

9 770328 64004



MATTEL LLEGA AL CINE: EL ÉXITO DE BARBIE ES SOLO EL COMIENZO

En Alianza con

Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 357 - Septiembre 2023 - Argentina \$ 1700



SUELDOS EJECUTIVOS

2024

En la carrera contra la inflación y la devaluación, qué harán las empresas con las remuneraciones de su personal fuera de convenio. Las revisiones serán más frecuentes y avanza el pago dollar-linked.

ADEMÁS: CIO DEL AÑO · DIGITALIZACIÓN DEL MUNDO FINANCIERO · REPORTE ANUAL: MINERÍA



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

Nota del Editor

Una elección de peso

Un billete de \$ 2000 no alcanzaba para comprar tres paquetes de un kilo de azúcar en agosto. Quince años antes, en 2008, con el mismo monto, se compraban 800. El mes pasado, la suma no era suficiente para cinco sachets de leche entera de un litro. Una década y media atrás, aseguraba 690. Lo propio ocurría con el papel higiénico: 364 paquetes de seis rollos de 30 metros cada uno; hoy, no sirve para más de dos.

Los datos surgen de un relevamiento de Focus Market y grafican, crudamente, lo que el titular de la consultora, Damián Di Pace, calificó como "destrucción de la moneda". El peso, que nació vigoroso, potente, con la fuerza del uno a no, atraviesa la peor crisis de su existencia. A poco más de 30 años de su creación, hace dos décadas que dejó de ser convertible. Ahora, ni

siquiera parece deseable. Los fenomenales niveles de emisión a los que se recurrían para sostener un Estado cada vez más inefficiente y deficitario, sin otras fuentes de financiamiento, tarde o temprano, pasan la factura. Cuando esta revista llegue a sus manos, ya se conocerá el dato de inflación de agosto. Al momento del cierre, el último disponible, el de julio, arrojó una interanual del 113,4 por ciento, con un acumulado del 60,2 en siete meses. Todo, con Precios Justos, tarifas aún atrasadas –incluso, pese a los ajustes que hubo– y un cepo que sostiene con respirador automático un tipo de cambio que, todavía, evita que algunos precios de la economía no reflejen los valores de los dólares paralelos. Después de la corrección del 14 de agosto, hay pronósticos privados de inflación anual del

180 por ciento a diciembre y picos muy (mucho) por encima de eso para medios del año que viene. Se esperan nuevos reacomodamientos cambiarios después de las elecciones. Se pronostica una fortísima reducción de la brecha, al costo de un brutal salto del dólar oficial. Hay augurios de financieros coqueteando con los cuatro dígitos. Ante este apocalíptico escenario, emerge la dolarización en el centro del debate económico. Es un mecanismo drástico, tajante, que, en pos de la estabilidad, antes, provocaría un sinceridio de variables que no muchos aceptarían ver. La medicina fea, pero inevitable, a la trágica historia de cinco regímenes monetarios en más de 140 años, con 13 céros perdidos en el camino. Pero, a diferencia de lo que predicen las "fuerzas del Cielo", no es una solución

divina. Los desequilibrios fiscales –el mal crónico de la Argentina– continuarán, observan en Washington, tanto en el Fondo Monetario Internacional como en la Casa Blanca.

Entre las muchas cosas que definirán este año en las urnas, los argentinos también deberán tomar una decisión: resignar definitivamente su signo monetario (al menos, en intención) o conservar su propia moneda. Esta vez, debería ser en serio. Una que divisa, en el fondo, no sea un artificio, sino que su valor refleje las virtudes de una economía sana: cuentas públicas ordenadas y un sector privado libre y competitivo. Nada muy distinto a lo que hacen los países exitosos.



Juan Manuel Compte

STAFF **Director Periodístico:** Hernán de Goñi. **Subdirector:** Horacio Raggi. **Jefes de Redacción:** Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. **Editor Jefe de Negocios:** Juan Manuel Compte. **Editoras de Negocios:** Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. **Subeditora:** Eugenia Iglesias. **Redactor:** Javier Ledesma Cascio.

Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. **Editora de Arte y Diseño:** Paula Albirzú. **Coordinación Editorial:** Claudio Cremona. **Gerente Comercial:** Mauro Mattiozzi. **Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma:** Nicolás Raffo.

Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. **Asistente Comercial:** Mercedes Sánchez. **Circulación:** Pablo Valdez.

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

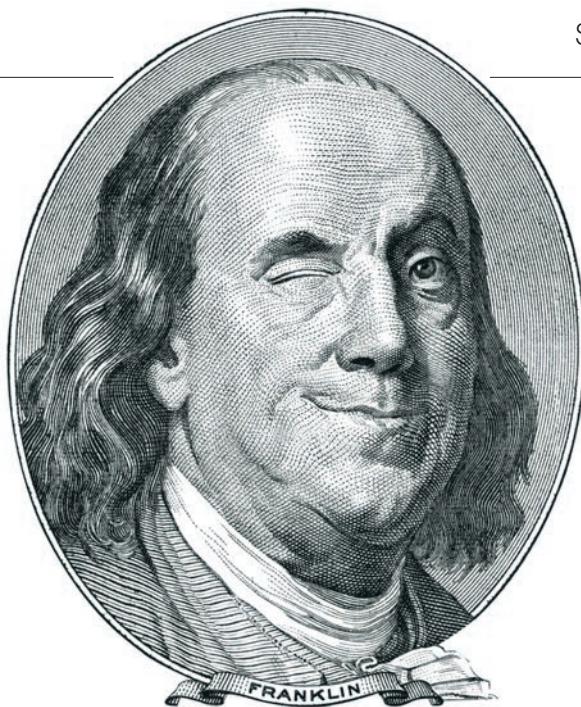
Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 51552467. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN N° 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (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 BusinessWeek son copyright 2011 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 357

Primer plano

La otra deuda

6

Perfil
Nicolás Cánovas

8

Pases del mes

10

La agenda del Dircom
Mariana Petrina

16

EcosistemaEmprendedor
Alberta

12

Pitch
Chamburger

14

Nota de tapaSueldos ejecutivos
2024

18

**Pagos 'dollar-linked'
y más ajustes, las claves
del nuevo panorama para las
empresas**La salarial: la nueva
brecha "argenta"

28

Al ritmo electoral

30

Escenarios inciertos

32

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Mattel va al cine

104

Productor ejecutivo:
Inteligencia Artificial

112

¿Podrá la IA salvar
a Silicon Valley?

116

Negocios

Mano a mano

Miguel Fernández

36

Takashi Fujisaki

42

Una situación pegajosa

48

Que el ritmo no pare

52

El sueño del
país minero

60

La CityEl día después de
la digitalización

68

CIO del año

Ranking 2023

72

Backstage

98

TargetMi gran crecimiento
griego

100

Draft
Romina Fernández

102

FTLas nuevas
superpotencias
de los commodities

120

StyleLas mil caras
del malbec

126

Cierre

Escalador de historias

130



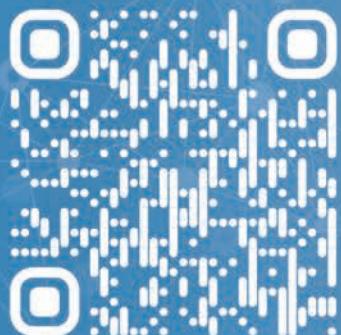


Experis®
ManpowerGroup

¿Necesitás
apoyo TI
para tu
empresa?

Desarrollamos
proyectos con
el mejor talento
para #TI

Conocé más



**Unimos talento y tecnología
para el éxito de tu negocio**

La restricción de dólares del mercado oficial de divisas ha derivado en el incremento de la otra “gran deuda” de la Argentina: la de las empresas importadoras con sus proveedores, con quienes los plazos de pago se han extendido forzosamente. Esto representa dos grandes problemas: por un lado, el de la demanda contenida de dólares (sólo se aplaza, no disminuye) y, por otro, el de la pérdida de reputación por parte de las compañías argentinas, lo que a mediano plazo podría significar una dificultad para acceder a productos del exterior o un encarecimiento de estos.

El último *staff report* del Fondo Monetario Internacional (FMI) advierte sobre esa situación y recomienda poner límites. Señala que, entre fines de 2021 y julio de 2023, el stock de financiación de importaciones alcanzó un máximo histórico de US\$ 38.000 millones; alrededor del 60 por ciento de las importaciones, contra el promedio histórico del 39 por ciento.

El 60 por ciento de esa deuda es intraempresaria (es decir, con otras filiales o casas matrices), sobre todo del sector manufacturero, mientras que el resto es crédito comercial, con una presencia no significativa de crédito del sistema financiero.

La solución parece inexorable: en palabras del FMI, debido al precario nivel de reservas, se precisará un gran esfuerzo para racionar las importaciones y garantizar una liquidación gradual y ordenada. El or-

Actualidad

La otra deuda

Las restricciones al mercado oficial de divisas obligan a las importadoras a demorar los pagos y este pasivo acumulado preocupa al FMI. Cómo podría resolverse.



El FMI presiona para disminuir el volumen de importaciones.

ganismo estima una disminución del 30 por ciento en el volumen de importaciones durante el resto de 2023, en comparación con julio, en busca de una equiparación entre las compras y los pagos, cuya relación es actualmente de US\$ 6600 millones contra US\$ 5400 millones. El objetivo es una reducción del 50 por ciento del sobreendeudamiento para fines de 2024 y el retorno a los niveles históricos en 2025. Sin embargo, las empresas afirman que eso afectaría demasiado la actividad económica.

“El pedido de reducir la deuda comercial, como casi todo lo que el FMI le pedirá a Massa de acá a fin de año, no será cumplido”, considera Andrés Borenstein, economista de la consultora Econviews y coautor del li-

bro *Puede fallar*. “En parte –continúa– porque Massa no quiere, como por ejemplo en el caso de continuar devaluando, subir más la tasa o bajar el gasto; pero, en este caso, tampoco puede, no tiene los dólares”. “Lo más probable es que la deuda comercial siga subiendo, en la medida en que las casas matrices den a las subsidiarias argentinas más posibilidades, o que los proveedores puedan ofrecer más plazo a los importadores locales. Porque para pagar esa deuda, hay que tener dólares y para tener dólares, hay que devaluar”, resume.

Borenstein cree que el problema se va a resolver lentamente, a partir de 2024, con otro tipo de cambio y una estrategia de prioridades del Banco Central. “Primero li-

berarán los flujos; luego, la deuda comercial y, después, los dividendos”, concluye. En este contexto, el dato de las importaciones en agosto fue objeto de expectativa y análisis. Información preliminar del Ejecutivo indica que sumaron US\$ 6000 millones, contra US\$ 6709 millones de julio y US\$ 7837 millones de agosto de 2022. A comienzos de mes, el ministro de Economía, Sergio Massa, anunció que, debido a una acumulación récord de reservas en agosto, se liberarían las autorizaciones de importaciones que habían sido frenadas por medio del Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA). El monto liberado asciende a US\$ 700 millones y se distribuyen de la siguiente forma: US\$ 475 millones de bienes intermedios (insumos para la producción); US\$ 175 millones de piezas y accesorios (repuestos); y US\$ 68 millones de bienes de consumo.

“Tomamos la decisión de liberar, para todas las PyMEs industriales de la Argentina, todas las SIRA que estaban pendientes, para garantizar el empleo de nuestras PyMEs y seguir exportando trabajo argentino al mundo”, declaró al momento del anuncio el ministro Massa. En tanto, dos días después, el secretario de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación, José Ignacio de Mendiguren, aseguró que el equipo económico destinará “cada dólar para potenciar la producción y el trabajo nacionales, que son los que nos van a permitir generar más dólares”. <AP> Alejandra Beresovsky

Para algunas personas
Banco Nación.

Para otras **el Nación.**

Para todos **BNA.**



bna.com.ar



BNA

**Perfil**

Nicolás Cánovas

Director General para América latina de AMD

Empezó su carrera en el mundo de la comunicación, y pasó por diferentes áreas hasta llegar a dirigir la operación. La importancia de formar equipos.

“Siempre un poco más”. Nicolás Cánovas acepta el juego y escoge esas palabras cuando se le propone que se ponga en la piel de un periodista y piense en un título que defina su vida. Es un juego que conoce, ya que, si bien es el director General para América latina de AMD, en su pasado anida una pasión por el oficio de informar.

El título imaginario deja clara su idea de que “hay que dejar todo en la cancha, porque lo tuve que hacer para aprender y subir cada escalón que me permitió llegar a donde estoy hoy. Se trata de dar siempre un poco más para estar mejor”.

Confiesa que el periodismo lo atrapó desde una edad muy temprana. “Me gustaba escribir crónicas... me gusta la investigación, preguntar y repreguntar”, cuenta. Ese objetivo sorprendió en el seno familiar, pues su padre, contador, esperaba que siguiera sus pasos. Pero los sueños de Cánovas encontraron apoyo en su hogar y pudo acercarse a la profesión escribiendo en el diario del colegio en el que estudiaba.

Completó la Licenciatura en Periodismo en la Universidad de El Salvador. Allí comprendió la amplitud de una carrera que le brindaba enormes posibilidades para desarrollarse. Uno de sus profesores le fue marcando un camino que rápidamente lo atrapó: la comunicación institucional. “Me empezó a seducir la idea de trabajar en una empresa, en una corporación y poder estar en la cultura de la empresa”, explica.

DATA CENTER

De última generación de Argentina.



Diseño

Disponibilidad 600 racks, normas TIA942
reglamentación BCRA, SLA 99,995%



Seguridad

10 áreas de fuego, videovigilancia,
acceso biométrico.



Servicios

Manos remotas, sala de guarda,
posiciones de trabajo



Climatización

Sistema de enfriamiento en
modalidad N+1



Energía

Acceso a 4 alimentadores
media tensión.



Conectividad

Pública y Privada.

**Escanea el QR y conoce
nuestro Datacenter.**



Dio sus primeros pasos en el área de Relaciones Públicas y Marketing de las consultoras De Artaza Rodríguez, Ketchum Argentina y Colombo Pashkus. En 2005 se unió a AMD y a lo largo de casi dos décadas fue recorriendo la empresa, adquiriendo nuevos saberes, una cuestión prioritaria para este ejecutivo de 49 años que se abraza con fuerza a la noción del aprendizaje para el crecimiento.

“Algunas personas construyen su carrera con múltiples experiencias. En mi caso, durante 19 años en la compañía pasé por muchas partes y muchos sectores. Fue un proceso muy rico. Entré como responsable de Relaciones Públicas para el Cono Sur y después pasé a manejar el área de Negocios y Marketing de América latina”, repasa. Hace unos meses, en abril, asumió la responsabilidad de dirigir la empresa.

La cultura corporativa pasó a formar parte fundamental de su vida. Entendió la importancia de la construcción de equipos y por eso no duda en afirmar que “lo que más me gusta es formar el equipo. Armar equipos me divierte”. Y lo justifica con absoluta claridad: “No soy una persona que viene con todos los conocimientos técnicos, sino que tengo que apoyarme mucho en la gente. Por eso me gusta encontrar la oportunidad de desarrollo para distintas personas. La comunicación es un factor importantísimo para que los equipos funcionen”. A pesar de que puso en pausa su pasión por el periodismo, definitivamente

la comunicación está en su sangre. Tanto es así que despuntó el vicio con un blog de viajes y llegó a tener 30 mil seguidores.

El deporte tiene un lugar destacado en su día a día. Se entregó en cuerpo y alma al fútbol y al rugby. Las rodillas lesionadas y operadas varias veces dan cuenta de la intensidad con la que lo hizo. Le gusta compartir momentos con sus amigos. En esas reuniones suele llenarlos de preguntas. Otro rasgo distintivo de su formación periodística.

Mantiene el hábito de desayunar en el mismo lugar y sentarse a leer los diarios en papel. Se trata de conservar el antiguísimo encanto de recorrer las páginas de punta a punta.

Pero el foco está puesto en su familia: “Soy muy familiarero”. Está casado hace más de dos décadas y es padre de una futura comunicadora social de 20 años y de dos adolescentes de 17 y 14. Hace todo lo posible para que los constantes viajes que le impone su actividad le den tiempo para armar planes con ellos.

Si bien el periodismo y la comunicación corren por sus venas, también lo hace la tecnología. Cánovas la define como “la solución a muchos de los problemas y desafíos de la gente. Lo que buscamos en AMD desde hace más de 50 años es resolver problemas. Y a veces eso tiene que ver con comunicarse mejor, hacer más rápido el trabajo, tener la información apretando un botón... La tecnología es la forma de hacer más sencilla la vida y el trabajo”.

<AP> Carlos Viacava

Pases del mes



Pedro Arnt

Codirector Ejecutivo y miembro del Consejo de Administración de DLocal Limited

Arnt tiene una amplia experiencia de liderazgo en el sector tecnológico y como ejecutivo de empresas públicas, habiendo pasado más de 25 años en operaciones, estrategia y finanzas, incluyendo recientemente como Director Financiero durante los últimos 12 años en Mercado Libre. Arnt aportará su amplia experiencia en el desarrollo de organizaciones tecnológicas de alto rendimiento en DLocal Limited, una plataforma de pagos que permite a los comerciantes conectarse con consumidores en mercados emergentes. Se desempeñará como codirector ejecutivo junto a Sebastián Kanovich.

Fabiano Hideto Ikejiri

De líder de Estrategia y Operaciones de América Latina a director general de MSD Salud Animal Argentina

Franchise para Cono Sur de Coca-Cola

Javier Rielo

De director General de Total Austral y Senior VP y Country Chair de Total Energies para Cono Sur, a Senior Vicepresident de TotalEnergies Exploración y Producción América

Xavier Tarradellas

De head of Business Relationships de BlackToro a head de Clientes Institucionales de Inviu Argentina

Luis Lisanti

De director Ejecutivo de la División Hoteles de

Miranda Bosch a gerente

General de Palladio Hotel

BsAs MGallery

De gerenta de RRHH a directora de RRHH de

Adecco Argentina y Uruguay

Victoria Loza

De gerenta de RRHH a

directora de RRHH de

Adecco Argentina y Uruguay

Denise Picot

De directora de Marketing para Argentina y Uruguay a

directora Senior de Still

Alejandro Tfeli

De Managing Director & Partner a gerente General de BCG Argentina



DESDE SUDAMÉRICA,
CONECTAMOS LA ARGENTINA
CON EL MUNDO

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

Conocé más en www.sudamericanadedragados.com.ar



Compañía
SUD AMERICANA
DE DRAGADOS



Miembro de:
Jan De Nul
GROUP

En 1974, Carlos y Ema Kreplak llegaron a Neuquén desde Buenos Aires con la intención de armar una nueva vida. Contadores, montaron su estudio, pero pronto se contagieron del espíritu emprendedor de sus clientes y decidieron armar un comercio propio. Notaron que no había ninguna tienda tipo blanquería en la zona, por lo que abrieron Blancoamor, que funciona hace 36 años y hoy está encabezado por Federico Kreplak -hijo de Carlos y Ema- y su mujer, Magdalena Marso. Ya no se dedican solo a blanquería, sino que tienen un completo catálogo de muebles y artefactos para el hogar. Cuentan con siete sucursales en Neuquén y Río Negro y una tienda virtual.

Alberta nació como una hija de ese negocio. "Había una división dentro de la compañía que se dedicaba a venta a empresas petroleras y empezó a tener vuelo propio", explica Marso. "Empezaron a venir inversiones. Llegaron los empleados de servicios petroleros y empezaron a crear infraestructura que necesita equipamiento de todas las unidades habitacionales", agrega Kreplak sobre la nueva unidad de negocios que ya factura \$ 150 millones al mes.

Con la provisión de más de 1600 camas y colchones, y el equipamiento integral, en cuanto a muebles, electrodomésticos y vajilla, de 600 departamentos en Añelo, Alberta ya dio sus

El IKEA de Vaca Muerta

El hijo de los creadores de Blancoamor fundó junto a su mujer una nueva división que da solución al boom habitacional de Añelo.



Federico Kreplak

Magdalena Marso

primeros pasos y en breve tendrá a su cargo el equipamiento de 1000 departamentos más.

Además, Alberta ofrece el servicio de administración de unidades habitacionales, hoteles y campamentos, o

property management, lo que implica el manejo y mantenimiento de las unidades, e integra diferentes soluciones como vigilancia, seguridad y limpieza. Ya administran dos complejos, lo que suma 146 departa-

En cifras

Fund.: 2022 Fact. mensual: \$ 150 millones

Empleados: 23 Departamentos equipados: 600

tamientos y 584 camas, y en el corto plazo incorporará otras 100.

Según la pareja, el diferencial está en su trayectoria: "Creamos una nueva empresa a partir de esta demanda. Somos locales, tenemos un arraigo a Neuquén y a Río Negro que la gente de afuera y los inversores ven muy atractivo porque somos personas de confianza. La trayectoria da la seguridad a los inversores o a empresas para hacer pie, porque conocemos pormenores y ventajas", resalta Marso.

"El nombre Blancoamor nos quedaba chico. Nos vimos forzados a crear algo nuevo, pero con la base de la confianza de todos los años de Blancoamor", agrega Kreplak.

El dúo también desarrolló dos parques industriales, en Neuquén y Fernández Oro (Río Negro), donde brindarán servicios de logística nacional e internacional, gestión de almacenes y logística de última milla, así como también la posibilidad de instalación de nuevas compañías y, en un futuro, desarrollo de actividad académica.

"Es un proyecto inmobiliario de 11 hectáreas donde se prevé hacer un emprendimiento para alojar empresas medianas y chicas de producción limpia. De ese proyecto ya van 3 hectáreas con una inversión de US\$ 2 millones en un centro de logística con oficinas", concluye. <AP> Eugenia Iglesias

Tecnología

Telefónica revoluciona la conectividad empresarial

Starlink, la compañía vinculada a SpaceX se unió a la operadora para ofrecer un servicio especial para empresas.

En el dinámico escenario de un mundo interconectado, las empresas se están esforzando por forjar herramientas y plataformas que acompañen la vertiginosa evolución tecnológica. Telefónica, respondiendo a este desafío, selló una estratégica alianza con una de las firmas más innovadoras de la última década.

La compañía de telecomunicaciones anunció, a través de su rama global de negocios, Telefónica Global Solutions (TGS), una asociación de alcance mundial con la reconocida empresa vinculada a SpaceX, Starlink. El propósito fundamental de esta colaboración es la expansión de los servicios de telecomunicaciones en los países de habla hispana.

Starlink, concebida por Elon Musk en los últimos años, emerge como una de las más notables proezas tecnológicas. Se trata de una constelación de satélites de órbita terrestre baja (LEO), altamente avanzados, que brindan conectividad de alta velocidad y mínima latencia en cualquier rincón del planeta, incluso en zonas rurales y remotas.

En virtud de este pacto, TGS está en posición de enriquecer y ampliar su oferta actual mediante la integración de las soluciones empresariales de Starlink en su repertorio global, tanto para conexiones fijas como móviles. Starlink Empresas, en sus innovadoras características orientadas a este segmento de mercado, ha lanzado sus soluciones mejoradas a principios de este año.

Dichas soluciones se caracterizan por brindar una experiencia superior a los usuarios. La conexión de banda ancha de alta velocidad y baja latencia abre nuevas posibilidades de uso que hasta ahora resultaban impensables con la tecnología satelital.

Este servicio provee internet satelital de banda ancha de alta velocidad y baja latencia. A su vez, el terminal diseñado para uso empresarial cuenta con una base de datos y exhibe mayor alcance y desempeño, lo que garanti-

za una disponibilidad más sólida incluso en condiciones meteorológicas adversas y logra velocidades de descarga que pueden alcanzar hasta 300-350 Mbps.

"La industria satelital está experimentando una revolución sin precedentes. El satélite permite ejecutar proyectos de conectividad de forma muy rápida y eficiente. En Telefónica Global Solutions llevamos muchos años ofreciendo soluciones satelitales de valor añadido y, con esta alianza, empezamos a trabajar mano a mano con Starlink Empresas para ofrecer soluciones de nueva generación a nuestros clientes", destaca Julio Beamonte, CEO de Telefónica Global Solutions.

Esta iniciativa ya empezó a funcionar en México bajo el nombre de Connection+, y se desplegará gradualmente en otros países a lo largo del año, comenzando por Perú, Colombia, Chile, Brasil y España. De este modo, el equipo de Telefónica Global Solutions liderará progresivamente la entrada en los mercados restantes, presentando una alternativa de relevancia en este segmento de servicios, cada vez más competitivo.



La temperatura promedio durante todo el año en Tierra del Fuego es de 6°, aunque los vientos de la Antártida pueden provocar frentes bajo cero. Agustín Praussello, de 25 años, nació y se crio en Ushuaia y ahí lanzó un emprendimiento que condice con el clima local. En 2020 lanzó Chamburger, una marca de hamburguesas congeladas, pero no se trata solo del medallón, sino el sándwich completo (pan, medallón y queso). Ya produce 10.000 por mes y antes de fin de año proyecta llegar a Buenos Aires.

Cuando tenía 18 años, apenas terminó el colegio, abrió un minimercado en la capital fueguina. "Estaba entre armar una fábrica de aberturas de PVC, poner una fiambrería o un minimercado, pero mi viejo había tenido uno y me podía ayudar. Con ahorros, deudas, esfuerzo y la venta de un cuatriciclo pudimos abrirlo", cuenta. El año que viene espera poder inaugurar su segunda sucursal. La idea de las hamburguesas surgió a principios de 2019 durante unas vacaciones en Brasil. Las vio en un supermercado, las probó e inmediatamente pensó en traer el producto al país. Tardó un año hasta tener la receta final. "Me cansé de probar panes para lograr uno que no quede gomoso al descongelarlo. Fue un empacho de hamburguesas", recuerda "Champita", su apodo de la infancia que luego le dio nombre a la

El Big Mac congelado

Vende hamburguesas completas congeladas listas para el microondas. Surgió en Tierra del Fuego y espera llegar a Buenos Aires en 2023.



Agustín Praussello

Gabriel Cersosimo

marca.

Primero se fabrica el medallón, con carne que hacen traer desde Buenos Aires. Se cocina por separado y se ensambla la hamburguesa. Eso pasa por un túnel de supercongelado a 40 grados bajo cero que tarda 40 minutos en freezar todo. Cada hamburguesa se envasa en un pack individual y luego arman cajas de 12 unidades, aunque después los comercios las venden por separado en paquetes de 215 gramos.

Si bien Chamburger salió al mercado en enero de 2020, la pandemia llevó a Praussello a frenar el proyecto. Lo mantuvo así hasta abril de 2022 cuando Gabriel Cersosimo, médico anestesiólogo y cliente del minimercado, le propuso retomarlo como socios. Cuatro meses después alquilaron una fábrica y en mayo de este año volvió a producir tras una inversión de \$ 7 millones en maquinaria y remodelaciones. "No es una hamburguesa

En cifras

Fundación: 2020 Inversión: \$ 7 millones Produc. mensual: 10.000 unidades Empleados: 6

gourmet, sino que es un producto para el que anda a las corridas. Se vende mucho en los 24 horas después del boliche", cuenta el emprendedor. Actualmente están presentes en las tres principales ciudades de la isla con 62 clientes en Ushuaia, 13 en Río Grande y 2 en Tolhuin. "Estamos con la idea de que Río Grande tenga un volumen similar al de Ushuaia", agrega.

Por el momento Chamburger se vende en tres variedades: la Clásica con queso cheddar, la Bacon con panceta ahumada y queso y recientemente lanzó una con cebolla caramelizada. El producto viene en una bandeja directo para meterlo en el microondas. "La clásica tiene un precio sugerido de \$ 750 y con 2 minutos de cocción está bien, las otras están en 2:30 y cuestan \$ 950", asegura.

Antes de fin de año, augura, planean estar presentes en Buenos Aires. "Una persona ya se interesó en distribuirla de Mar del Plata para arriba", señala. La idea es entrar primero en kioscos y luego ir a los supermercados. El precio podría modificarse para su arribo al territorio porteño. "Allá la clásica va a estar unos \$ 1400 porque con los impuestos se encarece mucho sacarla de la isla".

Para 2024 proyectan enviar un camión todos los meses con 28.000 unidades (2400 cajas por camión). "Buenos Aires nos va a cambiar el esquema", afirma. <AP> Javier Ledesma Cascio

BBVA

Seguros

Seguro de Bicicleta

50%
off

en los
primeros
3 meses



Seguros de nuestro futuro

bbvaseguros.com.ar

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

Nº de inscripción en SSN
0396

Atención al asegurado
0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn

Organismo de control

 **SSN** | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

La agenda del Dircom

Mariana Petrina

Directora de Corporate Affairs,
Engagement and Sustainability de L'Oréal Argentina

Cada acción que emprende L'Oréal Argentina persigue el propósito de "crear la belleza que mueve al mundo". Eso se desprende de las palabras de Mariana Petrina, directora de *Corporate Affairs, Engagement and Sustainability* de la empresa. Para lograrlo, se pone el foco en la innovación, la inclusión, la sustentabilidad, el impacto social y la tecnología como aspectos fundamentales de la actividad de esta compañía que tiene 60 años de presencia en el país. "El área de Comunicación siempre tuvo un objetivo: acercarnos a los consumidores. Nuestra comunicación corporativa también tiene como meta construir la reputación del grupo, tanto en los distintos públicos como en los medios y en los *stakeholders* estratégicos", explica Petrina. Estas iniciativas tienen una estrecha relación con una permanente innovación en procura de crear "una belleza universal e inclusiva en términos de salud".

El diseño de la estrategia comunicacional de L'Oréal Argentina le presta especial atención a las redes sociales. Hace una década la empresa hizo una fuerte apuesta por el mundo digital. "Fuimos pioneros en la idea de que la industria de la belleza se adapte a lo que se venía", sostiene Petrina respecto de la segmentación del mensaje. La pandemia le dio vida a canales decisivos como la atención vía WhatsApp y el *e-commerce*. Además de es-

Cerca del consumidor

La compañía, que está cumpliendo 60 años en el país, propone respuestas que satisfacen la creciente demanda de sus distintos públicos.



tar presente en Mercado Libre, L'Oréal promovió las ventas *online* con marcas propias como Kiehl's y Lancôme "que nos permiten también llegar a los consumidores y consumidoras de todo el país con solo un *click*".

El *social commerce* gana terreno de la mano de *influencers* que constituyen una movida innovadora de venta que se vincula con la noción de *advocacy*. "Esto

empezó hace unos 10 años y es una estrategia muy importante trabajar con personas que puedan referirnos y hablar de nuestros productos y también recomendarlos", revela.

La inteligencia artificial también juega un rol decisivo. La compañía desarrolló servicios de diagnóstico de la piel en la *web* y la posibilidad de probarse colores sin siquiera aplicarse un producto en el cabello. Hasta

creó herramientas que solucionan los problemas de motricidad fina que les dificultan a las personas la posibilidad de maquillarse. De ese modo surgen respuestas que satisfacen la creciente demanda de los consumidores hacia la marca.

Petrina hace referencia al concepto de *beauty tech* para definir la transformación experimentada por L'Oréal Argentina. "Dejamos de ser una industria de belleza que solo desarrolla productos que obviamente son nuestro *core* y empezamos a ser una *beauty tech*. Esto tiene que ver con la propuesta de hacer una belleza inclusiva, diversa y, obviamente, sustentable", acota.

El lanzamiento de programas como StandUp en contra de la violencia de género en el espacio público y el impulsado por La Roche-Posay -otra de sus marcas- para prevenir el cáncer de piel refuerzan la decisión de la empresa de ir más allá de las cuestiones vinculadas con la belleza.

Petrina asegura que "esto tiene que ver con los valores de L'Oréal, que busca ayudar y empoderar a los consumidores. Eso es lo más lindo que tenemos en las comunicaciones: la posibilidad de ser un nexo para que nuestras marcas se pongan al servicio de las personas para tratar de solucionarles la vida o para solucionar una problemática diferente. Así estamos colaborando con un impacto social positivo". **<AP>**
Carlos Viacava



Foto: Antonio Pinta

Mariano Elizalde, CEO de Biosidus

Biotecnología

Biosidus: 40 años de innovación y liderazgo

Mariano Elizalde, CEO de Biosidus, compartió cuáles serán los próximos objetivos de la empresa en una entrevista exclusiva.

Los 40 años de historia de Biosidus marcan un hito significativo en la industria biotecnológica no solo en Argentina, sino en toda Latinoamérica y en los distintos mercados emergentes alrededor del mundo. Desde sus inicios en los años 80, Biosidus se estableció como la primera empresa en Argentina dedicada al desarrollo de biotecnología, pavimentando el camino para la innovación científica y la exportación de conocimientos y productos a nivel global.

Durante estos años, la empresa construyó una trayectoria marcada por importantes logros. En sus primeros años, Biosidus se convirtió en un referente en la producción de proteínas recombinantes, lanzando al mercado nueve proteínas a lo largo de las décadas de 1990 y 2000. Estos logros se afianzaron con la internacionalización de la compañía, que hoy vende sus productos en más de 60 países. Este proceso demandó

años de selección de socios estratégicos en diversas regiones, lo que permitió que Biosidus exportara sus productos a mercados tan diversos como África, Medio Oriente, Asia y Europa del Este.

La inversión constante en tecnología y el compromiso con los más altos estándares de calidad, ética y regulación fueron factores clave en el éxito continuo de Biosidus. La empresa se sometió a rigurosas auditorías de autoridades regulatorias y obtuvo certificaciones internacionales que validan su excelencia operativa y su impacto positivo en el medio ambiente, la sociedad y la economía.

"Trabajamos con varias ONG, como Fundación TRAUMA, Fundación Cimientos y Fundación FLOR, para tener impacto en la comunidad, en programas educativos o en programas de apoyo a ciertas comunidades de las cuales somos parte. Dentro de lo social contamos con

programas de Diversidad e Inclusión y diferentes iniciativas para asegurar un clima de trabajo inclusivo equitativo y fomentar la diversidad. Buscamos tener un resultado económico hacia nuestros accionistas, pero obviamente un resultado que sea sostenible, que sea responsable y logrado de una forma ética", menciona Mariano Elizalde, CEO de Biosidus.

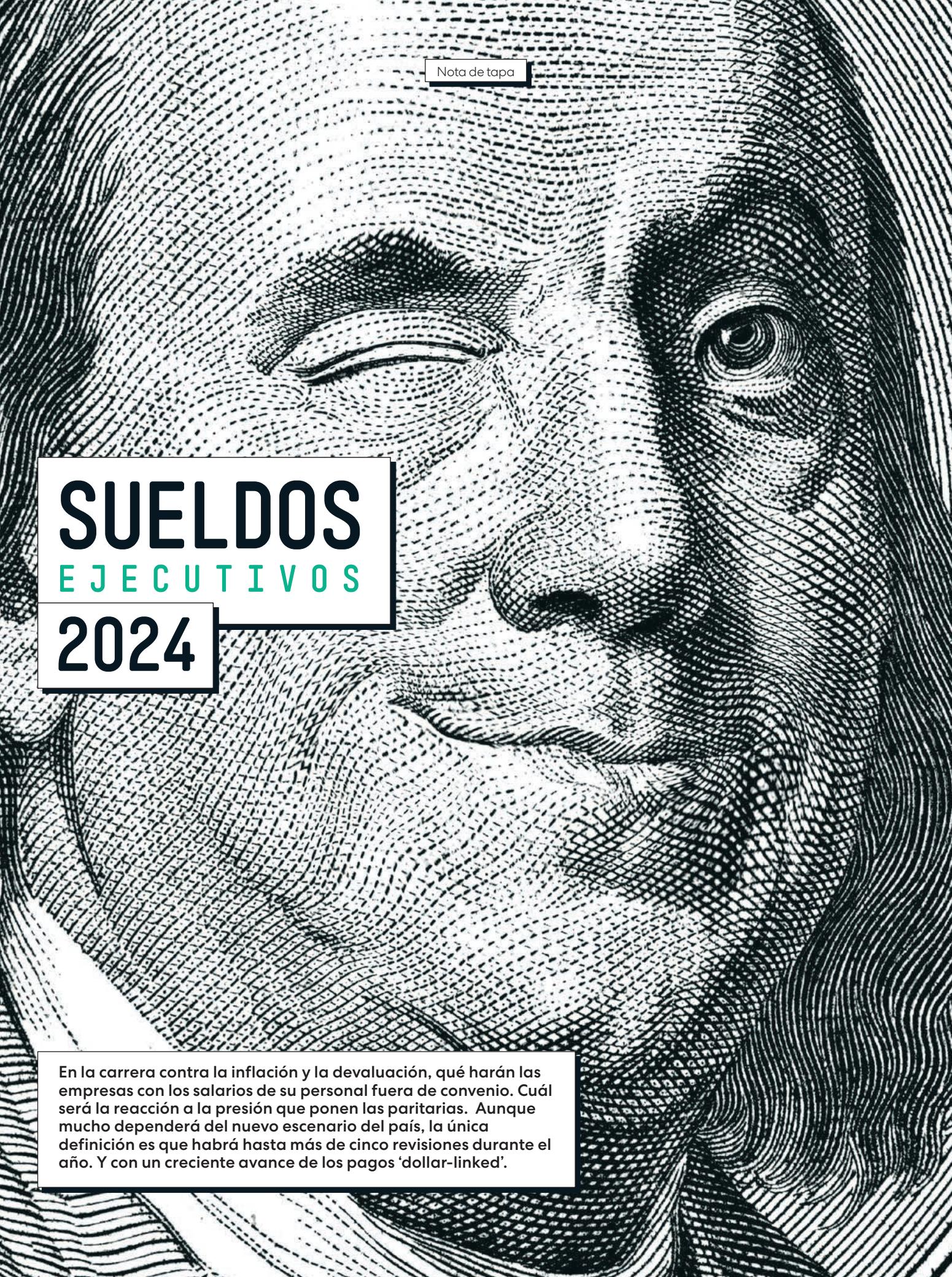
Uno de los hitos más recientes y emblemáticos de Biosidus es su asociación con el grupo Novartis, específicamente con Sandoz, para la representación y distribución de sus productos en Argentina. Este reconocimiento de una de las compañías más destacadas en el ámbito farmacéutico a nivel mundial es un testimonio del compromiso y la calidad que Biosidus ha evidenciado desde sus inicios.

La compañía logró demostrar su liderazgo a través de la investigación y desarrollo de medicamentos para enfermedades raras, desafiando los límites de la innovación y la ciencia. El proyecto de desarrollo de enzimas lisosomales para enfermedades huérfanas, como la enfermedad de Fabry, es un ejemplo sobresaliente de la apuesta de Biosidus por la excelencia científica y la contribución al bienestar de los pacientes.

En su visión de futuro, Biosidus aspira a mantener y fortalecer su posición de liderazgo en la industria biotecnológica, comprometiéndose a impulsar el crecimiento tanto orgánico como inorgánico, explorando nuevas oportunidades de colaboración, ingreso a mercados y desarrollo de productos. Además, Biosidus busca revalidar su presencia en ámbitos científicos y académicos, continuando su legado como pionera en la exportación de ciencia argentina al mundo.

"La forma de ser competitivo es tener economía a escala, internacionalizarse y seguir apostando al crecimiento. Tenemos que revalidar quiénes somos entendiendo de dónde venimos y cómo hemos llegado hasta acá, sin perder la ambición de ir por más", afirma el CEO de la compañía.

Los 40 años de Biosidus son una historia de innovación, tenacidad y compromiso con la excelencia. La empresa ha desafiado obstáculos, transformado desafíos en oportunidades y dejado una huella perdurable en la industria biotecnológica, contribuyendo así al avance de la ciencia y la medicina a nivel global.



Nota de tapa

SUELDOS EJECUTIVOS

2024

En la carrera contra la inflación y la devaluación, qué harán las empresas con los salarios de su personal fuera de convenio. Cuál será la reacción a la presión que ponen las paritarias. Aunque mucho dependerá del nuevo escenario del país, la única definición es que habrá hasta más de cinco revisiones durante el año. Y con un creciente avance de los pagos 'dollar-linked'.

Por Alejandra Beresovsky

Siempre crítica, la definición de los aumentos de sueldos ejecutivos y de personal fuera de convenio para el año próximo será, esta vez, particularmente difícil.

Aunque hay algunas empresas que ya empezaron a trabajar en presupuestos –estimando diversos escenarios en materia inflacionaria–, son muchas las que postergaron esta delicada tarea, determinante a la hora de retener o atraer talentos.

Federico Carrera, cofundador y COO de la consultora de reclutamiento ejecutivo High Flow, lo resume de esta manera: “Cada año, cerca del último trimestre, los directivos de las empresas y sus jefes del exterior realizan el presupuesto del año siguiente, pero, esta vez, recién cuando hayan pasado las elecciones van a poder tener un escenario más claro”.

De hecho, no son pocas las que también están demorando las últimas actualizaciones de 2023, en un marco de incertidumbre y de alza del dólar y de los precios. El riesgo es hacer retoques que luego queden igualmente por detrás del movimiento inflacionario, algo que ya les ha sucedido. Un sondeo de la consultora PwC Argentina permite ver que el 61 por ciento de las compañías realizará este año ajustes salariales por sobre lo que inicialmente habían estimado. El 54 por ciento, entre 10 por ciento y 25 por ciento por arriba; el 31 por ciento, entre el 25 por ciento y el 50 por ciento; el 12 por ciento, menos del 10 por ciento y el 3 por ciento, más del 50 por ciento por encima de lo originalmente previsto. En tanto, el 31 por ciento aplicará los aumentos proyectados, y el 8 por ciento otorgará subas inferiores.

En un aspecto hay coincidencia entre los especialistas: ya no se puede pensar en solo uno o dos aumentos al año. Al igual que las paritarias del personal dentro de convenio, los salarios de los puestos más altos pasan por al menos tres pautas de incrementos anuales y sube el porcentaje de los que atraviesan por cuatro, cinco o más.

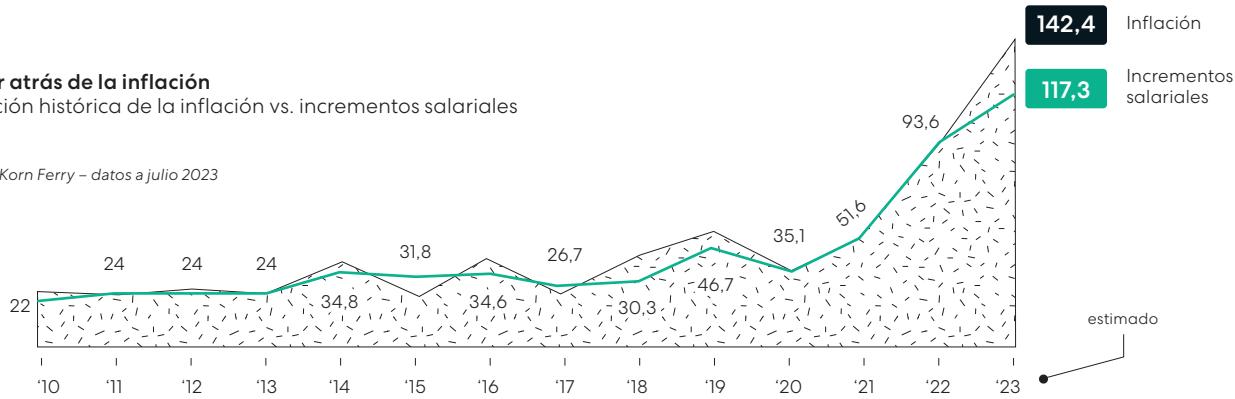
PwC Argentina indica que en febrero de 2021 apenas el 39 por ciento de las empresas había realizado tres o más aumentos salariales, porcentaje que subió al 49 por ciento en 2022 y al 87 por ciento este año. A comienzos de 2023, el 31 por ciento indicó que lo ajustaría tres veces; el 28 por ciento, cuatro veces, y otro 28 por ciento, más de cuatro veces. En cambio, los que revisaron sueldos sólo dos veces fueron apenas el 11 por ciento, al tiempo que los que lo hicieron una vez, un 2 por ciento. Según la consultora Hucap el 53 por ciento hará cuatro ajustes anuales y el 35 por ciento, cinco o más.

Cristian Levrotto, CFO de Traditum, compañía que ofrece soluciones tecnológicas para la industria de la salud, declara que, en un contexto actual “de inflación sostenida y crecimiento económico poco previsible”, es difícil sostener el poder adquisitivo de los salarios del personal fuera de convenio. “Definir pautas de incrementos estipuladas previamente puede no ser eficiente ante el crecimiento paulatino de la tasa de inflación mensual. En los casos en los que se fija un aumento de los salarios, es necesario revisar, bimestral o trimestralmente, el aumento de costo de vida y luego corregir si el incremento estipulado no cubrió la suba del índice general de precios”, describe.

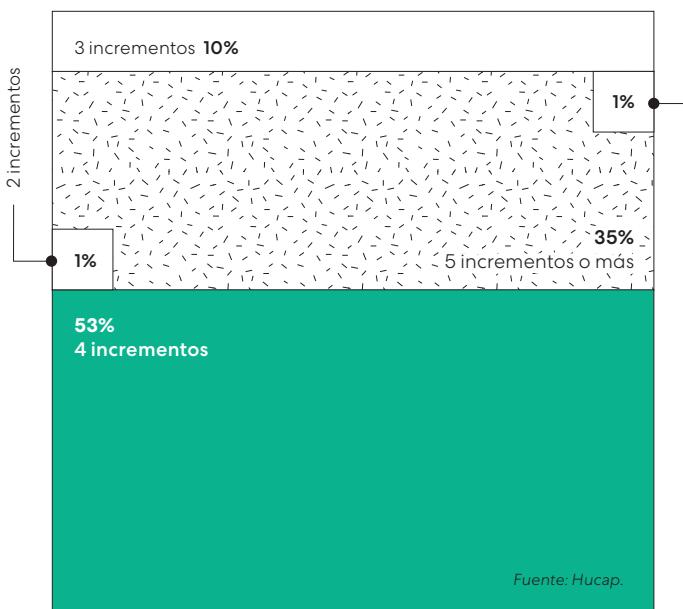
Correr atrás de la inflación

Evolución histórica de la inflación vs. incrementos salariales

Fuente: Korn Ferry – datos a julio 2023



Cómo distribuirán los aumentos este año



“También, a efectos de poder sobrellevar esta situación, las empresas debemos agudizar el ingenio y ofrecer otro tipo de beneficios extrasalariales para poder satisfacer a nuestros colaboradores en estos tiempos: trabajo remoto, flexibilidad laboral, oportunidades de crecimiento, programas de capacitación”, concluye.

Los especialistas indican que las compañías que ya están diagramando los aumentos de 2024 aplicarán porcentajes de tres cifras, al igual que este año.

Marcela Angeli, directora de *Work & Rewards* de Willis Towers Watson (WTW), informa que, antes de las PASO, sólo el 23 por ciento de las firmas estaba trabajando en las actualizaciones y que se estimaban ajustes salariales anuales acumulados de entre 100 y 120 por ciento, con un promedio de 109.

“Según el último relevamiento de Mercer, realizado a fines de julio, se preveía un incremento a nivel de mediana del 106 por ciento para el año próximo, con un escenario de inflación de 110 por ciento. Sin embargo, tal como ha sucedido en años anteriores, las compañías recién están comenzando su ejercicio presupuestario 2024 y los números son iniciales. Sumado a lo sucedido hace unos días, habrá que revisar y plantear distintos escenarios”, da a conocer Ivana Thornton, directora de *Career* de Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay.

“En función de nuestros últimos relevamientos efectuados en agosto, el 21 por ciento de las compañías tenían estimada la pauta para 2024. Es un porcentaje muy bajo para hablar de una tendencia, pero en todos los casos el mismo

era superior al 100 por ciento”, apunta por su parte Natalia Mariel Terlizzi, CEO de Hucap.

Para Matías Ghidini, CEO y socio de la empresa especializada en *headhunting* GhidiniRodil, lo que las empresas buscarán el año próximo será cortar con la racha de seis años consecutivos de pérdida de salario real; es decir, procurarán que el sueldo de los ejecutivos y del personal fuera de convenio en general sea al menos igual que la inflación.

En el mismo sentido se expresa Alejandro Servide, director de *Professionals, RPO & Technologies* de Randstad Argentina: “Un patrón general es tomar la inflación y luego ver cuánto de ello se puede recuperar dentro del marco de la evolución de los ingresos de la compañía, y en qué tiempo, considerando que la Argentina viene de años de inflación creciente y que la pérdida del poder adquisitivo es el denominador común de estos procesos”.

Más instrumentos

En este marco, cobran más importancia otros instrumentos y beneficios. “En un escenario de incertidumbre, sería razonable que las empresas, además de revisar las compensaciones, incorporen incentivos y otros componentes variables a las remuneraciones que permitan hacer frente a la pérdida del nivel adquisitivo del salario ante la inflación”, resalta Matiana Behrends, directora de *Human Capital* de Grant Thornton Argentina.

Sobre este aspecto, Mariela Rendón, *senior manager* de *People & Organisation* de PwC Argentina y Damián Vázquez, socio de la consultora, a cargo de *Management Consulting*, indican que el 85 por ciento de las organizaciones que participan en los estudios de la firma pagan bonos a su personal: de este grupo, el 94 por ciento brinda el beneficio al nivel superior (directores y gerentes); 81 por ciento lo otorga a nivel medio (jefes, supervisores, coordinadores y líderes de equipo) y 70 por ciento, al nivel inferior (como analistas o empleados administrativos, entre otros.)

Consultadas por PwC sobre qué medidas están tomando para mantener la competitividad en la política de compensaciones y beneficios de 2023, lo primero que mencionaron fue “aumentar la cantidad de ajustes por año”, seguido por “mejorar el paquete de beneficios”, “revisar la propuesta de valor del empleado” y “adelantar bonos”.

Thornton, en tanto, cuenta que, actualmente, se advierte una revisión más generalizada y frecuente de topes de los seguros de vida adicionales, de reintegros de cobertura médica y de la asignación de autos. Esta última está afectada por la falta de unidades, por los plazos de entrega y por las distorsiones en los valores.

Los programas de bienestar también apuntan a mejorar la propuesta de valor y se suman a las prácticas tradicionales.

“Se está trabajando mucho en el concepto de ‘salario emocional’, que podemos definir como el conjunto de conceptos

"LAS EMPRESAS HACEN EL PRESUPUESTO DEL AÑO SIGUIENTE EN EL ÚLTIMO TRIMESTRE. ESTA VEZ, RECIÉN CUANDO HAYAN PASADO LAS ELECCIONES PODRÁN TENER UN ESCENARIO MÁS CLARO".

tangibles e intangibles que perciben los colaboradores y que forman parte de la propuesta de valor de las organizaciones", explican Rendón y Vázquez, de PwC. Añaden que estas iniciativas y prestaciones están destinadas a mejorar la calidad de vida y experiencia laboral y que no están registradas en el recibo de pago. De acuerdo con su último relevamiento, los beneficios que sumaron las empresas están relacionados con otorgar descuentos en comercios, licencias adicionales, *home office* y flexibilidad laboral.

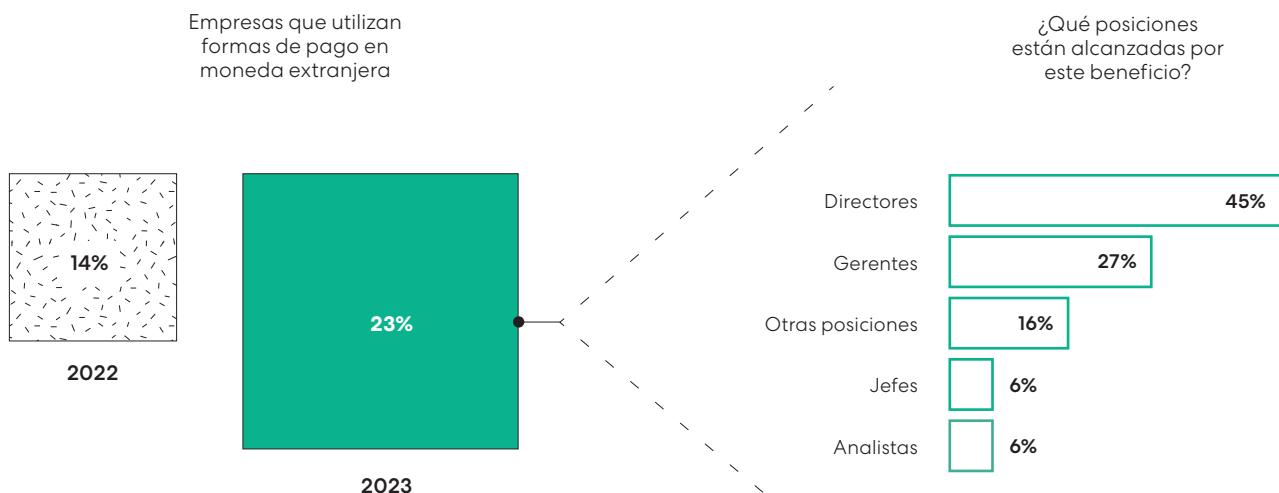
Las innovaciones tecnológicas suman recursos para la propuesta de valor. "El 8 por ciento de las compañías participantes de nuestra encuesta ofrece un monto mediante una billetera virtual, lo que brinda a sus empleados opciones flexibles para cubrir gastos y mejorar su bienestar. En general, las que lo aplican lo hacen a todos los niveles, lo que varía es el monto", indica Fabiana Gadow, CEO Korn Ferry.

Pese a que las corporaciones compiten para atraer o retener talentos, es insoslayable que también se ven afectadas por la situación macroeconómica, por lo que los aumentos de salarios incidirán en sus números finales. "Producto de los últimos acontecimientos, no hay dudas de que las empresas tendrán que hacer algunos ajustes adicionales para paliar el impacto de la inflación, pero todavía es muy difícil determinar cuáles serán y cómo afectará este contexto a los resultados de los negocios, su rendimiento financiero y resultados", alerta Terlizzi. Por eso, con el fin de impulsar la productividad, se adecuan herramientas de retención y motivación. "En lugar de bonos fijos, o complementarios a ellos, los variables o basados en desempeño se brindan en función de objetivos específicos o asociados a indicadores de rendimiento o logros financieros, que pueden ser especialmente valorados en contextos de inflación", especifica.

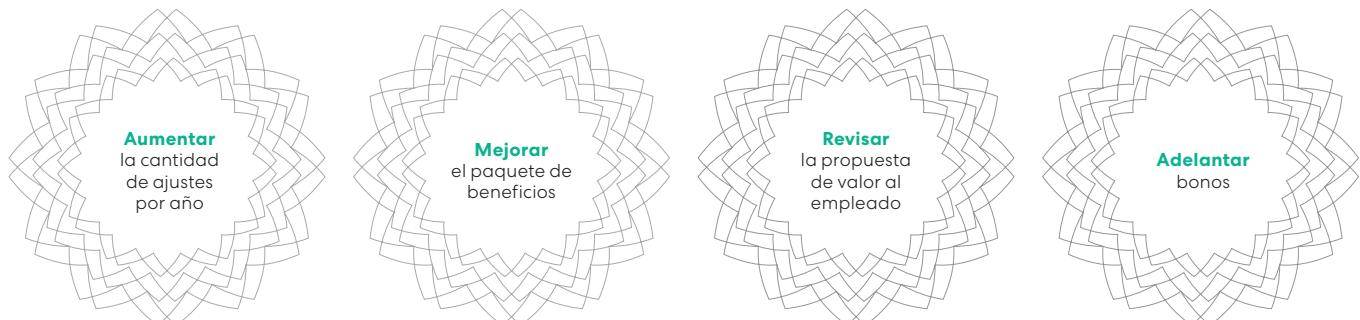
Es el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, que otorga en el primer trimestre del año un bono vinculado con los objetivos del negocio en general y con los de cada equipo. Igualmente, aplica otros beneficios bajo criterio dinámico. "Teniendo en cuenta el contexto de nuestro país y los cambios en las necesidades de nuestra gente, diseñamos y vamos adaptando nuestra propuesta de valor para maximizar su bienestar", asevera Valeria Pessano, directora de Compensaciones, Talento y Transformación.

La empresa basa su propuesta de valor en cinco pilares. El pilar "ahorro" incluye una cuponera de descuentos, reintegros, capacitaciones y alianzas con *startups* financieras para aseso-

El dólar, una alternativa



Fuente: PwC

Cómo mantenerse competitivos. Las medidas que toman las empresas

Fuente: PwC

rar sobre distintas opciones de inversión, consumo mensual de bebidas de la firma, transporte y comedor subsidiado y una calculadora de ahorro que permite visualizar los beneficios disponibles según la situación o preferencias del trabajador. Otros pilares son “salud”, con planes de prepagas; “flexibilidad”, que contempla una semana de vacaciones extra y un esquema de trabajo flexible; “familia”, con licencias extendidas para cuidador primario y secundario y acompañamiento en situaciones de tratamientos de reproducción asistida y en casos de adopción, y “desarrollo”, que abarca un programa de becas, descuentos en universidades e idiomas, y plataformas de aprendizaje.

Solapamiento

La presión de los gremios y la inflación sin freno hacen que exista el riesgo de solapamiento entre los salarios de quienes ocupan las posiciones jerárquicas y los empleados bajo convenio, por lo que –según la CEO de Hucap– para las primeras, sobre todo los puestos clave de las estructuras, se pone foco en la remuneración variable. “Tras el aumento de precios de los últimos días, gremios como Camioneros pidieron la reapertura de paritarias, en el orden del 140 por ciento. Si bien el salario de los no convencionados se encuentra en constante revisión, ésta está lejos de esos valores, por lo que

en los puestos jerárquicos temen volver a ser, una vez más, ‘la variable de ajuste’”, asevera.

“El solapamiento salarial es algo que ha estado presente en la agenda de los profesionales de recursos humanos a través de los últimos años”, reconocen Rendón y Vázquez. “En nuestras últimas encuestas, el solapamiento se presenta en el 50 por ciento de las organizaciones participantes, principalmente en las primeras líneas de supervisión”, precisan.

Bertotto Boglione, que fabrica productos para la industria de Oil & Gas y es también dueña de la compañía del mercado de agromáquinas Metalfor, tiene 1200 colaboradores: un 40 por ciento fuera de convenio y el resto representado por la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). “La política de la compañía para el personal fuera de convenio es igualar los aumentos de las paritarias de UOM, tanto remunerativo como no remunerativo”, revela la vicepresidenta, María Rosa Miguel. Pero aclara: “De todos modos, como normalmente estos aumentos ‘corren de atrás’ a la inflación, se van dando incrementos a cuenta de estos acuerdos, para acompañar el poder adquisitivo, compensando la inflación. Esto se aplica tanto para personal bajo convenio, como para los que están fuera de convenio”.

La empresa diferencia entre trabajadores mensualizados y jornalizados. Los primeros tienen un bono anual por desempeño; mientras que los segundos, un adicional por productividad que representa entre un 15 y un 35 por ciento adicional a la remuneración de convenio.

Una medida creciente es atar la remuneración a monedas o activos más sólidos que el peso argentino, modalidad más adoptada por el sector IT, que compite a nivel internacional para atraer y retener talentos. “La estabilidad monetaria brinda a estos perfiles seguridad en términos de salario y de su capacidad para cubrir necesidades financieras, es percibido como una ventaja y tiene un fuerte impacto en la motivación de las personas”, dice Terlizzi.

Según la Ley de Contrato de Trabajo, el salario puede abonarse en especie (o en monedas extranjeras), pero sólo hasta un 20 por ciento, recuerda Behrends. Sin embargo, uno de los

LAS EMPRESAS BUSCARÁN CORTAR CON LA RACHA DE SEIS AÑOS CONSECUTIVOS DE PÉRDIDA DE SALARIO REAL; ES DECIR, PROCURARÁN QUE EL SUELDO, AL MENOS, EMPATE LA INFLACIÓN.



#Dirigiendo
ElCamino

¡Convertí a tu compañía en una de las Mejores!

Mejores Empresas es una iniciativa promovida por **Deloitte, Santander y UCEMA**, que desde 2021, reconoce e impulsa a compañías privadas de Argentina que destacan por su éxito empresarial y su excelencia operativa.



El proceso es gratuito y muy sencillo. Sin importar el resultado, todas las compañías que lo concluyen, reciben un diagnóstico integral de su negocio elaborado por expertos:

Fase I



Fase II



Evaluación



Fase III



Eventos de cierre



Conocé más y registrá tu compañía sin costo en:
MejoresEmpresasDeLatinoamerica.com/MEdA

Deloitte.

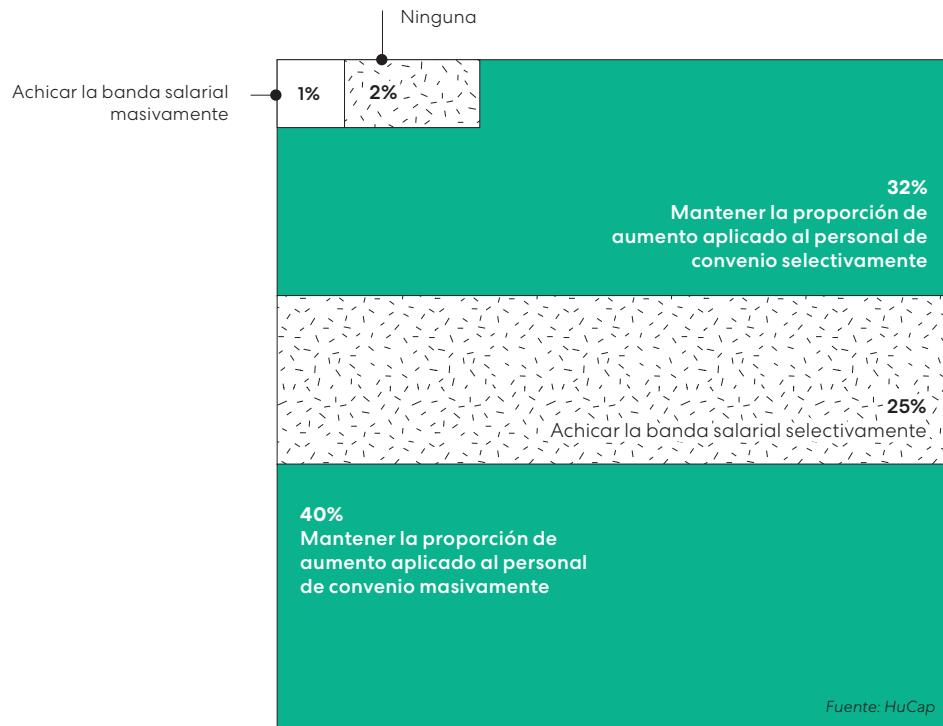
Santander

UNIVERSIDAD
DEL CEMA
UCEMA

En reconocimiento como "MEJORES EMPRESAS de ARGENTINA" (en lo sucesivo el "RECONOCIMIENTO"), lo otorga Deloitte & Co S.A. ("DELOITTE ARGENTINA"), de manera conjunta con la Universidad del CEMA ("UCEMA") y el Banco Santander Argentina SA (SANTANDER) (en lo sucesivo los "COPATROCINADORES"), a las empresas (en lo sucesivo las "EMPRESAS PARTICIPANTES") que se inscriban de forma gratuita en el portal www.mejorempresasdelatinoamerica.com/MEdA (en lo sucesivo el "SITIO"), quienes participarán en un proceso de análisis llevado a cabo por los COPATROCINADORES, respecto de sus prácticas de negocio en la República Argentina. Concluido el proceso de análisis, los COPATROCINADORES determinarán a cuál de las EMPRESAS PARTICIPANTES se les otorgará el RECONOCIMIENTO.

El proceso de análisis al que se hace referencia el párrafo que antecede, no implica la prestación de servicios de cualquier naturaleza, directa o indirectamente, por parte de cualquiera de los COPATROCINADORES, es decir, la revisión que llevarán a cabo DELOITTE ARGENTINA y los COPATROCINADORES no tendrá en ningún momento el carácter de auditoría de estados financieros, ni sustituirá obligaciones legales a cargo de las EMPRESAS PARTICIPANTES. Las EMPRESAS PARTICIPANTES aceptan y se obligan, desde el momento en que se inscriben en el SITIO, con los términos y condiciones para la obtención del RECONOCIMIENTO. Asimismo, manifiestan conocer los alcances de este, las bases para participar en él y la mecánica de evaluación contenida en el sitio www.mejorempresasdelatinoamerica.com/MEdA; derivado de lo anterior, aceptan desde este momento que la decisión del jurado es inapelable.

Alerta por solapamiento. ¿Cuál es la principal práctica que aplican para corregir solapamientos salariales?



estudios laboralistas más cotizados del mercado local tiene fuerte flujo de trabajo en el armado de ingenierías legales para poder implementarlo.

“Lo más común en aquellas compañías que tienen esta práctica es pagar el 100 por ciento del bono neto en dólares y del salario sólo una parte”, ejemplifica Thornton. La instrumentación, junto a las regulaciones y la disponibilidad de recursos, son restricciones para brindar este beneficio, apuntan en PwC. “Actualmente, y tomando como base el último sondeo realizado a fines de junio, un 23 por ciento de la muestra otorga pagos en moneda extranjera, especialmente aplicados a posiciones de nivel superior. Si es destacable la evolución del beneficio, ya que, en 2022, era brindado por un 14 por ciento de la muestra”, precisan Rendón y Vázquez, quienes añaden que otro 4 por ciento lo está evaluando.

Respecto de qué ejecutivos que están recibiendo este particular beneficio, el sondeo pone en primer lugar a los directores (el 45 por ciento); seguidos por los gerentes (27 por ciento); otras posiciones (16 por ciento); jefes (6 por ciento) y analistas (6 por ciento).

Para Carrera, de High Flow, son las grandes corporaciones, que disponen de más recursos financieros, las que pudieron cambiar su esquema remunerativo y llevarlo a uno

mensual que mezcla dólares y pesos. Pero también insertan otros activos. “Las startups y las empresas más ‘nuevas’, que pertenecen al mundo tecnológico, contratan a empleados pagando parte en acciones futuras, que son instrumentos de largo plazo”, grafica. Asevera que también empresas cuyo core está en el sector cripto están pagando con criptomonedas. “Todas estas variaciones hacen que el mercado laboral sea más complejo: los ejecutivos, a la hora de evaluar su situación actual ante posibles cambios, tienen que hacer un diagnóstico más exhaustivo de las condiciones actuales y futuras, asumiendo nuevos riesgos”, considera.

La posibilidad de ofrecer mejoras, ajustes y actualizaciones no es homogénea, hay diversos factores que hacen que sean diferentes. Por caso, según la encuesta de PwC, hay perfiles específicos con los cuales las empresas buscan ser más competitivas, como los correspondientes a las ingenierías, los técnicos y los especialistas en IT. En tanto, el relevamiento de la consultora arroja que los rubros de las compañías que tienen más herramientas para retener y atraer talentos están relacionados con la actividad petrolera y de energía, con el consumo industrial y con el de tecnología.

Desde este último ámbito, Silvina Monalli, gerente regional de Recursos Humanos de Grupo Datco, cuenta la experiencia



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.



de la firma: "Hablar de sueldos competitivos en el contexto actual de la Argentina es un poco aventurado, y sin dudas una tarea compleja para llevar a la práctica, pero al estar dentro del segmento de tecnología, y tener personal fuera de convenio, necesariamente se trabaja en la elaboración y construcción de distintas alternativas que hacen que los colaboradores sigan eligiendo quedarse a trabajar con nosotros".

Monalli revela que la empresa trabaja con un esquema de actualización trimestral, en el que se le recomponen el ingreso a los más de 500 colaboradores que tiene en la Argentina de acuerdo con la inflación. "Fuera de esos plazos, de manera selectiva, por diferentes razones, tanto de *performance*, como de negocios o de potencial, hay que contemplar ajustes de manera personalizada", aclara. Asegura, asimismo, que es una política "particularmente valorada". "Permite a nuestros colaboradores tener previsibilidad frente a la incertidumbre que plantea el contexto económico", completa.

Datco asigna bonos extraordinarios en relación con cumplimiento de objetivos, crecimiento, nuevos clientes y productos, entre otras variables. "Se van actualizando al mismo ritmo que el componente fijo del sueldo", apunta Monalli. Además, otorga préstamos a tasa subsidiada para empleados que deban afrontar situaciones económicas puntuales, y descuentos en gimnasio, telefonía celular, capacitaciones y otros rubros, que se definen en función del perfil del empleado. Cuando un trabajador refiere a alguien para ingresar a la compañía, una vez pasado el periodo de prueba de esa persona, recibe como gratificación una tarjeta de compra.

Monalli asevera que esas medidas son efectivas. "Si bien pueden ser considerados beneficios pequeños o comunes a la mayoría de las empresas del rubro, son de alto impacto interno desde el momento que nos permiten reducir en porcentajes muy importantes el nivel de rotación en el que estábamos sumergidos desde el inicio de la pandemia y la explosión de fuga de talentos hacia empresas del exterior o aquellas que ofrecen pagos en moneda extranjera", explica.

Escalas

Otra encuesta, esta vez de Korn Ferry, arrojó en julio que la industria con mayor proyección de incremento anual es minería, con 127 por ciento. Le siguen logística (126 por ciento), materiales de construcción (125 por ciento), industrias

LA PRESIÓN DE LOS GREMIOS Y LA INFLACIÓN SIN FRENO ELEVAN EL RIESGO DE SOLAPAMIENTO ENTRE LOS SALARIOS JERÁRQUICOS Y LOS DE CONVENIO.

(123 por ciento), sector financiero (122 por ciento) y oil &gas (119 por ciento).

En tanto, desde Mercer observan también matices entre las multinacionales y las empresas locales. "La diferencia fundamental tiene que ver con que a las nacionales no hay que explicarles el contexto argentino, lo conocen perfectamente, sus dueños viven en el país. Entonces, vemos más agilidad en la aprobación de cambios en las prácticas de ajuste y, en algunos segmentos, porcentajes más altos", indica Thornton. "En un contexto inflacionario, es relevante quién da el incremento más rápido", refuerza.

Además del rubro y del origen de las empresas, también es diferente la situación de las que reciben divisas de aquellas que perciben ingresos en pesos. "Más que diferencias entre nacionales y extranjeras, podría haberlas entre aquellas vinculadas con mercados externos y exportaciones respecto de las industrias que tienen sus ingresos vinculados con el desarrollo del mercado local", afirma Behrends.

La flexibilidad de las empresas nacionales también es destacada por Ghidini, quien recuerda que el 70 por ciento del empleo es generado por pequeñas y medianas empresas, la mayoría locales y, además, familiares. "Ahí, donde no existen políticas de compensaciones globales, que son mucho más rígidas, hay una ventana de oportunidad para remunerar a muchos de sus empleados con prácticas creativas, con un *mix* entre aquello que figura en el recibo y lo que no figura", ilustra.

Cuanta menos espalda tenga la compañía, más orientadas a perfiles específicos estarán las mejoras. "Cuando la escala es menor, las empresas con menos recursos muchas veces 'hacen lo que pueden' que no es poco, y buscar tratar de impactar prioritariamente sobre el talento que necesitan fidelizar, otorgando un plus que no dan al resto de la organización", resume Servide.

"La clave es poder contar con un negocio que pueda acompañar el descalce salarial, buscando brindar el 'mejor esfuerzo', donde la comunicación interna no sea un tema menor, sino fundamental, y trazar un plan de acción que, dentro de la incertidumbre general que vivimos como país-, permita brindar algún grado de certeza de cómo la organización va a operar su política de compensaciones y beneficios", añade. Sobre el riesgo de solapamiento, reflexiona: "Poder contar con estructura de escalas salariales es la clave para poder ajustar en función de los recursos con los que cuenta la organización y distribuirlos de manera equitativa". <AP>

ALGUNAS CORPORACIONES PUDIERON CAMBIAR SU ESQUEMA REMUNERATIVO Y LLEVARLO A UNO MENSUAL QUE MEZCLA DÓLARES Y PESOS.

SAMSUNG

Galaxy Book3 Series



Imagen simulada con fines ilustrativos. El S Pen es solo compatible con la Galaxy Book3 Pro 360. Para más información ingresar en www.samsung.com/ar.

samsung.com

Opinión

Por Juliána Monferrán, editora de Negocios de *El Cronista y Apertura*

La salarial: la nueva brecha “argentía” que nació con la dolarización de los sueldos

Empresas que pueden pagar en moneda dura versus las que no, la nueva división que pone en jaque la marca empleadora. La ventaja de las locales en tiempos de inflación.

En una Argentina que sobrepasó los 10 tipos de cambio, una nueva brecha surgió en el mercado laboral: la división entre las empresas que pagan el salario -o parte de él- en dólares y aquellas que no.

Si bien el grupo de compañías que puede gratificar a sus empleados en moneda dura es un porcentaje menor del mercado, justamente por ser pocas, pueden utilizar esta ventaja competitiva para quedarse con los mejores talentos.

A pesar de que, luego de las PASO y la consecuente devaluación de más del 20 por ciento, las empresas no quieren salir a hablar del tema sueldos, es *vox populi* que, en el último tiempo, la agenda salarial en las organizaciones nunca se cierra, ya sea por las paritarias como la de sus sueldos ejecutivos que, a pesar de los esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos de algunos sectores en especial, vi-

ven en un constante solapamiento.

Justamente, el objetivo de las firmas es poder mantener las remuneraciones de sus profesionales en un nivel competitivo versus una inflación que no da tregua. Sin embargo, esto se está volviendo cada vez más costoso para aquellas compañías que no pueden dolarizar ninguno de los ítems de sus salarios, ni siquiera los bonos. Y la división entre las empresas que pueden hacerlo y las que no se transformó en un nuevo dato a tener en cuenta a la



hora de elegir dónde trabajar. Y más en tiempos donde son los candidatos los que eligen a las empresas y no viceversa como era hace unos años. Así, la guerra del talento se está peleando dólares en mano.

Según las grandes consultoras referentes en remuneraciones, estas empresas no pasan el 20 por ciento y, es muy difícil que ese porcentaje crezca. Pagar en dólares, en la Argentina o afuera, no es un mecanismo que puedan poner en práctica todas las organizaciones, más aún en tiempo de escasez de ‘verdes’.

Por otro lado, para aquellas empresas que no tienen la posibilidad de ajustar sus salarios automáticamente con la suba del dólar -por lo general el MEP-, la única solución en esta coyuntura y, más aún, luego de las PASO es sumar todavía más revisiones a las ya previstas.

Por eso, la tarea que más se ve últimamente en las multinacionales instaladas en la Argentina es la de golpear la puerta de casa matriz para pedir más presupuesto.

Es justamente esta tendencia la que les da ventaja a las firmas locales. “Pueden reaccionar de forma más rápida”, coinciden los especialistas. Hecho que con la inflación aumentando mes a mes no es poca cosa.

Las compañías argentinas tienen el *board* acá y no tienen que dar explicaciones

de la situación que está atravesando el país. En cambio, las multinacionales no sólo tienen que pedir más presupuesto para los salarios de sus empleados y, así no perder talento, entre otras cosas. Sino que, además, estas empresas tienen que lograr que sus casas matrices prioricen el tema salarial de la Argentina frente a los otros problemas que merecen atención de este mismo país: la rentabilidad, las importaciones, la logística, por no nombrar el hecho que no puedan acceder a sus dividendos. Eso sí, en la mayoría de los casos el bono está asegurado.

Con una nueva brecha creciendo, hoy lo único que tienen en común todas las empresas es que el salario volvió a liderar la lista de prioridades de los profesionales. Este año, la pelea que antes se daba entre la remuneración, la flexibilidad, los beneficios y las posibilidades de crecer profesionalmente la está ganando el sueldo, que, sin embargo, como en los últimos años viene perdiendo contra la inflación.

El salario emocional, como llaman las organizaciones a la remuneración mensual más todos los beneficios que reciben los empleados ya no está surtiendo el efecto deseado. La Argentina es el país con más beneficios de la región y queda muy poco espacio para sumar una nueva propuesta innovadora y atractiva para los trabajadores. <AP>



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



Búsquedas

Al ritmo electoral

Aunque los expertos aseguran que no se frenaron del todo, sí se retrasaron nuevas selecciones o la apertura de puestos. Hay una merma en los pases entre empresas.

El mundo de las búsquedas ejecutivas está sujeto al mismo nivel de incertidumbre que el resto de los empleos. Si bien muchos directivos buscan mejores horizontes, y eso también implica la migración, están quienes no quieren cambiar de bote en medio del río, y esperan a ver qué resultados traerán las elecciones de octubre.

“Las empresas se encuentran atravesando momentos de incertidumbre, si bien no podemos aún hablar de una tendencia generalizada, sí vemos como muchas organizaciones han decidido frenar procesos de selección y reorganizar las estructuras al menos hasta tener un panorama más claro”, señala Natalia Terlizzi, CEO de Hucap.

Ahora bien, esto no significa que el mercado haya quedado en cero. “Las empresas siempre necesitan de líderes que sepan dirigir a los equipos de trabajo para que alcancen los mejores resultados posibles, especialmente en momentos de crisis. A lo que vamos con esto es que las búsquedas de posiciones *C-level* pueden disminuir un poco durante este contexto de incertidumbre, pero siempre van a mantenerse porque siempre son necesarios los CEO, COO, CFO o los CTO”, cuenta Daniel Iriarte, director asociado de Glue Executive Search.

“La incertidumbre transformada en estos cisnes negros (cada vez más recurrentes en la Argentina) afectan negativamente a la cantidad de búsquedas ejecutivas que se inician. Pocas compañías tienen incentivos para hacer un cambio tan relevante como crear un puesto ejecutivo nuevo, o desvincular a un ejecutivo y reemplazarlo por otros del mercado, cuando el escenario macroeconómico es tan poco predecible”, advierte Federico Carrera, cofundador y COO de High Flow.

A su vez, Alejandro Servide, director de *Professionals, RPO & Technologies* de Randstad Argentina, observa que “el contexto despertó el interés de los ejecutivos por escuchar, estar informado y actualizado de las posiciones ejecutivas activas y de conocer las oportunidades de mercado, posiblemente para comparar con sus condiciones actuales, para evaluar crecimiento o analizar la posibilidad de participar de un nuevo proceso”.

“En contrapartida, los candidatos analizan profundamente antes de tomar la decisión final. De hecho, notamos que, a diferencia de años anteriores, algunos candidatos se han bajado de los procesos de búsqueda poco antes de su finalización por la incertidumbre que estamos atravesando”, complementa Servide.

Pero hay esperanzas: “Una vez que la actual fase de crisis se calme tras las elecciones, se prevé que el mercado laboral recuperará una mayor estabilidad y experimentará crecimiento. Podemos afirmar esto ya que vemos a diversas empresas que están organizando estructuras y adelantándose estratégicamente para afrontar el futuro. Siempre surgen nuevas oportunidades”, afirma Iriarte.

Los que siguen

En este escenario, hay industrias que siguen adelante. “La construcción, minería, petróleo y agro continúan en marcha. Las empresas de consumo masivo sí muestran alguna desaceleración”, cuenta Alejandro Ferrazzuolo, director Comercial de GEN Staffing.

“Los clientes que tienen un porcentaje alto de materias primas importadas sí frenaron los procesos. Fabricantes de motos y productos de belleza y cuidado personal suspendieron las búsquedas y cancelaron licitaciones que estaban en proceso”, suma Ferrazzuolo.

Pero, no es tan fácil conseguir candidatos, y no solo tiene que ver con la escasez de talento y que los altos ejecutivos tienen pleno empleo en estos días. “Dado el contexto inflacionario, hoy los candidatos para hacer el cambio de una empresa a otra piden entre un 30 y un 50 por ciento del salario que están percibiendo actualmente”, señala Marcela Angelí, directora de *Work & Rewards* de WTW.

“Al igual que lo que sucede con las empresas, ante este contexto de incertidumbre, las personas también empiezan a evaluar más las ofertas laborales que reciben y se encuentran más cautelosas, además del contexto, la inflación hace que lo que hoy representa una buena oferta laboral si la empresa no tiene una política de actualización clara, competitiva que acompañe la inflación, el salario puede rápidamente perder su poder adquisitivo”, sostiene Terlizzi.

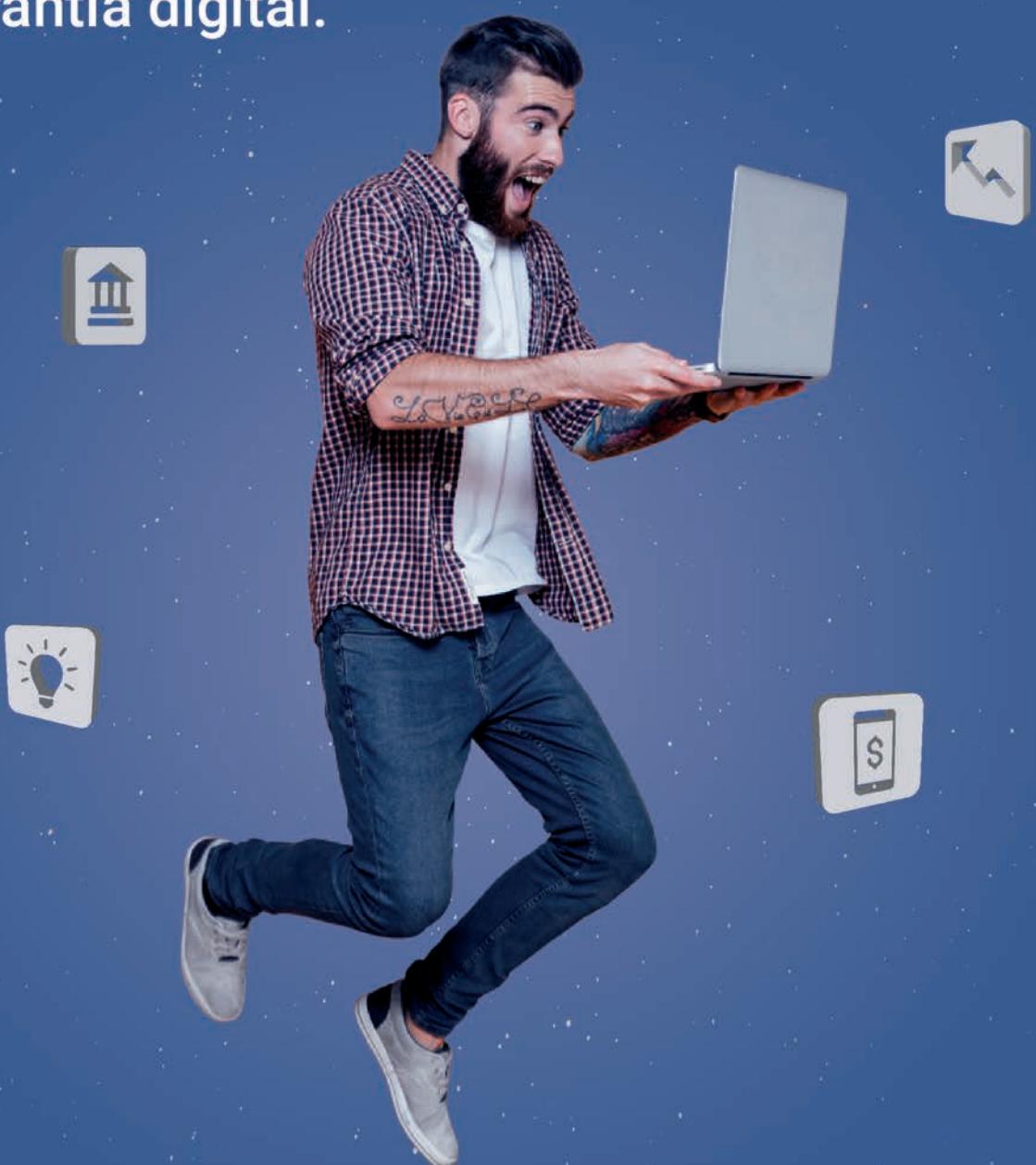
Los candidatos miran atentamente qué les ofrecen las compañías, “principalmente evalúan la modalidad, si es híbrida (remota-presencial), la medicina prepaga y el paquete de beneficios”, indica Rocío Rossi, *semi senior Talent Acquisition* de Pgk Consultores.

“Las empresas optan por perfiles con algo de experiencia, pero especialmente con potencialidad de liderazgo y conocimiento técnico para que a futuro, mediante capacitación, puedan ocupar los puestos ejecutivos, ya que por la disparidad de salarios a muchas compañías les resulta muy oneroso contratar personal que tenga la formación y *expertise* completo”, explica Noelia Sema, *Talent Acquisition Coordinator & Executive Search* de Adecco Argentina.

Incluso, las dificultades llegaron también al segmento tecnológico. “Hace meses que la selección y contratación de perfiles del rubro IT calificados ha mermado considerablemente en el mercado argentino. Ante el cierre de algunas compañías, la oferta en el rubro no alcanza a cubrir la demanda actual. Los perfiles del rubro han disminuido considerablemente sus pretensiones con respecto a 2022”, observa Sebastián Maciá-

Tu emprendimiento puede despegar.

Accedé a un crédito online
de hasta **\$3.000.000** con nuestra
garantía digital.



Garantizar ▶

“LAS EMPRESAS SIEMPRE NECESITAN DE LÍDERES QUE SEPAN DIRIGIR A LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA QUE ALCANCEN LOS MEJORES RESULTADOS POSIBLES, ESPECIALMENTE EN MOMENTOS DE CRISIS”

rello, gerente de Selección y BPO de Auren Argentina.

“Si bien notamos que existe un contexto macroeconómico complejo, que hace que los empleadores sean más cautelosos a la hora de tomar decisiones de contratación, desde Experis, la marca de tecnología de ManpowerGroup, observamos que la demanda de profesionales de Tecnología de la Información (IT) seguirá fuerte para los próximos meses y años. Esto se debe a que las empresas de este sector son las que sirven al resto de los sectores y todas las organizaciones seguirán trabajando en sus procesos de transformación digital e incluso profundizarán sus estrategias, por lo que proyectan seguir contratando colaboradores e incrementar su nómina”, indica Valeria Calónico, directora de Operaciones de ManpowerGroup Argentina.

Mirar afuera

Una de las dificultades que empieza a mostrar el mercado es el creciente interés de los ejecutivos por migrar. “A diferencia de los primeros años del nuevo siglo donde principalmente los jóvenes y los desempleados buscaban su horizonte laboral en otros países, hoy hay un crecimiento en otro segmento de edad, en el que también se incluyen profesionales de edades medias y avanzadas que buscan seguir creciendo profesionalmente y buscar un entorno de vida con mayor estabilidad económica y seguridad familiar”, cuenta Maciarello.

“Notamos mayor interés por conocer acerca del trabajo en otros países en términos de demanda, salarios, modalidades de contratación en los ejecutivos, pero además también en los jóvenes profesionales que están buscando desarrollo profesional”, dice Sema.

En este sentido, Gastón Vilachán, gerente de Talento y Desarrollo en Ceta Capital Humano, destaca que “desde hace unos años los salarios de ejecutivos argentinos son más bajos que los del resto de países de la región. Por el contexto inflacionario del país los talentos argentinos pueden ser muy atractivos por su nivel profesional combinado con el bajo costo que implica”.

“Cabe aclarar que siempre dependerá del rubro de la compañía o incluso si se acuerda una parte de la remuneración o bonos en moneda dura, dólares. Por ejemplo, si comparamos la Argentina con la región, podemos encontrar que los salarios están por debajo en alrededor de un 20 o 25 por ciento si se toma el dólar oficial”.

Por último, hoy las empresas necesitan un nuevo liderazgo. Que posea “la capacidad de motivar o alinear los equipos en estas nuevas incertidumbres. Creo que eso es lo que más han transicionado y por eso los líderes argentinos son tan buscados, porque tienen una altísima tolerancia a la frustración y son buenos pilotos de tormenta, inmediatamente saben que hay que hacer un cambio y cómo seguir adelante, aunque no estén muy seguros de que ese es el resultado”, concluye Maia Martínez Mornaghi, *partner* de CoEducation Consulting. <AP> Marysol Antón

Elecciones

Escenarios inciertos

Cualquiera sea quién asuma, deberá aplicar programas de reordenamiento, pero la profundidad de las medidas y la situación de las empresas variará según quien resulte electo.

El escenario electoral, con sorpresas como el bataclazo de Javier Milei en las PASO y el resultado de tres tercios, con Patricia Bullrich y Sergio Massa en segundo y tercer lugar, elevó la incertidumbre sobre el 2024, por lo que las proyecciones de muchas empresas están en el freezer y los economistas apelan a sus recuerdos de experiencias pasadas y hasta a su imaginación para prever lo que sucederá el año que viene. Eso incluye el impacto que pueda tener en el mercado laboral el ascenso de uno u otro candidato.

Lo primero que hacen los economistas antes de estimar ese efecto es señalar qué medidas podrá adoptar el próximo presidente en el primer año de gestión y cuáles deberán esperar.

“Hay que plantearse 2024 como un año de cambios o de transición hacia ellos. Cualquiera de los tres candidatos que gane tendrá que pasar por ese proceso”, dice el economista Dante Sica, director de la consultora Abeceb. “Seguramente Massa será la continuidad de lo que estamos viendo ahora, con un poco más de orden fiscal y un poco más de dólares del comercio exterior”, proyecta.

Sica señala que, sea quien fuere quien gane, tendrá que implementar, con mayor o menor profundidad, un programa que tienda a la estabilización y a la corrección de los desequilibrios.

“Claramente, en un escenario en el que gana el oficialismo, ese programa será mucho más suave, sólo para ir estabilizando de a poco, pero sin reformas estructurales, donde todos los factores de administración de comercio actuales, incluidos los tipos de cambio múltiples y la discrecionalidad, van a estar presentes”, estima. Señala, además, que, en ese marco,

La diferencia está
en los detalles.



Shell
Flota

Tu herramienta
de gestión.



Para más información consulte en www.shell.com.ar

la inflación podría descender levemente.

“Si gana Bullrich, el programa incluirá un giro de 180 grados y en dos partes, con una segunda mitad del año con una inflación en franco proceso de disminución hacia un dígito y un reacomodamiento de los precios relativos”, prosigue. Y completa: “Milei seguramente también planteará un programa de estabilización macroeconómico, con una dolarización larga; por lo tanto, en una primera etapa, habrá un proceso de reformas monetarias y cambiarias, igual que lo que puede estar previendo Cambiemos”.

Sica sugiere, sin embargo, que la aplicabilidad de las medidas propuestas por Milei es dudosa, con un Congreso que no le sería favorable y sin acuerdos políticos que le permitan implementar las medidas estructurales que anuncia.

Este panorama es el que están anticipando las consultoras a las empresas para poder orientar los presupuestos de 2024, pero siempre en términos condicionales.

“He estado en muchas reuniones de planeamiento estratégico de muchas compañías en las últimas semanas, antes y después de las PASO, y las empresas hacen escenarios, pero los candidatos, también. Además, la mayoría de las propuestas anunciadas, aun las más drásticas, no se implementarán de manera abrupta el primer día. Así que la mayoría de las empresas grandes están trabajando más en principios, que en decisiones”, apunta Luis María Cravino, docente de la Licenciatura en Recursos Humanos de UADE.

Esos principios son –enumera– hacer un esfuerzo para adecuar a la inflación las compensaciones de los niveles fuera de convenio, hacer ajustes cada vez más seguido y aplicar sistemas de gestión de desempeño para que los aumentos no sean iguales para todos.

Para Cravino, se puede anticipar que, si la economía tiene una pendiente de inflación mayor que la actual, podría haber ajustes mensuales de salarios.

“El gran punto para saber qué va a suceder con los salarios es conocer qué va a pasar con las empresas. Si cambia la variable dólar, las firmas que están más vinculadas con las exportaciones tendrán más margen. Si cae el consumo interno, las que están más relacionadas con el mercado local tendrán menos”, resume y afirma que, en caso de un incremento elevado de la inflación, esta se impondrá como parámetro (antes que la evolución del dólar) para adecuar sueldos.

Federico Carrera, cofundador y COO de la consultora de reclutamiento ejecutivo High Flow, reúne a Milei y Bullrich en la misma línea de acción y les atribuye también similar impacto. “Si ganan Milei o Bullrich, el escenario local podría seguir una tendencia distinta a la que tendría un gobierno de Massa”, anticipa. Señala que si cualquiera de los dos ganara –y si se reducen las propuestas de ambos a la unificación del tipo de cambio, la flexibilización laboral y la eliminación o reducción de las retenciones a las exportaciones– sus medidas serán pro-mercado y tenderían a un mayor nivel de competencia, en el que las inversiones del exterior, los ejecutivos locales y los consumidores se verían favorecidos.

“Si vemos la continuidad del proteccionismo, la restricción

de las importaciones, las retenciones y la multiplicidad del tipo de cambio como tendencia pro-Estado, encontramos una restricción selectiva al comercio internacional, en la que sólo parte del empresariado local, proveedores del Gobierno y los trabajadores estatales se verán beneficiados, dado el desincentivo a invertir y competir en el país”, completa.

Cabe tener en cuenta que no se llega al incierto 2024 en un camino sin sombras. Todavía hay empresas que no pueden definir los sueldos de su personal fuera de convenio hasta fin de este año, debido a la imposibilidad de prever las turbulencias que puedan producirse a partir de las elecciones, con el antecedente del cimbronazo en los mercados que tiende a haber en la Argentina en estas ocasiones. Es por eso que María Rendón, *senior manager de People & Organisation* de PwC Argentina y Damián Vázquez, socio a cargo de *Management Consulting* de la misma firma, aclaran que la situación exhibirá algunas similitudes.

“Consideramos que el escenario será igual de complejo. Las empresas tienen que estar muy pendientes de los movimientos del mercado y saber anticiparse y prepararse. La gestión de compensaciones y beneficios seguirá siendo un gran desafío para todas, sin importar su tamaño o rubro”, consideran.

Bullrich y Milei anticipan cambios estructurales en el mercado de trabajo, lo que, para algunos analistas, terminaría redundando en transformaciones para todos los empleados.

“Hay que decir que en la Argentina falta una reforma laboral. Hace por lo menos 30 años, ha habido gobiernos de todos los signos, tanto del Frente de Todos como de Cambiemos, y ninguno, por negligencia o por incapacidad, ha hecho cambios en serio”, opina Matías Ghidini, CEO y socio de GhidiniRodil.

“De todas formas, la reforma laboral requiere de consensos, de mucho diálogo, de entender el trabajo del futuro, de articular intereses de los sectores público y privado y del sistema educativo. Mi sensación es que no va a ser una prioridad dentro de todas las urgencias que tiene hoy la Argentina, pero sí creo que la reforma laboral es inevitable para poder generar empleo privado de calidad”, manifiesta.

Por su parte, Sica defiende la idea de implementar cambios legales en el mercado de trabajo. “Se plantea una adecuación de todo el sistema laboral a las nuevas formas de trabajo y eso va a implicar modernización de los convenios colectivos y atacar los problemas de judicialización de las relaciones laborales, así como todas aquellas nuevas formas de contrato. Es decir, las normas que permitan dar una mayor cobertura tanto a los que están fuera como dentro de convenio”, afirma.

La situación macroeconómica hace que las compañías se debaten entre restringir las erogaciones y ser laboralmente competitivas y es difícil pensar en un cambio en ese sentido para 2024. “Las empresas hoy ya son conservadoras. Tenemos que pensar, más que eso, en que los cambios que hay que dar a la economía tienen que servir para que las empresas pasen de una actitud defensiva a una mucho más propulsiva. Eso se logra con transformaciones que den previsibilidad para hacer negocios”, apunta Sica y destaca que hoy las compañías planean sus obligaciones mes a mes. <AP> Alejandra Beresovsky



Los profesionales de TI son más

EFICIENTES

con las Smart-UPS™ Ultra 5 kW,
con baterías de iones de litio, las
más pequeñas y ligeras del mercado.

Life Is On

Schneider
Electric

Mano a mano

Miguel Fernández

CEO global de
Tupperware Brands

“Estamos relanzando la empresa después de haber superado una crisis financiera”

Tras estar al borde de la quiebra dos veces, la famosa marca de herméticos afianza su negocio. Por qué América latina sigue siendo un bastión para la venta directa y el peso de la Argentina en su estrategia mundial.

Por Eugenia Iglesias

En abril de 2020, Miguel Fernández, un mexicano que vivía en Londres y que había sido presidente global de Avón, se aventuró a un nuevo desafío. Desde su casa y por Zoom tuvo su primer día de trabajo como CEO global de Tupperware Brands, la marca ícono de la venta directa con presencia en más de 70 países.

En ese momento, la crisis del Covid no era la única amenaza para el negocio de los famosos herméticos. La compañía estaba ahogada por una deuda que superaba los US\$ 700 millones y una caída constante en las ventas ponía a los ejecutivos contra las cuerdas. El plan de Fernández se enfocó, básicamente, en reducir costos y desprenderse de negocios que no eran estratégicos para la empresa. La deuda se reestructuró y el negocio se acomodó durante la pandemia, pero en 2022 otra crisis sacudió los números.

El nuevo cierre de China, uno de sus principales mercados; la guerra en Ucrania y la suba de las tasas la llevaron -como muchos medios titularon- al borde de la quiebra. El año terminó con una deuda total de US\$ 705,4 millones, ligeramente por debajo de los US\$ 709,4 millones reportados según su balance a fines de 2021.

Una nueva negociación estabilizó la situación y Fernández -que visitó Buenos Aires como parte de una gira mundial para llevar paz a los mercados- dice que el escenario de quiebra “ya quedó atrás”.

Ahora, el mexicano tiene en la cabeza un plan que incluye innovaciones tanto en sus productos como en la forma de vender y llevar a las nuevas generaciones una marca que representó una red social incluso antes de Internet.

Además, explica que América latina todavía es un bastión fuerte para la venta directa y celebra el fenómeno que la marca genera en la Argentina, quinto mercado en importancia para la firma estadounidense, donde trabajan con más de 100.000 revendedores y emplean a 305 personas.

Asumió en un contexto turbulento, ¿cómo estableció prioridades para accionar?

El tema de las prioridades fue fácil, porque cuando estás en una casa que se está incendiando, la prioridad es apagar el incendio. Fuimos a lo urgente, a lo que teníamos que tener para operar. La parte más complicada fue la cultura, porque me topé con un mosaico de diferentes modelos de negocio según el país, donde algunos funcionaban bien y otros no. Me encontré una colección de Tupperwares a nivel mundial.

Cuando habla de lo urgente, ¿puntualmente a qué temas se dedicó?

Teníamos muchos problemas con la deuda que teníamos que pagar. En estos procesos de reestructurar, los bancos siempre quieren ver algo tangible. Entonces cortamos todos los gastos que no eran absolutamente necesarios. Y cosas que eran necesarias, también las cortamos. Pero si te soy sincero, el Covid



“La Argentina está entre los dos o tres países con mayor penetración en el mundo de Tupperware. Nuestro modelo funciona muy bien. Tenemos 100.000 representantes”

“Cuando estás en una casa que se está incendiando, la prioridad es apagar el incendio.

Cuando asumí, fuimos a lo urgente, a lo que teníamos que tener para seguir operando”

nos ayudó. Por ejemplo, nosotros invertimos muchísimos recursos en hacer eventos donde reconocemos a la fuerza de venta. Como el Covid no nos permitía estar juntos, nos ahorraron eso. Esos recortes hicieron que nuestros resultados, aunque fuera temporalmente, mejoraran. A partir de ahí, los siguientes pasos estuvieron enfocados en los cinco o siete países más importantes. Ahí empezamos a entender mucho más el detalle de cada uno de ellos y, sobre todo, lo que no estaba funcionando. Y nos dedicamos sencillamente a remover obstáculos. Fue un trabajo muy riguroso y en este mosaico de países eran soluciones diferentes. A la vez, cambiamos la estructura organizacional para que la cultura se empezara a centralizar y homogeneizar. Yo entré en abril y para julio ya teníamos una estructura organizacional diferente en la cual todos los países tenían una línea de reporte al centro de Tupperware. Y así empezamos a cambiar la cultura y las formas de actuar.

Cuando hay recortes, ¿la cultura no sufre?

Sufre en el país que recortamos, porque no llegamos a recortar parejo. En ese caso, por ejemplo, la Argentina estaba y continúa pasando por buen momento, entonces no tocamos. Pero, por ejemplo, en China tuvimos que tocar muchísima gente. En Europa también. Evidentemente sufre la cultura en ese momento, pero eventualmente la gente reconoce que hay que cortar una mano para salvar el cuerpo. Y lo único que tuvimos cuidado es no cortar parejo. Porque si no, a los países que estaban teniendo buena *performance* y que les estaba yendo bien, les iba a cortar, a lo mejor, lo que los hacía que fueran exitosos. Otra de las grandes iniciativas que tuvimos fue que Tupperware era dueño de otros tipos de negocio que no necesariamente eran de esta categoría. Eran productos de belleza primordialmente, en países como Sudáfrica, México, Uruguay y otros en Asia. Decidimos enfocarnos en lo que somos buenos y esos los vendimos para que nos ayudara a conseguir fondos. Reestructuramos todo y nos enfocamos en lo que sabemos.

Y ahora, financieramente, ¿cómo está la compañía? ¿La amenaza de quiebra ya quedó atrás?

Ya quedó atrás. Estábamos en una situación similar en 2020. Hicimos lo que teníamos que hacer. Y tuvimos un 2021 muy bueno. Ya estábamos invirtiendo en muchas cosas estratégicas de los próximos años, como desarrollos de producto, pero 2022 fue un muy mal año para nosotros. Primordialmente porque nos tomaron de sorpresa tres factores externos. El primero fue China, que era el país más grande y rentable que teníamos, y ese año cerró completamente sus puertas. No dejó que su población anduviera por las calles. Y nuestro negocio

allí es, primordialmente, de tiendas, operamos como si fuera una franquicia. Entonces un país que generaba muchísima utilidad para nosotros, dejó de existir.

El segundo fue Europa: se nos vino la guerra. En un negocio de venta directa es un cáncer tener una guerra, porque la gente en lugar de invertir su tiempo en demostrarte el producto, en vendértelo, en reclutarte y hacer todo lo que hacemos normalmente, habla de la guerra. ¿Cómo le vas a ir a vender un producto a alguien si están en guerra?

Y la tercera parte es que las tasas de interés a nivel mundial se fueron hasta el cielo. Nosotros siempre tuvimos una deuda, pero las obligaciones de esa deuda se dispararon. Por temas contables, nosotros teníamos que anunciarle al mundo que si no mejorábamos las cosas nos íbamos a ir a la quiebra. Y eso es lo que muchos de nosotros estuvimos haciendo los últimos meses, hasta que hace un par de semanas anunciamos la nueva reestructura de la deuda. Y esta nueva reestructura nos da otra vez flexibilidad para retomar el camino que teníamos en 2021.

¿China está acomodándose?

Para nosotros todavía no se acomoda porque el consumidor chino, en nuestra categoría, no ha regresado. Ahora el consumidor chino, como estuvo encerrado, está viajando mucho, está saliendo a restaurantes, ahí es donde se está gastando el dinero. Y nuestro negocio se ve beneficiado cuando la gente empieza a tener rutinas más domésticas, por decirlo. Pero Europa ya se está recuperando y ya empezamos a ver en los países grandes comparaciones que se ven positivas. Y América latina es la parte más fuerte que tenemos en el negocio, por mucho. Los dos países más grandes que tenemos son Brasil y México. La Argentina es el quinto, después de China y de los Estados Unidos. La Argentina es un país muy importante para nosotros, tenemos cerca de 100.000 representantes aquí. Es uno de los países donde, de hecho, tenemos más penetración en el mundo porque, por ejemplo, en México tenemos un poco más de 100.000, pero obviamente la población mexicana es mucho más grande. En Brasil tenemos 170.000, pero hay más del doble de brasileños, entonces cuando lo empiezas a ver por persona, la Argentina está entre los dos o tres países más penetrados en el mundo de Tupperware. Nuestro modelo de negocio funciona muy bien aquí.

Acá es muy fuerte la marca, la tomamos casi como un genérico. ¿En el resto del mundo pasa lo mismo?

En algunos países sí, en América latina sí pasa. Y muchos de los esfuerzos que hacemos están en aclarar que somos lo mis-

Reclutamiento y Selección de Mandos Medios y Ejecutivos

*Expertos en encontrar el
Ejecutivo que necesitás*

Conocé más



mo, pero no somos lo mismo. Muchos de los consumidores creen que compran nuestro producto, pero no compran nuestro producto. ¿Por qué? Porque el consumidor, primordialmente de países como los Estados Unidos y Europa occidental, tiende a comprar sus productos *online*, en supermercados, en un *trade* mucho más moderno que la venta directa. Mientras que en la Argentina, en México, en Brasil, la venta directa todavía sigue siendo muy fuerte porque la naturaleza del latino es muchísimo más amigable y sociable. Y, aparte, hay muchísimas ciudades de la Argentina donde no vas a encontrar un hipermercado. Entonces, de una u otra manera, no tenemos competencia o con nuestras representantes damos una demostración del producto, damos otro tipo de servicio, y le ofrecemos esa oportunidad de ganancia. Esas dos fuerzas nos ayudan mucho en estos países.

En otros países están en supermercados, ¿en la Argentina piensan implementar una estrategia similar?

No, porque sabemos que la venta directa está vibrante y sigue creciendo. Lo que sí podemos llegar a hacer es lo que llamamos *in-and-outs*, con los que hacemos un paquete de productos, los ponemos, los vendemos y salimos. O somos parte de un programa de lealtad, porque eso nos da muchísima actividad de marca. Le traes a la mente de muchos consumidores la palabra Tupperware y van y buscan un representante.

Sin embargo, acá sí tienen venta online y una tienda...

Sí, pero no representa ni el 1 por ciento de los clientes. Es más como imagen. En cambio en los Estados Unidos tenemos Target y Amazon. Ahí sí es importante y aparte son los dos canales que están creciendo más rápidamente. Desde un punto de vista es lógico, porque ahí es donde el consumidor está. Y esa es una de las grandes estrategias de la empresa es que tenemos que estar donde el consumidor compra este tipo de productos. Y la segunda gran estrategia que tenemos es continuar con el desarrollo de nuestros productos.

¿Las redes sociales son un aliado para la venta directa?

Sí. Antes, si eras vendedor, solamente tenías acceso a tu familia y a tus amigos que estuvieran en proximidad físicamente. Ahora a través de las redes sociales, tu alcance es muchísimo más grande. Tenemos personas que son muy ingeniosas, que abren sus canales de YouTube y empiezan a hacer demostraciones y empiezan a vender cantidades que antes hubiera sido físicamente imposible. Y ese fue otro de los beneficios de la pandemia. Cuando nadie podía salir de su casa, la gente, aun personas arriba de 50 y 60 años que nunca habían interactuado con la tecnología, utilizaron estas herramientas y hacían sus fiestas Tupperware pero a través de un Zoom. Somos un negocio social, de hecho somos una red social desde mucho antes de que existieran, lo que pasa es que no éramos electrónicos. Ahora esto nos lo facilita.

¿Cómo llegan a las generaciones más jóvenes?

Hoy el 85 por ciento de los argentinos está dispuesto a pagar un poco más por un producto si saben que va a contribuir en la sustentabilidad del medio ambiente o del país. Ese tipo de cosas a mi generación no le importaban nada. Las generaciones de hoy en día son muchísimo más conscientes que lo que eran las mías.

Incluso en un contexto recesivo, ¿estarían dispuestos a pagar un poco más?

Curiosamente sí. Definitivamente algo le estamos haciendo al planeta y la gente se da cuenta. Y una de nuestras grandes ventajas es que no solamente vendemos el producto, sino que queremos que nuestro consumidor se sienta bien contento con lo que adquirió, que el producto esté cumpliendo la promesa que le hicimos, pero aparte que tengan un sentimiento de que están haciendo algo bien, no solamente para ellos sino para el planeta. Esos sentimientos son los que hacen que regresen los consumidores.

¿Qué expectativas tiene para lo que queda del año? ¿Se revirtió la caída en las ventas?

Somos una compañía pública por lo cual no te puedo decir lo que está pasando, pero estamos relanzando la compañía después de esta crisis mediática y financiera. Estamos lanzando muchísimas promociones para nuestra fuerza de venta, tanto para los que recién entran como para los que llevan muchísimo tiempo con nosotros. Por otro lado, estamos lanzando productos en todos estos países, incluida la Argentina, e invertimos en nuevas herramientas tecnológicas. Este es un nuevo comienzo y vamos a relanzar la compañía para cambiar la tendencia que tuvimos en 2022. Afortunadamente, somos muy optimistas de lo que viene.

Es un latino en una empresa estadounidense. ¿Cómo lo ayuda su visión de latinoamericano a liderar una compañía como Tupperware?

La venta directa es algo que se nos da a los latinos. Tenemos muchísimos ejemplos de compañías muy exitosas que operan en venta directa y, sin tener un juicio sesgado, creo que los mejores ejecutivos y las mejores prácticas de venta directa en el mundo están en América latina. Y obviamente como ahí crecimos profesionalmente, entendemos desde lo más básico hasta lo más estratégico. Ahora, yo particularmente he tenido la fortuna de saltar de muchas industrias en muchos países. Empecé mi carrera con Procter & Gamble. Estuve un tiempo en México, otro tiempo en los Estados Unidos, después de ahí me fui a Wall Street a comprar y vender empresas, después me fui a Microsoft, que es totalmente tecnológico, y después me fui a una compañía de Internet, que sigue siendo muy exitosa. Y de ahí pasé a la primera compañía de venta directa con la que tuve experiencia, que fue Herbalife, y los últimos tres años antes de entrar a Tupperware fui el presidente mundial de Avón. Entonces, yo no es que de niño dije, quiero dedicarme a trabajar en empresas de venta directa, porque ni las conocía, sino que cuando conocí la industria me enamoré de ellas. ¿Por qué? Porque cada artículo que se vende beneficia a alguien, y en este caso en la Argentina son 100.00 familias que salen beneficiadas cada vez que vendemos un producto a alguien. Entonces, para alguien como yo es un sueño, porque te sigues desarrollando profesionalmente y sigues, obviamente, percibiendo muchísimos beneficios de ese desarrollo, pero lo estás haciendo contribuyendo con las comunidades de todos los países en los que operas. <AP>



Conectate a InterAPIs

Somos **Líderes** en conectividad.

Ingresá acá y
probá **InterAPIs**

Ganá tiempo y eficiencia.
Potenciá tu empresa con
Interbanking.





Mano a mano

Takashi Fujisaki

Presidente de Honda
Motor de Argentina

“Uno de los temas de la Argentina es la dificultad para definir un plan y mantenerlo sin cambios”

Asumió hace un año y medio la presidencia en la Argentina de la marca de motos con más ventas del país. La japonesa invertirá US\$ 15 millones en tres años para aumentar las exportaciones de su planta de Campana.

Por Juan Manuel Compte

Takashi Fujisaki habla pausado. Medita cada respuesta, a la que acentúa, con énfasis, en los conceptos que quiere reforzar. Japonés, llegó a la Argentina a inicios de 2022 para asumir la presidencia de Honda en el país. Provino de Kenia, última escala de una foja de servicios de más de tres décadas en la empresa y que incluyó pasos por casa matriz, Vietnam, Turquía y la India.

Al cabo de su primer año de gestión, Honda conservó el liderazgo del mercado local de motos: 89.622 patentamientos en 2022, equivalentes a un *share* del 21,2 por ciento, según la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (Acara). Eso, en un contexto en el que, por segundo año consecutivo, se vendieron más motos que autos en el país, algo inédito para el mercado local de vehículos.

La marca mantiene su liderazgo en lo que va de 2023: 63.045 patentamientos, participación del 21,7 por ciento, según Acara. Pero el corriente no es un año más para la empresa, que facturó \$ 38.500 millones en 2022 y proyecta \$ 71.816 millones para el actual ejercicio. El mes pasado, Fujisaki encabezó las celebraciones por los 45 años de presencia de Honda en la Argentina. Festejo que, en cierta forma, la empresa anticipó días atrás, cuando anunció un plan de inversiones por US\$ 15 millones en tres años para duplicar la localización



Escáneres Móviles



Escáneres de Escritorio



Escáneres de Cama Plana

- Robustos y fáciles de usar
- Reconocidos internacionalmente
- Software integrado
- Confiables

Digitalizar es ahorrar.

Los escáneres Epson son robustos y fáciles de usar.

Dedica tu tiempo de trabajo a los asuntos importantes aprovechando las ventajas que solo nosotros podemos garantizarte con equipos versátiles y prácticos. [ScanNow](#)

Encuentra el escáner perfecto para tu empresa en:
www.epson.com.ar

“Esta es una planta muy grande para fabricar sólo motos. Por supuesto, no digo que hacer autos sea una opción.

Como tampoco sé si existe o no un plan para eso. Sólo Dios conoce el futuro. Tenemos la planta y podría existir la oportunidad. Pero debemos ser exitosos: si lo hacemos, invertiremos mucho; entonces, no podemos repetir las fallas del pasado”

de proveedores e incrementar las exportaciones de su planta de Campana, que apunta a fabricar 100.000 motos este año. La fábrica despacha desde 2017 unidades terminadas a Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Ghana, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana y Uruguay, y, en los últimos años, incrementó la exportación de piezas con destino de producción y el mercado de reposición de Brasil.

¿Qué significado le da a los 45 años de Honda en el país?
Esos 45 años de presencia continua son una historia muy larga, comparada con otros países. En muy pocos lugares tenemos eso. Usted sabe: las decisiones políticas y económicas le dan *ups & downs* a la Argentina... No es estable. Pero pudimos continuar durante 45 años. Es uno de nuestros hitos. Y ahora estamos haciendo nuestro negocio, no sólo en motocicletas, también en autos y motores y productos náuticos. Eso también es distintivo. Es el único de nuestros países en los que tenemos los tres negocios en una sola empresa. Sólo en la Argentina. No ocurre en Japón, no ocurre en los Estados Unidos, no ocurre en Europa, África ni Asia. En todos esos lugares, tenemos nuestros negocios en empresas separadas. Estoy muy orgulloso de eso.

¿Por qué? ¿Qué ventajas percibe de operar así?

Las sinergias. Tenemos clientes que nos compran o una moto, un auto o un motor náutico. Siendo una única empresa, podemos conectarlos a todos. Esa es una de las ventajas competitivas. Es mucho más efectivo en el día a día.

¿En qué se focalizará el plan de inversiones?

El plan es de US\$ 15 millones en tres años. Por supuesto, especialmente, para reforzar las localizaciones. Pero, también, para el lanzamiento de más modelos. Modelos más atractivos: no sólo motos pequeñas; también queremos expandirnos a motos grandes. Ese era un punto débil para nosotros.

¿Por qué?

Porque, para expandirnos, tenemos que producir motos grandes. En especial, si miramos el desarrollo del mercado a largo plazo. También es necesario para crecer en exportaciones. Es uno de los rumbos a seguir más importantes con nuestro negocio de motos en la Argentina. El Gobierno, el Señor Massa, desea que reforcemos las exportaciones. Y esa dirección es correcta. Para eso, tenemos un plan de crecer en exportaciones, no sólo de modelos pequeños. También, de motos más grandes. Y de partes, para que se usen en otras fábricas globales de Honda. No miramos sólo a Brasil,

Uruguay o Chile. Hay muchos otros países: en África, en el resto de América...

¿Eso ya está definido o es una idea?

Lo estoy dialogando todavía. Nosotros ya exportamos conjuntos de partes a Brasil. Lo que busco es tratar de expandir esos mercados. Todavía estamos hablando con Japón y Brasil. **Pocos días después de que hicieron el anuncio, el Gobierno creó el nuevo impuesto a las importaciones. ¿Les cambió la ecuación?**

No hay un gran impacto para nosotros. Por supuesto, agregar un impuesto a las importaciones, automáticamente, podría tener un efecto en los precios de venta, en los consumidores y en los volúmenes de ventas. Como dije antes, tenemos un plan para ampliar nuestras inversiones, nuestro negocio. Para eso, debemos vender. Debemos vender más. Debemos crear un mercado de motocicletas mayor. Sin esos volúmenes, no podemos alcanzar nuestro objetivo. Decidir el precio es un asunto muy, muy serio. Una decisión importante. Estamos chequeando cómo minimizar el efecto de ese impuesto adicional en nuestros volúmenes de ventas, en los clientes, en el mercado, especialmente, para la definición de precios. Esa es una de nuestras ventajas: somos una empresa en crecimiento. Japón y otros países, especialmente, Brasil, están apoyándonos. Siempre. Por supuesto, recibimos el impacto de ese aumento del costo en las importaciones. Pero tratamos de minimizar el mal impacto al mercado.

¿Ese apoyo incluye todas las restricciones que existen hoy para recibir insumos y hacer pagos en el exterior?

Por supuesto, todas las cosas que implementó el Gobierno afectaron a nuestro negocio. Eso es cierto. Pero, como sabe, lo que estamos haciendo nosotros aquí es un negocio. Lo hicimos durante 45 años. Eso significa que, especialmente, Honda Motor ve un montón de potencial en este país. Si no hubiera un mercado potencial, diríamos: “Adiós”. E iríamos a buscar otros países. Pero Japón y Brasil están apoyándonos. Por una sola cosa: el mercado potencial. De todo: motos, automóviles, todos nuestros productos. Por eso estamos aquí. **En 2021, se vendieron por primera vez en la Argentina más motos que en autos. Desde entonces, a hoy, esa tendencia continúa. ¿Cuál es su lectura de eso?**

Las motocicletas tienen un gran potencial. Cuando veo contra Japón, es similar. Desafortunadamente, la imagen de las motocicletas no es tan buena en la Argentina. Pero son una

NOS PONEMOS EN EL LUGAR DE LAS EMPRESAS QUE MIRAN HACIA ADELANTE.

Entendemos a las empresas, compartimos sus objetivos de sustentabilidad, trabajamos a la par de cada una para optimizar recursos y procesos. Y estamos con ellas en todo el país, brindándoles la energía eléctrica renovable que necesitan.



YPF
LUZ

YPF
LUZ

Energía donde tiene que estar.

“Por supuesto, todas las cosas que implementó el Gobierno afectaron a nuestro negocio.”

Eso es cierto. Pero estuvimos aquí 45 años. Eso significa que Honda ve mucho potencial en este país. Si no, diríamos: ‘Adiós’. E iríamos a buscar otros países. Pero Japón y Brasil están apoyándonos. Por una sola cosa: el mercado potencial”

gran opción de vehículo. Hay un potencial. **En los últimos tres años, habrá ido de 380.000 a 450.000 unidades. ¿Cuán grande podría ser el mercado local de motos?**

Un millón. Ese es el potencial: 1 millón de ventas.

¿Qué debería ocurrir para llegar a ese volumen?

Dos condiciones. Una: el lanzamiento de nuevos modelos. Atractivos. No sólo nosotros, sin toda la competencia. Dos: el precio. El Gobierno está reforzando la localización. Esa dirección es correcta. Pero, para invitar a un proveedor a traer su tecnología y experiencia, es necesario tener ese volumen. Con 1 millón, se reducen los costos. Y, en consecuencia, se pueden producir a precios de venta accesibles para el consumidor. Se puede vender a un precio razonable. Es una situación en la que todos ganan. Porque el Gobierno también recibe su parte en impuestos.

¿Cuán competitivo es el mercado, en cuanto a marcas?

No hablo de competidores. Lo que sí digo es que el consumidor argentino tiene el derecho de elegir lo mejor para él. Y nosotros, año a año, mantenemos nuestro *share* de liderazgo, de más del 20 por ciento. Eso es un hecho. Que haya muchos fabricantes y modelos es bueno para los clientes. En eso, lo veo como a cualquier otro mercado. No tan único.

¿Cómo ve al negocio de autos?

Tenemos un plan para lanzar nuevos modelos. Ya lo hemos anunciado. Estaremos lanzando la Z-RV en septiembre. También, las renovaciones de H-RV y C-RV y, antes del cierre del año, llegará nuestro primer híbrido.

¿Cómo será la transición de Honda hacia la electromovilidad en la Argentina?

Honda está creando motos y autos eléctricos. En la Argentina, no hay planes concretos para eso. Si hubiera regulaciones locales que lo pidieran, estamos listos a ir por eso. Esa es una opinión personal: cuando comparo con otros países, el Gobierno argentino, tal vez, no está tan interesado en los vehículos eléctricos o motos. Para expandir la presencia de vehículos eléctricos, el Gobierno debe hacer la inversión para eso. Por ejemplo, estaciones de carga eléctrica. Eso requiere una enorme inversión. Por supuesto, los fabricantes -no sólo Honda: también otros- pueden crear, pueden lanzar vehículos eléctricos. Autos o motos. Eso no es tan difícil. Lo com-

plicado es que, así como hay estaciones de servicio para recargar combustible, también haya puntos de recarga de electricidad. Ese es un tema importante. Y el Gobierno debe desembolsar mucho dinero. Eso no es un tema sólo de la Argentina. Es algo que hacen y deben hacer todos los países.

¿Cuáles son sus planes de corto plazo para autos?

Actualmente, nuestros volúmenes de ventas son muy pequeños. Tenemos planes de expandirlo. De lanzar nuevos modelos. Cuando voy a ver a *dealers* o a clientes finales, están esperando que haya autos de Honda. Eso nos pone muy felices. Queremos expandir ese negocio pero paso a paso. Con modelos más atractivos.

Esta planta, por ejemplo, se inauguró en 2011 como una fábrica de autos, no de motos. Pero en 2020 dejó de hacer la H-RV. ¿Es una opción volver a fabricar coches acá?

Ahora, estamos produciendo motocicletas aquí (hace una pausa y piensa). Este es un espacio muy grande para fabricar sólo motos. Por supuesto, no digo que hacer autos sea una opción. Como tampoco sé si existe o no un plan para eso. Sólo Dios conoce el futuro. Afortunadamente, tenemos el espacio para fabricar autos. Si tuviésemos la oportunidad, por supuesto, la tomaríamos.

El Gobierno lanzó recientemente un régimen para proyectos de baja escala, que habilita la importación de vehículos semiterminados para completarlos con una exigencia de integración de partes locales menor a la de la Política Automotriz del Mercosur. ¿Eso hizo que Honda empezara a pensar en algún proyecto?

Tenemos la planta y podría existir la oportunidad. La clave es que debemos tener éxito. Debemos ser exitosos en la producción de automóviles. Si lo hacemos, invertiremos mucho dinero. Entonces, no podemos repetir la falla del pasado. No podemos cometer el mismo error. Sería algo muy malo para nosotros y para los clientes de la Argentina.

Usted tiene experiencia en países muy distintos: Vietnam, Turquía, Japón, Kenia... ¿En qué encontró distinta a la Argentina?

Uno de los grandes temas en la Argentina es la dificultad para hacer un plan. Y usualmente, siempre, hay que cambiarlo. La planta, por ejemplo, tal vez esté cambiando su plan de producción una, dos o tres veces por semana. Y no es tan fácil hacer eso. Requiere un día o medio día para cambiarlo. Eso es tiempo perdido. Es un costo adicional. Eso es algo muy diferente a otros países. Desafortunadamente, al final, debemos vender esta producción con costos adicionales. Es algo que nos ocurre no sólo a Honda, sino a todos los fabricantes. Eso no es tan bueno para el cliente, para el mercado. Si reducimos esos costos, podemos crear más mercado, expandir nuestro negocio y el cliente estará más contento. Y, finalmente, el Gobierno recaudará más impuestos con clientes que pagarán sonriendo, no obligados, como usualmente pasa. En Asia, países como la India, Indonesia o Tailandia fabrican un montón de motocicletas y los clientes las reciben a precios accesibles. Con alta calidad. Entonces, cada uno gasta su dinero con una sonrisa en su cara. <AP>

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

R.E.N.O.S. N° 4-0200-4, R.N.E.M.P N° 1013, SSSALUD 0800 222 SALUD (72583) - www.argentina.gob.ar/sssalud
LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE LEY 3960.



Economías regionales

Una situación pegajosa

La Argentina es el segundo exportador de miel a nivel global, pero enfrenta varias amenazas que ponen en riesgo a la actividad.

Consolidado como el segundo exportador mundial de miel luego de China, el sector apícola de la Argentina enfrenta hoy una serie de sinsabores, algo así como un movimiento de pinzas que le recorta rentabilidad al negocio. En el flanco interno el proceso inflacionario y la sequía tienen un efecto devastador, mientras que en el plano internacional la merma del precio y las investigaciones por *dumping* desde los Estados Unidos sumaron otro condicionante.

La Argentina produce 95.000 toneladas anuales de miel y exporta 70.000. Aproximadamente el 65 por ciento de las ventas tienen como destino final a los Estados Unidos, mientras que el lote restante se comercializa principalmente en la Unión Europea, con Alemania a la cabeza, y Japón, considerado un cliente exigente.

“Venimos en la apicultura con precios a la baja muy marcados durante el último año y medio. Esto complica mu-

cho el negocio. Hemos tenido un pico muy alto durante 2020 y 2021 y hoy bajó esa demanda adicional que hubo durante la pandemia. Luego vino la guerra, la inflación y las tasas de interés en los Estados Unidos y los valores bajaron a niveles promedio en mieles claras. En mieles oscuras, que es otro capítulo, la caída fue más pronunciada”, explica Pilar Raffo, gerente de la unidad de Negocios Miel de Newsan, una de las tres compañías que lideran la exportación en la Argentina.

En la actualidad el mercado internacional paga aproximadamente entre US\$ 2700 y US\$ 3000 la tonelada para la miel clara, mientras que la oscura cotiza a US\$ 2300 la tonelada. El producto tiene un precio oscilante en la plaza global, tanto que se ha llegado a pagar hasta US\$ 4000 en lo que fueron los recordados picos de la demanda durante la pandemia.

El capítulo del dumping

El segundo inconveniente que afronta

la miel argentina es el proceso de *dumping* iniciado en los Estados Unidos a partir de la denuncia de los productores locales que buscan proteger el precio local ante una competencia fuerte en cantidad y calidad.

“El dumping es un juego raro. Se entra a los Estados Unidos pagando un arancel durante todo un período, que dura un año. Todas las exportaciones pagan ese arancel y luego, cuando termina el período, el Departamento de Comercio investiga las ventas y determina un nuevo margen, que puede ser mayor, en cuyo caso hay que pagar la diferencia. Si es menor, hay un reintegro. Todo esto a los importadores que pagan el impuesto –explica Raffo-. Esto protege el precio de los apicultores americanos”.

La investigación dura varios años. Desde lo operativo, el Departamento de Comercio elige a las dos empresas que más exportan a los Estados Unidos. Esas compañías son investigadas y se les asigna un margen a cada una, según sus propios números. Y a todas las demás se les aplica un promedio de ambas empresas. Así fue que Nexco quedó con un arancel

El mercado internacional paga entre US\$ 2700 y US\$ 3000 la tonelada de miel clara.



Productores de miel en la Argentina

de colmenas, de las cuales 28.100 tienen certificación orgánica

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

del 8 por ciento, el resto con un 17 por ciento, y ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) con un 26 por ciento.

El proceso de investigación también recayó sobre empresas de origen asiático que al ver truncados sus negocios en los Estados Unidos decidieron reorientar sus operaciones hacia Europa, desplazando en parte a las mieles argentinas. Aquí entra en juego otro factor del mercado, que es la adulteración del producto, denuncia que tiene como principal acusado a China, que multi-

plicó su oferta sin aumentar la cantidad de colmenas.

Según Raffo, gerente de Newsan, “la Argentina, entre otros países, comenzó a liderar una lucha contra las mieles adulteradas. Se puso sobre la mesa el tema que afectaba a los países que trabajábamos bien y que nos veíamos afectados por una sobreoferta de mieles que no son mieles”, y que en general son adulteradas y estiradas con jarabe de arroz.

El año pasado la Unión Europea hizo un muestreo de mieles importadas y empezó a realizar análisis de adulteración con nuevos métodos tecnológicos que aún no son oficiales para la UE, pero que demarcarían el mercado a partir de 2024. Las sospechas recayeron principalmente sobre las mieles con origen en China y Ucrania.

“La Argentina, entre otros países, comenzó a liderar una lucha contra las mieles adulteradas”.

Pilar Raffo, de Newsan



La Argentina es el segundo exportador mundial de miel



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

La pregunta es si los apicultores argentinos ya comenzaron a beneficiarse a partir de esta situación. “Todavía no, pero hacia allá vamos –asegura Raffo-. Los importadores europeos están teniendo eso en consideración. Hay mieles que hoy pasan los controles y el día de mañana no lo van a pasar”.

El 93 por ciento de la miel se vende a granel, en tambores y medida en toneladas. Sin embargo, algunas empresas argentinas asumieron el desafío de agregar valor y vender el producto fraccionado. Este es el caso de Argenmieles, que exporta alrededor de 4000 toneladas anuales a más de 22 destinos en todo el mundo, lo cual la ha transformado en la principal fraccionadora del país.

“El negocio es más riesgoso pero es más gratificante –recalca Lucas Andersen, gerente de Argenmieles-. Buscamos mercados que no sean tan tradicionales y adonde podamos llegar con productos novedosos. Además, somos sponsor de varios proyectos orgánicos, algo que tiene mucho futuro en este negocio”.

Cuesta arriba

“La miel argentina sale siempre, tiene muy buena calidad y es demandada en los principales mercados del mundo. Hay una oferta muy variada que comprende las mieles claras, las oscuras y las súper claras”, cuenta Enzo Garaventa, socio de la empresa Villamora S.A.

Sin embargo, los problemas propios del flanco interno también socavan la

rentabilidad del negocio. La sequía, aunque temporal, tuvo un alto impacto en la productividad, tanto que en la zona de Ranchos, provincia de Buenos Aires, la cosecha fue de 5 kilos por colmena, cuando la cantidad en tiempos normales oscila entre 25 y 30 kilos.

“La sequía hizo que no haya cardos, ni tréboles ni tanta alfalfa. La abeja se fue a buscar flores de monte, que son más resistentes, pero que producen entonces una miel oscura de menor precio –recalca Garaventa-. La miel oscura bajó mucho de precio y ahora el productor lo está pasando mal. Es difícil convencer a los clientes del mercado internacional de las cualidades de este tipo de producto, que es igual a las mieles claras”.

Y agrega que “el precio dólar no es malo, está a 1,80 la miel clara el kilo. Hace 15 años se vendía a 1 dólar o 0,70. Ocurre que por la sequía pasamos de 100 kilos por colmena a 20 kilos”.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta es que el tipo de cambio especial diseñado por el Ministerio de Economía para las economías regionales no sólo quedó arrasado por la devaluación sino que, además, llegaba a cuentagotas al bolsillo del productor. “El dólar miel no nos llega porque la cadena es muy larga. Cuando nos pagan, ya se cerró el período que tiene un tiempo determinado de existencia. En el negocio de la miel el proceso comercial se prolonga por 90 días”, subraya Roberto Imberti, tesorero de la Sociedad Argentina de Apicultores.

Y a todo esto hay que sumarle el azote del proceso inflacionario que infla los costos de producción. “Antes cambiaba un tambor de miel por 12 bolsas de azúcar y hoy me dan 6. Llenar de gasoil el tanque de la camioneta cuesta \$30.000”, agrega Imberti.

El aumento del precio del combustible es clave en el negocio de la apicultura, que bien puede dividirse entre aquellos que tienen sus colmenas estables en

“Buscamos mercados que no sean tan tradicionales y adonde podamos llegar con productos novedosos”.

Lucas Andersen, de Argenmieles

el campo y los denominados “trashumantes”, que van siguiendo a una determinada flor por diversas regiones del país. “El que tiene movimiento logístico hoy lo sufre mucho por los altos costos”, coinciden los expertos.

Es difícil desentrañar las razones por las cuales apenas el 5 por ciento de la producción argentina de miel queda en el consumo interno. Se estima que los argentinos comen 500 gramos anuales, pero también es cierto que es casi imposible realizar la trazabilidad del comercio ya que en muchos pueblos los apicultores suelen fraccionar y vender sin registros.

También debe haber una razón cultural, como explica el gerente de Argenmieles, la empresa nacida del Grupo Grúas San Blas, una importante firma importadora de maquinarias que en tiempos de Guillermo Moreno como secretario de Comercio abrió esta unidad de negocios de exportación para compensar su balance de divisas. “América latina es una de las regiones que menos miel consume. Pienso que tiene que ver con alguna pauta cultural, con nuestra dieta. Acá somos más del dulce de leche y la mermelada. A la gente le gusta la miel, pero por ahí prefiere consumir otra cosa”, aclara Andersen.

En cuanto al futuro, las sensaciones son encontradas. “Nos preocupa qué es lo que puede llegar a pasar con la cosecha. Venimos de tres años con una sequía terrible. La última temporada fue muy complicada. Estamos esperando al famoso Niño, las lluvias prometidas. Empiezan a encenderse algunas alarmas”, opina Raffo, de Newsan.

Y concluye con un atisbo de esperanza: “Vemos que tal vez en la Argentina comiencen a acomodarse ciertas variables macro que afectan al productor. Es un producto que va en un altísimo porcentaje a exportación y obviamente lo afecta el tipo de cambio. El problema del precio en las mieles oscuras va a continuar en un tiempo más, hasta que terminen de evacuarse los inventarios que tienen los compradores. Eventualmente se va a regularizar su precio. En cuanto a mieles claras, el mercado ya se acomodó a ciertos valores deberíamos poder mantenerlos”. <AP> Gustavo García

Desarrollo

Crearon el primer centro de Innovación y Creatividad

Kimberly-Clark inauguró La Usina, el primer centro de innovación de la compañía en la región.

En un paso audaz hacia el futuro de la industria de consumo masivo, Kimberly-Clark ha dado vida a "La Usina", el primer centro de Innovación y Creatividad en Shopper Marketing de la empresa en América Latina. Este espacio único encarna la visión de co-crear con sus socios estratégicos, fusionando conocimiento, creatividad y tecnología para forjar productos e ideas transformadoras. A través de esta propuesta se busca repensar a la industria y acercarse de una manera diferente a los clientes.

"La Usina representa una nueva manera de trabajar con nuestros socios estratégicos, un espacio de trabajo que invita a desarrollar soluciones innovadoras que eliminen las barreras de compra, un área de experimentación para conocer y mejorar la experiencia de compra del consumidor y poner en valor las categorías", comenta Ignacio Seonae, General Manager para Argentina, Uruguay y Paraguay de Kimberly-Clark.

El nuevo espacio se encuentra ubicado en las oficinas comerciales de Kimberly-Clark, en la localidad de Olivos, Provincia de Buenos Aires, y cuenta con una estructura moderna, totalmente equipada.

Dentro de la Usina se destaca Café Conciencia, un espacio destinado a charlas con el foco puesto en la sustentabilidad y las acciones que lleva adelante la empresa en la reducción de su huella ambiental.

Además cuenta con una Zona de

Inmersión: una sala equipada con las últimas tecnologías de realidad virtual y mapping, para incentivar la creatividad e innovación, en línea con los avances tecnológicos.

No falta el showroom, donde se exhiben los productos y lanzamientos de las diferentes marcas de la empresa. Esta iniciativa busca mejorar la experiencia del consumidor y transformar los puntos de venta.

Por último, se encuentra el auditorio, con una capacidad para 50 per-

sonas, ideal para la realización de talleres, charlas, presentaciones y coworking, buscando crear un impacto significativo en la interacción cliente-producto.

En palabras de la empresa: "Esta nueva USINA refleja nuestra evolución como empresa y nuestro compromiso con la innovación y el crecimiento sostenible", consolidando su posición como líder en la promoción del cambio y la creatividad en la industria.

Qué propone La Usina: actividades, workshops y talleres

Para fomentar esta propuesta colaborativa de aprendizaje y crecimiento, la empresa ofrece diferentes actividades, desde talleres de innovación, sesiones de planificación estratégica, hasta conferencias y workshops.

Estas actividades están destinadas a desarrollar soluciones innovadoras que impulsen el crecimiento en las categorías de consumo masivo; a establecer planes a mediano y largo plazo con sus socios y a alcanzar nuevas metas y desarrollo de productos comerciales.

La Usina cuenta con una sala equipada con las últimas tecnologías





E-commerce

Que el ritmo no pare

A pesar del pico experimentado por la pandemia, las compras virtuales no se desaceleran: en el último año aumentaron en el país un 125 por ciento y, de acuerdo a un estudio, la Argentina podría ser el mercado de mayor crecimiento en este rubro de todo el mundo.

Por Walter Duer

A contramano del desánimo imperante, las ventas de comercio electrónico en la Argentina muestran su cara sonriente. El estudio Mid Term 2023 de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) determina que durante los primeros seis meses de este año se facturaron casi \$ 2,5 billones, un 125 por ciento más que el mismo período de 2022. En el país, nueve de cada 10 personas ya realizó alguna compra *online*.

Un reporte realizado por la empresa de tecnología financiera FIS va más allá e indica que la Argentina podría ser el mercado de comercio electrónico de más rápido crecimiento a nivel mun-

dial, con un 21 por ciento anual compuesto hasta 2026. Según el mismo informe, nuestro país sostiene el tercer lugar en volumen de América latina, detrás de Brasil y México. “El fuerte crecimiento y una sociedad digitalmente conocedora hacen de la Argentina un mercado atractivo para que los *players* de comercio electrónico lleguen a nuevos clientes e impulsen nuevos negocios”, sentencia Juan Pablo D’Antiochia, director de Soluciones Comerciales para América latina de FIS.

“Más allá de los avances gigantes vinculados a la pandemia, queda margen para un mayor desarrollo en términos de infraestructura tecnológica, métodos de pago y logística por fuera de

Mercado Libre, que fue quien apuntaló y lideró todo el proceso”, define Francisco di Paola, miembro de la comisión directiva de Interact, la asociación argentina que nuclea a agencias, consultoras y productoras del ecosistema digital.

“Seis de cada 10 empresas consideran que el canal *online* creció por encima o igual que el canal físico”, aporta Andrés Zaied, presidente de CACE. “Nuestra industria es una de las pocas preparadas para brindar soluciones concretas y forjar una economía digital que represente el futuro de la nueva sociedad”, asegura Marcos Pueyrredón, presidente del eCommerce Institute -organizador del eCommerce Day Argentina- y cofundador de VTEX, una de las principales plataformas de comercio electrónico.

La era de la madurez

La realidad marca que “volumen” no es sinónimo de “madurez”. Sobre este último rubro, Cristian Sánchez, vicepresidente de ventas de la proveedora de servicios de tecnología Softtek, sostiene que en el país “es intermedia y en acelerado crecimiento, fenómeno que se ve en los retailers y sus inversiones, el interés en el canal de otras industrias, el



crecimiento de las ventas y el nivel de adopción que se visualiza entre los consumidores finales”.

Aun así, la evolución abarca todos los aspectos. Incluyendo los propios clientes. “El crecimiento acelerado del comercio electrónico no hubiera sido posible sin los consumidores, quienes a partir de la pandemia adoptaron este formato de compra como habitual”, apunta Franco Radavero, *country manager* de Tiendanube Argentina, cuyo estudio *Nubecommerce 2021* también destaca el desempeño de nuestro país a nivel regional: las tiendas facturaron un 557 por ciento más que en 2019. Hoy hay más de 120.000 negocios en la región que utilizan la plataforma en América latina. “Sin dudas, la venta *online* se encuentra recién en etapa de despegue”, agrega.

En esta línea, vemos continuamente avanzar nuevas tendencias y temas

que se instalan en la agenda: el *live shopping* con la posibilidad de realizar compras en vivo, los *chatbots* inteligentes para interacciones más personalizadas, el hoy alicaido metaverso para experiencias más inmersivas, la realidad aumentada cada vez más en boga para “probar” cosas, modelos como combre ahora, pague después (*BuyNowPayLater*) o, por supuesto, la inteligencia artificial (IA).

Hasta las palabras ganan cada vez más terreno. “El buen posicionamiento de los sitios de las empresas en la *web* es la condición *sine qua non* para resaltar dentro de una categoría, atraer un público relevante, asegurar un nicho de mercado y acrecentar las ventas”, dice Guido Mazzei, CEO de Agencia Eleven, experta en posicionamiento SEO.

“Nuestro rol y nuestro compromiso es convertir todas estas tendencias para que sean productivas para el ecosiste-

ma”, indica Eliana Velarde, líder comercial de avenida+, que ofrece soluciones para el desarrollo de *marketplaces* de la industria financiera.

Billetera (virtual) mata galán

Los medios de pago constituyen uno de los rubros más importantes para el desarrollo del *e-commerce*. El estudio de CACE detectó que 75 por ciento continúa usando la tarjeta de crédito.

“Las transacciones entre 2019 y 2022 crecieron 178 por ciento y aún después del pico de rendimiento de la pandemia, el incremento siguió a una tasa promedio del 20 por ciento”, señala Ignacio Rodríguez Reimundes, vicepresidente de establecimientos de American Express Argentina. En 2020 la compañía lanzó en Argentina The Foo-dies Store, un *marketplace* administrado por Direct Group de productos *premium* exclusivo para clientes, con más

Números electrónicos

Fuente: Mid Term 2023, CACE

144,8
Millones de unidades vendidas

102

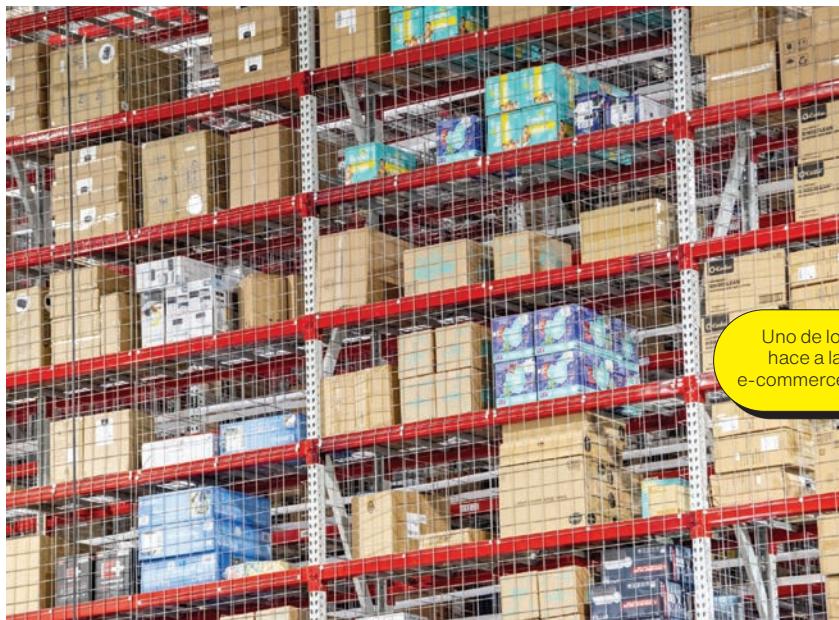
Millones de órdenes de compra

12%

Porcentaje de incremento de órdenes de compra entre 2022 y 2023

8%

El porcentaje de usuarios que compró en línea por primera vez este año



Uno de los pilares que hace a la calidad del e-commerce es la logística.

de setenta marcas participantes. "Según datos de los consumos realizados con American Express, hay una recuperación en las industrias asociadas al *lifestyle* y el disfrute", agrega el ejecutivo. Las ventas digitales ya representan un 40 por ciento del volumen total para American Express.

Eso también tiende a cambiar. "El futuro se perfila hacia la diversificación: los consumidores demandan alternativas como las transferencias bancarias, las API *checkout* o integraciones *online*", dice Maia Eliscovich Sigal, vicepresidente de Ualá Bis, que propone soluciones de cobro con comisiones bajas y acreditación inmediata. "No sólo se desarrollan nuevas herramientas tecnológicas, sino que también aparecen regulaciones y programas como Transferencias 3.0, que tienen como objetivo construir un ecosistema financiero digital más accesible", aporta.

"Queremos acelerar el crecimiento del sector y lo hacemos junto al ecosistema de bancos: trabajamos con cada uno de ellos y con los principales *retailers* para que la experiencia de pago sea cada vez más simple para todas las partes", dice Federico Barallobre, vicepresidente senior de la billetera virtual MODO, que lanzó en junio de 2022 el botón de pago para e-commerce, que cuenta con doble factor de validación

para aumentar la seguridad y reducir los contracargos. El botón de pago representa aproximadamente el 15 por ciento del negocio de la compañía.

Hasta las cripto piden pista. "Una gran parte de las empresas argentinas ya adoptó en un grado moderado soluciones Web2, pero están rezagadas respecto de Web3: hoy existen poco más de 300 sitios que permiten adquirir productos con criptomonedas, para un mercado potencial de alrededor de 2 millones de personas con *wallets* dispuestas a utilizarlas", asegura Rodolfo Vigliano, cofundador y CEO de PALA Blockchain, que ofrece soluciones que permiten ofrecer bienes o servicios para ser adquiridos con monedas virtuales.

Pronta entrega, por favor

El otro pilar que hace a la calidad del e-commerce es la logística. En este sentido, según CACE, el envío a domicilio continúa reinando: el 67 por ciento de los consumidores lo prefiere frente al retiro en punto de venta (25 por ciento) o en el correo (5 por ciento).

"La variedad de opciones omnicanal, así como las opciones de recoger en tienda, *click and collect* o envíos a domicilio son claves para ofrecer una experiencia innovadora, pero también un desafío a optimizar", puntualiza Andrés Ávila, gerente de soluciones senior

para América latina de Zebra, especializada en soluciones de impresión RFID para almacenes, distribución y operaciones logísticas. "Para cumplir con la demanda, los negocios deben tener un mayor control de su inventario y operar una última milla exitosa y por eso crearon los *dark stores*: mini bodegas ubicadas estratégicamente para llegar más rápido y con menor costo al cliente", cierra Ávila.

"El consumo *online* impulsó a la industria logística a innovar rápidamente en sus estrategias y tecnologías para responder a la alta demanda y para entregar respuestas integrales y *end to end*: una vez que se realiza la venta, nos encargamos de todo", detalla Santiago Castro Piccolo, CEO de logística general en OCASA. La empresa procesa un millón de paquetes mensuales vinculados al e-commerce, con una efectividad de entrega, según la propia compañía, del 99,7 por ciento.

"Trabajamos constantemente para mejorar los procesos de entrega de última milla, incluyendo dinámicas de entrega en el día o en determinadas bandas horarias", señala Gabriel Carpanelli, head de la plataforma de transporte Cabify.

"Buscamos que cada vez más PyMEs puedan internacionalizarse mediante soluciones de logística", relata Leandro Florio, director Comercial de DHL Express. El volumen de envíos internacionales realizados por la empresa y vinculados con e-commerce creció un 64 por ciento entre enero y julio de este año en comparación al mismo período de 2022. "El incremento es sostenido y significativo, en especial entre emprendedores y PyMEs exportadoras", dice Florio. Los servicios que ofrece DHL Express incluyen asesoramiento personalizado por especialista internacional, embalaje, preparación de la documentación aduanera para que los productos se entreguen puerta a puerta en el país de destino en tiempos de tránsito express y seguimiento online y la seguridad.

"Algunas de las tendencias logísticas que se vienen desarrollando durante 2023 incluyen la entrega de última mi-

40 Mirgor⁺

años

Innovación argentina para el mundo

mirgor.com

[@mirgor.ar](https://www.instagram.com/mirgor.ar)

Mirgor Oficial

Grupo Mirgor

lla, soluciones *blockchain*, almacenes inteligentes y robótica, sostenibilidad y ecología e IA y *machine learning*", enuncia Florio.

Seamos inteligentes

Como en todo lo demás, la IA ocupa un lugar en el centro del escenario. "La IA dinamiza la creación de campañas de marketing y el análisis de datos de clientes, productos, promociones y contenidos ofrecidos en la publicidad", señala Ernesto Mislej, cofundador de 7Puentes. "A su vez, los modelos de *machine learning* y *deep learning* son grandes aliados para segmentar clientes, recomendar, analizar sentimientos, predecir demanda, evaluar el tiempo de vida de un cliente, prevenir fraudes o desplegar esquemas de hipersonalización", agrega. El experto indica que para 2026 la IA estará involucrada en el 10 por ciento de las transacciones comercio electrónico.

"Entender qué perfiles de consumidores prefieren determinados productos nos permiten - y permitirán - seguir perfilando aún más la oferta, reducir el nivel de mensajes que impacten a nuestras audiencias a sólo aquellos que resulten relevantes, agilizar y simplificar desde la producción de contenido optimizado y aprender de los hábitos de compra para predecir consumos", dice Gabriela Pérez Millón, *chief digital officer* de L'Oréal Groupe Argentina.

L'Oréal tiene su "Beauty Commerce" como uno de sus pilares de transformación y se apoya fuertemente en la IA a través de las tecnologías de ModiFace (empresa especializada adquirida por L'Oréal en 2018) y Skin Genius. Entre otros servicios, ofrece diagnósticos de signos de edad o tipo de piel para marcas como Vichy o La Roche-Posay o probadores virtuales con realidad aumentada en las categorías maquillaje y color de cabello.

Rodrigo Ferrés, CEO de la empresa especializada en depilación láser DEFINIT, cuenta que la tienda *online* representa entre el 8 por ciento y el 10 por ciento de la facturación mensual y que el objetivo es que llegue a igualar a alguna de las tiendas físicas. Para eso, es-

Lo que se viene

Algunas de las principales tendencias en e-commerce:

- **Promoción** de experiencias más humanas.
- **Social proof:** la importancia de las opiniones de otros para tomar decisiones de compra.
- **Metaverso:** compra en tiendas 3D, experiencias inmersivas, compras de versiones digitales de los productos a través de NFT.
- Más programas de **fidelización**.
- **Voice commerce:** búsqueda y compra de productos por voz en lenguaje natural apuntalado por IA.
- **Live shopping:** las redes sociales y el e-commerce integrados para una nueva experiencia.

(Fuente: Nubecommerce 2021, Tiandanube)

lo necesitan. La empresa utiliza la plataforma de VTEX, los servicios de implementación de Corebiz y el apoyo de Icomm en marketing digital.

"Lanzamos la App Dia como una herramienta de ahorro para los hogares: cupones personalizados de descuentos para canjear en tiendas o hacer la compra directamente con el celular y todos los beneficios del programa de fidelización ClubDia, que tiene 3,9 millones de socios", relata Fernanda Onzari Nobua, directora de *eCommerce* de Dia Argentina. Mensualmente, 30.000 personas hacen sus compras por Dia Digital. La App Dia cuenta con más de 900.000 descargas y ya representa el 30 por ciento de la venta *online*. La empresa había lanzado el año pasado Envío Express, que promete el producto en la puerta del cliente en menos de 60 minutos.

La productora de bebidas CCU, reconocida por marcas como Heineken, Schneider, Imperial o Miller, desarrolló su sitio La Barra CCU en 2021 y en 2022 alcanzó los 30.000 clientes activos, que efectuaron 75.000 transacciones. En septiembre de 2023 inició una alianza estratégica con Danone para ofrecer aguas puras y saborizadas de marcas como Villa del Sur o Levité, entre otras. "En el último año nos enfocamos en optimizar el proceso de compra, ampliar nuestra oferta de beneficios -incluyendo entregas antes de las 13 horas de realizados los pedidos, descuentos y regalos adicionales- y en superar las expectativas de nuestros clientes", enumera Germán Kibel, gerente de transformación digital, *eCommerce* y HOD de CCU. Hacia adelante, se está evaluando la incorporación de IA y análisis de datos para comprender mejor los patrones de compra.

El poder de la tecnología

La tecnología está en el centro de la evolución del comercio electrónico. "Aprovechar los datos y la tecnología es la clave para desbloquear una gestión de inventario más inteligente, estrategias de precios intuitivas y experiencias más satisfactorias y omnicanal para los clientes, dándoles ese valor agregado que esperan", indica Pablo Verrastro, vi-

tán entre otras estrategias apelando al poder de los datos. "Trabajamos en recomendación personalizada basada en el tipo de piel, el tono y las necesidades específicas de cada personal, realidad aumentada para probar distintos tratamientos antes de tomar la decisión o asesoramiento en línea en tiempo real", cuenta. La empresa utiliza el *software* de gestión digital Firehub.

Acumulando experiencia

En otros casos, el foco está puesto en la experiencia de los consumidores. "Uno de los puntos clave en nuestro crecimiento fue la ampliación del *portfolio* y el desarrollo de combos: apuntamos a la experiencia y trabajamos para generar propuestas para todos los gustos tanto para amantes del café como para el mundo corporativo", cuenta Gonzalo Calandra, jefe de *e-commerce* de Café Martínez, cadena de cafeterías con 215 sucursales en el país, quien considera a este canal "estratégico" para la firma, ya que tuvo un crecimiento de 160 por ciento en lo que va del año. Entre las novedades recientes, se cuenta el programa "Compra Recurrente", que permite al usuario configurar una frecuencia y garantizar que el café le llegue cuando

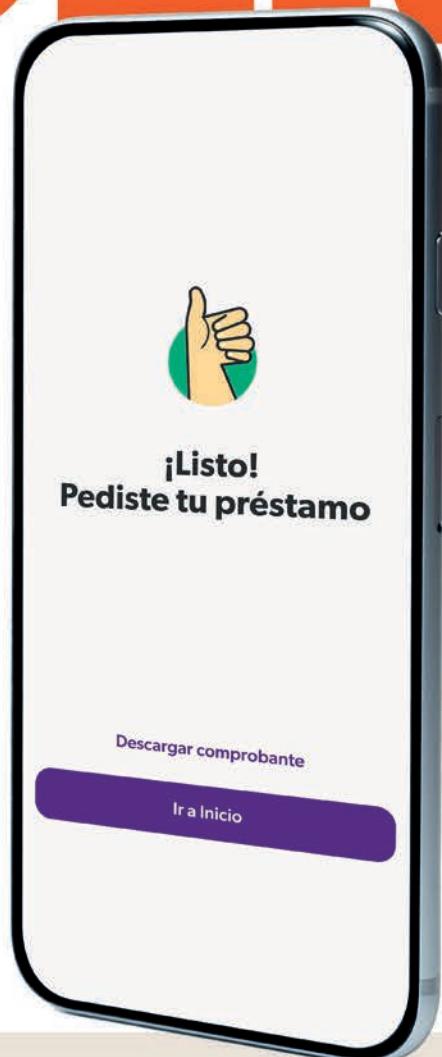
Naranja X

Pedir un **préstamo** es

PODER

hacer lo que
se te cante.

Pedilo en la app
 Google Play  App Store



MONTO SUJETO A APROBACIÓN CREDITICIA. LA APP ES ADMINISTRADA POR NARANJA DIGITAL COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.U, ENTIDAD FINANCIERA AUTORIZADA POR EL BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. LOS FONDOS EN LAS CUENTAS ESTÁN GARANTIZADOS CONFORME LAS NORMAS APPLICABLES.



cepresidente de ventas de Oracle Retail América latina. La empresa ofrece su Tienda Concepto, una solución que abarca *phygital* (combinar lo mejor del mundo virtual y del físico), omnicanalidad, fluidez en la ejecución del negocio y ecosistema de socios estratégicos.

La buena noticia: no es necesario involucrarse en un proyecto tipo big bang para subirse al tren del *e-commerce*. “El comercio componible ofrece una gran ventaja a una empresa que puede desplegarse a la velocidad de la competencia: no es necesario actualizar toda la aplicación de comercio, ya que basta con actualizar el microservicio específico”, dice Fernanda Pérez, *country manager* de SAP Argentina. “El enfoque es más integral que el del comercio descentralizado y lleva el concepto de desvincular los componentes de *front-end* y *back-end* al siguiente nivel de agilidad, fundamental en condiciones de mercado volátiles, interrupciones globales de la cadena de suministro o escenarios económicos cambiantes”, afirma.

Lo cierto es que no importa a qué industria pertenezca una empresa, ni qué tamaño tenga, ni qué historia tecnológica ostente: todos parecen estar sumándose a la movida *e-commerce*.

Maria Belén Rodríguez, responsable de negocios digitales de la fabricante de

pinturas Sinteplast, cuenta que la empresa no tiene una página de *e-commerce* propia, pero utiliza un gestor de ventas a través del cual entra el 80 por ciento de los pedidos, que luego se concretan a través de las pinturerías o comercios de materiales para el hogar que conforman la cadena de valor. “En los últimos 12 meses lanzamos la aplicación de Colorshop con el programa de fidelización Club de Profesionales, que permite a arquitectos, pintores, talleristas o decoradores cambiar puntos por premios”, detalla.

Casos, casos y más casos

“Con el *e-commerce* podemos estar para nuestro cliente las 24 horas: para que consulten sobre nuestras soluciones y contraten nuestros servicios en cualquier momento, a su ritmo y tiempo”, cuenta Gretel Álvarez Apa, gerente de marketing digital y ventas directas de la proveedora de servicios de seguridad Strix.

La tienda virtual de la compañía fue lanzada hace apenas seis meses. “Como algunos servicios requieren la instalación de un dispositivo en el vehículo, la compra termina con un turno asignado, pero en el proceso pudo efectuar toda la transacción solo”, detalla. La empresa tiene como socios

tecnológicos a VTEX y MercadoPago y, en logística, a Andreani.

“El *e-commerce* es una herramienta en constante evolución y si bien hoy en día el mayor porcentaje de ventas sigue realizándose por el canal tradicional, estamos desarrollando una nueva plataforma con la que estimamos un crecimiento del 300 por ciento”, detalla José María Montorfano, socio gerente de CanCat, de venta de productos *premium* para mascotas.

“Algunas de las mejoras en las que estamos trabajando, además de disponibilizar nuestra plataforma en idioma chino, están relacionadas con la agilización de los procesos dentro de la *web* y la *app*: reconocimiento facial y por huella para acceder a la sesión desde un dispositivo móvil y métodos más ágiles de búsqueda de productos por escaneo”, describe Estefanía Martínez Correa, líder en plataforma del mayorista B2B para pequeños comercios de cercanía Compre Ahora, que vende unos 6 millones de productos al mes a unos 50.000 usuarios registrados. La empresa cuenta con la asistencia de Accenture Interactive.

“Estamos rediseñando nuestro sitio para hacerlo más intuitivo y brindar una mejor experiencia de compra”, anticipa Daniela Lezcano, *growth marketing manager* de la empresa de regalos de experiencias Fanbag.

El canal de *e-commerce* B2C es muy joven comparado con la trayectoria B2B que acumula la empresa, pero aún así ya representa un 25 por ciento del total de las ventas. “Estamos incorporando un CRM más completo, lanzando funcionalidades como saludos personalizados y desarrollando productos adaptados a las necesidades de clientes más jóvenes y exigentes, además de haber habilitado un punto de *pick up* en Abasto Shopping para contribuir con nuestra omnicanalidad”, cuenta, por último, Lezcano.

Comercio electrónico. Esa excepción que despierta una sonrisa entre los empresarios argentinos ante la pregunta “¿Y... Cómo van las ventas?”. <AP>



Nuevas formas de crear valor en el camino de la transición energética.

Energy, Utilities & Mining

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar



Especial minería

El sueño del país minero

Con megaproyectos en marcha de cobre y litio, dos minerales críticos y con altísima demanda en el mundo por su importancia en la transición energética, la Argentina acelera el desarrollo de la industria. Atrae más inversiones estratégicas y enfrenta nuevos desafíos.

Por Florencia Lendoiro

La Argentina ya está subida al tren del desarrollo minero. Con megaproyectos en marcha de cobre y litio, dos de los minerales más críticos y con altísima demanda en el mundo por su importancia en la transición energética, el país se asienta en un marco normativo que hoy atrae más inversiones.

Pero los desafíos también son muchos. Aun con abundantes reservas de cobre y litio, recién las inversiones comienzan a materializarse y las exportaciones mineras continúan ampliamente concentradas en el oro y la plata, con proyectos que van llegando al final de su vida útil y con rentabilidades que no convencen.

La secretaria de Minería de la Nación, Fernanda Ávila, lo explica concretamen-

te ante una consulta de APERTURA. "Muchas veces nos preguntan si vamos a pasar de ser un país que habla de minería a ser un país minero. La Argentina exportó el año pasado US\$ 3800 millones provenientes de la minería", dice, una cifra alta considerando que es el mejor resultado en más de una década pero que "todavía solo representa el 4 por ciento de las ventas al mundo totales del país".

Sucede que casi 80 por ciento de las exportaciones hoy provienen del oro y la plata, mientras que solo 18 por ciento es litio. Pero el peso que tiene el oro blanco en las ventas va en exponencial crecimiento y seguirá aumentando ya que solo hay tres proyectos en producción de los 50 en carpeta.

Según las proyecciones del Gobierno, se pasará de las 34.000 toneladas de exportación de carbonato de litio a más de 200.000 en los próximos años. La Argentina es hoy el cuarto productor de litio y puede pasar al segundo lugar si esas inversiones se concretan.

En comparación con Chile, que el año

**Galicia
Seguros**

**Animate a disfrutar
esos momentos,
por lo demás
despreocúpate.**



SEGURO DE HOGAR

0800-555-9797

Compañía Aseguradora: Galicia Seguros S.A.U. Leiva 4070 Piso 6, CABA. CUIT 30-68714552-2. N° de Inscripción en SSN 0589. N° de Inscripción en IQJ 12571. Agente Institucional: Tarjeta Naranja S.A. CUIT: 30-68537634-9. Contratación de la cobertura sujeto a verificación y análisis de Galicia Seguros S.A.U. Consultá los requisitos de asegurabilidad, riesgos no cubiertos y cobertura del seguro llamando al teléfono 0800-444-0810 o en www.galiciaseguros.com.ar. Superintendencia de Seguros de la Nación: 0800-666-8400. www.argentina.gov.ar/ssn. El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. LA AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, en su carácter de Órgano de Control de la Ley 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales. Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: <https://www.galiciaseguros.com.ar/legales/politicasprivacidadproteccióndatospersonales>.

pasado exportó 55.000 millones de dólares mineros, la Argentina parece poco desarrollada todavía. Pero frente a ese país tiene ventajas, ya que del otro lado de la cordillera, está muy poco diversificada la estructura minera. El 80 por ciento de las ventas al mundo de Chile son de cobre. Y, según describe Ávila, apenas US\$ 7000 millones exportó de litio, siendo el segundo productor mundial.

Hoy en Chile, el marco normativo no atrae a los inversores. Muestra de eso es que no hay nuevos proyectos de litio desde hace casi dos décadas, lo mismo que en Bolivia. Esos dos, junto a la Argentina, el país que más atrae capitales en estos días, forman el triángulo del litio.

En la Argentina, mientras tanto, la foto minera actual está centrada en el oro y la plata mientras que el cobre y el litio son todavía puro potencial para pasar a ocupar el podio de los proveedores de minerales críticos globales, que permitan ser un país estratégico para la transición energética del mundo.

La Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM) lo cuantifica. La Argentina es hoy el cuarto productor mundial de litio (detrás de Australia, Chile y China) y el segundo país con mayores recursos. Las inversiones esperadas para los proyectos más avanzados suman US\$ 7000 millones.

Para el cobre, la expectativa está puesta en los cinco proyectos más importantes: Taca Taca (First Quantum Minerals), El Pachón (Glencore), Los Azules (McEwen), Agua Rica (Glencore) y Josemaría (Ludmin), que prevé CAEM, generarán inversiones por más de US\$ 22.000 millones.

Josemaría, de hecho, es un yacimiento de cobre, pero también de oro y plata, localizado en el extremo noroeste de la provincia de San Juan, en el departamento Iglesia, a 4230 metros de altura. La inversión anunciada para este proyecto fue de más de US\$ 4200 millones.

Desde los inicios de la etapa exploratoria, hace 20 años, Josemaría pertenece al Grupo Lundin, que también tuvo a su cargo el descubrimiento de Bajo La Alumbrera, en Catamarca, y de Veladero, también en San Juan. Desde abril de 2022 es parte de Lundin Mining, la ma-

yor empresa minera del Grupo Lundin.

Josemaría aún no tiene fecha de inicio de su construcción –que durará tres o cuatro años– ya que se encuentra en proceso de obtención de permisos sectoriales, acuerdos comerciales y revisión de cronogramas y costos. Su etapa de operación está calculada en 19 años, con una producción anual estimada en 590.000 toneladas de concentrado de cobre; 131.000 toneladas de cobre metálico; 224.000 onzas de oro y 1 millón de plata.

Alfredo Vitaller, VP de Asuntos Corporativos del proyecto, explica que “la Argentina sigue siendo atractiva para las potenciales inversiones mineras porque cuenta con los yacimientos y los recursos. Las perspectivas para el país son muy prometedoras. Según proyecciones de la Agencia Internacional de Energía, para 2040 la demanda global de minerales y de metales para tecnologías de energía limpia se duplicaría. Y en el mapa mundial, Argentina podría convertirse en un actor estratégico para contribuir a reducir la brecha entre producción actual y la demanda futura de minerales críticos para la transición energética, como el cobre y el litio”.

Para el empresario, el reciente lanzamiento de la Mesa del Cobre (que incluye a mineras de Catamarca, Salta y San Juan) es una oportunidad para impulsar el desarrollo cuprífero en el país en un momento en el que la Argentina no tiene una mina en producción desde que Bajo de la Alumbrera, en Catamarca, dejó de producir en 2018.

También, como aclara Vitaller, “hay que comprender que no existen proyectos de la envergadura de Josemaría que se autofinancien y que la búsqueda de uno o más socios estratégicos u otra figura similar, es algo habitual en proyectos como este”. Hasta ahora, Lundin Mining llevará invertidos US\$ 1400 millones en esta actual etapa de exploración/pre-construcción, como señal del interés por desarrollar la mina.

Es que como en otros grupos que ya pusieron un pie en la minería argentina, el interés del Grupo Lundin por la explotación aquí forma parte de la historia que une a la familia Lundin con la Argentina. En especial a su fundador Adolf

Lundin, luego a su hijo Lukas y hoy a los nietos de Adolf, quienes siempre apostaron al potencial minero argentino.

En 2021, el Grupo Lundin presentó públicamente su Distrito Vicuña al que define como un gigante de emergente de cobre, oro y plata en Argentina y Chile. Allí, tiene participación en los proyectos Josemaría, Filo del Sol y Luhuanusi, situados del lado argentino, y Los Helados, del lado chileno, que albergan en conjunto unos 17 millones de toneladas de cobre.

En Filo del Sol, también el gigante australiano BHP, dueño de la mina de cobre más grande del mundo, puso su huella al comprar el 5 por ciento de Filo Mining, compañía del Grupo Lundin, para iniciar un proceso de búsqueda más amplia en nuevos proyectos de ese mineral en la Argentina. “Queremos posicionar al país como actor minero de clase mundial”, dice René Muga, vicepresidente de Asuntos Corporativos.

BHP invirtió US\$ 79 millones para desarrollar ese proyecto en San Juan junto a Filo Mining, cerca de la frontera entre Chile y Argentina.

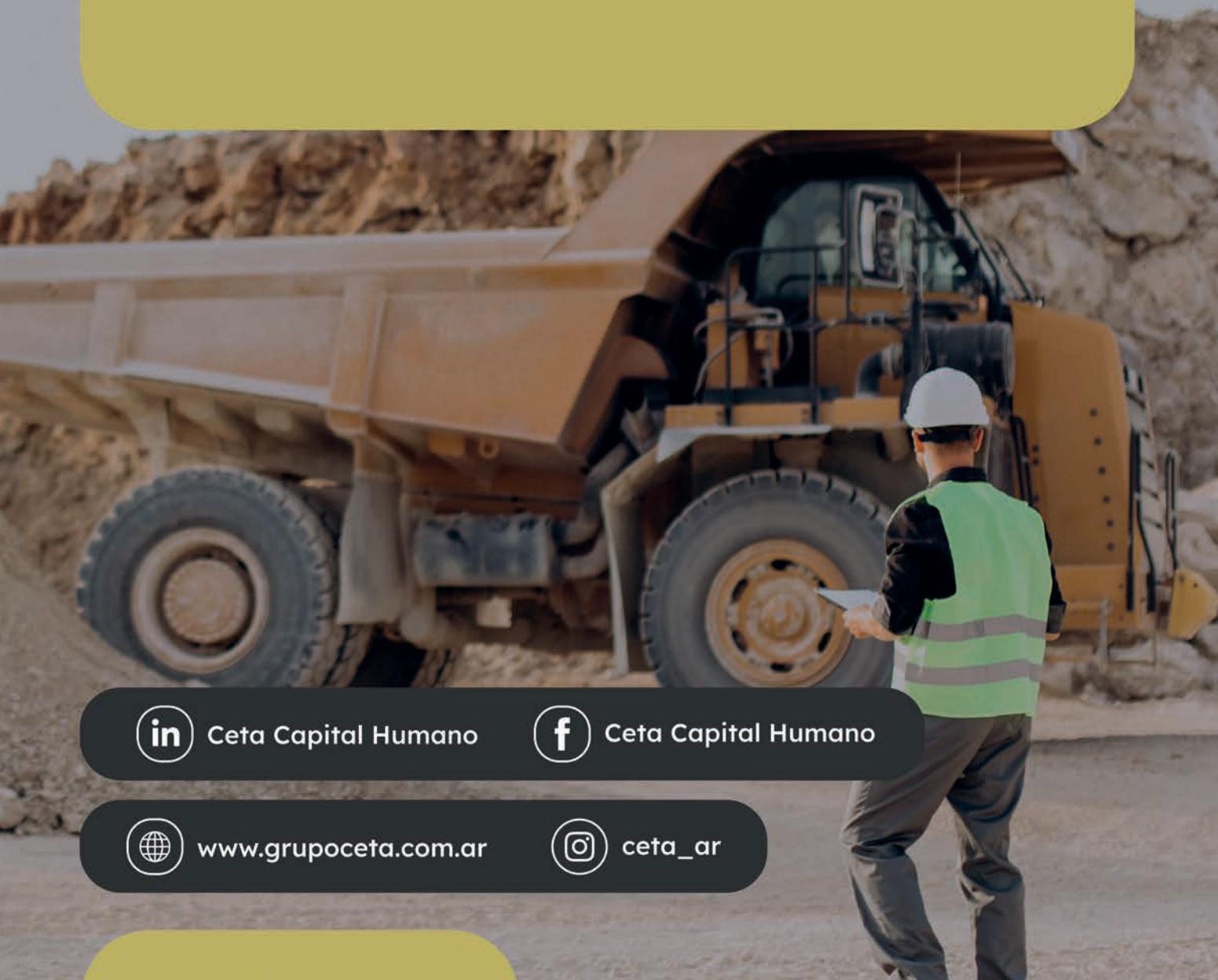
En el caso de Agua Rica de Catamarca, conocido como Proyecto MARA, la multinacional suiza Glencore acaba de invertir US\$ 475 millones para convertirse en el único accionista. Originalmente, eran Glencore, Newmont y Yamana Gold los inversores. Pero primero Glencore aumentó su participación el año pasado con un desembolso de cerca de US\$ 160 millones por el 19 por ciento que tenía Newmont (pasó a tener 43,75 por ciento), mientras que Yamana Gold fue adquirida por la canadiense Pan American Silver.

Los proyectos de cobre en general tienen una escala seis veces superior a los del litio. También su desarrollo es más largo. Por eso se espera que recién en 2030 pueda empezar a verse algún resultado que mueva la aguja de las mediciones mineras de la Argentina, con producción a gran escala.

El litio como guía

En el caso del litio, la producción ya empieza a crecer. Hacia 2030, Gran Thornton prevé que Chile y Australia tendrán

¡Capital humano
a la medida de
tus desafíos!



Ceta Capital Humano



Ceta Capital Humano



www.grupoceta.com.ar



ceta_ar

ceta Minería

entre el 35 y el 40 por ciento de la producción mundial de litio (hoy producen cerca del 70 por ciento) y se prevé un fuerte crecimiento de la Argentina debido al involucramiento de las provincias de la Puna en la promoción.

Según los datos oficiales argentinos, la producción minera tuvo una gran incidencia sobre el conjunto de las exportaciones de las provincias. En Catamarca representó 86 por ciento de sus exportaciones; en Jujuy el 84; en Santa Cruz el 77; en San Juan el 75; y Salta el 33 por ciento.

En particular para el litio, la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR) prevé que sea el quinto complejo exportador argentino antes de que termine esta década, ya que el volumen de inversiones podría multiplicar por 10 las exportaciones de este mineral en los próximos años. Hoy está en puesto 18°.

"El complejo litio pasó de ser el 6 por ciento de las exportaciones mineras en 2021 al 18 en 2022, con proyecciones de seguir creciendo en 2023", señala el informe elaborado por la entidad.

Hoy hay en producción tres proyectos. Salar de Olaroz, en Jujuy de la australiana Allkem; Fénix, en Catamarca de la estadounidense Livent; y Cauchari Olaroz, también en Jujuy, de Exar.

Allkem y Livent acaban de fusionarse, en una compañía que con un valor de US\$ 10.600 millones es hoy la propietaria de los dos proyectos con más tiempo de producción en la Argentina.

En el caso de Cauchari Olaroz la propiedad está en manos de la canadiense Lithium Americas Corp en *joint venture* con la china Gangfeng y Jamse (Jujuy Energía y Minería Sociedad del Estado). Es el proyecto más grande del país, cuya producción será mayor a la que tienen juntas, las dos minas de Allkem y Livent.

Cauchari-Olaroz se construyó con una inversión de US\$ 979 millones para una planta de producción de 40.000 toneladas por año de carbonato de litio "calidad grado de batería" y se inició la planificación para una segunda etapa de expansión de unos 20.000 toneladas por año adicionales.

"Ser un productor de litio relevante en momentos en los que el mundo está yendo hacia la electromovilidad tiene

"Nos preguntan mucho si vamos a pasar de ser un país que habla de minería a ser un país minero".

Fernanda Ávila, secretaria de Minería

una importancia geopolítica. Se está poniendo en el mercado un insumo clave. Somos los que picaron en punta en carbonato de litio de salmueras. Eso crea grandes expectativas en la Argentina", reflexiona Ignacio Celorio, CEO de Lithium Americas y número uno en Cauchari Olaroz.

El ejecutivo explica que "décadas de exploración mostraron que los yacimientos más rápidos para poner en producción están en la Argentina y el régimen jurídico que permite avanzar para ponerlos en producción continúa vigente y es el mejor. Entonces no es que a las empresas le guste los controles de cambios, o las diferentes trabas que se puede tener a nivel económico, pero lo aguantan. Eso explica por qué hay tantos proyectos en construcción al mismo tiempo, algo que -de hecho- es hasta una anomalía desde el punto de vista de recursos naturales. Tener cinco o seis proyectos de distintas compañías en una zona acotada, jamás lo vi".

Hay una alta concentración de proyectos de diferentes firmas en la zona más prometedora, en diferentes etapas.

Algunos proyectos, incluso, ya lograron aprovechar el beneficio del Régimen de Fomento de Inversión para las Exportaciones, que establece que para inversiones directas en moneda extranjera superiores a US\$ 100 millones, los beneficiarios podrán gozar de un monto de liquidación diferenciada de hasta un 20 por ciento de divisas obtenidas en las exportaciones vinculadas al proyecto de inversión.

Fue el caso del proyecto que promete tener la mayor concentración de litio en la Argentina, Tres Quebradas, el proyecto catamarqueño operado por Liex -una subsidiaria del gigante minero chino Zijin-. Tras conseguir estos beneficios para avanzar en su inversión, anunció que duplicará los desembolsos hasta casi US\$ 800 millones para tener el

doble de su capacidad productiva.

Otros proyectos están en las etapas más incipientes de desarrollo o exploración, todos con grandes perspectivas. En Integra Lithium, por caso, ya se han realizado descubrimientos de proyectos de litio que están en exploración temprana, con la intención de avanzar en otros dos y continuando con la innovación en el país sobre yacimientos de litio en roca. A su vez, en cobre, Polimetales del Noroeste ya identificó un yacimiento que puede tener escala mundial.

Lake Resources NL es otro desarrollador de capitales australianos, responsable de litio que tiene su principal proyecto, Kachi, en la provincia de Catamarca, además de poseer otros tres activos de salmuera de litio en Jujuy.

Kachi en el salar de Carachi Pampa, a más de 3000 metros sobre el nivel del mar, se encuentra en una etapa de pre-factibilidad, por entrar a factibilidad a fin de año. "Durante los siguientes meses, nos encontraremos implementando numerosos procesos en los pozos, planta piloto y soluciones de energía con el fin de completar esta etapa y presentar un Estudio de Factibilidad Definitivo financiable previsto para fin de 2023, para luego presentar nuestro Estudio de Impacto Ambiental previsto para 2024", explica Amalia Sáenz, Senior VP Corporate Affairs & Country Manager de Lake Resources para Argentina.

La compañía tiene un plan de dos fases para producir 50.000 toneladas de carbonato de litio por año cuando el mismo alcance su máxima capacidad. El objetivo es comenzar la producción en el segundo semestre de 2027, para lo cual está previsto comenzar la etapa de construcción a partir de 2025.

"Tenemos que trabajar a nivel nacional, provincial y con el sector privado en el desarrollo de un marco regulatorio para que el litio sea una realidad. Es importante asegurar políticas a largo plazo y trabajar en la sustentabilidad para ser productores a nivel mundial. Además, el éxito de todo esto depende de una infraestructura adecuada para la extracción, el procesamiento y transporte. Las empresas han estado trabajando en la mejora de infraestruc-



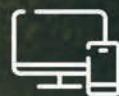
SportClub

www.sportclub.com.ar

DESCUBRÍ TU MEJOR VERSIÓN



+400 sedes
en todo
el país



Plataformas
online de
entrenamiento
y nutrición



Clubes y
espacios de
entrenamiento
outdoor



Descuentos en
+8.000
comercios



Escaneá el
QR y asociate!

Elegí SportClub y empezá a potenciar tu bienestar.

turas de transporte, logística y energía en las regiones donde se encuentra el litio, pero también se necesita una articulación entre el sector público y privado”, señala Sáenz.

La tradición del oro y la plata

Aun cuando las miradas están puestas en el litio y el cobre, el 80 por ciento de las exportaciones argentinas siguen siendo de oro y plata. Allí, uno de los grandes referentes es Barrick.

Esta compañía global, líder de oro y cobre con presencia en más de 18 países en distintos continentes, tiene en la Argentina su principal activo en Veladero. La mina de oro y plata emblemática de San Juan es hoy una empresa conjunta en un 50 por ciento con Shandong Gold. Las operaciones iniciaron en 2005 y es el mayor exportador de la provincia, igual que generador de empleo de calidad y una robusta cadena de proveedores.

En los últimos 17 años, Veladero generó más de US\$ 10.000 millones para la economía local en salarios, impuestos y pagos a proveedores. En los últimos cinco, transitó una nueva etapa, con inversiones para mejorar su infraestructura y fortaleció su relación con la comunidad local al tiempo que siguió explorando en busca de recursos.

Gracias a un nuevo fideicomiso para obras, acordado con las autoridades, logró avances materiales en obras de riego y salud para la comunidad. En 2021, finalizó una inversión de US\$ 190 millones para la ampliación de su pila de lixiviación conocida como Fase 6 y en 2022, ejecutó una nueva ampliación de esa pila la fase 7A y comenzará con la fase 7B para el último trimestre del año, que combinadas significan US\$ 140 millones.

También invirtió más de US\$ 54 millones en la línea eléctrica que se energizó a final de 2022 y que transporta energía desde Chile, una gran parte de renovable lo que significa una potencial reducción de las emisiones en Veladero en 100.000 toneladas de CO2-e anual.

Para este año, la producción de Veladero se encuentra en guía con lo planeado para finalizar con una producción de entre 320.000 a 360.000 onzas.

Sin embargo, tal como explica el

CEO de Barrick Marcelo Álvarez, “es uno de los años más complejos para el negocio por factores como las dificultades con el suministro de repuestos e insumos clave combinados con la situación macroeconómica que impactó fuertemente los costos. En ese contexto nos hemos enfocado en la productividad de los cambios de turno y la estrategia de lixiviación para seguir en línea con los objetivos de producción”.

El ejecutivo asegura que la actual “es una realidad compleja. Por una parte, el potencial geológico y minero es enorme, pero a la vez las empresas exportadoras, que generan un gran saldo de divisas positivo al país, están restringidas por las variables económicas y las regulaciones”.

“En ese contexto el gran desafío es mantener la confianza y apoyo de los inversores que entienden que la minería es una actividad a largo plazo y ponen mucho acento en contar con reglas estables y un marco impositivo adecuado para hacer viables los proyectos”, agrega Álvarez.

Teniendo en cuenta el contexto eleccionario, el empresario es optimista porque “los planes para recuperar la economía y actividad en la Argentina, en la mayoría de las propuestas política en pugna tienen en común haber identificado a la minería como un pilar”.

La compañía planea seguir sumando recursos para extender la vida útil de Veladero pero “necesitamos para llevar esto adelante es que factores específicos como la tributación sea competitiva, se respete el régimen de estabilidad fiscal, se liberen las importaciones y se eliminen las restricciones monetarias la brecha cambiaria para viabilizar los proyectos”, concluye.

En CAEM lo ponen en números concretos. La industria minera argentina podría estar exportando US\$ 12 millones de haberse puesto en marcha los proyectos de inversión que debieron ser cancelados o postergados por las dificultades económicas y sociales

Impacto en el empleo

Además de la generación de divisas por exportaciones, tan relevante en estos tiempos, y el aporte de regalías a las provincias, la minería tiene un alto impacto

para el país en cuanto al empleo y al desarrollo de cadenas de valor cercanas.

Según explicó Cintia Liendro, Gerente de Ceta Minería, en el sector “hay un potencial grande para desarrollar por muchos años más. Antes se pensaba que la minería era un trabajo que no era seguro, de proyectos cortos e inconclusos. Por eso, los profesionales sentían más seguridad en rubros como el petróleo. Hoy el litio es una fuente de inversión interminable que, trabajándolo de manera responsable, sustentable, considerando los aspectos ambientales, sociales y económicos, tiene un potencial amplísimo”.

Para la experta, hoy se transita “un momento crucial tanto a nivel provincial como regional. Cada proyecto es una puerta de entrada para poder seguir generando nuevos puestos de trabajo tanto en las comunidades cercanas, como a nivel nacional. En litio, el crecimiento del empleo supera los 4000 puestos de trabajo directos, 3538 son ocupados por varones, y 727 por mujeres. En los próximos 20 años, se vislumbra un potencial muy grande con múltiples elementos positivos para esta industria como para quienes se dediquen a ser proveedores de la misma. Para que esa proyección pueda consumarse resulta importante seguir incentivando a las nuevas generaciones a que estudien, conozcan el sector y se involucren responsablemente”.

Los puestos más solicitados dentro de la industria son, según Liendro, los que se consideran en la etapa de exploración y ejecución de obras en la etapa 1. Pueden variar de acuerdo al lugar de trabajo (hos, el origen geográfico y trayectoria de la empresa minera, tipo de roster, obra social ofrecida, posibilidades de desarrollo, tipo de contrato y beneficios ofrecidos. Entre los perfiles más solicitados encuentra a gerente y director de proyecto y obra, planner, geólogos, supervisores de obra, técnicos mecánico y electromecánicos, ingenieros, access control adviser, analyst site support, program maintenance, y projects control manager, entre otros.

Hoy los salarios en el sector comienzan a partir de \$ 300.000 y pueden superar el millón. <AP>



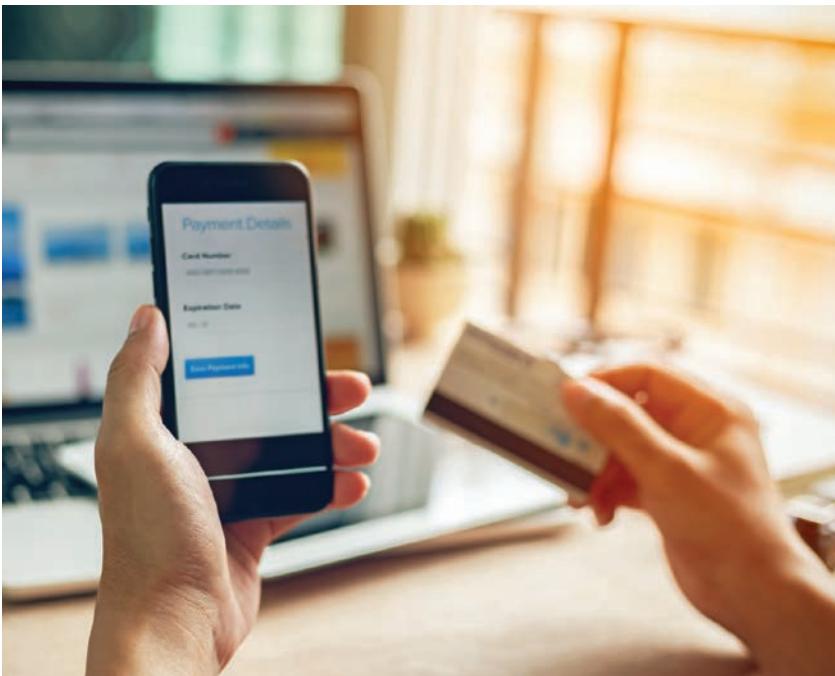
Tu vida nos. inspira

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.**



Informe especial

El día después de la digitalización

El mundo financiero dirige sus inversiones en tecnología hacia la mejora en las experiencias, la minimización de riesgos, la arquitectura de apps de pagos y la inclusión transversal, que multiplica clientes en el sistema.

La pandemia aceleró los tiempos y obligó a la industria financiera a transformar sus procesos a la fuerza. La digitalización traspasó el *homebanking* y de rramó en billeteras virtuales, QRs de pago, ecosistemas *fin* e *insurtechs*, pólizas virtuales, gestión de siniestros *online* y decenas de *apps* en el celular. Después de la corrida inicial, con los hábitos cambiados para siempre, las entidades se enfrentan al desafío del día después: mejorar experiencias, fidelizar aun en la virtualidad y blindar la seguridad de sus operaciones.

Y pagan por ello. La renovación tecnológica ocupa un lugar importante en los planes de inversión de bancos y asegura-

doras. ICBC estima una inversión para este año de US\$ 55 millones, una cantidad similar a la que gastó en 2022. "En el último año renovamos completamente nuestra plataforma de atención a clientes, mejorando la gestión de reclamos en nuestro *back office* y en los canales de cara al cliente, lo cual redujo los tiempos de resolución y también nos permite asistir más ágilmente y 7x24 consultas a través de un *chatbot*", explica Guillermo Tolosa, responsable de IT de ICBC.

El banco chino acaba de lanzar una aplicación para concesionarias. También amplió las opciones de pago móvil para sus clientes, integrando las billeteras Apple Pay y Google Pay, que permiti-

ten pagos *contactless*. "Lanzamos la posibilidad de acceder *online* a una tarjeta de crédito 100 por ciento gratuita para los clientes de YOY, nuestro banco digital para jóvenes, mejorando las posibilidades de pago que ofrecíamos a este segmento. Fortalecimos la banca digital para empresas incorporando productos para la gestión de e-cheqs y facilitando el *onboarding* de nuevos clientes a nuestra plataforma Multipay y Multipay Mobile", dice Tolosa.

Naranja X maneja un presupuesto de IT de US\$ 50 millones, entre gastos e inversiones, y tiene unos 750 colaboradores (propios y tercerizados) en el área. "En el último año desarrollamos nuestro Payment Facilitator, que incluye un *gateway* de pagos y servicios de valor agregado que certificamos bajo estándares PCI; integramos soluciones *world class* de fraude preventivo para tarjeta de crédito; incorporamos herramientas de *analytics* para el *tracking* de los flujos E2E realizados por nuestros clientes en la *app* e implementamos soluciones de biometría avanzada para mejorar la experiencia de autenticación del cliente", explica su CTO, Gonzalo Ozán.

El año pasado generaron un nuevo *score* alternativo desarrollado por la *fintech* Finfo con el que analizaron hábitos, recursos y comportamiento de pago de las personas -por fuera de las variables tradicionales que analiza el score financiero tradicional- para entender su capacidad de pago. "Sólo en 2022 se analizaron más de 200.000 perfiles de personas con el objetivo de poder incluirlas al sistema financiero. Logramos incluir a 100.000", agrega Ozán.

La compañía planea seguir creciendo en GenAI, tanto para facilitar la experiencia de cada contacto con sus clientes como para su uso en áreas internas, "para esto resulta clave continuar con nuestros modelos de KYC (*Know Your Customer*) para poder integrar la mejor experiencia y en forma personalizada", dice Ozán. El ejecutivo vaticina que el mercado seguirá avanzando hacia el modelo de Open Banking: "En ese marco continuaremos sumando soluciones como las de interoperabilidad para pagos con QR y tarjetas, lo que también

potenciará oportunidades para el uso de nuestra tecnología con diferentes instituciones”, afirma.

La revolución de las transacciones

La ingeniería de pagos es una de las principales apuestas de las entidades.

“En la Argentina nuestro volumen transaccional se incrementó a un ritmo superior al 100 por ciento anual en los últimos tres años. Para poner esto en términos de cantidad de transacciones, en 2021 procesamos alrededor de 400 millones y hoy en día ese es el volumen que procesamos cada dos meses”, apunta Sebastián Haurigot, director de *Treasury & Trade Solutions* para el Cono Sur del Citi. Con esos números, el banco americano está transformando su procesador de transacciones para aumentar la cantidad de operaciones por segundo.

El cambio tiene en la mira un punto repetido en las encuestas de satisfacción de todas las entidades: la experiencia del cliente. Hoy un *homebanking* colgado equivale al “hice una hora de cola en el banco” de hace un par de años atrás.

“La transformación de nuestro procesador de pagos –continúa Haurigot– mejora la experiencia desde varias perspectivas. Aumenta la capacidad de procesamiento simultáneo de las transacciones sin ningún tipo de interrupción. Por otro lado, este *upgrade* simplificará la conciliación de las transacciones en forma *online* mediante el envío de los movimientos de cuenta utilizando APIs, permitiendo así que los clientes puedan llevar su conciliación en forma inmediata”.

El punto es lograr operaciones simples sin fricciones ni riesgos. Para evitar fraudes el banco está implementado una herramienta de detección de riesgos conductuales que actúa de forma invisible (en segundo plano) durante la sesión de banca en línea, que detecta interacciones o patrones irregulares o inusuales de los usuarios. “Estas interacciones o patrones irregulares o inusuales podrían indicar posibles actividades no autorizadas asociadas con el acceso; podrían ser indicios de fraude o amenazas ciberneticas, incluyendo apropiación indebida de cuentas, actividades

“El ecosistema está cada vez más integrado y con mayores volúmenes por la interoperabilidad y nuevos productos”.

Otacílio Magalhães, de Banco Patagonia

robóticas y malware”, explica Haurigot.

La banca multiplataforma supone desafíos que van desde la experiencia de los clientes hasta la seguridad y la rapidez en las transacciones. Durante el último año ICBC modernizó sus aplicaciones migrándolas a una arquitectura basada en microservicios que corren sobre tecnología de nube. “Esto nos permite escalar de manera robusta nuestra infraestructura para absorber el 50 por ciento de crecimiento transaccional que tuvimos el último año y el crecimiento en clientes”, afirma Tolosa.

Mariva está migrando su operatoria de banca tradicional a una dinámica de banca digital. “Para un banco con una gran vocación de cercanía con los clientes, implica un doble desafío. Buscamos ser un banco digital, pero con alto grado de personalización en las soluciones que brindemos”, destaca su gerente de Sistemas y Tecnología, César López Matienzo.

Matienzo asegura que el banco mantiene un crecimiento sostenido de inversión en los últimos años, principalmente en la actualización de la infraestructura tecnológica y en proyectos relacionados con canales, productos digi-

tales y disminución del riesgo operativo. “Esto incluye la migración de nuestra plataforma de transferencias de alto monto; la digitalización de flujos de documentos con firma electrónica; la implementación de un nuevo *homebanking* para empresas; la evolución de nuestro portal de información para los clientes de banca privada”, explica.

La entidad, además, renovó al 100 por ciento su arquitectura de operatoria bursátil, “lo que implicó la implementación de una app para nuestros clientes, un core de última generación y un sistema nuevo de *back office*”. También consolidó el modelo de apificación (transformación digital) de su core bancario y el desarrollo de un primer enfoque de integración con billetes, apalancándose en la arquitectura tecnológica de MODO.

Banco Patagonia acaba de aprobar su plan estratégico con eje en la transformación digital. Si bien no especifica la cifra, su superintendente de Tecnología y Negocios Digitales, Otacílio Magalhães, asegura que “la inversión será la más grande de los últimos años”.

“Las inversiones que estamos haciendo tienen el objetivo de mejorar la integración con nuestros proveedores de servicios, evitando que haya interrupciones o demoras causadas por procesos que corren en sistemas de esos proveedores”, dice Magalhães. El tema no es menor: “El ecosistema está cada vez más integrado y con mayores volúme-



nes por la interoperabilidad y nuevos productos que se incorporaron en los últimos años, como e-cheq, pagos con transferencias, transferencias 3.0 o ingreso de dinero”, dice.

“La adopción de herramientas digitales alcanza a públicos cada vez más amplios y diversos, por lo que se genera también un impacto muy positivo en términos de inclusión”, asegura Pablo Perazzo, director Comercial de Garantizar. El primer producto que la sociedad de garantías subió a su plataforma, una garantía bancaria para personas humanas, fue un éxito comercial. “Desde entonces no para de crecer en todas las provincias del país”, agrega Perazzo.

Este año lanzaron plataformas *online* que permiten la autogestión de garantías comerciales y descuento de e-cheqs en el mercado de capitales. “Próximamente estará disponible una nueva solución digital para que las personas jurídicas puedan acceder a las mejores condiciones de financiamiento”, anticipa Perazzo.

Nuevos hábitos

En Supervielle aseguran estar trabajando para alcanzar un *mindset* digital, definido desde su estrategia de marketing como Human Banking. “Esto, nos permitió lanzar Inversión Rápida, una solución simple e intuitiva que, mediante la plataforma Online Banking o la app Supervielle, permite suscribir a Fondos Comunes de Inversión (FCI) de corto plazo en pesos y rescatarlos en cualquier día y horario”, explica Javier Tiburzio, gerente corporativo de Inversión Digital.

En un mundo en el que un *chatbot* que no contesta puede malhumorar al cliente al punto de dar de baja productos, el banco incorporó a su plataforma un servicio de videollamada. “Nuestros clientes pueden conectarse con un experto ejecutivo de forma *online*, disponible desde las 8:00 hasta las 21:00 horas, para resolver sus inquietudes desde cualquier ubicación y en horarios ampliados”, agrega Tiburzio.

Para Fabricio Gamarrutta, VP Banking de Interbanking, la transformación digital derrama eficiencia por fue-

ra del sistema financiero. “A través de Interbanking más de 210.000 empresas pagan sus impuestos, administran sus pagos y cobros y liquidan sus sueldos. Aprobaciones que antes llevaban días ahora se resuelven en horas. Eso le cambia el día a día a los empleados de tesorería, pero también a los directivos que ya no pierden tiempo firmando autorizaciones”, asegura.

Durante el último año la compañía de servicios digitales B2B integró su ecosistema digital. “Lanzamos nuestra aplicación móvil, que permite a las empresas realizar diversas operaciones de forma rápida y ágil, manteniendo los más altos estándares de seguridad. Renovamos nuestra plataforma *web* y creamos una propuesta de APIs, herramienta que da la posibilidad a las compañías de conectar su propio sistema de gestión con nuestra plataforma, para poder acceder a toda la información bancaria de forma segura y rápida”, apunta Gamarrutta.

Ciberpólizas

Un poco más lentamente y en un marco de mayor regulación que los bancos, las aseguradoras también empezaron a explorar el mundo de pagos y gestiones digitales. “Tenemos un plan de modernización que incluye la actualización de los *core*, apificación de los monolitos tecnológicos y renovación del *frontend* y *funnel* de nuestros productos”, explica Martín Kasañetz, CIO de Galicia Seguros, que acaba de sumar la operatoria de Sura Seguros en Argentina. Traducido al lenguaje de sus clientes, estas transformaciones tienen que ver con mejorar experiencias, la gestión de ventas y la ejecución de microservicios desde sus plataformas.

En su gestión de postventa el grupo está utilizando GPT3.5, una herramienta de IA que mejora la experiencia y el crecimiento digital. “En lo que tiene que ver con el proceso de siniestros, nos apoyamos en un *software* de interpretación de imágenes que mejora todo el proceso, tanto para pagos, recuperos de información como para su análisis”, explica Kasañetz. A futuro Galicia Seguros está investigando la tecnología de

blockchain. “Tiene la ventaja de descentralización y de automatización en los procesos de verdad pueden impulsar negocios de gran volumen que no serían sustentables con una participación manual”, explica el CIO.

BBVA Seguros, por su parte, está implementando sistemas de gestión para marcar un diferencial en la experiencia de cliente. “La digitalización nos permite, justamente, automatizar los procesos más mecánicos, para que nuestros colaboradores puedan tener más foco en el cliente, desarrollando tareas de alto impacto y aportando valor en ellos”, explicaron desde la aseguradora. Estos procesos incluyen la inclusión de IA para que todas sus áreas comerciales accedan de forma inmediata a información actualizada de pre y post venta de toda su oferta de pólizas

Billetera mata efectivo

La pandemia disparó el desarrollo de billeteras digitales. Las *apps* de efectivo virtual lograron lo que no el sistema bancario no pudo en décadas: la inclusión financiera casi total. Desde las entidades estatales, BNA+ y Cuenta DNI, las *wallets* de los bancos Nación y Provincia dan acceso a alrededor de 17 millones de usuarios. “Ambos casos constituyeron un fenómeno digital que significó un hito de bancarización en el país, así como una mejora en la forma en que millones de argentinos manejan diariamente sus finanzas”, dice Marcelo Fondacaro, *Chief Commercial Officer* (CCO) de Veritran.

La compañía de desarrollos digitales lleva casi dos décadas ofreciendo soluciones *tech* al mercado financiero. Están detrás de más de 17 millones de *onboardings* remotos y 100 por ciento digitales. El boom de la banca virtual trae nuevos desafíos relacionados con el blindaje de las operaciones. “Sin seguridad no hay transacción financiera, por eso invertimos el 10 por ciento de nuestros ingresos en sistemas de seguridad, como biometría 3D o dobles factores de autenticación como el soft token”, advierte Fondacaro. Un desafío que marca lo que viene después de la revolución digital de las finanzas. <AP> Elena Peralta



ICBC MALL, NUESTRO MARKETPLACE EXCLUSIVO PARA CLIENTES.

Con miles de productos en **viajes, hogar, moda, súper, restó y muchos más.**
Podés pagar con puntos o puntos y pesos, con descuentos y cuotas.

El futuro nos inspira.

ICBC 

#1
CIO - Director
de Tecnología
de la Información
de Raízen

33%



Fotos: Gustavo Fernández

EDUARDO MARTÍNEZ
CIO DEL AÑO

cio 2023

Fotos: Gustavo Fernández



CIO de Aeropuertos
Argentina 2000

GUSTAVO SABATO
CIO TRAYECTORIA

En un año complejo para la economía local, y con las empresas todavía terminando de acomodar su infraestructura tecnológica luego de los dos años y medio de pandemia, el trabajo de los CIO se revistió de diversos desafíos. Desde las complicaciones para importar hasta la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) y otras nuevas tecnologías disruptivas. El CIO del año busca premiar a quienes mejor navegaron esta tormenta.

Coordinación: Florencia Pulla

Ranking CIO del año 2023

#2 PATRICIO FLYNN	#3 DIEGO MARTÍNEZ	#4 GABRIEL ORIOLO	#5 FERNANDO BRODER	#5 MAGDALENA GONZÁLEZ VICTORICA	#6 GUILLERMO TOLOSA	#6 CARLOS VECCHIO
CTO de Ternium	CTIO de Telefónica Argentina	Director de Procesos y Sistemas de Grupo OSDE	CIO de Assist Card	CTO de Arcos Dorados	CIO de ICBC Argentina	Gerente de Sistemas de Banco Macro
14 %	13 %	7 %	6 %	6 %	5 %	5 %

Ninguno y otros: 12%

PUESTO #1

EDUARDO MARTÍNEZ

Director de Tecnología de la información de [Raízen]

La cultura del trabajo

Con años de experiencia sobre los hombros, que lo hicieron caminar por una miríada de transformaciones e implementaciones tecnológicas, hoy Eduardo Martínez -que dirige toda la tecnología de Raízen- se alza con el título de CIO del año. El desafío de transformar una industria en encrucijadas y cómo piensa y usa hoy las tecnologías que se vienen.

#

Por Sebastián De Toma

La industria del petróleo y gas ha sido históricamente más lenta en adoptar tecnologías avanzadas en sus procesos, y actualmente compite cada vez más con el sector de energías renovables, que se estima tendrá un valor de US\$ 1,1 billones para 2027, según distintos informes del sector. Para mantenerse competitivas, las empresas de petróleo y gas necesitan mejorar su infraestructura existente y considerar la implementación de nuevas y evolutivas tecnologías en sus sistemas y procesos de negocio. Aprovechar la transformación digital garantizará que las compañías de petróleo y gas mantengan su cuota de mercado.

La tecnología mejorada para el sector del petróleo y gas ayudará a los operadores y empresas a abordar los nuevos desafíos. Las mejoras recientes en tecnología para la industria incluyen avances en robótica, inteligencia artificial (IA), *big data* y computación en la nube. La introducción de más Automatización Robótica de Procesos (RPA, por sus siglas en inglés) reducirá el error humano y el riesgo.

La tecnología de computación en la nube mejorada aumentará la seguridad, ya que los ciberataques continúan en aumento. La adopción de tecnología IA mejorará la visibilidad de las operaciones, el análisis de *big data* y la productividad administrativa.

A este panorama se enfrenta el CIO que este año resultó distinguido por sus pares, Eduardo Martínez, que está en Raízen -una *joint-venture* entre Royal Dutch Shell y el Grupo Cosan de Brasil y cuyo primer negocio internacional fue comprar la operación de *downstream* de Shell en la Argentina- desde finales de 2018. Martínez llegó, tras varios años de ser el líder de tecnología de la firma citrícola San Miguel, para "refundar el área de TI", que antes se daba de manera centralizada en distintos lugares del mundo. "El desafío era espectacular porque fue casi empezar de cero, había que desarmar todas las provisiones que llegaban desde afuera y crear un equipo local. No fue solamente tomar el control de lo que había, sino refundar toda el área, hasta tuvimos que suspender servicios al principio del proceso".

Martínez destaca el apoyo que tuvo desde la compañía, dado que esta confía mucho en "el poder de la tecnología para diferenciarse y ser mucho más competitiva", por lo que se embarcaron en un viaje de transformación digital al 100 por ciento, en una compañía en la que -dice- son "más o menos 1500 personas en la compañía principal, otras 1500 en una subsidiaria que atiende 50 estaciones de servicio que son propias". Además, tienen otras 870 estaciones de servicio que son de terceros en las cuales venden combustibles, lubricantes en modo *retail* y en modo B2B. Tienen como clientes a automotrices, compañías de nave-



Edad: 55

Estado civil:

casado, 2 hijos

Hobbies: cine,
música, lectura, tenis,
fútbol y paddle

[Raízen Argentina]

Es un joint-venture entre Royal Dutch Shell y el Grupo Cosan, de Brasil

Empleados: más de 2500
Flota: más de 350 para la distribución de combustible
Estaciones de servicio propias: más de 860

Es la segunda empresa de combustibles en participación de mercado. Comercializan 4 millones de m³ de combustible al año

[La IT de Raízen]

Personal de IT: 35 (interno), 50 (externos, aprox.)
Presupuesto: US\$ 16 millones (opex); US\$ 9 millones (capex).

Hardware: la mayoría en la nube de Microsoft Azure y AWS
Servidores y laptops: Dell
Software: SAP, Salesforce, SAP Ariba. Aplicaciones propias para toma de pedidos, compra de combustibles,

lubricantes y tiendas de conveniencia, carga de combustible en aviación, programación de flota de despacho. Taxologic y AspenTech
Consultoría: Accenture,

Globant, Practia y S&T Consulting
Telecomunicaciones: Enlaces de Telefónica y Telecom. Servicios de MPLS de Neutrona

gación, compañías navieras, compañías de obra por asfalto y también las tiendas de conveniencia que están en las estaciones de servicio, que también amplían el tipo de productos y servicios que venden.

Por supuesto, para realizar tamaña transformación tecnológica, lo más importante -después del apoyo irrestricto de la compañía- es el equipo que la lleva a cabo. "Tenemos la suerte de que nos 'allocan' el esfuerzo en términos de recursos y personas, para hacer lo que nos proponemos y para mí eso, en la Argentina, es como trabajar en Disney". Justamente esto es lo que le cuenta Martínez a quienes buscan integrar al equipo y en general no tienen problemas para llenar los huecos que una rotación más bien baja va dejando. "Contarles el proyecto es la herramienta más fuerte que tenemos."

No todo es color de rosa a la hora de encontrar el personal que necesitan, siempre hay puestos que generan dificultades. En el caso del equipo de Martínez, los desafíos llegan del lado del análisis de datos, BI y todo lo que refiere a metodologías ágiles. "Esa es muy nueva -dice-, hay poco y está muy demandada; competís con algunas prácticas de mercado que no sé si son las mejores", aclara. "A veces, el trabajo remoto que ponen muchas empresas como algo positivo no te ayuda a desarrollar una cultura de trabajo; trabajamos más, estamos más conectados desde casa pero somos menos productivos".

Dentro de Raízen, Martínez tiene a su cargo cinco áreas, una se llama Digitalización de negocios, que se encarga de ser la interfaz con las otras áreas, son los que guían y gestionan la agenda digital de la compañía; otras es Productos y Plataformas digitales, el viejo Aplicaciones o Desarrollo, que tiene consigo a las las plataformas tradicionales, ERP, CRM, todo lo que se venda como paquete, y dentro de esta también están digitales, las *apps* y todo el desarrollo que hacemos de cara al cliente para diferenciarnos de la competencia, y finalmente el área de BI. Después hay un área de Tecnología y Operaciones que tiene Arquitectura, lo que es Telecomunicaciones e infraestructura, Gestión de

usuarios y Mantenimiento de aplicativos, que lo tengo separado del área de desarrollo. "O sea, tengo los proyectos por un lado y la operación de la compañía por otro, para que no compitan", detalla el CIO. "Tengo una Digital PMO que se encarga de todas las cuestiones de metodología, digital, gestión del *budget* y de indicadores cruzados de toda mi área y también tengo Ciberseguridad a cargo."

También tiene mucha consultoría, sin un número exacto porque se define por proyecto. "Trabajo con mucha sinergia con mis colegas de Brasil, a veces hacemos desarrollos conjuntos y tomó servicios de ellos, a veces ellos de acá para Brasil. Tratamos de ganar alguna velocidad con el tiempo que Raízen tiene ya en Brasil, que empezó cinco años antes que nosotros. Estos primeros años, que fueron de mucho de *catch-up* con ellos, ahora estamos en un lugar en el cual a veces tomamos nosotros e implementamos acá y se lo llevan ellos y eso funciona muy bien".

La importancia del esfuerzo

Martínez nació en 1968, el mismo año del mayo francés, pero en la Argentina. Y ya a los 15 años estaba trabajando como empleado administrativo no porque lo necesitara, explica, sino porque sus padres "creían en la cultura del trabajo". A los 18, en 1988, entró en lo que en aquel momento era el Banco Río y allí comenzó su carrera en tecnología, en el área de Control de procesos dentro de Sistemas. Luego sobrevinieron tres años en dos consultoras. "Una estaba más dedicada a lo que era a lo tradicional de auditoría y entré al departamento de informática que estaban creando", relata.

Luego empezó lo que él llama su "carrera más fuerte y extensa, profundamente en TI". Primero estuvo siete años en Accenture: inicialmente en el área de Utilities, implementando soluciones en telefónicas, en compañías de luz y de gas; después en el área de banca, implementando core bancarios en Banco Mercantil, Banco Francés, Bank Boston y también en el área de estrategia desarrollando com-

Meetings & Events

by Club Med®

La posibilidad de combinar
trabajo y placer en el mismo lugar.

#WORKTAINMENT

Congresos | Viajes de Incentivos | Convenciones | Programa de premiaciones
Reuniones de Trabajo | Seminarios | Exclusividades

Para más información: 54 (11) 6842 5063 o 54 (11) 6842 5064
grupos.ar@clubmed.com | <https://www.clubmed.com.ar/meetings-and-events>

pañías como Coelsa. En el año 2000, pegó el salto al Grupo Clarín, cuando allí se estaba creando Ciudad Internet y desarrollaban un área de consultoría en negocios o proyectos de Internet que excedieran la conexión. "Ahí hice proyectos de lo más variados, desde sitios institucionales a sitios tradicionalmente de publicidad de compañías, a soluciones un poco más complejas como un *homebanking* o un sitio de compras y licitaciones. Después llegó el proyecto más divertido de mi vida, hacer un casino *online*", comenta el ejecutivo.

Más cerca en el tiempo, entre 2002 y 2006, pasó a OSDE, primero como CIO de la compañía de turismo del grupo que se llamaba Interturis, que se estaba creando, y tras un año y medio, pasó a ser el subgerente de Sistemas de todo

sible, "llevar tecnología a una industria bastante poco tecnológica que ahora recién está empezando a explotar fuerte como es el mundo del agro", en palabras de Martínez.

Los proyectos más amados

A lo largo de toda su carrera profesional, Martínez tuvo varios desafíos, como los ya mencionados en Raízen, OSDE, Philip Morris y San Miguel. Particularmente, hay tres proyectos que él destaca tanto desde lo profesional como lo humano. El primero fue el cambio de método comercial en Ecuador para Philip Morris. "Teníamos distribución indirecta y pasamos a directa, en vez de tener y hacer una facturación a un distribuidor que se encargaba de repartir los cigarrillos, salímos nosotros con camionetas y dispositivos móviles y hasta impresoras en las camionetas y le vendíamos directamente al punto de venta", recuerda. "Eso implicó desarrollar toda la logística, todos los sistemas *back end* que pudieran capturar esos resultados y todo el *front end* del punto de venta móvil en 'camionetitas' con personas que iban y venían en los kioscos directamente los cigarrillos. Fue un proyecto súper desafiante porque era cambiar un método de trabajo, un método de venta completo en un negocio que no podía parar y no podías caer de stock", cierra.

En segundo lugar, destaca justamente el desarrollar el área de tecnología global en San Miguel, que implicó la re-implementación del todo el ERP en cuatro países en simultáneo. Apunta: "Fue decir 'hoy apago, prendo y pum, salimos en todos los países al mismo tiempo'. Implicó también cambiar mucho el método en que la compañía operaba y que significó un cambio muy grande en el uso y la visión de la tecnología allí dentro, que el *leitmotiv* era 'muchachos, dejemos de usar la tecnología como la máquina de escribir, dejemos de usarla para registrar lo que pasó y usémosla para gestionar, para mover la compañía tecnológicamente'".

Y, claro, en tercera instancia menciona el proyecto al que le dedica sus días en este momento. El programa de transformación digital que está haciendo en Raízen. "Es súper ambicioso, porque fundamentalmente es un cambio cultural, es convertirnos en una compañía *data driven*", cuenta. "Lo principal es el cambio y la implementación del ERP, movernos a SAP en toda la compañía. La habilitación de la toma de pedidos remoto para nuestros *dealers*, imagínate que tomábamos pedidos por teléfono hasta hace cuatro años", agrega, todavía algo asombrado. Además, menciona la implementación de Shellbox que es el primer producto digital que tiene la compañía. "Esto de hacer proyectos de metodologías ágiles, estar tocando y cambiando y poniéndole *features* todo el tiempo en una compañía muy de ingenieros, que estás acostumbrado a moverte en el mundo físico y que vos tenés que decir 'decime qué me vas a dar por tanta guita y por cuánto' y yo digo 'no, no lo sé porque le estoy preguntando al cliente todo el tiempo'. Culturalmente es un golpazo enorme", argumenta. <AP>

"Esto de hacer proyectos de metodologías ágiles, estar cambiando todo el tiempo, culturalmente, es un golpazo enorme"

OSDE Binario. Luego llegó el turno de Philips Morris, hasta 2012, como gerente regional de Planificación de IT para toda Latinoamérica Sur durante los primeros dos años, y después pasó a ser gerente de Sistemas para marketing y ventas, donde toda la publicidad -ante la imposibilidad de hacerlo en vía pública o en TV, radio o revistas- se canalizaba a través de la tecnología. Relata: "Ahí tuve un montón de proyectos súper divertidos orientados a la venta, no solo para nosotros colectar datos de consumidores sino también desarrollar paquetes especiales que fueran el ticket de entrada a un evento, o poner un cupón para redimir en los paquetes y después subastar, a través de Internet, guitarras intervenidas por Cerati o ese tipo de cosas. Muy apalancado en la tecnología en una industria que no tenía otra manera de poder vender o hacer marketing si no era a través del mundo digital, ahí aprendí un montón de cómo apalancar mucho un negocio del modo tecnológico".

Finalmente, antes de desembarcar en Raízen, se desempeñó como CIO en la cítrícola San Miguel, y allí tuvo el desafío de -un poco como le sucedió en su puesto actual de armar un área global de tecnología para la Argentina, Sudáfrica, Perú y Uruguay y profesionalizarla todo lo po-



Partner of Atradius

Seguros de Crédito y Caución

SOMOS EXPERTOS EN SEGUROS DE CAUCIÓN PARA LA INDUSTRIA MINERA

**Garantías aduaneras y anticipos
financieros para proveedores**



www.segurosinsur.com.ar

PUESTO # 2

PATRICIO FLYNN

CTO IT Global de [Ternium]

En busca de nuevos desafíos

Ingresó a la empresa en cuanto egresó de la universidad. Hoy, desde su rol de CTO IT Global, siente la misma pasión y empuje por los nuevos retos y nuevas tecnologías que surgen constantemente.

Fotos Gustavo Fernández



#

Por Cintia Perazo

Ternium es el productor de acero plano líder en América latina, con plantas operativas en México, Brasil, la Argentina, Colombia, el sur de los Estados Unidos y América central. Esta compañía ofrece un amplio rango de productos de acero de alto valor agregado para clientes en las industrias automotriz, de electrodomésticos, construcción, bienes de capital, contenedores, alimentos y energía, entre otras. Cuenta con una red de plantas manufactureras, centros de servicios y distribución, y sistemas avanzados de integración de clientes.

A escala local Ternium es, también, el principal fabricante de acero. Sus centros productivos están ubicados en San Nicolás, Rosario, Canning, Florencio Varela, Haedo y Ensenada y operan con tecnología de vanguardia. Desde la firma aseguran que realizan inversiones permanentes para mantener sus estándares internacionales de competitividad y lograr así abastecer a sus diversos clientes con productos de calidad, a la medida de sus necesidades.

Patricio Flynn, actual CTO IT Global de Ternium, nació en la Ciudad de Buenos Aires, pero todavía recuerda aquellos ocho años que vivió en San Nicolás de los Arroyos. “Tengo un cariño particular por la ciudad porque representa mis primeros años como ingeniero y donde nacieron mis hijos, una hermosa etapa de mi vida y carrera. Siderar marcó un primer desafío que puso una alta vara en mi crecimiento profesional. Pero no lo hice solo, representó un trabajo en equipo y despliegue de equipamiento y tecnología enorme, con un ritmo aceleradísimo”, resume el ejecutivo. Cuando implementaron ese proyecto en la compañía quedaba en el aire una pregunta: ¿Habrá un proyecto superior? Treinta años después Flynn permanece en esta organización y los intere-

Edad: 57. **Estado civil:** en pareja, 3 hijos. **Hobbies:** fútbol, windsurf y canto. **Trayectoria:** en la Organización Techint desde 1992, pasando por varias de las empresas que crecieron a lo que hoy son Ternium y Tenaris.

santes desafíos nunca terminaron. "Los proyectos aquí son constantes y cada desafío es más complejo que el anterior", reconoce.

Con respecto a su trayectoria, Flynn trabajó desde que inició la carrera de Ingeniero Electrónico con Especialidad en Computadoras, en la Universidad de Buenos Aires. Comenzó como programador con el desarrollo de sistemas en las primeras redes de computadoras, continuando su desarrollo profesional como analista de sistemas y, luego, liderando proyectos. Cuando se graduó ingresó a Siderar para ocupar el rol de jefe de Microinformática. Posteriormente se desempeñó como Gerente de Tecnología en el Share Service de IT y Operaciones para Siderar (hoy Ternium), Siderca (Tenaris) y Techint Ingeniería & Construcción.

En 2005, con la creación de Ternium, empresa en la que se unificó Siderar en Argentina, Sidor en Venezuela e Hylsa de México, asumió el rol de CTO IT en la región para acompañar el desafío de continuo crecimiento de Ternium con las incorporaciones de nuevas plantas en México, Brasil, Colombia, Estados Unidos y Guatemala.

[Ternium]

Año de fundación: 2005 **Cantidad de empleados:** +20.500

Cantidad de sucursales o sedes: 18 plantas productivas en la región; 51 centros de servicio y/o de distribución y 2 centros de operación minera **Países en los que tienen presencia:** 9

cesamiento de los centros de cómputos. Sabemos que la infraestructura tecnológica es indispensable para que se puedan disponibilizar sistemas ágiles, eficientes y sostenibles para la empresa", agrega.

Como parte del proceso de Transformación Digital de Ternium, el equipo liderado por Flynn, parte de la Dirección de Sistemas, participó de proyectos multidisciplinarios que hicieron posibles la creación de una plataforma tecnológica *datalake cloud* que se alimenta de datos industriales, eventos y datos de los sistemas.

Por otro lado, contribuyeron a disponibilizar una plataforma de IA mediante *videoanalytics* implementada en más de 1000 cámaras. Esta fortalece el control de seguridad industrial para identificar, asegurar y alertar eventos

"Siderar marcó un primer desafío, que puso una alta vara

en mi crecimiento profesional, pero no lo hice solo"

Desafíos continuos

Entre los principales desafíos que afrontó se destaca la integración tecnológica de nuevas plantas en distintos países de América a Ternium. Además, su equipo acompañó con el desarrollo de la plataforma tecnológica la implementación de la visión de transformación digital hacia la Industria 4.0.

"La pandemia nos puso un reto inusual en el cual tuvimos que brindar conectividad para pasar de 600 a 6000 personas conectadas en forma remota de un día para el otro", recuerda el ejecutivo.

Por otro lado, a raíz de los desafíos emergentes se potenciaron las comunicaciones y se impulsaron diferentes proyectos para disponibilizar un ambiente colaborativo híbrido con más de 150 salas de videoconferencia utilizando Office 365 en la Argentina, Brasil, México, Colombia, los Estados Unidos y Guatemala.

Al mismo tiempo, Flynn asegura que tanto él como su equipo deben seguir aprendiendo y manteniéndose actualizados en materia tecnológica, ya que ésta evoluciona de manera constante y exponencial. "Para nosotros es fundamental garantizar la confiabilidad de la operación y el pro-

que comprometan aspectos de seguridad, acompañando el objetivo de "Primero Seguridad" en Ternium.

El camino a la Industria 4.0

Dentro de los proyectos relacionados a la industria 4.0, la compañía automatizó 36 patios de productos con RFID y concretado la automatización de movimientos para la productividad segura, como por ejemplo productos con identificación digital, ubicación almacén precisa y montacargas conectados. Con esta implementación se logró una mejora en la seguridad evitando la presencia de operarios en los patios de almacenes.

"Desafiando la presencialidad y la ubicuidad de nuestros especialistas, se diseñó e implementó el servicio de 'Experto Remoto industrial'. El mismo es un progreso importante que dispone de un casco con video asistencia de un experto sobre un operario, que deba realizar alguna tarea asistida, donde ambos a la vez están interactuando con imagen tiempo real de la tarea, que cuenta con audio y video integrado. Así, el operador puede recibir instrucciones precisas", explica el director Global de Tecnología y Operaciones IT.

PUESTO # 3

Además, la compañía implementó la utilización de drones para realizar tareas peligrosas, inspección en altura y mantenimientos críticos, tecnología que ya se encuentra ampliamente desplegada en todo Ternium.

Otro punto interesante está relacionado con los eventos corporativos digitales y las capacitaciones de la Ternium University, potenciados por la plataforma tecnológica, integrando a todos los colaboradores en todas las regiones.

Al mismo tiempo, Ternium continúa su “*journey to cloud*” enfocado a robustecer y blindar su infraestructura operativa, direccionando nuevos proyectos como así también acompañando una estrategia de renovación tecnológica. Por ejemplo, migrando aplicaciones críticas, Data Centers *on premise* y la plataforma SAP HANA al Cloud.

Mientras que la Operación de todas plataforma, servicios y aplicativos ha sido transformada en los últimos años con un monitoreo inteligente centralizado en México y asegurando los procesos de negocio. “Se cuenta con servicios de *chatbot*, llamadas telefónicas y portal de autogestión de solicitudes que atienden a un total cercano a los 15.000 usuarios”, revela el ejecutivo.

Por último, Flynn señala que el área de IT de su compañía certificó su servicio de IT con la Norma ISO 20.000 (la Argentina, México y Brasil), robusteciendo los procesos de servicios de tecnología y recertificando anualmente para alcanzar mejores desafíos y ampliaciones de alcances anualmente.

Logros y proyectos

Cuando se le pregunta a Flynn sobre el principal objetivo de su equipo es contundente: “La plataforma tecnológica debe ser impulsora de agilidad, innovación y fuente de productividad y colaboración para todo el Ternium”.

Entre los desafíos que se vienen para la industria desde el equipo de IT destacan la sustentabilidad. “La sustentabilidad ha sido parte integral de nuestra estrategia durante muchos años. En su centro, se encuentran los principios de excelencia técnica y operativa, así como la preservación de la seguridad de las personas”, asegura el director global de Tecnología y Operaciones de IT.

Tan importante es este punto que la compañía se comprometió a reducir en un 20 por ciento la tasa de intensidad de emisiones de CO2 para el año 2030. Además, al mismo tiempo, lanzó un ambicioso plan de inversiones que apuntan mejorar cada vez más la huella ambiental de sus operaciones, muchas de estas inversiones con un gran componente tecnológico.

Por último, con respecto a los próximos retos el ejecutivo adelanta que hoy su equipo está centrado en la migración tecnológica de todos los ambientes de SAP a su unificación en HANA en la nube, y disponibilizar la plataforma técnica para las centrales de logística, programación y mantenimiento en el ámbito industrial. <AP>

DIEGO MARTÍNEZ

CTIO de [Telefónica Movistar Argentina]

El facilitador

Contador público y licenciado en Administración de Empresas, trabaja en la compañía desde hace 23 años. En junio de 2021, asumió la posición de máximo responsable de tecnología de la telco.

#

Por Enrique Garabetyan

Diego Martínez, CTIO de Telefónica Movistar Argentina y responsable de las estrategias de tecnología de esta compañía, fue elegido como uno de los CIO del año 2023. Como se vio en otras ocasiones de premiados, Martínez es un hombre de extendida trayectoria en la empresa, lo que parece confirmar la existencia de un elemento común de muchos CIO reconocidos: para ser exitosos en esta tarea es esencial conocer a fondo la organización y no es imprescindible contar con una formación de grado en el campo de las carreras “tech”.

Estas premisas se cumplen con creces con Martínez, licenciado en Administración de Empresas y contador público, graduado de la Universidad Nacional de Mar del Plata, que trabaja en Telefónica desde hace ya 23 años, cuando entró bajo una iniciativa laboral apuntada a Jóvenes Profesionales. Además, en sus dos largas décadas “y pico” dentro de la compañía cumplió diferentes funciones y pasó por puestos varios, en áreas comerciales, técnicas y de staff. Su formación profesional inicial se completó con un MBA en “Dirección de Empresas”, realizado en el IAE. Y su actual posición de máximo responsable de tecnología -en una empresa de tecnología- data junio del 2021.

Esta reciente oportunidad de crecimiento personal y profesional se dio a partir de la promoción de Adrián Di Meo, quién era su jefe en aquel entonces y que viajó a tomar responsabilidades en la operación de Telefónica en Gran Bretaña. Su lugar quedó vacante y los líderes de la organización invitaron a Martínez a formar parte del Comité de Dirección de Telefónica en Argentina. Y aquí surge una de las esencias del rol actual que debe cumplir un CIO eficiente: le pidieron que, de alguna manera, se ocupe

de mirar “más allá” del rol tecnológico tradicional, manteniendo siempre un ojo en el negocio.

Pero no fue ese el único pedido para su, por entonces, flamante responsabilidad: desde ese rol también debía encargarse de liderar la transformación que su organización estaba realizando con vistas a completar un nuevo modelo de gestión para toda la región que la empresa denomina Hispam. A eso se sumó un tercer objetivo que acordaron para su nueva función. En sus propias palabras, “poder sacar lo mejor del equipazo que me tocaba liderar, potenciando la integración con el resto de las áreas locales y también regionales”.

Historia de una carrera

Martínez llegó a esta etapa profesional de alta demanda y exigencia tras hacer una carrera “completa” en Telefónica que, al ser una gran empresa, le permitió rotar por varias áreas comerciales, sosteniendo y aprendiendo sobre responsabilidades de *staff* como “Calidad” y “Experiencia Cliente” y distintas áreas técnicas, incluyendo Operaciones de Clientes Corporativos y Servicio Técnico a Clientes. Evidentemente todas esas particularidades y lugares lo pre-

pararon para llegar con solvencia, a mediados del 2021, a ocupar el rol de CTIO, posición actual en la que tiene bajo su responsabilidad la gestión y las estrategias para operar la amplia y compleja IT de Telefónica.

Su *know-how* actual no sólo es producto de su paso por cargos varios sino también por la experiencia que le aportó conocer distintos momentos tecnológicos y de negocios, respecto a las tecnologías que cruzaron el sector a lo largo de los años. Hoy recuerda, por ejemplo, haber ingresado a Telefónica cuando se dio el proceso de apertura de la competencia a los servicios de comunicación por voz de larga distancia.

Luego le siguió otro desafío, por entonces innovador, y que hoy –paradójicamente– ya está maduro: participó de la llegada y debut de las soluciones ADSL que facilitaron la masificación de Internet en el país. En otro momento, cuando llegó el primer despliegue de soluciones 4G, parte su equipo se ocupaba de construir la red responsable de interconectar las radiobases de este servicio.

Otra gran experiencia laboral que recuerda y ya más cercana en el tiempo y en las vicisitudes tecnológicas, fue su participación en el proceso de transformación de una red de cobre hacia una red de fibra, pudiendo esta llegar al ho-

[Telefónica de Argentina]

Fecha fundación:
1990
Cantidad de empleados:
12.000

[La IT de Telefónica]

Personal/equipo de IT: es un modelo regional Hispam. El equipo está integrado por más de 1600 personas de IT. Unos 400 (25%) están en la Argentina
Hardware: diversas capas tec-

nologías. Desde infraestructura on-premise, a virtualizada con soluciones en nubes públicas o privadas. Trabajan con HP, Huawei, Red Hat, Oracle e IBM, entre otros
Software: más de 400 aplicaciones que cubren distintas capas de negocio, como por ejemplo Siste-

mas de Business, Operaciones, Integraciones y la capa digital. Soluciones como Amdocs, Nokia, Xerox, Magento, Oracle, BMC, IBM, entre otros
Opciones Cloud: Azure, AWS
Consultoría: NTT Data, RedHat, IBM, Tsoft, entre otros



“El mayor valor que puedo agregar es el de ayudar a los equipos a entender mejor el contexto, darle un propósito a las tareas”

gar de los clientes (tecnologías FTTH).

Y toda esa trayectoria lo lleva a un desafío actual. El CTIO cuenta que “hoy estamos gestionando una verdadera transformación digital, tanto de nuestros procesos como de todo lo implicado en el relacionamiento con nuestros clientes”.

Desafíos, pasado y presente

Hoy, con el cargo de CTIO ya consolidado, Martínez repasa cuáles fueron los grandes proyectos que debió encarar con su equipo en estos años. En sus palabras, el primer desafío significativo en el ámbito de IT fue la renovación de la app “Mi Movistar” de relacionamiento con clientes para volver a desarrollarla y generar nuevos casos de uso que fueran relevantes para los usuarios. Según recuerda, la sensación que mejor describe esa apuesta *tech* fue “la de estar armando un avión en pleno vuelo”. Y el avión “aterrizó” eficazmente, a punto tal que aquel desarrollo hizo ganadora a la compañía de un importante reconocimiento en los “Innovation Awards” que anualmente otorga Red Hat y se volvió motivo de orgullo para todo el equipo de IT de Telefónica.

El segundo desafío que encararon fue integrar su área

–que no solo cubre los sistemas y aplicaciones sino también la gestión de la Red– desde la casa del cliente o desde su teléfono móvil, hasta la “Nube”. Esto es, lograr trabajar de forma integral con los equipos comerciales, pero teniendo al cliente en el centro de las decisiones. Este trayecto les permitió, asegura hoy, “alcanzar récords en materia de satisfacción de clientes, siendo líderes en muchas categorías de este rubro”.

El tercer desafío superado fue potenciar las capacidades de Telefónica, aprovechando la escala y el *know-how* que aporta la región Hispam. Eso hoy les permite lograr altos niveles de sinergia y una mayor velocidad de aprendizaje.

Una visión importante que aporta Martínez de su experiencia sobre el buen *management* y el crecimiento en una carrera profesional es definir correctamente qué es “crecer”. En otras palabras, si esto implica ser el “mejor” en una especialidad, o si lo que se quiere es ser líder de un equipo.

Y deja otra experiencia que a él le sirvió y utiliza a la hora de armar y desarrollar equipos de trabajo: “Es fundamental”, comenta, “la complementariedad”. Esto es buscar al mejor en cada rol y cada momento. Así, el necesario *mix* de *skills* técnicos y habilidades blandas depende tanto del rol como de la necesidad.

De todos modos, hoy –a la hora de seleccionar líderes para cargos que requieren responsabilidad corporativa– el *skill* técnico no alcanza. “Personalmente, considero que el mayor valor que puedo agregar es el de ayudar a los equipos a entender mejor el contexto, en darle un sentido y un propósito a las tareas”, culminó. Para Martínez ser un buen CTIO implica ser un facilitador. <AP>

PUESTO # 4

GABRIEL ORIOLO

Director de Procesos y Sistemas de [**Grupo OSDE**]

Tecnología para toda la vida

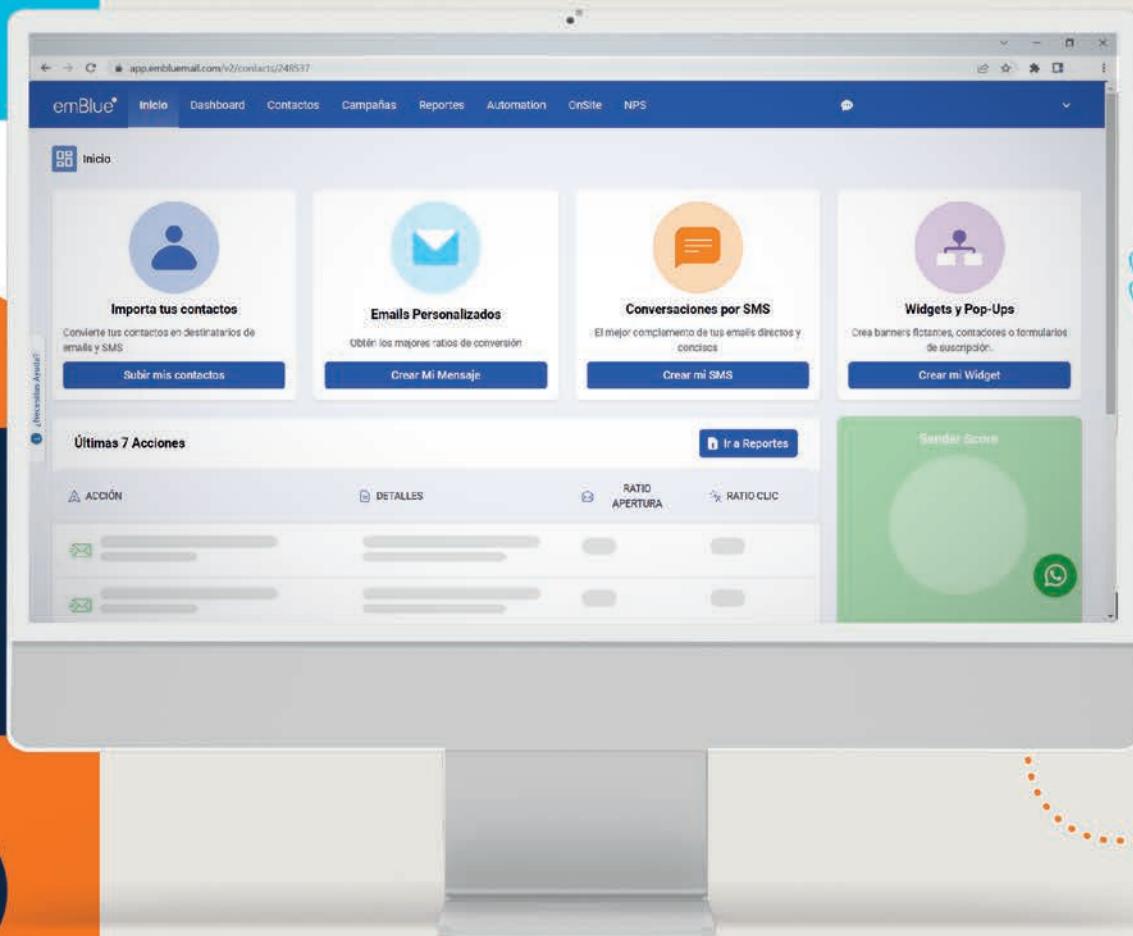
Un CIO que conoce al dedillo la empresa en la que trabaja es el ideal para llevarla al próximo nivel en lo que de prestación de salud se trata.

#

Gabriel Oriolo es el responsable de Procesos y Sistemas del Grupo OSDE y uno de los CIO reconocidos de 2023. Egresado de la carrera de Administración de Empresas (UBA), Oriolo tiene una extensa trayectoria laboral en el grupo que hoy lo tiene en su equipo directivo. Y un primer dato que ayuda a entender el porqué de la excelencia de su trabajo: su carrera profesional comenzó en una consultora especializada en mejoras de proceso. En 1994 ingresó en OSDE para ser parte de la flamante AFJP del grupo. Desde aquel momento fue cubriendo una larga lista de posiciones diversas en las diferentes empresas del grupo.

Acelera cada etapa de tu estrategia

Con la plataforma de customer engagement líder de latinoamérica

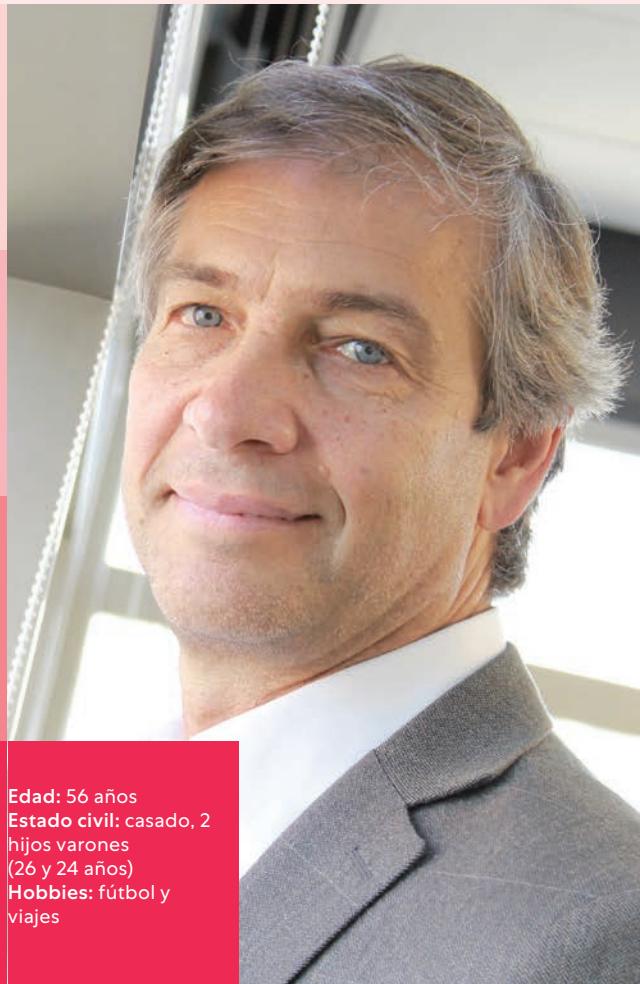


Servicios omnicanales:

CRM B2C | Segmentación dinámica | Automation
Email Marketing | SMS masivos | Push Notifications
Banners Pop Ups | Net Promoter Score
Business Intelligence

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

emBlue[®]



Edad: 56 años
Estado civil: casado, 2 hijos varones (26 y 24 años)
Hobbies: fútbol y viajes

Su crecimiento lo fue llevando por variados cargos operativos, de ventas y gerenciales y en rubros muy diversos que incluyeron la seguridad social, el turismo, y –por supuesto– la salud. Incluso llegó a gestionar los acervos edilicios de la compañía. Estas experiencias le permitieron ir acumulando un *know-how* de gestión que hoy le facilita entender el negocio integral de OSDE. Y le permite elegir –junto a su plana mayor de confianza– las mejores soluciones *tech* para cada necesidad del negocio de la compañía.

Según Oriol, la implementación de tecnología se fue volviendo esencial en el rubro de servicios de salud debido a que los márgenes de ganancia se fueron reduciendo por la competencia y por el aumento de la demanda de aparatoología y coberturas de patologías que caracteriza a la Argentina. En ese panorama, las decisiones *tech* acertadas se vuelven esenciales para lograr eficiencias. Y muchos de esos desafíos dependen de este galardonado.

Entre los desafíos que recuerda está, claramente, la pandemia. Es que, si bien en sus 51 años OSDE siempre se apalancó en la tecnología, la demanda explotó en forma exponencial y debieron cubrir todo tipo las necesidades digita-

les. OSDE se caracteriza por su presencialidad: hace unos años tenía más de 400 centros de atención en el país. Hoy funciona con 200 oficinas, pero lograron mantener el contacto con clientes y prestadores. La forma de resolverlo fue apelando a un fuerte desarrollo de los canales digitales. Así, el 90 por ciento de los trámites se resuelven en forma virtual, apoyados en tecnología.

Uno de los puntos que Oriol destaca es como organiza su equipo de IT. Según su visión, el rol central es cuidar que las decisiones en sistemas estén alineadas al negocio del grupo y sean acordes a las políticas estratégicas corporativas. Para eso participa en las reuniones del Consejo Directivo y es parte del equipo ejecutivo, junto a otros seis directores operativos. Bajo su mando se mueve un equipo integrado por un *team* de seis expertos en diversas *techs* con los que se reúne a diario para tratar el detalle de las temáticas IT. Luego se abre el *staff* completo de Tecnología, integrado por 240 personas, divididos en 40 células de trabajo, con sus propios objetivos. Los temas de desarrollo, en general, eligen tercerizarlos en consultoras externas.

A la hora de pensar en los desafíos que vienen, el CIO reflexiona sobre dos: uno, mejorar la accesibilidad de los

“Lo importante es que el equipo pueda ser parte de una reconversión tecnológica apasionante y con un desafío enorme”

servicios. El segundo, seguir acompañando en forma eficiente el modelo de negocios de OSDE que es original ya que, a diferencia de la competencia, el grupo no cuenta con prestadores propios sino que interactúa con 130.000 prestadores de la Argentina. Esto implica hacer interactuar su plataforma IT con miles de sistemas y tecnologías diferentes. Es un desafío de interoperabilidad.

El otro punto esencial es como mantener motivados a sus equipos de IT. El secreto está, asegura, en que en los últimos años el negocio de OSDE fue requiriendo cada vez más y mejor tecnología de “apoyo” para funcionar y expandirse y eso generó desafíos intensos. Basta pensar el salto que demandó la telemedicina y sus requerimientos tecnológicos y administrativo. Así, pese a que OSDE mantiene una política de sueldos acordes al mercado, la rotación de personas es muy baja y la permanencia suele ser larga. La explicación está en la cultura de transformación que mantiene el grupo. Para Oriol eso, en IT, se logra entusiasmándolos al encarar nuevos proyectos complejos. “Lo cierto”, concluyó, “es que puedan ser parte de una reconversión tecnológica apasionante y con un desafío enorme”. <AP> E.G.

PUESTO # 5

FERNANDO BRODER

Chief Information Officer de [Assist Card]

Sin innovación no hay evolución

#

Por Carolina Lamberti

Desde crear una *app* de asistencia al viajero hasta la integración de un servicio de telemedicina, los logros de este profesional no fueron sino en aumento.

Fernando Broder es un claro ejemplo de que los estudios no condicionan el desarrollo profesional. Es que a pesar de haberse formado plenamente en el mundo de los números -es contador público egresado de la UBA con un máster en finanzas internacionales y estudios en BA y Management-, terminó enamorándose de la innovación y la IT.

Su recorrido en la implementación de sistemas comenzó en 1999, en IBM. Luego de varios años de brindar soluciones informáticas desde Europa, Centroamérica y la Argentina, ingresó a Grupo Clarín como líder del equipo de Desarrollo de Aplicaciones. Llegó a Assist Card en 2008 y allí trepó hasta convertirse en CIO de la compañía a nivel global.

Desde entonces, centró su atención en un objetivo claro

y acorde a los tiempos: brindar “una mejor calidad de servicio, de forma constante, evolucionando y llevando a nuestros clientes una experiencia autogestionable, donde los viajeros puedan administrar sus productos de forma independiente y su vínculo con la compañía sea cada vez más personalizado y 100 por ciento digital”, explica.

Así, durante los últimos años, el equipo de más de 1300 empleados de Assist Card trabajó en el desarrollo de una “suite tecnológica” que hoy ya está compuesta por la *app* mobile, My Assist Card (*web* y *mobile*), WhatsApp y la línea telefónica a través de tecnología Avaya.

“Cada una de estas plataformas fue desarrollada para brindar el mejor servicio y experiencia, donde el cliente se puede contactar ya sea para obtener información general como también para solicitar asistencia médica, realizar una videoconsulta con un médico, gestionar sus reintegros o asistencia ante la pérdida de equipaje”, señaló la máxima autoridad en tecnología de la firma.

En paralelo, Assist Card se encuentra en plena renovación tecnológica a nivel *hardware*; mejorando y fortaleciendo los niveles de contingencia al manejar un esquema híbrido (*on-premise* y *cloud*) a la vez que hacen foco en las prácticas de Devops y DevSecOps para optimizar y agilizar las tareas diarias.

Broder está seguro de que el camino de la innovación es el único que permitirá la expansión del negocio en un mundo cada vez más cambiante y digital. En vistas al futuro, “el desafío sigue siendo profundizar la omnicanalidad, la autogestión de los clientes y la excelencia del servicio”, concluye. <AP>



Fotos: Gustavo Fernández



PUESTO # 6

MAGDALENA GONZÁLEZ VICTORICA

CTO de [Arcos Dorados]

Una nueva forma de vincularse

#

Tiene a su cargo la dirección de la primera fábrica digital de Arcos Dorados y está convencida de que los datos son la base para ofrecer un servicio cada vez más personalizado.

La pandemia del Covid-19 cayó como un balazo de agua fría para todos los restaurantes, que vieron una drástica disminución en el tráfico de clientes y en los ingresos,

dadas las restricciones de movilidad y los cierres temporales de establecimientos.

Pero para Arcos Dorados, la franquicia que opera McDonald's en la Argentina y en América latina, también significó una oportunidad para profundizar y acelerar la transformación digital; un proceso que ya venían encamionado hace años y que terminó por posicionarlos al frente de la competencia.

Así lo confirmó Magdalena González Victorica, quien comenzó su carrera en Arcos Dorados en 1999 como analista senior de Contabilidad y escaló hasta convertirse en *Chief Technology Officer* (CTO) en el año 2021.

Durante sus 23 años de experiencia dentro de la firma, González Victorica aprendió varias cosas; pero una de las conclusiones más importantes a las que llegó fue: "No hay estrategia de negocios sin tecnología embebida".

Así, la líder de IT de la franquicia se dedicó a impulsar la modernización de los restaurantes por medio de una arquitectura de sistemas enfocada cada vez más en los datos, las tendencias de consumo y las preferencias del usuario.

En efecto, la transformación que empezó por la implementación de unos kioscos de autoservicio en el McDonald's del *shopping* Unicenter, avanzó hasta el desarrollo en marzo del 2020 de una fábrica digital llamada ADvance, para potenciar las metodologías ágiles, optimizar la relación digital con el cliente y facilitar las operaciones de los empleados con soluciones tecnológicas.

González Victorica, directora de la fábrica, reveló que el propósito de ADvance se basa en "seguir formando momentos memorables para acompañar el crecimiento en ventas; con el área digital generando innovaciones, el área de *Data* y *Analytics* ayudándonos a tomar decisiones basadas en información, y el área de tecnología mejorando los procesos para que los restaurantes operen de la mejor manera".

En este contexto, la inteligencia artificial ocupa un rol fundamental. Es que los más de 300 empleados que operan en el *hub* tecnológico usan la IA para organizar las bases de datos y, así, encontrar respuestas más fáciles para preguntas como: dónde conviene abrir un nuevo restaurante, qué ofertas y promociones prefiere este cliente, por citar tan solo dos.

La evolución continua de la aplicación de McDonald's también representa una de las tareas principales de los programadores y especialistas de ADvance. En tanto, una de las herramientas más importantes en materia de fidelización del usuario digital, según la CTO de Arcos Dorados, tiene que ver con la opción de "pedir y retirar", que le permite a cualquier usuario adquirir sus productos sin necesidad de esperar y del modo que más prefiera: por mostrador, por Automac o incluso para que se lo lleven a la mesa.

Al fin y al cabo, los esfuerzos de Arcos Dorados y su jefa de IT son un reflejo de que los desarrollos tecnológicos no llegan para deshumanizar; sino más bien, para crear vínculos cada vez más personalizados y orientados a perfiles particulares. <AP> C. L.

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

 **Air Europa** SKY TEAM 
Tú decides

PUESTO # 7

GUILLERMO TOLOSA

CIO de [ICBC Argentina]

El futuro son los jóvenes

#

La generación Z es la gran apuesta del banco para lograr un crecimiento a largo plazo, adoptar nuevas tecnologías y posicionarse como líderes en educación financiera.

Con tan sólo repasar el historial de Guillermo Tolosa en los últimos 30 años, queda claro que no hubo lugar para unos primeros pasos tímidos en su carrera como "líder de la transformación digital" en la industria financiera tecnológica. Es que ya en 1993, durante sus inicios como profesional, desarrolló una carrera ascendente en Accenture, una de las mejor valoradas empresas de tecnología para trabajar en la Argentina según la consultora Great Place To Work. Allí, cosechó más de 11 años de experiencia en liderazgo para proyectos de gran escala tanto nacionales como internacionales.

Fue en 2008 cuando Tolosa pego el salto al ICBC, donde primero fue director de Desarrollo de Sistemas hasta 2014, cuando fue nombrado CIO. Para 2018, pasó a integrar el co-



Fotos: Gustavo Fernández

"En los últimos ocho años tuve un rol muy activo en el liderazgo de la transformación del banco para ofrecer mejores soluciones digitales"

mité ejecutivo del gigante financiero en la Argentina.

"En los últimos ocho años tuve un rol muy activo en el liderazgo de la transformación del banco para ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes digitales y competir en ese espacio", comentó el jefe de IT en ICBC. Bajo este objetivo, impulsó un cambio cultural dentro de la empresa: los 350 empleados de tecnología pasaron a centrar todos sus esfuerzos en el uso de datos para generar valor para el cliente, para agudizar su mirada frente a las críticas en redes sociales y para implementar metodologías ágiles y con mayor continuidad.

El lanzamiento en 2019 de la sucursal inteligente de ICBC es uno de los proyectos que el CIO destaca como fruto de esta nueva arquitectura centrada en el cliente. Ubicada en Puerto Madero, la instalación ofrece un modelo de atención remota con Video Asistente y funciones biométricas, además de los servicios tradicionales de ATMs, cajas de seguridad y línea de cajas.

Pero una de las apuestas más recientes de la filial del banco de capitales chinos tiene que ver con los jóvenes. "Como banco fuimos perdiendo *market share* en ese segmento y salimos con algunas soluciones como YOY para recuperar esa clientela; nos está yendo muy bien", afirmó la máxima autoridad en tecnología de la empresa.

YOY es la primera aplicación que ofrece contenidos de interés y soluciones financieras especialmente diseñados para la generación Z; de forma completamente gratuita.

En tanto, brinda a jóvenes a partir de 18 años la posibilidad de contar con una caja de ahorro y una tarjeta de débito virtual, al mismo tiempo que propone experiencias de entretenimientos, viajes, gastronomía, moda, *fitness*, tecnología y *gaming* con importantes beneficios para este público.

"Se parece más a una red social que una *app* bancaria; y eso, tecnológicamente, es un gran desafío porque tenés que gestionar muchísimo contenido a la vez que creas una billetera digital: implementamos tecnologías de micro servicios, de nube, de seguimiento y analítica de comportamiento, entre muchas otras cosas", asegura Tolosa.

De esta manera, ICBC no sólo busca consagrarse como un líder financiero para PyMEs, comercios y clientes corporativos, sino que pretende avanzar sobre un sector que cada vez demanda mayor inclusión financiera y que garantizará fidelización a largo plazo. La apuesta de ICBC por la tecnología se evidencia en los US\$ 107 millones que puso la empresa el año pasado en innovación <AP> C. L.



PARK TOWER
HOTEL
BUENOS AIRES



EL ESCENARIO PERFECTO PARA ENCUENTROS EXITOSOS

Increíbles propuestas para elevar la productividad e inspirar a sus equipos de trabajo desde la comodidad y privacidad de nuestras salas de reuniones, que brindan el espacio y la tecnología necesaria para hacer negocios memorables.

PROGRAMA MEETING PACKAGE

SALA PARA LA REUNIÓN (DESDE 6 HASTA 12 PERSONAS) - COFFEE BREAK - SET UP DE LA REUNIÓN -
DOS COCHERAS - PANTALLA DE 70 PULGADAS - WI FI - PUNTOS PARA EL PROGRAMA MARRIOTT BONVOY -
TARIFA PROMOCIONAL EN EL ALMUERZO EJECUTIVO EN ST. REGIS RESTAURANT

RESERVAS (54 11) 4318 9390, SALES.BUENOSAIRES@MARRIOTT.COM
WWW.PARKTOWERBUENOSAIRES.COM

THE
LUXURY
COLLECTION



PUESTO # 8

CARLOS VECCHIO

Gerente de Sistemas en [[Banco Macro](#)]

Un veterano de la banca digital

#

Este especialista comenzó su carrera tecnológica en los años 90 y lideró proyectos revolucionarios vinculados a las finanzas digitales y multicanal. Hoy, sigue afianzando ese camino.

El Banco Macro cuenta con 1,6 millones de usuarios digitales y, en la actualidad, el 80 por ciento de los clientes prefieren la banca móvil por sobre el *homebanking*. Carlos Vecchio, gerente de Sistemas de la entidad, relata estas cifras con firmeza, ya que respaldan su visión actual de ace-

lerar la transformación digital de la banca; con metodologías que garanticen mayor agilidad y resuelvan la obsolescencia, tanto a nivel cliente como, también, dentro de la empresa.

Su trayectoria de más de 25 años en el sector tecnológico-financiero convierten a Vecchio en un experto sobre el cambio en la industria, desde que las transferencias pasaron de hacerse en persona en las sucursales bancarias hasta concretarse en unos pocos *clicks* desde el celular o la computadora.

Al respecto, cabe mencionar que Vecchio fue uno de los responsables en desarrollar el primer *homebanking* de individuos y de empresas cuando trabajaba para Banco Itaú en los 90. Ya en 2009 lideraba un equipo dedicado a crear la banca móvil, pero en el Hipotecario.

Fue en 2017 cuando Vecchio comenzó una carrera ascendente en Banco Macro, primero en los canales digitales hasta alcanzar toda la gerencia de sistemas; un área que, según él, le otorgó "mayor sensibilidad a la hora de dar respuestas y de comprender las problemáticas del usuario dentro de la organización".

Desde entonces, el líder de IT de Banco Macro se comprometió -junto con un equipo que ahora llega a los 400 empleados- a mantener la competitividad con una nueva cultura de trabajo a nivel interno y con una arquitectura de sistemas enfocada en la agilidad y la escalabilidad.

"Hace un año y medio empezamos a trabajar en células para fomentar la colaboración entre las distintas áreas de tecnología, bajo un mismo objetivo: optimizar todo lo que tiene que ver con la atención digital", comenta la máxima autoridad de sistemas en la empresa.

Este cambio metodológico vino acompañado de una modernización a nivel *software*. En tanto, se redefinió una capa de APIs, se implementó la aplicación de monitorización de rendimiento Dynatrace, desarrollaron la biometría basada en la nube, también un *chatbot* que atiende a los clientes 24/7 y, entre las implementaciones más importantes del último año, pasaron de una versión *on premise* de SAP a la versión *cloud*.

Esto último garantiza escalabilidad para la compañía, dado que es una plataforma ideal para empresas que desean personalizar sus sistemas a la vez que están cambiando o creciendo rápidamente; algo que ya es una seguridad para el sector de la banca digital y para el Banco Macro en sí, que destinó US\$ 24.000 en el sector de tecnología para este año. <AP> C. L.

[Cómo se hizo el Ranking CIO 2023]

El ranking fue dirigido por CIO Investigation entre julio y agosto de 2023. La metodología fue de tipo cuantitativo y la selección de casos se efectuó a partir de un listado completo de CIOs de grandes empresas. La técnica de relevamiento se estructuró sobre un cuestionario diseñado por el equipo de Infotechnology e incluyó tanto preguntas abiertas como cerradas. Finalmente, fueron 175 respuestas totalmente anónimas. El contacto se estableció vía e-mail, a través de un enlace personalizado. CIO Investigación realiza todos sus estudios bajo normas ESOMAR, European Society for Opinion and Market Research.



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



RUMBO A LA
CARBONO NEUTRALIDAD



**CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES**

GUSTAVO SABATO

CIO de [Aeropuertos Argentina 2000]

El socio estratégico del negocio

El destacado de este año ya cuenta con más de dos décadas gestionando la Santísima Trinidad del negocio, la tecnología y las personas. Antes de estar en la operación aeroportuaria, pasó por el mundo del agro y por el consumo masivo.

#

Por Matías Castro

Hoy es moneda corriente hablar bondades de la tecnología y para nadie es una novedad que se trata de uno de los pilares de la moderna sociedad industrial. Pero para Gustavo Sabato, actual CIO de Aeropuertos Argentina 2000, esto estuvo claro desde muchos años antes. Cuando era adolescente se recibió en el colegio Otto Krause con el título de técnico en computación, cuando “computación” significaba tarjetas perforadas y sistemas que ocupaban una habitación entera. Era una de las pocas carreras en el país que ofrecía esa orientación y Sabato ya sabía que el futuro siempre estuvo cerca.

“En realidad quería ser ingeniero mecánico y pensé que tecnología era la carrera del mañana, me empezó a gustar, lo veía como algo para el futuro”, se sincera. Sabato recuerda que, para cursar esta orientación, recibió educación de nivel universitario al punto de que cuando comenzó sus estudios terciarios vio muchas figuritas repetidas. “El primer año no hice nada”, confiesa entre risas, ya que los textos eran los mismos que durante su formación secundaria. Las herramientas del mañana, en ese entonces, eran las TI-99/4A y los lenguajes Cobol y Assembler.

A la par, Sabato tuvo otra epifanía involuntaria que lo dejó ver algo de que vendría años después. “Empecé a trabajar en una empresa como soporte de tecnología pero me metí mucho en la parte de procesos. Fue algo que me gustó”, explica, y reconoce que toda esa experiencia sería fundamental para las tareas que tuvo que desarrollar poste-

riormente en empresas de mucha más envergadura pero con desafíos conceptualmente similares.

La empresa donde Sabato se empezó a formar estaba por cerrar filas e irse de Buenos Aires. Con toda la experiencia a cuestas, se lanzó a la búsqueda de una nueva oportunidad laboral. A través de la consultora, que hoy es conocida como Suárez Battan, dio su primer gran salto a Monsanto. “Creo que me tomaron porque venía de un entorno de redes y dio la casualidad que estaba dando clases en la Universidad –de la cual se recibió, la Universidad del Salvador– sobre el tema que ellos querían implementar en la empresa”, reconoce. Para ese entonces, tenía 23 años y Monsanto también era una empresa más joven que lo que es ahora. “Solo tenían la planta de Zárate y las oficinas, en ese momento solo vendían agroquímicos. Aun así, eran una empresa de 20.000 empleados, una verdadera multinacional. Mucha gente me dijo ‘¿sabes dónde te metiste?’”, reflexiona. Su entrada en Monsanto comenzó con un puesto como analista externo semi senior, allí, entendió lo que había y no había que hacer en una empresa grande. “Trabajé con cosas que eran novedosas para mí, como programar en RPG y desarrollar metodologías o procesos”, rememora. Cuando se abrió una oportunidad para coordinar el área de IT, aceptó sin dudarlo, y ahí quedó como efectivo dentro de la multinacional. Esta nueva faceta llegó con el desafío de estandarizar las redes de la empresa, pero no a nivel local, sino en toda la región. Esto incluye desde base de datos de clientes, inteligencia empresarial y elaboración de informes hasta gestión de inventarios, presentación y pago electrónicos de facturas. Con este éxito bajo el brazo,

Sabato tomó la posta en el área de aplicaciones. "El desafío más grande fue tener la primera implementación local de SAP en Monsanto reemplazando lo que teníamos. En ese momento ya era líder de proyecto y a la vez un gerente de 32 años", recuerda.

A la par de Sabato, Monsanto seguía creciendo en el país y el mundo, incorporando nuevos verticales de negocio que excedían al negocio de los fertilizantes y químicos para el agro puro y duro. La empresa se acercó a las áreas de farmacia, de consumo masivo, de granos. Con esta nueva proyección, personal y corporativa, llegó un desafío por demás interesante: implementar en la Argentina el *template* global de tecnología de la empresa. Junto a 100 personas y a lo largo de un año de trabajo, se movieron todas las operaciones locales al *blueprint* internacional de la empresa. En 2004, Sabato ya había ayudado a implementar un ERP global que se había empezado a gestar localmente. Así, se pusieron en común todos los sistemas a través de Salesforce. "Rompimos el paradigma de que estas implementaciones solo pueden ser desde los Estados Unidos. Creen que es más centralizado y todo se piensa muy '*USA centric*'. La implementación de la Argentina dio una visión más grande y fuimos parte de la estrategia global. Eso te hace participar. Siempre digo que estrategia global y ejecución local", resume el CIO.

Como cosa del destino, el ejecutivo se movió al área de BPM (proceso del manejo del negocio) y tuvo que enfrentar a un proyecto de alta envergadura. Había que manejar el diseño de todos los procesos de negocios del área de soja, tanto para productos como para eventos biotecnológicos en países como Uruguay y Paraguay, a esto se sumaron procesos, de calidad y control. Los buenos resultados reportados le valieron una invitación a sumarse a las áreas de negocio de la empresa y dejar un poco atrás los fierros. "Estuve del otro lado del mostrador", explica, pero también reconoce que "había alcanzado un techo en su desarrollo". De hecho, llegó a preguntarse: "O busco una posición como CIO en alguna empresa o me jubilo", recuerda entre risas. En ese momento tenía 45 años.

De los granos al consumo masivo y más allá

El salto a Molinos Río de la Plata no fue fácil, pero en parte era lo que Sabato necesitaba: liderar el área de tecnología. "Era el 'irresponsable' total", dice entre risas, en relación a que Molinos era una empresa de raigambre local y no una multinacional al estilo de Monsanto. El cambio cultural le costó "mucho", en sus propias palabras, ya que si bien conocía el mundo de los negocios del agro el consumo masivo era algo considerablemente diferente. En líneas generales, su objetivo más general mover IT y ponerlo más de cara al cliente. Esto significó no solo realizar una gran transformación con SAP sino también rediseñar áreas de procesos, pensar la estrategia de inteligencia de negocio y encargarse la seguridad; para nombrar algunos. Sin em-



bargo, lo que Sabato más rescata es cómo logró trabajar con la parte más humana. Esta experiencia, que si bien no era nueva se potenció en su trabajo en Molinos, sería crucial para marcar el sendero que el CIO iba a seguir hasta su desempeño actual en un negocio lo más alejado posible del agro: los aeropuertos.

Así fue que luego del *split* de Molinos, que pasó a tener dos entidades de negocio (una dedicada al agro y la otra dedicada al sector del consumo masivo), Sabato se movió hacia su actual rol como CIO de Aeropuertos Argentina 2000 luego de haber estado trabajando un breve tiempo

Edad: 55
Estado civil: casado, 2 hijos (mellizos)
Hobbies: básquet, tenis y running

“Nuestro trabajo es optimizar

plataformas, el funcionamiento de las

puertas, los horarios. Tenemos que

vender la experiencia del pasajero”

como independiente. Su llegada estuvo signada por una “fuerte visión de cambio” que según el CIO se adoptó justo a lo que el necesitaba. En ese entonces, 2019, la empresa recién salía a Bolsa y presentaba también una serie de características que la hacían diferente a lo que el CIO venía trabajando. “Es un entorno de trabajo y un ecosistema muy complejo, por ejemplo, está todo lo que es entes reguladores gubernamentales alrededor”. Sabato se encontró con que “el negocio aeroportuario es muy muy distinto. Claramente, tenía que organizar la cultura hacia el control y más como si fuera una multinacional que sigue evolucionando pero con un componente de ADN familiar”, resume.

La empresa, al día de hoy, está encargada de gestionar 35 aeropuertos y unos 14.000 activos y con una infraestructura enorme detrás. Por caso, ahora está trabajando en una implementación de SAP que se va a dar a escala global. De alguna manera, otra vez desde la Argentina, se está generando el *blueprint* de lo que va a ser la implementación internacional. Sabato define al negocio como “fascinante” ya que de alguna manera integra diversos rubros como consumo masivo (a través de los *shopping*), negocio aeroportuario, tecnología muy compleja, seguridad internacional, etcétera. Sin embargo, siempre está confiado: “Había que cambiar los procesos y ese era mi juego”, sintetiza.

Luego de haber navegado por dos años muy complejos, donde el negocio se vio muy comprometido por las medidas sanitarias debidas a la pandemia de coronavirus, hoy encuentra a la compañía en un buen momento: “Hace poco estuve un foro aeroportuario y al menos en lo que es tecnología, no estamos tan lejos, realmente no lo estamos”, dice. El parate sanitario sirvió, en cualquier caso, para avanzar sobre otros proyectos que hoy están dando sus frutos en la compañía como por ejemplo la nueva pista en Aeroparque. El aterrizaje en este nuevo tipo de negocios, de nuevo, no fue sencillo. “Tuve que hacer un curso de punta a punta del negocio aeroportuario. Nosotros estamos desde que el avión pisa hasta que sale, pero no manejamos control aéreo. Hay mucho por detrás pero el pasajero solo

ve por cual puerta sale y así es como tiene que ser. Nuestro trabajo es optimizar plataformas, el funcionamiento de las puertas, de los *slots* horarios. Tenemos que vender la experiencia del pasajero”, resume.

Una píldora de sabiduría

Luego de varios años delante de todo tipo de empresas y con una miríada de proyectos, Sabato tiene una certeza que expresa a través de –lo que él considera– una de las mejores recomendaciones que recibió: “Vos decime cómo sí”, cuenta que le pidió un gerente que no estaba en el área de tecnología. Con, nuevamente, cerca de dos décadas de implementaciones al hombro hoy entiende más y mejor que nunca el rol que tiene que jugar la tecnología como socio estratégico del negocio, “algo que a veces suena a frase hecha”, reconoce; pero que esconde una gran verdad. “Tecnología tiene que ofrecer las cosas al negocio y ofrecer lo que se necesita para llevarlo adelante. Sistemas no tiene que imponer, por eso nos pasa que compramos cosas y es como tener 10 Ferrari estacionadas en la puerta de la casa y nadie las sabe manejar. Eso no sirve. Implementar no es difícil, difícil es que se adopten e integren esas implementaciones. Yo vengo del tema procesos cultural humanos y el tema del *change* es difícil”, desarrolla. El CIO de AA2000 define a IT como un área de “servicios”, que tiene que convencer y no imponer. En este sentido, recomienda siempre asociar la tecnología a la maduración que tenga la empresa en el momento de pensar y planificar un *deployment*: si hay una disonancia ahí se habrán gastado recursos escasos en una solución subóptima en el mejor de los casos.

“Cuando se hacen los casos de negocio esto es clave, los proyectos no son de sistemas son del negocio. Se necesita una simbiosis y es difícilísimo. Ese es el punto de vista que no hay que perder. Se necesitan *sponsors* y gestionar la oferta para ver las verdaderas oportunidades, a veces la empresa no está con la madurez necesaria para un proyecto específico. El tema del cambio es un tema, la resistencia, es algo que hay que saber gestionar”, se explaya. Otro de los desafíos es que hoy “todos saben de sistemas”, según sus propias palabras, y recuerda lo que comentaba en un principio sobre ser un pionero del estudio de la computación durante su época. “Hoy cualquiera te discute de tecnología porque todo está al alcance de la mano”, explica.

Mientras sigue dando la lucha por innovar en Aeropuertos Argentina 2000, confiesa que actualmente sus cables a tierra más importantes son, por un lado, su familia y por el otro el deporte. “Mínimo tres o cuatro veces a la semana, tengo que ir al gimnasio o a correr. Hice deporte toda la vida y es algo que no podría dejar”, concluye, no sin antes dejar una última píldora de sabiduría: “Hoy los equipos piden mucho eso, los más jóvenes, un buen balance entre vida personal y laboral. Y yo, hoy, creo que es muy importante también”, puntualiza. <AP>

COTO



¿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
Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas
de Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Fngrífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



CIO 2023

BACKSTAGE

Un día para celebrar a los más innovadores

En el marco del Innovation Summit, se llevó a cabo la 23º edición del premio al CIO del año, un reconocimiento entregado por El Cronista, InfoTechnology y la consultora KPMG, como main sponsor.

Fotos: Nico Pérez



2



1



3



4



5



6



10



11



7



8



9

① El ganador, que surgió de la votación de sus pares, fue Eduardo Martínez, CIO de Raizen.

② La foto grupal con todos los ganadores.

③ Gustavo Sabato, CIO de Aeropuertos Argentina 2000, se llevó el galardón a la trayectoria.

④ Néstor García, presidente y CEO de KPMG Argentina, entregó el premio Revelación 2023 a Patricio Flynn, CTO de Ternium.

⑤ Eduardo Martínez, recibe el premio de parte de Florencia Pulla, editora general Web, y Mauro Mattiozzi, gerente comercial de El Cronista.

⑥ Walter Brown, jefe de Redacción de El Cronista, presentó el premio Revelación.

⑦ Nicolás Raffo, jefe de Desarrollo Comercial, y Matías Castro, editor de El Cronista, entregan el premio a Diego Martínez, CTIO de Telefónica Argentina.

⑧ Sabato, de AA2000, había sido elegido CIO del año en 2016.

⑨ Eduardo Martínez, junto a Diego Martínez, de Telefónica Argentina, otro de los reconocidos en la jornada.

⑩ Gustavo Sabato, CIO de Aeropuertos Argentina 2000, junto a Florencia Pulla, editora general Web de El Cronista.

⑪ Patricio Flynn, CTO de Ternium, junto a Walter Brown, Jefe de Redacción de El Cronista, en una charla mano a mano.



Casos

Mi gran crecimiento griego

Georgalos recuperó a su marca estrella y agrandó su portfolio. Así, delineó un nuevo plan con el doble de inversión en marketing y un estiramiento hacia otras categorías, con crecimientos de dos dígitos.

Por Javier Ledesma Cascio

Se cumplió un año desde el regreso de Mantecol a Georgalos, la empresa que lo creó en 1939 y luego lo vendió en 2001 a Cadbury Stani para hacerle frente a una abultada deuda en dólares. “Volvió a casa”, aseguraron desde la firma con base en Córdoba. Pero la emoción inicial rápidamente tuvo que transformarse en un detallado análisis de la marca para volver a “entenderla” y delinear un plan de negocios acorde.

Pero no fue la única porque en la misma operación sumaron a Bazooka, Palitos de la Selva, Lengüetazo y Jirafa, además de Toddy y Zucoa, que se las habían comprado a PepsiCo en octubre de 2021. Desde entonces, Georgalos duplicó su inversión en marketing y ya las estiró hacia nuevos segmentos con los que busca poner un pie firme en el mundo de la alimentación.

“El consumidor nunca notó que Mantecol pasó a otras manos, por eso no hicimos mucho esfuerzo en mar-

car eso de que volvió a casa. El impacto más grande fue en nuestros clientes”, indica Gustavo Giménez, director de Marketing de la compañía. Y agrega: “Lo que sí entendimos fue que, hace 20 años, entregamos un postre hogareño y ahora la marca ya compite en el mercado de indulgencia contra chocolates y alfajores. Se ampliaron los momentos de consumo y ya no es solo un postre de maní”.

Entre julio y diciembre de 2022 Mantecol tuvo un crecimiento interanual en volumen de entre 10 y 15 por ciento. “En este primer semestre seguimos con crecimiento, pero es más moderado, de un dígito. Igualmente, en un contexto de caída del consumo masivo, empatar ya es exitoso”, analiza. La primera novedad fue el lanzamiento del lingote dorado para la época caliente de fin de año, como una propuesta premium desde el packaging. “Sin buscarlo, el lingote llegó a algunos free shops y la gente lo compraba como regalo”, señala el ejecutivo.

En agosto pasado presentaron el re-

lanzamiento del Mantecol bañado individual. "Era el más pedido y el más lógico, pero es más de invierno. Queremos tener cuidado con las extensiones para no desnaturalizarlo", comenta Giménez, que tiene entre manos algunas propuestas de alianzas en el mundo de los helados.

Asimismo, encontraron ocasiones de consumo nuevas. En las redes sociales recibieron comentarios de fanáticos que les contaban que acompañaban el Mantecol con café y a partir de esa idea decidieron poner un *stand* en la feria Exigí buen café. "Hay todo un mundo para crecer detrás de las marcas".

No obstante, la llegada de Mantecol también implicó otro debate interno en la empresa: el rol de Nucrem. "Todavía estamos transitando algunas cosas", indican. Por el momento, ambas etiquetas conviven. Este año Nucrem cumplirá su 15° aniversario y desde Georgalos aseguran que tiene su propio público. "Aunque, obviamente, en nuestra fuerza de ventas hay una tendencia a priorizar una sobre la otra", comenta Giménez.

Parte del acuerdo firmado con Mondelēz en junio del año pasado implicaba mantener la producción del postre de maní en la fábrica de Victoria, donde también se elaboran el resto de las golosinas que Georgalos incorporó. Esas otras marcas, explica el directivo, fueron las que marcaron el crecimiento más robusto en volumen con un alza de entre 20 y 35 por ciento. "Los chicles Bazooka y los caramelos Palitos de la Selva tenían menos dinámica y falta de comunicación así que le pusimos inversión y realizamos lanzamientos. Por ejemplo, en Palitos lanzamos un chupetín porque creemos que tiene potencial para extenderse y expandirse", afirma.

Si bien la compañía realizó desembolsos para mejorar la tecnología productiva de sus fábricas, el cambio más grande se dio en la inversión en marketing. "Antes invertíamos un 3 o 4 por ciento de la facturación generada por las marcas, ahora el presupuesto es de un 6 por ciento", remarca Giménez.

El otro gran desafío de la empresa era dilucidar cómo hacer crecer a Toddy,

"El de los alfajores es un mundo inmenso y nosotros salimos con un producto premium, con posicionamiento alto".

Gustavo Giménez, director de Marketing

segunda en *market share* dentro del segmento de polvos chocolatosos. "Potenciamos la comunicación desde que la tomamos y empezamos a ganar espacio en góndola. Eso nos dio seguridad para expandirla y llevarla a otros terrenos", destaca. La galletita con *chips* regresó a los supermercados y le sumaron una versión mini. Luego apareció el cereal para desayuno, producido en su

planta en La Rioja que adquirieron junto con Toddy y Zucoa. A fines de 2021 Guillermo Rimoldi, número uno de Georgalos, aseguraba que la fábrica riojana estaba a un 40 por ciento de su capacidad. Ahora, Giménez destaca que está a un 60 por ciento. "Ya el volumen que tenemos ahí nos permite dar continuidad al negocio y al repago de la inversión", agrega.

El crecimiento de la compañía llegó de la mano de las adquisiciones, en tanto el resto del negocio sintió el impacto de la devaluación y la inflación. "Ya un chocolate se pasó de un valor lógico. Tenemos la ventaja de tener marcas para todos los segmentos socioeconómicos y no caímos tanto en



Georgalos estiró la marca Toddy al segmento de alfajores y cereales.

planta en Luján, y en julio desembarcaron en el mundo de los alfajores. "El de los alfajores es un mundo inmenso en volumen y marcas y nosotros salimos con un producto premium, con posicionamiento alto", detalla.

En 2014 Georgalos le compró General Cereals a la irlandesa Kerry en lo que marcó su primer gran paso en el mundo de los alimentos. Hoy esa fábrica en Luján, señala, funciona casi al 100 por ciento de su capacidad productiva. Eso buscan también con la

volumen, pero sí hubo un cambio en el mix", cuenta. Y ahonda: "Hay marcas de valor como el chocolate Georgalos sin azúcar que cayó, mientras que otras como Tokke, con una posición intermedia, crecieron. Los productos que superan los \$ 500 empezaron a sufrir". Al respecto, Giménez concluye: "Empatar el año pasado fue un logro y que nuestras marcas core no hayan sido canibalizadas por las nuevas también. En otro contexto más saludable hubiera sido un año exitoso". <AP>

El ecosistema de medios de pago en la Argentina evolucionó a una velocidad impensada hace unos años. *Links*, billeteras virtuales, transferencias electrónicas, códigos QR... El universo es inmenso y todavía ofrece territorios inexplorados. Pero mientras el futuro se alista para los desarrollos venideros, el presente tiene en Payway a un actor fundamental.

Romina González es *Brand Experience Head* en Payway, una de las empresas en las que se dividió Prisma Medios de Pago. La compañía se especializa en soluciones de pago y procesamiento de transacciones electrónicas y el rol de esta profesional con casi dos décadas de experiencia en marketing es diseñar las acciones para satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más exigente.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Payway en el país?

Payway es la plataforma de cobros y servicios a comercios líder en el mercado. Su *kit* de soluciones es el más completo y ofrece servicios que facilitan el día a día de nuestros clientes: cobros mediante cualquier medio de pago electrónico y digital sin contacto; QR interoperable; Plataforma de autogestión Mi Payway para ver las liquidaciones y gestionar el negocio de manera simple y rápida; cobro anticipado de las ventas; retiro de efectivo en caja, dólar turista, servicios de ciberseguridad y gestión de

Los clientes en el centro

El desafío de llegar a todos los usuarios con la propuesta de valor completa de la compañía y que encuentren en ella todo lo que necesitan.



riesgos, entre otros. El desafío es que la propuesta de valor completa llegue a nuestros clientes buscando que encuentren en ella todo lo que necesitan.

¿De qué manera se estructura la estrategia de marketing de la empresa?

La estrategia tiene como pilar fundamental poner a nuestros clientes en el centro, además de acompañar los objetivos de negocio. Nuestro *claim*, “Junto a Vos y tu Negocio”, define el posicionamiento de la marca como *partner* de nuestros clientes, ofreciéndole un *kit* de soluciones para gestionar su comercio. La distribución de mensajes la estructuramos a partir de ge-

nerar escala tanto en el ecosistema físico con despliegue y presencia de marca en los puntos de ventas y acciones de relacionamiento con nuestros clientes, como en el ecosistema digital mediante campañas de Own Media y Paid Media. Ambas estrategias conviven y se potencian, ya que la premisa es abordar el *end to end del journey* de nuestros clientes. Colaboramos en una mesa de trabajo junto a las áreas de segmento, producto y BI, definimos las campañas mirando continuamente los resultados de negocio de cada uno de nuestros productos.

¿Qué acciones de marke-

ting han implementado para promover el uso de sus servicios de pago en línea?

La plataforma de comunicación es bien robusta, a través de medios propios, pagos y gestión diaria de los puntos de venta. Relanzamos recientemente nuestra campaña “Junto a Vos y tu Negocio”, detallando los atributos de nuestros productos tomando como *input* las experiencias de nuestros clientes. Además, en nuestras redes sociales, junto a los clientes compartimos mejores prácticas. En agosto lanzamos una serie de tutoriales en YouTube que detallan el uso de cada uno de los productos. También generamos espacios de capacitación y *networking* con nuestros clientes.

¿Cómo ve Payway el futuro de los pagos en la Argentina y cuáles son los planes para seguir innovando en este campo?

El ecosistema de medios de pago crece de manera sostenida y se espera que continúe siendo así en los próximos años. Actualmente, contamos con miles de negocios que confían en Payway en el país para cobrar sus ventas día a día y potenciar su negocio, por lo que queremos reflejar el vínculo de la marca con cada uno de ellos y representar el compromiso de acompañarlos en sus necesidades reales. Payway seguirá potenciando la oferta de pagos digitales y sin contacto. <AP> Carlos Viacava



*Aprovechá los mejores contenidos de
Economía al día y armate tu playlist de la semana*



Un nuevo capítulo de lunes

a viernes

Los mejores contenidos del medio
de finanzas, economía y negocios
más influyente de Argentina.

► SEGUINOS



Google Podcasts



Apple Podcasts

© El Cronista

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Mattel



El plan de la compañía para impulsar las ventas de juguetes empezó con Barbie, una película feminista y antiempresaria para adultos.

Por Kelly Giblom y Thomas Buckley

Fotos de Sarah Anne Ward con diseños de Andrea Greco

va al Cine



5

En una fiesta privada organizada por Warner Bros., los últimos rayos del sol de fines de abril inundaban el restaurante Mr Cho en el hotel Caesars Palace de Las Vegas. Más de una vez, como si hubieran sido coreografiados por encargados de prensa del estudio, se posaban como un foco en la eternamente sonriente Margot Robbie. Directivos de cine y de la industria de los juguetes rodeaban a la rubia actriz que protagoniza *Barbie*, el filme de Greta Gerwig estrenado meses atrás. David Zaslav, director ejecutivo de Warner Bros Discovery Inc., se abría camino entre la multitud con un gorro de béisbol alusivo a la muñeca para llegar hasta Robbie y sacarse una *selfie* con ella. Una hora más tarde Robbie y Gerwig subieron al bar en medio de un aplauso estruendoso. Robbie calificó a *Barbie* de espectáculo y obra maestra, y afirmó que era el tipo de filme por el que ella se había acercado al negocio del espectáculo.

También era un momento de festejo para los ejecutivos de Mattel Inc ubicados a 400 kilómetros de distancia en El Segundo, California. Desde 2018 venían ejecutando la estrategia defendida por su CEO y presidente, una amalgama de bíceps bronzeados y dientes fosforescentes llamado Ynon Kreiz, con la idea de revertir la abrupta caída en las ventas entregando bajo licencia la propiedad intelectual (PI) de la compañía a casi todos los estudios de Hollywood. El filme de Gerwig, un abordaje de *Barbie* que es feminista, cómico y sólo apto para mayores de 13 años, fue el primero de los estrenos de la “estrategia PI” de Kreiz, y el de mayor importancia: las muñecas son la joya de la corona de Mattel y generan alrededor de un tercio de sus ventas anuales por US\$ 5.000 millones.

Aunque el manual para pasar de la PI al cine está asentado, *Barbie* llegaba de todos modos con numerosos riesgos. Podía ser popular con adultos nostálgicos pero no llamar la atención de niñas de 5 años ávidas de juguetes. Los ingresos de taquilla podrían haber sido malos, lo que habría perjudicado a Warner Bros., que cargó mayormente con los US\$ 100 millones de presupuesto de la película, y asustar a los otros estudios que están financiando en grupo (o consideran hacerlo) las otras 14 películas de Mattel. El filme también podría haber sido un fracaso absoluto. En sus 64 años de historia, Barbie ha sido el rostro de decenas de programas o películas de TV, videojuegos y libros, pero nunca protagonizó un estreno en la

pantalla grande. El motivo no fue que Mattel no reconociera las posibles ventajas; la razón era que el perjuicio potencial habría sido su ruina financiera.

Barbie fue creada y publicitada como un juguete de importancia personal para las niñas jóvenes, como un prototipo de la adultez, una proyección de su vida futura. Introducida en un momento histórico en el que las niñas carecían de ejemplos reales de mujeres con poder, *Barbie*, con su físico despampanante y sus empleos de alto nivel, llenó un vacío cultural. Pronto se convirtió en un ícono y un pararrayos: investigaciones de Mattel indican que su fama compite con la de la monarca británica o el presidente norteamericano, y genera casi tanta controversia. En el pasado los directivos temían que una película podría provocar una reacción tan negativa que terminaría por destruir el atractivo de la marca principal de la compañía. Por otro lado, casi no se hacen películas de gran presupuesto dirigidas a audiencias femeninas: Shawn Robbins, de Boxoffice Pro, ubica la cifra en el 6 por ciento de los filmes que cuesten al menos los US\$ 100 millones que costó *Barbie*.

Pero en algún momento en las últimas décadas estos cálculos cambiaron. Como Mattel era reacia a modificar su producto más exitoso, los tacos altos de *Barbie* le perdieron el ritmo a la sociedad. Hacia el año 2000 se veía a la muñeca como una reliquia. Siete años atrás Mattel finalmente empezó a producir *Barbies* con cuerpos más realistas, carreras nuevas y un rango más amplio de tonalidades de piel. Las ventas crecieron pero no alcanzaron para revertir la decadencia de Mattel: ese mismo año perdió ante Hasbro Inc el lugar de principal fabricante mundial de juguetes por capitalización de mercado. Luego sacrificó dos CEO, atravesó un escándalo contable y debió retirar los Rock'n Play Sleepers que vendía la subsidiaria Fisher-Price, a los que se le atribuyen la muerte de 100 bebés. Mattel rebotó durante la pandemia pero ese auge se terminó y el precio de sus acciones es un 40 por ciento inferior a lo que era cuando aparecieron las nuevas *Barbies*.

Reanimar al mayor fabricante de juguetes del siglo XX en los Estados Unidos es una gran exigencia para una sola



Gosling y Robbie en una escena de *Barbie*.



Ruth y Elliot Handler en 1987 con Barbie y Ken.

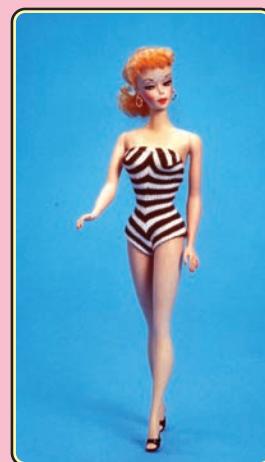
película. Pero los primeros datos indican que la jugada de Kreiz podría haber funcionado: fotos virales del elenco de Barbie rodando el año pasado en Venice Beach desataron una manía con la moda rosa, y los adelantos de la película circulaban por redes sociales con la intensidad de un curso de posgrado en posfeminismo. “Era muy difícil vivir en el planeta Tierra y no saber que se avecinaba el estreno de esta película”, se ufanó Kreiz.

MATTEL PODRÍA HABER SIDO

un modesto fabricante de marcos de plástico y muebles para muñecas de no ser por Ruth Handler. Junto con su esposo Elliot y el socio comercial Harold Matson, Handler fundó la compañía en 1945 en un garaje de Los Angeles. Elliot era el operario, Ruth la directiva. Cuando Matson vendió su participación ella expandió la compañía co-



La muñeca Barbie original.



La muñeca Barbie original.

rriendo riesgos voraces. En 1955 firmó un contrato con ABC para auspiciar *El club de Mickey Mouse*. Aquel método de promocionar juguetes no había sido probado por entonces, pero cuando en el primer episodio Mattel publicitó la ametralladora Thunder Burp, el producto se agotó.

El año siguiente, de viaje por Suiza con Elliot y sus hijos, Barbara y Ken, Ruth se detuvo ante una vidriera. Frente a ella había una Bild Lilli, una muñeca rubia pechugona de un pie de alto que se basaba en un personaje de historieta. Producida en Alemania, la muñeca no estaba destinada a los niños; más bien la usaban como divertimento en fiestas de hombres solteros.

Con el paso del tiempo Handler había visto que Barbara se desprendía de sus muñecos bebés en favor de muñecas de papel,

con las que creaba historias imaginarias sobre sus existencias de adultas que seguían la moda. Handler entendió que si reemplazaba esas muñecas de papel por otras similares a la Lilli, Barbara proyectaría sus sueños de la adulterz en esos modelos en tres dimensiones. Handler se llevó a casa tres muñecas Lilli y creó los primeros prototipos de Barbie.

En la Feria Internacional de Juguetes de 1959 en Nueva York, Handler presentó la Barbie a los compradores, que casi por completo eran hombres, provenientes de minoristas como Woolworth & Co y Sears. Más tarde contó que ellos le dijeron que las niñas sólo se interesaban en muñecos bebés con los que jugaban a ser madres. Por otro lado, las muñecas tenían senos, algo que se consideraba lascivo y no adecuado para menores. Handler replicó que las niñas no sólo querían ser madres, y que los cuerpos con forma harían que se imaginaran cómo serían de adultas. Al final se retiró de la feria con muchos menos encargos de lo que había previsto.

Desafiante, Handler llevó las muñecas Barbie directamente a las niñas al solicitar una publicidad televisiva en la que se veía una línea de modelos de plástico bien vestidos en un exhibidor, en tanto una mujer cantaba de fondo: “Barbie, hermosa Barbie, voy a imaginar que soy como vos”. Luego una voz masculina informaba a las niñas que por separado podría comprarse de todo, desde vestidos de novia a anteojos de sol. Las niñas acudieron en masa a comprar a las tiendas por departamento, lo que obligó a las cadenas que habían rechazado la oferta de Handler a rogarle que les proveyera de inventario. Mattel empezó a cotizar en la Bolsa al año siguiente de la presentación de Barbie, y pronto era la compañía de juguetes más grande del mundo.

Con su producto exitoso, Handler creó sin pensarlo dos molestias que habrían de sobrevivirla. Primero, el éxito descomunal de Barbie contribuyó a crear en Wall Street expectativas de un crecimiento sin mengua. Más tarde los Handler fueron acusados de alterar los registros financieros de la empresa para apaciguar esas demandas, lo que condujo a su desplazamiento de Mattel y a una declaración de impugnación de Ruth a mediados de los años ‘70.

Segundo, el ascenso incontrolable de Barbie llevó a que sus tutores empresarios les dijeran a todas las niñas en sus años más impresionables y formativos que ella era la mujer ideal. Administrar esa responsabilidad se convirtió en una tarea permanente de Mattel. La propia Handler sabía del poderío en el merca-

do de las normas dominantes de belleza: después de todo, para hacer la Barbie se había inspirado en una muñeca sexual traída de un país que poco antes había abrazado el racismo ario. Pero también sabía que las niñas tienen múltiples facetas, y por eso en algún momento Barbie se convirtió en una de las primeras astronautas femeninas. Para algunas amas de casa con estudios, las muñecas se transformaron en el modelo a imitar que ellas no habían podido encarnar.

Con el cambio de época Mattel se concentró en mantener a Barbie en la vanguardia de los movimientos de empoderamiento femenino de cada etapa. En 1961 dio con una pareja, Ken, quien en un juego que revertía los papeles de género, era un personaje secundario en la historia de Barbie, carente de ambiciones propias. Pasó a transformarse en cirujana, directiva empresaria y presidenta de los Estados Unidos, y a recordar de manera constante en las publicidades que las niñas podían ser lo que quisieran ser. El marketing enérgico de las muñecas y sus atuendos y casas de ensueño contribuyó a que en 1992 las ventas de Barbie superaran los US\$ 1000 millones. En su autobiografía Handler afirmó que la niña estadounidense promedio tenía ocho muñecas.

Barbie también contribuyó a que Mattel tomara riesgos y creciera. Creó líneas como Master of the Universe y Chatty Cathy y absorbió otras empresas con productos exitosos para los niños, como Fisher-Price y Pleasant Co., fabricante de las muñecas American Girl. A instancias del directivo Bernard Loomis, experimentaron con el uso de programas de TV para introducir productos a partir de una emisión en 1969 que acompañó a la introducción de Hot Wheels. (Loomis luego acuñó el neologismo "toyetics" para referirse a la ubicuidad de un programa de TV o película para crear y vender juguetes; la estrategia se extendió ampliamente en los años '80 cuando se relajaron las normas federales sobre publicidades infantiles).

Para que el reinado de Barbie se agotara debieron confluir una serie de hechos y tendencias. A fines de los '90, Mattel estaba dirigida por la CEO Jill Barad, quien tenía la reputación de conducir con mano firme. Como los video-



Muñecas Bratz.

juegos estaban socavando las ventas de juguetes, Barad hizo la oferta de comprar, por US\$ 3800 millones, The Learning Co., productor del famoso juego de computadora Reader Rabbit, en lo que sería la mayor adquisición de la historia de Mattel. Pero los directivos pronto descubrieron que su nueva subsidiaria no tenía ideas nuevas que pudieran aliviar sus deudas onerosas. En septiembre de 2000 acordaron vender TLC a una firma de capitales privados aceptando una pérdida enorme, y se desprendieron de Barad. Luego vino una sucesión de CEOs varones que se esforzaron por mantenerse en la vanguardia de la cultura infantil femenina.

Por la fecha de la partida de Barad, un diseñador de accesorios de Barbie que seguía trabajando para Mattel llevó la idea de un nuevo tipo de muñeca a un pequeño competidor, MGA Entertainment Inc.. Denominadas Bratz, estas muñecas tenían diferentes peinados y colores de piel, lo que las hacía más atractivas y accesibles que las Barbie. MGA presentó la primera Bratz en 2001, embolsó rápidamente US\$ 1000 millones en ventas anuales y destruyó la posición dominante en el mercado de Barbie. En 2006 Mattel demandó a MGA por los derechos de las Bratz alegando que las

había creado uno de sus diseñadores.

En tanto esa demanda avanzaba, Hasbro y Paramount Pictures aparecieron con una de las primeras películas exitosas basadas en juguetes, *Transformers*, con su alto octanaje y abundancia de efectos computarizados. Estrenado en 2007, el filme recaudó US\$ 700 millones en todo el mundo y generó una disparada en las ventas. Luego Hasbro presentó a Walt Disney Co la idea de conseguir los derechos de producción y comercialización de las muñecas de princesas de Disney, valuadas en US\$ 500 millones, adelantándose a una Mattel distraída.

Mattel perdió la licencia de Disney, perdió la demanda contra Bratz y parecía haber perdido toda sensatez. En 2009 introdujo una línea de Black Barbies, e incorporó accesorios como cadenas de plata inspiradas en cantantes de rap, algo que algunos consideraron insensible. Luego confirió una nueva carrera a Barbie como ingeniera informática, y en un libro adjunto llegaron a mostrarla tan incompetente que no podía encontrar el botón de encendido y dependía de que sus amigos Steven y Brian hicieran el trabajo por ella. Cuando esta Barbie subía por error un virus a la computadora de su hermana usando un USB rosa y con forma de corazón, Steven y Brian también tenían que



Barbie con síndrome de Down.



Barbie con curvas.



Kreiz en la sede central de Mattel.

encargarse de solucionar ese problema.

Las niñas que no eran blancas, las que usaban sillas de ruedas y las que tenían torsos de tamaño natural no podían identificarse con Barbie. Y contaban con las muñecas de Bratz y las de las princesas de Disney como modelos alternativos, por no hablar de sus propias madres realizadas en la vida real. Las ventas de Barbie retrocedieron todos los años entre 2012 y 2015 hasta la mitad de los US\$ 1800 millones que habían registrado en su pico en 1997. El directorio de Mattel se desprendía de un CEO tras otro. Cuando la compañía trató de nuevo de concentrarse en juguetes de tecnología avanzada, al introducir una Barbie parlante con wi-fi y un dispositivo de inteligencia artificial diseñado para escuchar a los bebés y reaccionar a sus llantos con canciones de cuna, los padres reaccionaron aterrados.

“No nos estábamos conectando con la cultura. Ni siquiera éramos un reflejo de lo que era la cultura pop —admitió Richard Dickson, presidente y director de Operaciones de Mattel—. Las niñas nos veían y decían que no éramos relevantes”.

KREIZ SE CONVIRTIÓ EN CEO EN abril de 2018, un momento que a la vez era prometedor y peligroso para Mattel. Un equipo mayormente femenino que trabajaba bajo el nombre en código de Proyecto Amanecer había desarrollado y presentado una Barbie indudablemente más moderna y menos problemática. Esta muñeca tenía cuatro tipos de cuerpos y siete tonos de piel, y los pies no siempre estaban diseñados para encajar en zapatos de tacón alto. Iban a agregarle otros diseños inclusivos, como Barbies con audífonos o con síndrome de Down. A los padres les gustaron las actualizaciones, y el tamaño agrandado de las muñecas hizo que las niñas quisieran nuevos accesorios como un auto por US\$ 30 y la Dreamhouse de US\$ 200, lo que generó un modesto repunte en las ventas.

Pero se estaban gestando otros problemas. Toy “R” Us, uno de los socios más grandes de Mattel, acababa de quebrar. La Comisión de Valores y la Oficina de los Fiscales estadounidenses

“No nos estábamos conectando con la cultura.”

Ni siquiera éramos un reflejo de lo que era la cultura pop.

Las niñas nos veían y decían que no éramos relevantes”.

abrieron investigaciones civiles y penales sobre una serie de falsas declaraciones contables comunicadas antes del período de Kreiz, lo que desembocó en multas y en una reorganización de la gerencia. Y *Consumer Reports* obtuvo un documento que mostraba que Mattel sabía que unos 30 niños habían muerto desde la salida en 2009 del Rock ‘n Play Sleeper. Ante la publicación de la noticia y frente a un comunicado de la Asociación Estadounidense de Pediatría que calificaba de letal al dispositivo, la compañía emitió primero una advertencia sobre el producto y luego lo retiró. Kreiz debió concurrir al Congreso para dar explicaciones, y decenas de familias presentaron demandas. (Muchas de esas causas siguen en marcha; Mattel rechaza que el producto fuera intrínsecamente inseguro y mantiene esa defensa en los tribunales).

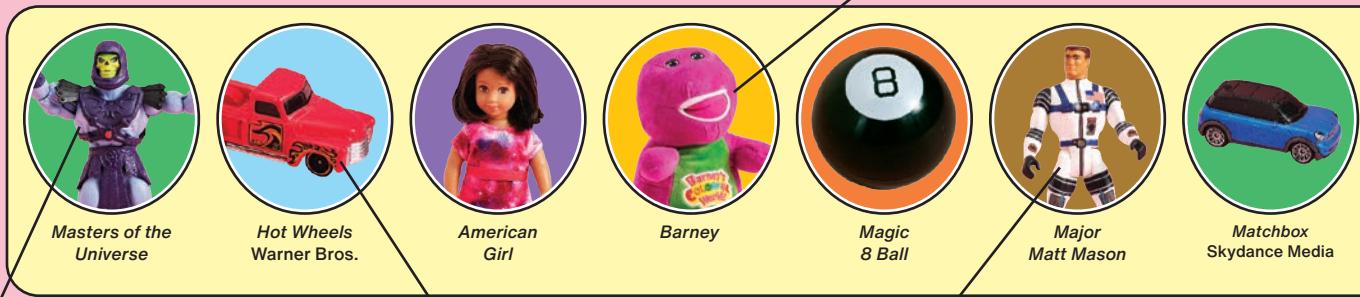
Mientras ocurría esto, Kreiz estaba buscando socios cinematográficos para su apuesta con la PI. Si salía bien Mattel vería un aumento en las ventas de juguetes, nuevas líneas de producción y más filmes basados en ellos, y el ciclo se repetiría. Barbie era el producto que de manera más obvia podía pasar a Hollywood. Había incluso un guion que circulaba por Sony Pictures al que se vinculó primero Amy Schumer, y luego

Anne Hathaway, que contaba la historia delirante de una Barbie que se exiliaba de su mundo idílico sólo para darse cuenta de lo absurdo de buscar la perfección. A muchos en Mattel, incluyendo a los que habían trabajado en el Proyecto Amanecer, el guion no les gustaba.

“El proyecto de Amy Schumer era comprensiblemente más cómico”, recuerda Lisa McKnight, directora mundial de muñecas y Barbie en Mattel. Pero la parodia “no parecía tan inteligente y provocadora como hubiéramos esperado”. A Kreiz le pareció que el guion se burlaba de Barbie. (Schumer se bajó del proyecto cuatro meses después de que anunciaron su participación, y luego contó en entrevistas que se había dado un choque entre visiones creativas).

Una de las prioridades de Kreiz era conocer a Robbie para sondar su interés por interpretar a Barbie. Su agente trabajaba para Richard Lovett, uno de los titulares de Creative Artists Agency, y veterano hombre de confianza de Kreiz. Seis meses más tarde, Kreiz estaba sentado en el Polo Lounge del Beverly Hills Hotel junto con Robbie y dos socios en LuckyChap Entertainment. Kreiz contó que la discusión fue “larga” y “orgánica”, y que inmediatamente coincidieron en que debían hacer algo inesperado y que creara un “momento cultural”.

¿MATTEL FILMS PRESENTA? *Proyectos no estrenados*

Asignado:
Kyle Allen

Lovett conectó a Kreiz con otra cliente, Robbie Brenner, una posible encargada de la película. Brenner es una poderosa productora con una gruesa agenda de contactos de alto nivel que había sido candidata al Oscar por su trabajo en *Dallas Buyers Club*. Cuando Kreiz se entrevistó con Brenner le detalló el plan de crear una división filmica en la que *Barbie* fuera el primer proyecto. Acordaron que Mattel debería dejar pasar la opción de Sony y que Robbie sería el ancla: alguien talentosa y de éxitos constantes. Y que se parecía a una Barbie.

Cuando Kreiz aclaró que no le interesaba producir una publicidad que glorificara el juguete, Brenner aceptó subirse al barco a partir de agosto de 2018. Mantuvo reuniones con Robbie, quien sugirió incorporar a Gerwig como guionistas. Gerwig había dominado el género del paso a la adultez femenina tanto como guionista y directora con *Lady Bird* y *Mujercitas*.

Al subirse la apuesta todos "medio que se sumaron", dice Brenner. Ella y

Asignado:
J.J. Abrams

Robbie viajaron a Nueva York para hablar del guion con Gerwig y con su socio creativo y de vida, Noah Baumbach. Recuerda que Mattel cerró la incorporación de Gerwig y Baumbach al aceptar que los dejarían más o menos en paz. Gerwig les dijo a los directivos que "iban a marcharse y a escribir juntos el guion y que nosotros lo leeríamos a su debido tiempo", apunta Brenner, "lo cual era sin dudas aterrador".

Gerwig declaró que su interés por trabajar con Robbie y su deseo de probarse la convencieron de aceptar. Definió a la tarea como esas que podían "terminar con una carrera" en virtud de lo trajinadas que habían sido las muñecas. ¿Por dónde empezar siquiera?", se preguntaba. Pero para el momento en que escribieron el guion, Gerwig se había vinculado tanto que también aceptó dirigirlo. "Cuando estábamos escribiendo con Noah llegó un punto en el que nos reímos todo el tiempo, y cuando llegamos al final terminábamos llorando", declaró en abril en la CinemaCon de Las Vegas.

Robbie interpreta en la película a una Barbie que vive en un vibrante mundo de juguetes repleto de otras Barbies. Para sorpresa de todos, empieza a cuestionarse y a discutir la posibilidad de morir, lo que la lleva a un viaje al mundo real. Esta crisis existencial hace entrar en pánico a los directivos de Mattel, incluido al CEO, que interpreta Will Ferrell, quien en un momento grita (en una

Asignado:
Tom Hanks

sala de reuniones que se parece mucho a la oficina de Kreiz) que quiere obligar a que Barbie vuelva a su caja. Del mismo viaje participa Ryan Gosling, en el papel de Ken, bien intencionado pero despiadado y todavía ceñido por anticuadas normas de género. En una escena discute con una doctora —a quien no le cree



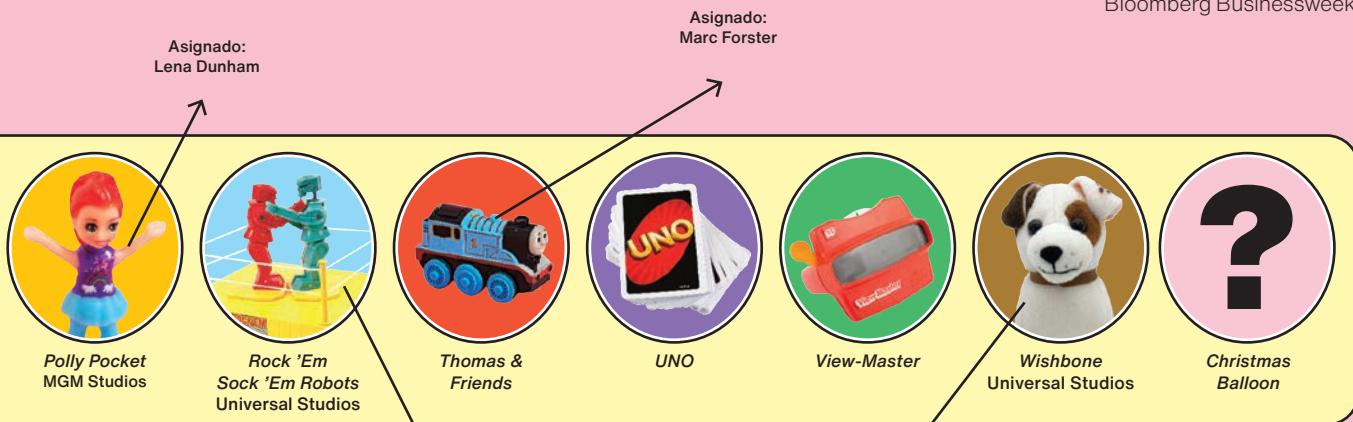
Gerwig, Gosling y Robbie flanqueados por otros miembros del elenco: Michael Cera, America Ferrera, Issa Rae y Kate McKinnon.

que sea doctora— que no hay problemas en que él practique una cirugía sin preparación médica, dado que es hombre. "La primera vez que leí el guion fue una sorpresa detrás de otra", contó Brenner. A pesar de la promesa de no intervenir, Mattel sí agregó algunos puntos. Dickson y McKnight viajaron cuatro veces a los estudios en Inglaterra para "conversar con Greta y Margot y analizar algunas repeticiones del guion y aclara la importancia y el significado de la marca", confesó Dickson.

Aunque el guion de Gerwig tiene similitudes con el anterior, el equipo de marcas de Mattel detectó una distinción importante: la muñeca ya no era la destinataria de las bromas. Incluso refleja-



Brenner en un estreno.



ba mejor su propia experiencia, en la cual, siendo un equipo mayormente femenino, debieron contender durante años y sin éxito con sus gerentes mayoritariamente varones para cambiar el aspecto y la personalidad de Barbie hasta que las ventas se desplomaron. Kreiz dice que Gerwig en verdad interpretó lo que había sucedido con la marca Barbie. "Nos gusta la autocritica y nos divirtió jugar ese juego", aseguró. En tanto los directivos de Mattel son el blanco de las bromas, se trata de una admisión de errores pasados.

Eso no quiere decir que el filme haga a un lado la paradoja formativa de Barbie. Incluso mientras se esfuerza por evolucionar sigue pareciéndose a la clásica rubia y vestida de rosa de antaño. Dickson reconoce que persiste el misterio de cómo el filme y la marca pueden afirmar valores como inclusividad, diversidad y empoderamiento, y luego, "de buenas a primeras", presentar a Margot Robbie como encarnación de la muñeca.

Después está la cuestión existencial para Mattel: ¿Le servirá *Barbie* para vender juguetes? La demanda de todo tipo de juguetes, incluyendo a las Barbies, se disparó durante la pandemia, pero el sector se enfrió cuando se levantaron las cuarentenas y cundió la inflación. Y aunque las compradoras promedio de las muñecas tienen entre 3 y 8 años, el filme ciertamente no está dirigido a niños. Hasbro eludió eso con *Transformers* en parte porque la película apelaba a padres nostálgicos, quienes luego compraban los juguetes para sus hijos. Si quisiera

hacer el mismo truco, Mattel tendría que vencer los estudios de mercado que indican que, a pesar de la reciente transformación de Barbie, hay madres que siguen resoplando ante su sola mención, y asocian su cuerpo "perfecto" con daños a su autoestima en la niñez.

Un filme feminista y divertido no es, por lo tanto, solo una apología sino una presentación de ventas.

Para no mencionar que las ventas no llegarán solo a las niñas: Mattel exhibe en su web remeras de Barbie por US\$ 30 y tazas a US\$ 15, y acumuló cerca de un centenar de sociedades comerciales.

El éxito de esta película reforzará las posibilidades de los 14 filmes anunciados por Mattel. Entre los próximos estrenos hay una película sobre Masters of the Universe y otra de animación dedicada a Hot Wheels y producida por J.J. Abrams. Se están preparando filmes de todo, desde el dinosaurio Barney y Magic 8 Ball al juego de cartas UNO. Mattel también planifica cierta PI obsoleta, como la película de Major Matt Mason, un astronauta de juguete que dejó de vender en la década de 1970, que será producida por Paramount Pictures y protagonizada por Tom Hanks.

Y si cualquiera de esos proyectos suenan a exageración, bueno, tampoco se han evaporado las proyecciones de crecimiento inagotable de parte de Wall Street. A comienzos del año pasado, el valor de mercado de Mattel se ubicaba en torno a los US\$ 9000 millones, más del doble de lo que era cuando empezo Kreiz. Con varios fil-

mes en marcha, las princesas de Disney guardadas y la concreción de miles de despidos, Kreiz declaró a fines de febrero que la transformación de la compañía había sido un éxito y anunció que ahora estaba en "modo de crecimiento".

Al menos dos firmas de capitales privados, Apollo Global Management y L Catterton, se acercaron a Mattel interesados en comprarla aunque la posibilidad fracasó. Los banqueros de Apollo se preguntaban si la estrategia de PIaría recuperar el valor que pretende Mattel, dijo una persona que participó de las conversaciones pero no estaba autorizada a hablar en público al respecto. Los analistas presumen que las ventas de Barbie seguirán estancadas en 2023, incluso con el rebote por la película, y hoy el valor de mercado de Mattel se redujo a US\$ 7000 millones.

De todos modos, para Kreiz las oportunidades abundan. Tal vez consiga crear una franquicia al estilo Marvel en torno a Barbie y otros productos propios, y transforme a los clientes de meros compradores de juguetes en fans. Kreiz habla de nuevos programas de TV, juegos digitales y parques temáticos entre otros flujos de ingresos que podría crear Mattel luego de su éxito en las taquillas. La venta de un solo producto de Major Matt Mason superaría todo lo que se vendió en el último medio siglo. Como los estudios financian las películas, las desventajas financieras son menores y los beneficios, ilimitados.

Empero, antes de que la estrategia de Kreiz llegue tan lejos, primero deberán embolsarse los rendimientos del gran turno de Barbie en el estrellato. "Algunos recuerdan que ya antes escucharon lo mismo y piden esperar hasta que tengamos algo —admite—. En eso estamos". <BW> Con Matthew Townsend



Manta con capucha para perros Barbiecore, de Gap.

DIRECTOR

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

PRODUCTOR EJECUTIVO

Inteligencia artificial

DIRECTOR

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



La IA convirtió una disputa económica entre Hollywood y los actores y guionistas en una crisis existencial, de esas que sólo puede solucionar el dinero

Por Lucas Shaw

Ilustración fotográfica de Scott Gelber

Adam Conover empezó a preocuparse hace unos meses de que las computadoras pudieran quedarse con su trabajo. Comediante en Los Ángeles, Conover fue el creador y protagonista del programa de TV *Adam Ruins Everything*, y se desempeña en el comité negociador del Sindicato de Autores de Estados Unidos (WGA, en inglés), el gremio que representa a los guionistas de Hollywood. Cuando a comienzos de este año el WGA entabló negociaciones contractuales con los estudios, Conover y sus colegas se concentraron en garantizar aumentos salariales por parte de servicios de *streaming* que, a su juicio, habían devaluado su tarea. La inteligencia artificial (IA) estaba en segundo plano o, como máximo, era una amenaza menor. Pero esto cambió cuando los estudios se negaron a fijar normas que limitaran la utilización de la IA.

Los autores solicitaron a los estudios la promesa de que no emplearían la IA para generar guiones ni para entrenar a los llamados modelos de lenguaje como los que están detrás del ChatGPT, que pudieran escupir variaciones de sus trabajos. También querían asegurarse de que sólo seres humanos recibirían el crédito por los guiones. Temerosos de establecer reglas firmes en torno a una nueva tecnología, los estudios ofre-

cieron a cambio mantener una serie de conversaciones al respecto en el futuro. “Ni siquiera quisieron tratarlo con nosotros, y eso nos preocupó”, comentó Conover, cuyo programa, que refutaba habitualmente ideas erróneas, se emitió en TruTV entre 2015 y 2019. “Me hizo pensar que en verdad estaban pensando usar esto para socavarnos”. Los estudios mantuvieron un diálogo más sustancioso con los actores en una negociación paralela, y hablaron de propuestas para usar sus imágenes digitales. Pero en tanto los estudios dijeron que habían hecho una “propuesta innovadora” para protegerlos, los actores respondieron que la oferta no había atendido sus preocupaciones.

El temor creciente a la IA ha contribuido a crear una de las mayores disputas laborales en Hollywood en seis décadas, desde que el surgimiento de la TV planteó dudas sobre quién se quedaría con los ingresos por la programación. Actores y guionistas están en huelga, lo que paralizó cientos de producciones de cine y TV. Aunque la IA no es el tema más importante en estas negociaciones laborales —lo principal es el dinero—, la tecnología convirtió una pelea económica en una crisis existencial. Creativos del sector ya afirman que no reciben el respaldo suficiente de los servicios de *streaming* y que las

compañías tecnológicas explotan su tarea. Ahora temen que la IA elimine por completo sus puestos de trabajo, y reemplace sus voces y rostros con versiones generadas por computadora. La IA ya se utiliza para crear materiales de marketing, eliminar insultos y reducir el costo de los efectos visuales. No pasará mucho tiempo antes de que pueda sustituir de manera plausible las voces de actores y extras. “Tiene el potencial de impactar de manera amplia en nuestras vidas”, opina Duncan Crabtree-Ireland, negociador en jefe del Sindicato de Actores de la Pantalla-Federación de Artistas de Radio y Televisión.

Directivos de los estudios responden que la amenaza de la IA ha sido exagerada y que los sindicatos usan el miedo para nuclear a sus miembros. Aseguran que los estudios no tienen planes de preparar guiones usando el ChatGPT ni reemplazar a protagonistas con avatares digitales, y hasta los defensores más firmes de la IA admiten que no puede reemplazar las actuaciones humanas.

Pero la IA es una gran forma de reducir costos. Las ganancias de las principales compañías del espectáculo bajaron alrededor del 90 por ciento en el último decenio, gracias al derrumbe de la TV por cable y al declive de la asistencia a los cines. El *streaming*, que supuesta-

mente iba a llevar el sector hacia el futuro, ha sido un vertedero de dinero para todos salvo para Netflix Inc..

Los creativos más nerviosos la consideran el fin del mundo mientras que los estudios la ven como otra herramienta para ahorrar costos, una herramienta que no eliminará empleos y en cambio creará otros. Todos coinciden en que las dos partes deben llegar a un acuerdo por el que se compartan las ganancias de una nueva tecnología que nadie entiende plenamente.

La película *Here*, de Miramax, que debe estrenarse el año que viene, está protagonizada por Tom Hanks, hoy de 67 años, y transcurre en la misma habitación a lo largo de muchas generaciones. El director Robert Zemeckis trabajó con Metaphysics para cambiar la cara de Hanks en diferentes edades.

La pregunta para Hollywood no es si la IA cambiará el proceso de filmación, sino qué partes del proceso habrán de modificarse.

Hay motivos para ser escépticos. Hace décadas que los pronosticadores vienen diciendo que la IA cambiará el mundo, pero eso no ocurrió, al menos no en la manera en que lo pensaba la ciencia ficción distópica. Aunque con el mejoramiento de la tecnología guionistas y actores tienen razones para esperar lo peor. Silicon Valley ha saqueado por años a los medios tradicionales. Los motores de búsqueda y las redes sociales captaron anunciantes de diarios y revistas, y la piratería diezmó las ventas de CD antes de que SoundCloud, Spotify o YouTube ofrecieran millones de canciones gratis. Según algunos cálculos, Spotify agrega unas 100.000 canciones nuevas por día, lo que destruye su valor; los artistas perciben menos de un centavo de dólar por cada *stream* de Spotify, y la gran mayoría tiene que apelar a las actuaciones en vivo para ganarse la vida.

Hoy, ciertos aspectos de los medios generados por IA se parecen a los primeros años

del contenido generado por usuarios, cuando la gente subía canciones, películas y programas sin pensar en pedir permiso al dueño de los derechos de autor. Internet ya está repleta de pornografía falsificada que exhibe las caras de Taylor Swift, Millie Bobby Brown o Ana de Armas. *Heart on My Sleeve*, una canción que fue subida a los principales servicios de *streaming* por alguien llamado Ghostwriter977, se hizo viral porque sonaba extrañamente parecida a Drake y The Weeknd. Al parecer la gran amenaza para Hollywood no es cómo usan los estudios la IA sino cómo los piratas la retuerzen. "Le dicen IA generativa. Deberían decirle IA imitativa", observó Conover.

Los estudios y las discográficas hacen lo que pueden para eliminar materiales infractores, pero nunca los van a erradicar. Debieron pasar años de demandas, avances tecnológicos y negociaciones de licencias para que YouTube y plataformas similares sellaran la paz con los medios tradicionales mediante los convenios de facturación compartida. Incluso hoy las discográficas siguen peleando con las redes sociales por las licencias, y la piratería es responsable de pérdidas de ingresos por miles de millones de dólares.

Las disputas legales por la IA apenas han comenzado. Getty Images Holdings Inc demandó a una compañía llamada Stability AI Ltd., que convierte textos en imágenes, porque supuestamente copió 12 millones de obras de

Getty sin permiso. (Stability se negó a hacer comentarios, aunque en un testimonio ante el Congreso el director de Políticas Públicas de la firma dijo reconocer las preocupaciones). Artistas visuales demandaron a tres importantes compañías de IA por utilizar su arte para entrenar a grandes modelos de lenguaje. La ley de propiedad intelectual es clara: la gente tiene derecho a controlar la publicidad de su nombre, imagen o representación, pero "la velocidad de la tecnología está minando el cumplimiento con eficacia de esos derechos", opinó Hilary Krane, directora Legal del gigante de Hollywood, Creative Artists Agency (CAA).

Desde luego, enfrentarse a una tecnología nueva nunca termina bien. Por lo tanto, el sector tiene que resolver cómo proteger y ganar con sus derechos de propiedad. Y hay muchas formas en las que los actores pueden usar la IA para conseguir más control, y no menos: al tiempo en que Universal Music Group NV trabajaba con Spotify para eliminar al falso Drake, usaba la misma IA para lograr que John Lennon sonara más claro en un viejo demo de los Beatles. En el último filme de Indiana Jones, Walt Disney Co le quitó años a Harrison Ford (con su consentimiento) para que luciera como una versión más joven de sí mismo.

Estos experimentos aislados están a punto de aplicarse a escala. Casi todos los grandes estudios utilizan la IA en alguna función aunque no lo mencionen. Muchos trabajan con una compañía cercana a la playa de Santa Mónica, llamada Flawless, que ofrece un equipo de herramientas de postproducción que ahorra tiempo y dinero.

Deep Editor, por caso, permite que los cineastas trasladen la actuación de un actor de una toma a otra. Si, por ejemplo, en una de ellas está Margot Robbie hablando detrás de un escritorio, es posible mostrarla desde un ángulo distinto sin necesidad de más tomas. AI Reshoots facilita el reemplazo de diálogo en tanto se dispongan de



Una protesta del sindicato de autores.

audios del actor pronunciando las palabras. TrueSync hace doblajes en cualquier idioma; los cineastas pueden ajustar el movimiento de la boca de un actor para que parezca que habla con precisión los vocablos extranjeros.

El cofundador de Flawless, Scott Mann, utilizó esas herramientas en su última película, *Fall*, en la que reemplazó diálogos sin tener que regresar al estudio. Eliminó varios insultos para obtener una calificación apta para menores. Nuevas tomas que habrían costado US\$ 1,5 millón terminaron demandando US\$ 150.000.

Mann ha dirigido filmes durante más de dos décadas y se especializó en películas de acción de bajo presupuesto que apelan a actores mayores para atraer espectadores. Robert De Niro interpretó al dueño de un casino en *Heist*, de 2015, mientras que Pierce Brosnan hizo de un antiguo revolucionario en la película para televisión *Final Score*. Los filmes con financiamiento independiente de ese estilo buscan ahorrar dinero de cualquier modo, y la repetición de tomas es una pesadilla típica. “Es muy costoso llevar a todos de vuelta al estudio y consumir tiempo”, agregó Mann.

Flawless no crea lo que se denomina medios sintéticos, que permiten manipular a un actor para que diga lo que no dijo en el rodaje. Pero eso no disimula que lo que sí hace podría eliminar puestos de trabajo. En un corto destinado a posibles socios indica que los métodos de filmación actuales con caros y demandan tiempo ya que precisan de cientos de personas. Su promesa es eliminar esos costos y, en consecuencia, la manera en que algunos se ganan la vida. Pero estos empleos podrían transformarse en carreras de efectos visuales. (La compañía, que también tiene una oficina en el Reino Unido, se ha expandido a un segundo piso en Santa Mónica).

En tanto los estudios utilizan más la IA, los actores y guionistas reclaman garantías respecto del consentimiento, el control y la remuneración. Quieren que los estudios pidan la aprobación de los actores antes de usar sus imágenes, que tengan dominio sobre cómo la

usan y se les pague cada vez que sean usadas. La CAA está produciendo cláusulas contractuales para crear un mercado con los rostros y las voces de sus clientes. El veterano James Earl Jones, de 92 años, y que no está representado por la CAA, llegó hace poco a un acuerdo con Disney para asegurarse de seguir siendo la voz de Darth Vader después de su muerte.

Sin embargo, no todos los actores tienen agentes o abogados poderosos, y por eso los sindicatos entran en el panorama. Este año los estudios comenzaron las negociaciones con la intención de arreglar con actores y directores antes que con los guionistas, tal como habían hecho en el pasado. Los directores aceptaron y firmaron un acuerdo que mejoraba las remuneraciones cuando un programa de TV se transmite por streaming al exterior. Pero los sindica-

ciaciones recientes entre estudios y actores, las partes intercambiaron propuestas para regir la creación y el uso de réplicas digitales de actores. (Los estudios ya crean copias de actores en caso de que mueran durante una producción. Paul Walker, quien murió en la filmación de *Rápidos y furiosos 7*, apareció en ciertas escenas gracias a que artistas de efectos visuales utilizaron a sus hermanos para darle forma a las tomas). También debatieron reglas referidas a los intérpretes sintetizados y a la IA generativa, que los estudios podrían utilizar para crear nuevas obras que se basen en su material de archivo.

Las conversaciones se interrumpieron en parte debido a una cláusula concerniente a los extras, o actores de apoyo. Los estudios dijeron que pedirían su consentimiento para hacer réplicas digitales. Los actores alegaron que había una escapatoria que permitiría que los estudios utilicen el material en la forma y las veces que quisieran. Los estudios negaron que eso fuera cierto; ellos podrían usar una réplica solo en el proyecto inicial y pedirían permiso (con pagos al actor) si debían insertarla en una secuela. En los estudios piensan que están cerca de resolver el tema de la IA con los actores, pero aclaran que de momento no lo intentaron con los guionistas.

Aunque de momento la IA no ha tenido un gran impacto en el negocio del espectáculo, tampoco lo había tenido el *streaming* en 2007, la última vez que los guionistas hicieron huelga. Aquella vez dejaron de trabajar por 100 días mientras pedían aumentos de salario a partir de las ventas de DVD y de lo que entonces se denominaba “medios nuevos”. Eventualmente el sindicato forzó a los estudios a pagar a los guionistas por trabajos en servicios incipientes como Hulu y Netflix, lo que garantizó que fueran remunerados durante el auge del *streaming*. Es demasiado pronto para saber si la IA tendrá un efecto similar en Hollywood. Pero podría ser demasiado tarde si los sindicatos aguardan hasta la próxima ronda de negociaciones, de aquí a tres años. “Este es el momento”, asegura Crabtree-Ireland. <BW>

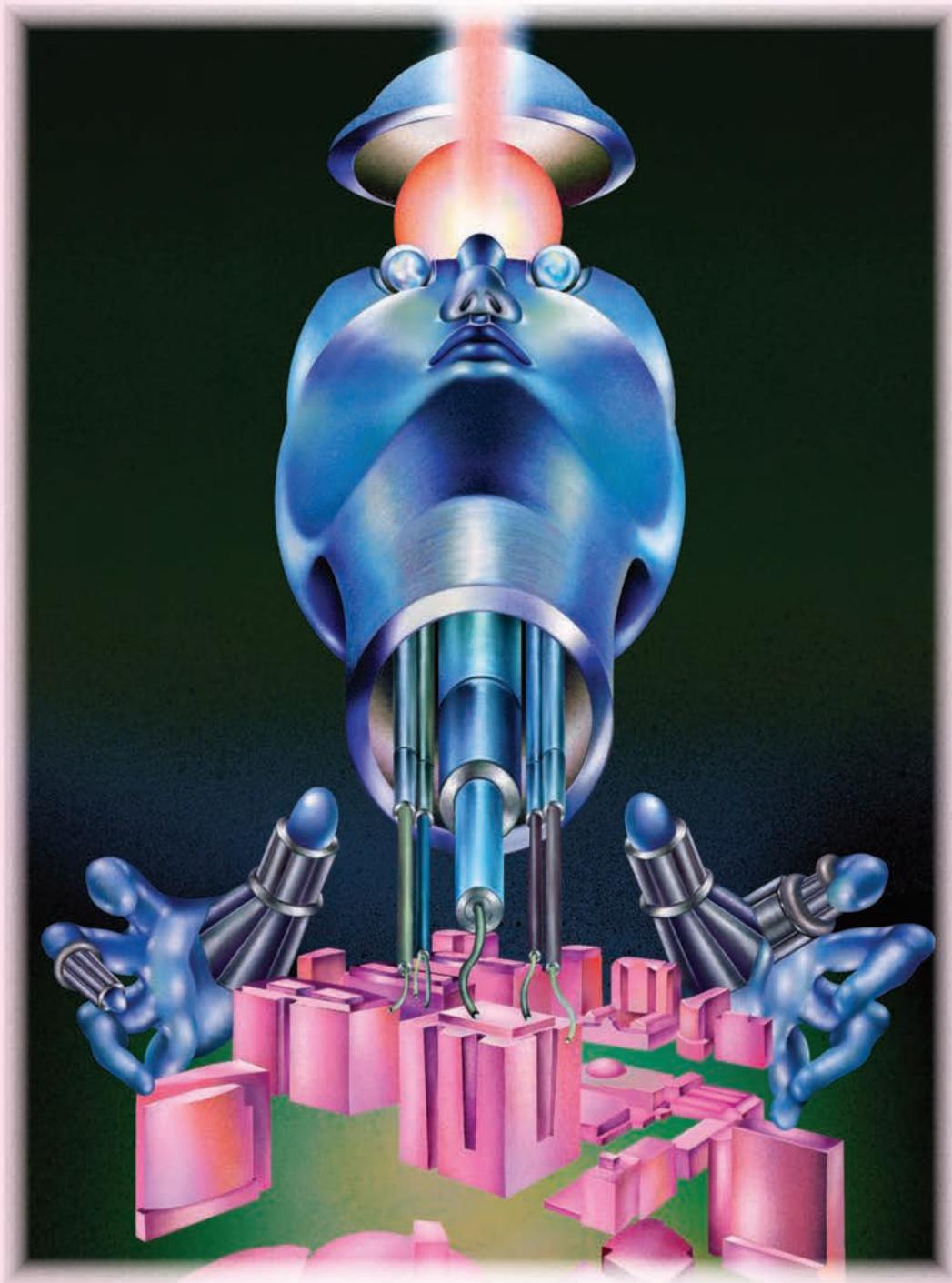
“La actuación humana perdurará, pero habrá cambios drásticos en cómo hacer contenidos”

tos tienen metas diferentes. Los guionistas quieren asegurarse de que pasarán más tiempo en los estudios, que es el modo en que ascienden en la escala hasta ser encargados de emisiones. Pero esa no es una preocupación de actores o directores; los actores necesitan más dinero para sus planes de jubilación, mientras que el plan de los guionistas les resulta conveniente.

La Inteligencia Artificial es un tema espinoso que unifica. “La IA apareció como una preocupación de los sindicatos en el peor momento posible (para los estudios)”, señala Kim Benabib, uno de los creadores de *The Brink*, en HBO. “Mientras que los gremios tienen inquietudes diferentes, el surgimiento de la IA es algo que se escucha en boca de todos en todas partes”.

Crabtree-Ireland dice que en nego-

¿Podrá la IA salvar a Silicon Valley?



El gran momento ha llegado. Estamos aquí para detectar a los primeros ganadores en medio de la exageración.

Por Brad Stone
Ilustración de Lulu Lin

A fines de mayo, 300 emprendedores, inversores, periodistas y una selección de autodenominados líderes de opinión se apiñaron en Shack15, un elegante club social en el segundo piso del Edificio del Ferry de San Francisco, donde la mayoría se expresó en términos altivos sobre lo que consideraban la nueva fiebre del oro. El encuentro, llamado “Reunión de Mentes de la IA Generativa”, habría sido impensable durante la pandemia y difícil a comienzos de este año, cuando las principales obsesiones de la ciudad eran las roturas de autos y el cierre de comercios minoristas. La noche tuvo una sensación como de resurgimiento religioso. “Algo está pasando, algo se está abriendo”, opinó el anfitrión de la cita, el escritor futurista Peter Leyden, en el primero de varios discursos optimistas. Justo cuando todos “hablaban de la muerte de San Francisco, de que todos se iban de la zona de la Bahía, de cómo nadie quiere vivir en California, de cómo estamos en un círculo vicioso, justamente ahora nos damos cuenta de que este es el lugar indicado para abrirse a la reinención”, afirmó Leyden en medio de aplausos. El discurso, todo el encuentro, resumió el sentimiento que por estos días atraviesa a los círculos tecnológicos: Silicon Valley está de regreso.

Apenas unos meses atrás los despidos, la destrucción del precio de las acciones y del valor de las startups y las secuelas de los escándalos en FTX y Silicon Valley Bank dominaban los titulares. Parecía que todo el sector se encaminaba a una larga retirada tras años de parodia y rechazo. Ahora todos hablan de la inteligencia artificial: chatbots como ChatGPT y Bard de Google, herramientas de creación de imagen como Dalle-E o Midjourney. Existe la esperanza de que la tecnología pueda inferir otra muesca en el universo.

“Nada funcionaba de verdad en la industria tecnológica: el trabajo a distancia, la gente que se iba, las cripto, que fueron desplazadas de los Estados Unidos. Había un ánimo muy malo”, señala Sam Altman, director Ejecutivo de la startup OpenAI, que en enero fue bendecida con una inversión de Microsoft Corp por US\$ 10.000 millones. “Por lo tanto, el hecho de que la IA ocurrió aquí, y que las compañías de IA tienen personas en medio de un mundo de trabajo a distancia, creo que atrajo por completo el centro de gravedad hacia San Francisco”.

Puede señalarse que fueron ocho investigadores en Google los que prepararon el terreno

"Hay muchos turistas de IA que se hacen pasar por nativos"

JP Morgan Chase calcula que el entusiasmo por la IA impulsó el

45%

de las ganancias de este año en el S&P 500.

En enero la startup OpenIA recibió US\$

10.000 millones en inversiones de Microsoft.

para el cambio. En un documento pionero de 2017 titulado “Todo lo que necesitas es atención”, propusieron un sistema novel para que las máquinas aprendieran como humanos, o al menos eso parecía. Los dispositivos debían considerar largas secuencias de datos, como trozos de texto, y sopesar cada palabra en relación a la anterior, mientras evaluaban pautas gramaticales. La idea no era sólo una versión remozada de la función de “autocompletear”; representaba una avance para conseguir que las computadoras pudieran imitar mejor el razonamiento humano y características como el lenguaje y los códigos informáticos.

Cuando en diciembre de 2017 los empleados de Google presentaron el documento en una conferencia de IA en el sur de California, entre el público había investigadores de OpenAI tomando notas. La primera versión del GPT de OpenAI, que empleaba esa arquitectura, fue presentada el verano boreal siguiente. (GPT significa “transformador generativo preentrenado”). A las versiones posteriores les cargaron más información tomada de la web, como artículos de Wikipedia, publicaciones en Reddit y notas de prensa. Luego el ChatGPT, que se basa en una versión del GPT-3 y fue lanzado de manera general el pasado otoño boreal, deslumbró con sus habilidades para conversar, al que siguió este año el más avanzado GPT-4. “Esto cambia el juego, cambia el mundo”, asegura Oren Etzioni, profesor emérito de ciencia informática en la Universidad de Washington, al expresar un entusiasmo que hoy es habitual entre los académicos de IA. “Estamos apenas en el comienzo y el fenómeno avanza muy rápido”.

La consecuencia ha sido un frenesí que no se veía desde la fiebre de las puntocom de fines de los años ‘90. Los CEO tecnológicos están reorientando sus compañías hacia la IA y hacen subir el precio de sus acciones con solo mencionar el tema al comunicar ganancias. Los inversores de venture capital están reexaminando sus carteras y se vuelcan a startups de IA. JPMorgan Chase & Co calcula que el entusiasmo con la IA impulsó el 45 por ciento de las ganancias de este año en el S&P 500 hasta el mes de abril. Ese entusiasmo también llevó a una reevaluación sincera de tendencias previas, como la web3 y el metaverso, cuyo atractivo entre personas corrientes hoy parece escaso o se imagina relegado a la perspectiva de máquinas inteligentes que respondan preguntas elevadas. Por debajo de las frases de marketing subyace el potencial de

avances auténticamente sorprendentes, como el reciente descubrimiento, asistido por IA, de un nuevo tipo de tratamiento con antibióticos para una superbacteria.

Que buena parte de esa energía siga concentrada en Silicon Valley, la región en transformación constante ubicada entre las ciudades de San Francisco y San José, le confiere otro giro. En lo peor del Covid-19 los evangelistas de la diáspora tecnológica proponían ciudades más baratas y menos restrictivas. En 2020 Larry Ellison llevó la sede central de Oracle a Austin, Texas, y Elon Musk lo siguió en 2021 con Tesla Inc.. El alcalde de Miami, Francis Suárez, cobró fama nacional casi enteramente debido a su promoción de la ciudad como nodo de las criptomonedas. Los expatriados del Valle tuiteaban de manera incesante e insufrible sobre los encantos de Miami o Los Angeles o Nueva York o Puerto Rico.

Con todo, las principales compañías tecnológicas siguen en la zona de la Bahía y en su pariente del norte, Seattle. Alphabet, Apple y Meta, Microsoft y Amazon.com llevan años contratando talentos en IA. En tanto la mayoría de ellas reducen personal y ajustan sus operaciones para dar cuenta de la relativa austeridad que acompaña la suba en las tasas de interés, al mismo tiempo están creando nuevos competidores de manera indirecta.

Por ejemplo, la fusión de las dos divisiones de IA de Alphabet Inc., Google Brain y DeepMind, "hará que la gente se vaya y los mejores crearán startups, porque se mueven por una misión antes que por cobrar un sueldo", observa Vinod Khosla, fundador de Khosla Ventures y uno de los primeros partidarios de Open AI. "Esa es la materia prima que nos alimenta y que de aquí a cinco años se verá como hoy es OpenIA".

Para San Francisco el auge de la IA es un extraño punto brillante en medio de la vergüenza por titulares sobre delincuencia, falta de vivienda y venta de droga al aire libre que amenazó con vaciar a la ciudad de su clase tecnológica. Ivan Porollo fue uno de esos fundadores que llegó a la zona de la Bahía atraído por la famosa escuela de startups Y Combinator. Pero emigró durante la pandemia, primero a Nueva York, luego a Los Angeles, después a Lisboa. En enero regresó para fundar una empresa que promueve encuentros y conferencias de programadores sobre IA, y que se llama Cerebral Valley, el nombre informal otorgado al distrito de Hayes Valley, donde se aglutan las startups de IA. "Todos empezaron el año con esta nueva energía en torno a la IA", informa Porollo.

Muchos de los evangelistas se conocen y disfrutan de sus pequeñas rivalidades. En las oficinas atestadas en Palo Alto de Character.IA, un servicio que permite que los usuarios creen chatbots con rasgos de personalidad simulada o interacciones entre personas reales e imaginarias como Musk y Harry Potter, una decena de empleados están sentados hombro con hombro frente a enormes pantallas de compu-

tadora mientras un diminuto bichón maltés cubierto con un chaleco azul a cuadros se pasea por el lugar. "Inventamos muchas cosas. Le enseñamos a OpenAI mucho de lo que saben", se jacta el cofundador Noam Shazeer, uno de los autores del documento pionero de Google sobre IA. Shazeer atribuye la permanencia del Valle a su disposición a reorientar rápidamente las energías y recursos de modas viejas —como la minería de bitcoins— a intereses nuevos, como correr algoritmos de IA.

Anteriores auges de Silicon Valley terminaron con bajas: dinero perdido, sueños frustrados y el cierre de cantidades de startups. Alexandre Wang, CEO de Scale AI en San Francisco, piensa que hay más potencial de ganancias en herramientas que tornen más eficientes e inteligentes a las organizaciones. Su compañía de siete años de vida recientemente entregó bajo licencia su "plataforma de toma de decisiones impulsada por IA", llamada Donovan, al XVIII Cuerpo

Aerotransportado del Ejército estadounidense, donde procesará miles de actualizaciones de situación e informes de inteligencia que ayuden a los planificadores militares a tomar mejores decisiones. Pero Wang reconoce que el mundo tecnológico se guía por el mismo manual de siempre, financiando un exceso de compañías para encontrar un puñado de ganadores, lo que atrae abundancia de aspirantes y malas inversiones. "Hay muchos turistas de la IA que simulan ser nativos —ironiza—. Al final solo venden humo".

Los escépticos de la IA tienen buenos motivos para serlo. Se toman de la dudosa precisión de las nuevas herramientas; los riesgos de desinformación, engaños o sesgos contra mujeres y personas de color; y las consecuencias en caso de que las promesas ambiciosas del sector acaben en nada. Y apuntan además a la historia reciente. Hace una década la industria tecnológica prometió autos sin chofer. Hoy quedan un puñado de programas piloto de taxis sin conductor y sistemas de control de crucero mejorados en los autos más modernos, pero el sector se ha caracterizado por el repliegue y la retirada. "Si hay un auge sin dudas habrá una caída", resume Mar Hicks, profesor adjunto de historia de la tecnología en el Instituto de Tecnología de Illinois.

En San Francisco muchos no están dispuestos a considerar que el auge de la IA sea una burbuja más. Eso también podría explicar la asombrosa resistencia de la zona como centro de la tecnología estadounidense. Los jóvenes ingenieros y emprendedores que llegan a Cerebral Valley y sus alrededores no necesariamente conocen las lecciones dolorosas del ciclo anterior sobre la mutabilidad de las tendencias y los riesgos de competir contra los recursos de los gigantes tecnológicos. Son plácidamente ingenuos, rebosantes de ideas y listos para poner de pie a la región y cambiarla por completo, al menos hasta que les pegue el próximo ciclo de entusiasmo. <BW>

El sentimiento que por estos días atraviesa a los círculos tecnológicos: Silicon Valley está de regreso.

ONLINE 24/7

- ▷ Encontrá en cualquier momento y en un solo lugar toda la **información en tiempo real** sobre



DÓLAR



MONEDAS



CRIPTOMONEDAS



ÍNDICES Y TASAS



BONOS Y ACCIONES

Ingresá a [Mercados Online](#)



El Cronista

Las nuevas superpotencias de los commodities



Los países que producen los metales fundamentales para la transición energética quieren reescribir las reglas de extracción de minerales.

Por Leslie Hook en Londres, Harry Dempsey en la provincia de Lualaba, y Ciara Nugent en Buenos Aires

El paisaje rojizo de Tenke-Fungurume, una de las más grandes minas de cobre y cobalto del mundo ubicada en la República Democrática del Congo (RDC), está cubierto de decenas de miles de bolsas polvorrientas.

Estas bolsas amontonadas a la vera de las rutas o cerca de edificios contienen cantidades de polvo de hidróxido de cobalto equivalente casi a la décima parte del consumo anual del planeta, y valen unos US\$ 500 millones.

La acumulación azarosa de este brillante polvo verde, un ingrediente clave en las baterías de autos eléctricos, es una señal del modo en que la RDC, el principal productor mundial de cobalto, empieza a hacer valer su fuerza en lo que se refiere a los metales necesarios para hacer la transición energética.

En abril CMOC, la empresa china que opera la mina de Tenke-Fungurume, aceptó pagar US\$ 800 millones al gobierno para zanjar una disputa impositiva que había castigado a la compañía con la prohibición de exportar vigente en los 10 meses anteriores.

Y ahora el gobierno de la RDC encaró una revisión general de todos los emprendimientos mineros conjuntos con inversores extranjeros. "No estamos satisfechos. Ninguno de esos contratos crea valor para nosotros", afirma Guy Robert Lukama, director de Gécamí-

nes, la empresa minera estatal de la RDC. Lukama preferiría que la RDC consiguiera más puestos de trabajo, más ingresos y más actividades mineras de valor superior.

El nuevo orden energético

En la entrada de su oficina un gabinete que exhibe rocas altamente mineralizadas realza el argumento acerca de las riquezas que ofrecen. Lukama también propone la intervención estatal para mantener altos los precios del cobalto. "El exceso de oferta tiene que organizarse adecuadamente —afirma—. Serían útiles ciertos cupos a la exportación".

La RDC no es la única. En tanto el mundo se mueve de un sistema de energía basado en combustibles fósiles a otro alimentado por electricidad y renovables, la demanda de materiales como cobre, cobalto, níquel y litio está



transformando la suerte de los países que los producen.

La extracción de ciertos metales se concentra en unos pocos países. En el caso del cobalto, la RDC aporta el 70 por ciento de la extracción mundial. En cuanto al níquel, los tres productores principales (Indonesia, las Filipinas y Rusia) proveen dos tercios del mercado. En el caso del litio, los tres mayores productores (Australia, Chile y China) representan más del 90 por ciento.

En próximos años la demanda no hará más que crecer. Según los planes actuales, ninguna de esas materias primas tendrá suficientes minas operativas en 2030 para tender la infraestructura necesaria que limite el calentamiento mundial en 1,5 grados por encima de los niveles preindustriales, indica la Agencia Internacional de Energía.

Hacia fines de esta década el incipien-

te mercado del litio tendrá que triplicarse en tamaño, mientras que la oferta de cobre registrará faltantes de 2,4 millones de toneladas, agrega la entidad.

La demanda creciente de esos productos empieza a sacudir la economía y la geopolítica del mundo de la energía.

Las cadenas de provisión de algunos de esos metales quedaron atrapadas en las tensiones crecientes entre Occidente y China, que domina la capacidad de procesar el litio, el cobalto y las tierras raras, y que estudia restringir la exportación de algunos materiales. Gobiernos de Washington a Bruselas y Tokio evalúan si podrán contar con fuentes confiables de minerales críticos sin pasar por la órbita de Beijing.

Este cambio también está transformando a países pequeños e históricamente subdesarrollados en superpotencias de materias primas. Y ahora sus go-

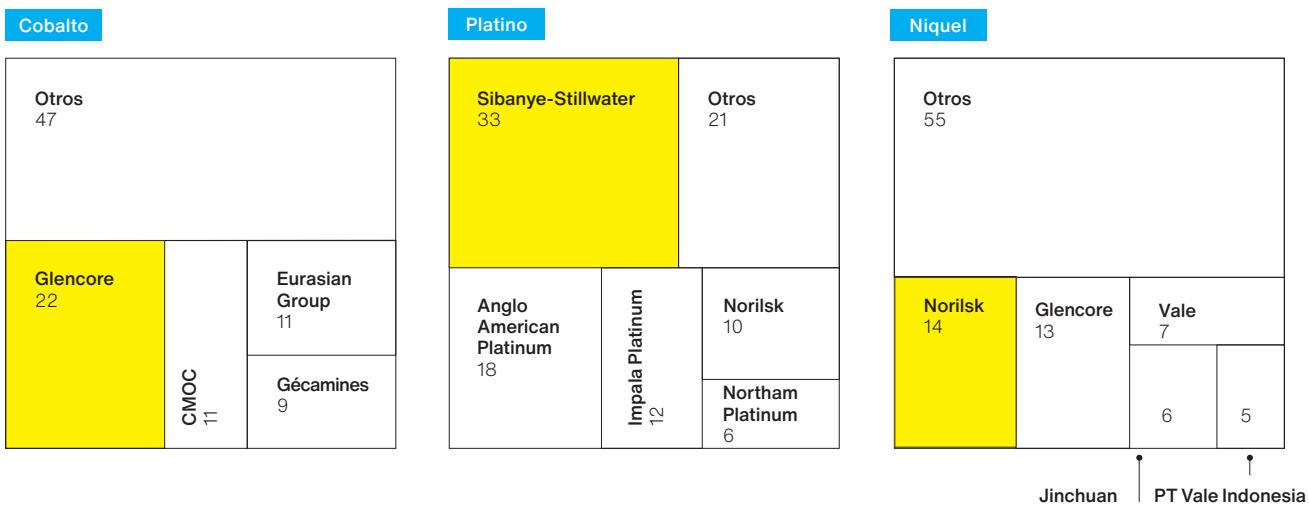
biernos pretenden reescribir las reglas de la extracción de minerales.

Muchos aspiran a conseguir más valor reforzando el procesamiento y la producción con valor agregado a escala nacional. Otros también intentan controlar la oferta, nacionalizando recursos mineros, aplicando controles a la exportación o incluso proponiendo una cartelización.

Países que antaño fueron víctimas de una explotación que se remonta a tiempos coloniales, ahora se han fortalecido para recuperar el dominio de sus destinos.

Sólo en los últimos 12 meses, Zimbabwe y Namibia prohibieron la exportación de litio sin procesar; Chile aumentó el control estatal sobre la extracción de litio, mientras que México sumió en la incertidumbre a su incipiente industria del litio con una nueva revisión de

La producción de minerales críticos está concentrada en las manos de grandes multinacionales y compañías estatales. En %. 2021



las concesiones mineras. Indonesia, en tanto, agregó controles a las exportaciones de bauxita (un ingrediente clave del aluminio), que se suma a la prohibición previa de exportar mineral del níquel.

“Todos los gobiernos buscarán acuerdos justos con la industria minera, acuerdos que sean buenos para el país y para el sector”, opina Jakob Strausholm, director ejecutivo de Río Tinto, que recientemente estuvo en la mesa de negociaciones en Chile y Mongolia.

Aunque descarta la idea de que detrás de todo haya un “nacionalismo” en auge, admite que hubo un cambio. “Posiblemente será cada vez más difícil explorar y extraer y exportar —señala—. Usualmente los países quieren que junto con la extracción haya alguna instalación de procesamiento”.

El sutil cambio de poder a favor de los productores de metales necesarios en las baterías es similar al de otros giros del pasado relacionados con las materias primas, como el auge del carbón en el siglo XIX o el ascenso del estaño en el XX. ¿Pero hasta dónde podrán aprovechar el momento los productores? ¿Y cuánto lograrán que dure?

La ocasión de Indonesia

Indonesia es el ejemplo de cómo obtener valor de las materias primas, en vista de que produce casi la mitad del níquel del mundo, ingrediente clave en las baterías de autos eléctricos.

Años de controles a las exportaciones de níquel sin procesar ya consiguieron formar una vasta industria de fundición local, además de plantas de baterías y varias fábricas de vehículos eléctricos.

Después de que el país prohibiera en 2014 la exportación de níquel sin procesar logró atraer unos US\$ 15.000 millones de inversiones extranjeras para el procesamiento, principalmente desde China. Hoy Indonesia ha prohibido todo tipo de exportaciones, desde mineral de níquel a bauxita, y el año que viene entrará en vigor la prohibición de venta al exterior del concentrado de cobre.

Sin embargo, no todos coinciden con esas políticas. La UE las cuestionó en la Organización Mundial de Comercio y se impuso en una audiencia inicial. Indonesia apeló el veredicto.

Pero fuentes del gobierno recuerdan que las acciones del país por levantar una industria propia y fomentar la producción fueron copiadas del manual que usaron los países occidentales un siglo atrás.

“No es algo que hagamos de la nada —asegura el ministro de Inversiones Bahlil Lahadalia—. Estamos aprendiendo de nuestros colegas del mundo desarrollado, quienes en el pasado recurrieron a esas políticas heterodoxas”.

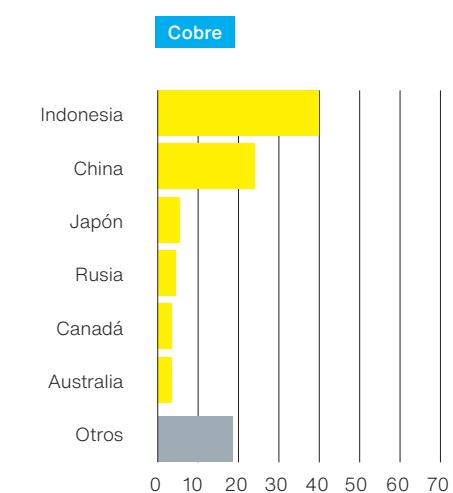
Se refiere al Reino Unido, que prohibió la exportación de lana al natural en el siglo XVI para estimular la industria textil propia. O a los Estados Unidos,

que se valió de elevados impuestos a las importaciones en los siglos XIX y XX para alentar la industria nacional.

Lahadalia quiere llevar eso más allá con la creación de un cártel al estilo de la OPEP para mantener elevados los precios del níquel y de otros materiales de baterías. “Indonesia estudia la posibilidad de formar un estructura de gobierno similar (a la OPEP) con relación a los minerales de que disponemos”, precisó.

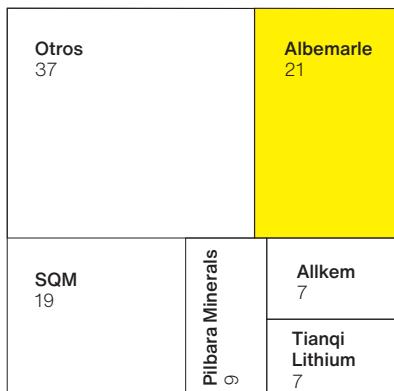
Ya sea que ello se concrete o no, el auge del níquel ciertamente confirió mayor relevancia a Indonesia. Cuando el año pasado el presidente Joko Widodo,

En minerales críticos, China domina la



Fuente: International Renewable Energy Agency

Litio



llamado "Jokowi", visitó los Estados Unidos, se reunió con el presidente Joe Biden en Washington y con el CEO de Tesla, Elon Musk, en una escala no prevista en Boca Chica, Texas.

"Jokowi" dijo más tarde que alentó a Musk a instalar en su país toda su cadena de logística, "desde la producción a la comercialización".

Ventana de oportunidad

Pero no todos los países seguirán la misma trayectoria que Indonesia.

Un nuevo informe de la Agencia Internacional de Energía Renovable de-

tectó que los productores de energía podrán ejercer influencia a corto plazo, en tanto la producción esté concentrada y la demanda crezca, pero difícilmente tendrán la potencia geopolítica duradera de que gozan los productores de gas y petróleo.

Una dificultad es que los metales para baterías, como el litio, están bien distribuidos por todo el planeta, al menos en cuanto a reservas geológicas, cuando no en lo referido a producción minera concreta. Los actuales precios elevados del litio hacen que sea más eficiente desarrollar depósitos que antes eran demasiado costosos, y fomentar la expansión de la minería de litio de rocas duras en lugares como China o Australia.

Un ejemplo de cómo puede cambiar la producción minera es la prospección de litio en América del Sur. Chile es el productor dominante de la región, pero la vecina Argentina, que tiene políticas mineras más amistosas con las empresas, eventualmente podría superarlo.

Las provincias argentinas tienen el dominio de sus recursos naturales y han cortejado con entusiasmo al negocio minero. Con inversiones aproximadas en litio por US\$ 9600 millones anunciadas en los últimos tres años, y 38 proyectos en lista de espera, los funcionarios afirman que la producción argentina debería sextuplicarse en los próximos cinco años.

"Las inversiones en litio nunca se han detenido y creo que tiene que ver con el hecho de que estamos abiertos a las inversiones privadas, y a la incertidumbre por las políticas de otros países", señaló Fernanda Ávila, secretaria de Minería.

La posición anómala de la Argentina con respecto a otros países poseedores de litio en Sudamérica le ayudó a captar inversiones, a pesar de que otros sectores de la economía se paralizaron en medio de una inflación de tres dígitos.

Aunque otros políticos en el "triángulo del litio" sudamericano —que integran Chile, Bolivia y la Argentina— dejaron flotar la idea de un cártel del litio al estilo OPEP, Ávila no se entusiasmó mucho con la propuesta. Si bien "tenemos muy buena relación con nuestros países vecinos, ese no es un tema en la agenda", aclaró.

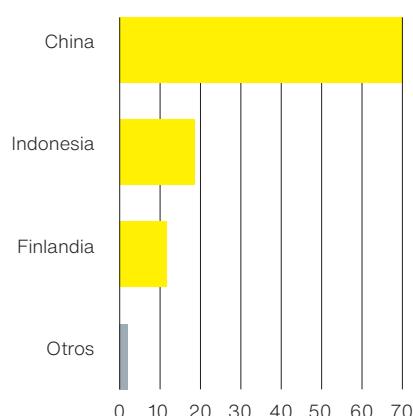
Ese es otro motivo por el que producir metales para baterías se diferencia de producir petróleo: es muy difícil formar un cártel exitoso.

En el siglo XX varias materias primas clave estuvieron dominadas por carteles. El estaño fue administrado a través del Consejo Internacional del Estaño entre las décadas de 1950 y 1980, y los miembros productores eran Indonesia, Bolivia y el Congo Belga. Del mismo modo los productores de café se aliaron en un cártel en los '60 y '70, y los pro-

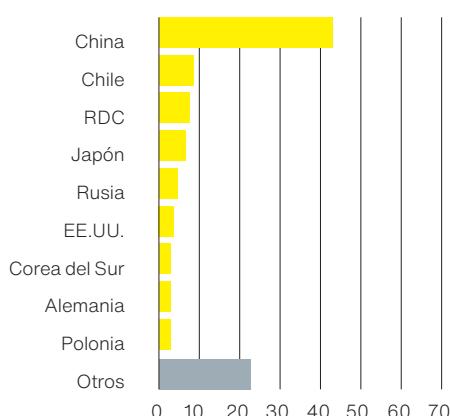
refinación, mientras que la minería está liderada por Indonesia, Chile y Congo. Participación del total en %.

Fuentes: Irena, USGS, US Department of the Interior. Últimos datos disponibles a partir de 2023.

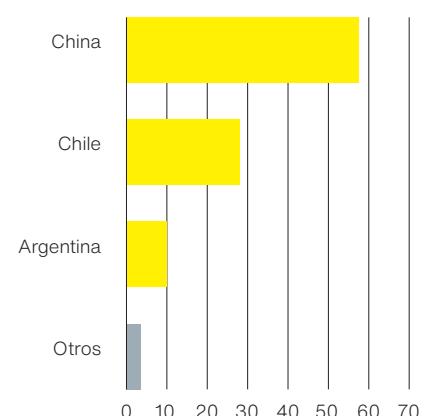
Cobalto



Cobre



Litio



ductores de caucho natural, en los '90.

John Baffes, director de la Unidad de Materias Primas en el Banco Mundial, afirma que las asociaciones exitosas tienen tres características: una baja cantidad de productores, objetivos bien definidos y plazos breves.

Baffes cree que será difícil que los productores de metales para baterías formen cárteles. "Habrá países que se unirán para crear un entorno que los beneficie, y mantener los precios elevados —observa—. Pero allí estarán la semillas del fracaso, porque por fuera de ese grupo surgirán más entidades".

La velocidad en el desarrollo de las tecnologías de baterías, y el cambio de sus ingredientes, también podría minar las acciones en pos de la cartelización.

A diferencia del petróleo, que es muy difícil de reemplazar como fuente de combustible, los metales de baterías tienen un riesgo de sustitución mucho más alto. Los laboratorios que producen nuevos procesos químicos para baterías están modificando constantemente las fórmulas para usar menos los metales que son costosos o difíciles de adquirir.

Eso ya está ocurriendo con el cobalto, que las automotrices procuran reducir en sus baterías debido a los costos elevados, al margen de las preocupaciones por los derechos humanos en la RDC.

Una advertencia de la rapidez con la que puede cambiar el panorama de la demanda viene de China, donde el uso de baterías libres de cobalto pasó del 18 por ciento del mercado de VE en 2020, al 60 por ciento este año, señala Rho Motion, una consultora del sector. Las baterías ricas en manganeso también aparecen el horizonte, lo que podría reducir incluso más el uso del cobalto.

"Una de las consecuencias del auge de las baterías sin cobalto es que los faltantes que se preveían para el material en torno a 2024 y 2025 podrían no concretarse —aclara Andries Gerbens, un operador en Darton Commodities—. Esto podría indicar que el precio del cobalto se mantendrá bajo".

La reciente caída en los precios del cobalto, el níquel y el litio podría amortiguar los esfuerzos de países producto-

res por captar más ingresos y levantar su producción local. Después de las fuertes subas que experimentaron el cobalto y el litio en 2021 y 2022, impulsadas mayormente por la demanda de baterías de autos eléctricos, este año el mercado se mantuvo más calmado.

La merma en la producción china de vehículos eléctricos, combinada con el aumento de la producción de hidróxido de cobalto y carbonato de litio, redujo sus precios en 30 y 40 por ciento respectivamente en los primeros seis meses del año, según datos de Benchmark Mineral Intelligence.

Mineros veteranos afirman que este ciclo ya se dio. El nacionalismo de recursos tiende a crecer cuando los precios están altos, o cuando se acercan las elecciones, ironiza Mick Davis, fundador de Vision Blue Resources.

En esas etapas "(los políticos) inevitablemente tratan de capturar una renta mayor a la que inicialmente habían imaginado y negociado. La consecuencia siempre termina en lágrimas. Implica que el desarrollo de sus recursos mineros demanda más y más tiempo".

Carpe diem

Pero mientras el ciclo habilite a los países a exhibir su fuerza, tratarán de aprovechar la oportunidad.

A comienzos de este año Chile, el segundo productor mundial de litio, anunció un plan para semi-estatalizar la industria: le concederá a la empresa minera estatal más dominio sobre las dos minas gigantes de litio en el desierto de Atacama cuando culminen los contratos vigentes, en 2030 y 2043, y esos dos proyectos y todos los demás a futuro serán sociedades público-privadas.

El presidente chileno Gabriel Boric dijo que el plan de aumentar el control estatal del litio es la mejor oportunidad que tiene su país de convertirse en una "economía desarrollada" y distribuir la riqueza de manera más justa. "No más minería para pocos. Tenemos que encontrar la manera de compartir los beneficios de nuestro país entre todos los chilenos", afirmó.

Y muchos productores han tenido éxito en escalar posiciones en la cadena

de valor en un esfuerzo por crear crecimiento económico sustentable. En la RDC está en marcha la construcción de la segunda fundición de cobre del país cerca de la mina Kamoá-Kakula.

Chile, en tanto, ofrece precios preferenciales en el carbonato de litio a las empresas que establezcan proyectos con valor agregado en el país. El primer beneficiado fue BYD, de China uno de los principales productores mundiales de vehículos eléctricos, que en abril anunció que instalará una fábrica de cátodos de litio en el norte de Chile, con la creación de 500 puestos de trabajo en la fase de inversiones.

La Argentina tiene previsto inaugurar en septiembre una pequeña fábrica de baterías de iones de litio —la primera de América latina—, a la que seguirá una planta más grande el año próximo. Pertenece a la firma estatal de investigaciones en energía, Y-TEC, la planta en la provincia de Buenos Aires utilizará litio extraído del país por la firma estadounidense Livent para producir el equivalente a 400 baterías de VE por año.

Los intentos de Indonesia de establecer una industria de autos eléctricos están dando frutos. A comienzos de este año Ford anunció inversiones en una instalación de procesamiento de níquel de varios miles de millones de dólares. El verano boreal Hyundai allanó el terreno para una planta de baterías, la segunda instalación productiva que tendrá en el país.

Conforme la transición energética empieza a reformular los sistemas de poder y riqueza que dominaron el siglo XX, los productores de metales de baterías apenas se están poniendo en marcha. Muchos ven este desplazamiento en la dinámica del poder como un cambio positivo.

"Es completamente esencial que podamos reescribir el legado de la industria minera, de modo que los países ricos en minerales puedan conseguir más valor económico", señala Elizabeth Press, directora de planificación en Irena, y autora de un informe sobre minerales críticos. "En ambas partes vemos mayor conciencia de que las cosas no pueden continuar como hasta ahora". <FT>

Permiso para despegar



Una edición especial con el reporte
Energía, Oil & Gas 2023 con las
posibilidades que presenta la
Argentina en materia de energía.



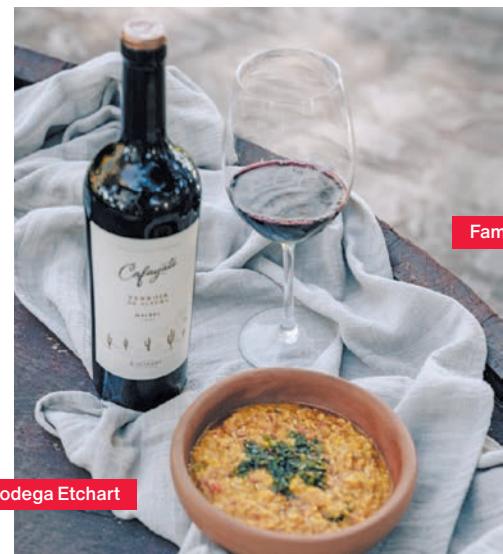
Suscribite ahora:
suscripciones@cronista.com
0800 222 7664

© El Cronista

LAS MIL CARAS DEL MALBEC

Pasan los años y la cepa insignia de la Argentina se reinventa para seguir en la cima del mercado. Cómo innova un clásico de la industria local.

Por María Paula Bandera



Suele escucharse que la Argentina tiene mala suerte, que las personas que ocupan roles decisivos hacen todo mal y que el fracaso es el destino, pero el universo vitivinícola tiene un ejemplo que desmiente todo lo anterior: el malbec.

Esta cepa llegó al país en 1853, de la mano del agrónomo francés Michel Aimé Pouget. El gobierno de Mendoza lo había contratado para fundar la Quinta Normal de Agricultura en esa provincia. Parte de su tarea era introducir cepajes franceses –como el cabernet sauvignon, el merlot– y estudiar su reproducción. Así, advirtió que esta se daba en suelo argentino con un carácter excepcional.

En esa particularidad estuvo la cuota de suerte, pero aprovecharla fue un mérito de toda la industria. Claro que hubo que esperar muchísimo: recién en la década de 1990, con la tecnificación de las bodegas, su trabajo conjunto, y la llegada

de consultores internacionales, como Michel Rolland y Paul Hobbs, el malbec se alzó como la carta de presentación de la Argentina en el mundo.

Desde entonces a esta parte, la cepa insignia del país vivió una historia intensa que, por fortuna, todavía tiene nuevos capítulos por escribir.

Capacidad de adaptación

Los primeros malbec en ganar popularidad se caracterizaban por ofrecer aromas a fruta roja madura, taninos dulces y un paso por madera bien marcado. “Fue una novedad que conquistó un espacio del mercado internacional y puso a la Argentina en el mapa mundial. Luego ese estilo empezó a estancarse en ventas, el mundo empezó a pedir vinos más frescos y delicados, con facilidad de tomar, como ofrecían otros países”, cuenta Hervé Birnie-Scott, director de Terrazas de los Andes.

El malbec tenía la plasticidad para adaptarse al cambio y las bodegas argentinas fueron hábiles y rápidas en pegar el

volantazo. La variedad mostró otra cara, también podía dar vinos más ligeros y frescos, menos alcohólicos, con buena acidez y aptos para hacer *refill* de copas.

Esta demanda de los consumidores implicó la adopción de un nuevo paradigma por parte de los *winemakers*. “Los consumidores hoy buscan vinos para sentir placer, más suaves al paladar, por eso venimos trabajando hace mucho en nuestros viñedos y también en el proceso de elaboración y crianza: preservamos el punto de madurez para conservar acidez natural, buscamos menos impacto de la madera y un manejo adecuado de la maceración”, señala Alberto Arizu, CEO de la bodega Luigi Bosca.

La versatilidad del malbec también se advierte en su capacidad para mostrar el *terroir*. Podría decirse que es una cepa transparente, incluso cuando se habla de distancias muy cor-

tas, y esa virtud también hace *match* con la preferencia actual de elegir vinos que expresen lugares.

Santiago Mayorga, enólogo de las bodegas Nieto Senetiner y Cadus Wines, explica que “por lo menos en la Argentina, el malbec se adapta a distintos terrenos dando características diferentes, por eso es una expresión muy particular del paisaje, del lugar, del suelo, del clima, y del factor humano”.

En su línea Single Vineyard, por ejemplo, Cadus, tiene un malbec proveniente de Finca Las Torcasas, en Agrelo, que expresa cómo se da allí esta variedad: intensidad de fruta, taninos sedosos y concentrados; mientras que Viña Vida, ubicada en Los Chacayes, Valle de Uco, tiene notas más especiadas y un tanino algo tenso.

Bodega Lagarde es otro ejemplo. Entre sus etiquetas cuenta con malbec de diferentes zonas de Luján de Cuyo (Drummond, Perdriel, Agrelo), que se distinguen por la presencia de fruta madura y taninos tersos; y otros de Gualtallary, Valle de Uco, donde aparecen notas más herbales y acidez marcada.

ra”, explica Carlos González, enólogo de Bodega Etchart.

Los viñedos de malbec más altos del mundo se encuentran en esta zona, con altitudes que van de los 1700 a los 3300 metros sobre el nivel del mar.

En Bodega Puna, ubicada en Cachi, ya están trabajando en viñedos que cruzan esa frontera: plantaron viñas de malbec a 3400 m.s.n.m. y esperan la primera cosecha dentro de 3 años.

El otro extremo de país ofrece otras particularidades. En la Patagonia, el clima más frío hace que las uvas tengan mayor nivel de acidez, lo que en la copa se traduce como frescura.

“El clima extremo, con veranos más moderados y buena amplitud térmica, da vinos que presentan aromas y texturas diferentes al resto, de ahí que el malbec patagónico, se caracterice por su intenso aroma frutal y floral, y taninos muy presentes, pero dóciles”, detalla Leonardo Puppato, enólogo de Familia Schroeder, bodega neuquina que tiene presente al malbec en todas sus líneas.



Maal Wines



Luigi Bosca

Para José Lovaglio Balbo, gerente de Enología de Susana Balbo, este camino de diferenciación se va a profundizar, ya que el cepaje como revelador de la identidad del lugar marca el camino a seguir: “Cada vez habrá mayor entendimiento de lo que entrega el malbec en cada zona y se irán consolidando los estilos distintivos de la variedad para cada indicación geográfica (IG). Esto va a demandar coordinación entre productores para llegar a consensos y a vinos que permitan entender a los consumidores cuál es el estilo más representativo para cada zona”.

Claro que las diferencias se exacerban cuando se trata de diferentes provincias.

“En los Valles Calchaquíes, especialmente en Cafayate, los malbec tienen como toque distintivo la concentración y el especiado, esto se debe al rol fundamental que juega la altu-

ra”. La Patagonia es una zona fría y se puede hablar de un malbec de esta zona fría que surge de las bajas temperaturas combinadas con mucha cantidad de horas de luz y fuertes vientos, esto produce un sabor diferente de malbec”, indica Felipe José Menéndez, viticultor de Bodega Ribera del Cuarzo y agrega que “la Patagonia se expresa por encima de la variedad, malbec en este caso”.

El futuro llegó hace rato

Allá por 2010 surgió un debate, ¿la Argentina podía descansar apostando solo al malbec o tenía que diversificar esfuerzos y apostar a una segunda variedad? ¿Se trataba solo de una moda o una buena racha?

En ese marco, se decía que la bonarda tenía todo el potencial para convertirse en el próximo hit, ya que también ofrecía



un rasgo distintivo: ningún otro país tiene tanta bonarda plantada como la Argentina, de hecho aquí es la segunda variedad tinta en importancia, mientras que en el mundo apenas se cultiva –y en cantidades ínfimas– en algunas zonas de Saboya, Francia, de donde es oriunda, y en Napa Valley, California.

Pero quedó demostrado que después del malbec, había más malbec. Por un lado, se dio esta adaptación al nuevo estilo que demandaba el mercado, y también se lo empezó a vinificar de otras formas: rosados, espumantes, claretes, Pét-Nat y hasta *blanc de malbec* o *white malbec*, como se llama a los vinos blancos elaborados con esta cepa.

La bodega Familia Salas Organic Estate fue una de las primeras en apostar a esta innovación: “Cuando pensamos en el blanco de malbec solo dos bodegas lo tenían, y eran convencionales, ninguno con certificación orgánica, como iba a tener el nuestro, así que nos lanzamos al desafío”, cuenta Ramiro Salas, *alma mater* y *winemaker* de la bodega.

A la etiqueta, que nombraron Acariciado, le fue muy bien, tanto que ahora destinan a este vino un 20 por ciento de su producción y para 2024 proyectan incrementar esa cifra debido a la “fuerte demanda que crece añada tras añada”.

Los blancos de malbec ofrecen lo mejor de dos mundos: el volumen en boca que aporta una variedad tinta y la frescura y la acidez más marcada de los blancos. “Tal vez no hay por el malbec el fervor que hubo hace unos años, pero es una variedad que siempre va a tener adeptos. Además, permite infinitas interpre-

La versatilidad del malbec se advierte en su capacidad para mostrar el terroir. Esa virtud va con la preferencia actual de elegir vinos que expresen lugares.

taciones y absorbe muy bien los pequeños detalles, esto hace que con esta variedad, más que con otras, se pueda mostrar cosas bien diferentes”, indica Matías Fraga, dueño y socio de Maal Wines, bodega que solo elabora vinos con esta cepa.

Las novedades van más allá de nuevas categorías de productos, el malbec tranquilo clásico también es terreno para la creatividad: “Todos los enólogos seguimos innovando con esta cepa, armamos *blends* de zonas, de suelos, de diferentes clones... es una variedad que le gusta a la mayoría de los consumidores y todavía hay mucho por hacer”, explica Puppato.

Birnie-Scott considera que la variedad tendrá un “futuro brillante siempre y cuando los vinos tengan tipicidad de terrenos específicos” y avizora una mal pronóstico para los malbec en “los segmentos bajos, ya que las condiciones cada vez más extremas, con escasez de agua y más cantidad de accidentes climáticos, como heladas, obligan a apuntar a la calidad más que al volumen”.

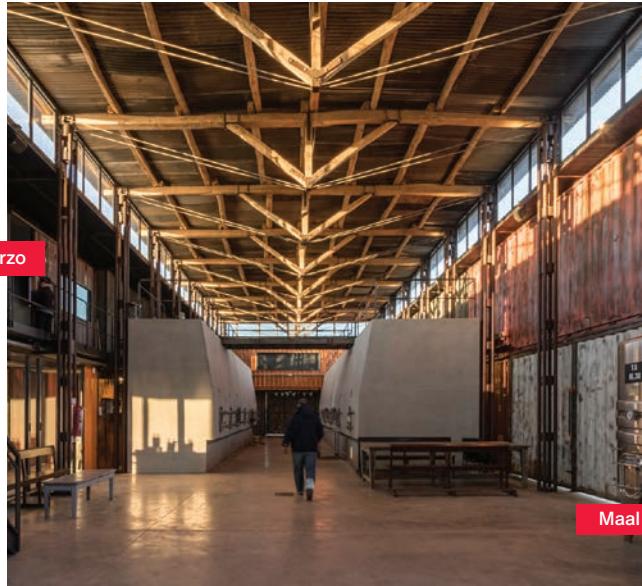
For export

La Copa del Mundo es de Argentina, pero solo en materia de fútbol, es que cuando se trata de vino, el país llena cada vez menos copas. Según informó el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), en los primeros seis meses de 2023, el volumen exportado cayó un 31,7 por ciento respecto al mismo período de 2022.

Aunque el malbec no es culpable de esta caída en los números, de hecho, tiene una participación del 67 por ciento en las ventas de varietales en el mercado externo. Y todas las bodegas consultadas nombran a este varietal como líder de sus exportaciones. Es que, como explica Lovaglio, “sigue habiendo atracción frente al consumidor. Que se venda menos no significa que el consumidor ya no lo elija. Pasan muchas otras cosas en el medio que nada tienen que ver con la calidad del producto o lo atractivo del varietal”.



Ribera del Cuarzo



Maal Wines

Dolores Lavaque, directora de la consultora especializada en vino STG, agrega otro dato: "La caída de exportaciones se ve en los segmentos bajos por una cuestión cambiaria y no por una cuestión de demanda; lo poco competitivo son los vinos *entry level* o de batalla".

Desde su experiencia, Fraga, de Maal Wines coincide: "Vemos creciendo en exportaciones de la mano de nuevos mercados que empiezan a buscar malbec de especialidad. Creo que hay un cambio de tendencia positivo, se dejan de ver góndolas atestadas de malbec barato y aparecen muy buenos malbec en cartas de restaurantes y *wine bars* del mundo".

La tendencia a la premiumización se advierte en casi todos los mercados, incluso aquellos golpeados por la inflación, como la Argentina y los Estados Unidos. A nivel global, la decisión de los consumidores parece centrarse en beber menos, pero mejor.

Desde Domaine Bousquet, la mayor bodega productora y exportadora de vino orgánico certificado del país, lo avalan: "Aunque en términos generales las ventas han caído, nosotros no tuvimos un descenso en la exportación de malbec porque ofrecemos calidad; y esa es la clave. Mientras la Argentina siga elaborando alta calidad, va a mantenerse fuerte en el mercado internacional".

Lo cierto es que después de un ciclo favorable que inició en 2001, y tuvo sus picos en 2012 (365 millones de litros) y 2020 (395 millones de litros), el último trienio cortó la racha.

Esta disminución se inscribe en un contexto global que acompaña. Según informó la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), el consumo mundial decrece desde 2018, salvo la recuperación post pandemia, y en 2022 cayó un 1 por ciento.

Además, señalan que durante el año pasado, "las exportaciones de vino se vieron gravemente afectadas por la elevada inflación y las disruptivas en la cadena de suministro mun-

Los blancos de malbec ofrecen lo mejor de dos mundos: el volumen en boca que aporta una variedad tinta y la frescura y la acidez más marcada de los blancos.

dial (...) lo que se tradujo en un menor volumen global de vino exportado a un precio medio mucho más alto (+15 por ciento en comparación con 2021)".

Más allá de cuestiones globales, Arizu señala que "la Argentina sigue siendo un país cerrado al mundo y no prioriza la exportación en general y nuestros vinos, más allá del prestigio que hemos ganado, sufren las vicisitudes de un mercado cerrado y muy difícil para exportar".

Claro que el malbec no es la única forma de regar el mundo con vino argentino, "podemos mostrar diversidad con otras variedades como blancos, tintos ligeros y otros tintos. Creo que se amplía la paleta de opciones que tenemos para mostrar en la Argentina: con la subida de viñedos cada vez más arriba en el Pedemonte; la presencia en distintas latitudes, desde el sur en Trevelin hasta muy alto en Jujuy, estas variedades le dan momentum a la Argentina", indica Mayorga.

Arizu destaca la calidad de los vinos blancos y señala que la bodega está trabajando fuerte en el cabernet sauvignon para "competir con los mejores del mundo, tenemos con qué".

Los cabernet sauvignon argentinos están dando mucho que hablar, pero por ahora es un descubrimiento que llega a través del boca a boca. "En las ferias internacionales el cabernet sauvignon funciona super bien, lo prueban y quedan encantados, pero después terminan comprando pallets de Malbec, es la insignia del país", concluye Rogelio Rabino, enólogo de Finca Flitchman. <AP>

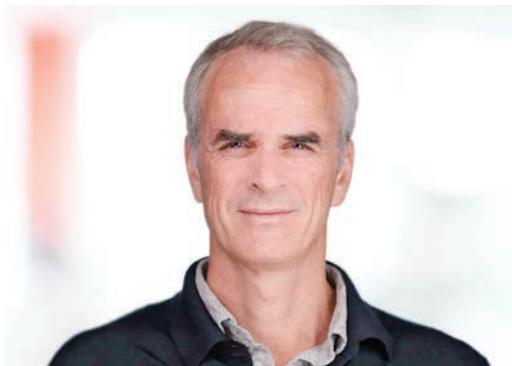
“Escalar”. La palabra tiene seis acepciones. La mayoría, relacionadas con subir o trepar (física y metafóricamente). Para Federico Eisner, significa otra cosa. Le remite a hacer crecer algo: alimentarlo, empujarlo, expandirlo... Darle escala. “La usé a propósito”, cuenta. “Emprender significa comenzar. El emprendedor es el que empieza. Escalar significa ir a otro tamaño”, diferencia. “Escalar una idea, un emprendimiento, una organización, es lo más difícil. Una montaña tiene cima. Una organización no”. Socio senior de Bain & Co., desde enero trabaja en Londres, como líder global de la práctica de Consumer Products y Strategy. Hacía cinco años, dice, que escuchaba en su cabeza la idea de hacer un podcast. “El de la consultoría estratégica es un mundo chico. Llevo 25 años trabajando con grandes líderes, con grandes empresas. ¿Con quién puedo compartir todo eso? Necesitaba contarla de una forma masiva”, explica. No dudó en el título: “Escaladores”. Tampoco, en sus protagonistas: los “otros CEO” de Mercado Libre; los engranajes de esa máquina tecnológica, comercial, financiera y logística en cuya botonera se ve a Marcos Galperin.

Partió con una premisa: “Por qué la rompe, por qué creció lo que creció y qué significan esos aprendizajes para nosotros. Quería entrar en la cocina para que la gente conozca a su equipo”. “Si hablás con la gente, hablá”, le respondió Marcos Galperin, primera persona a la que le contó sobre el

El Lado B de los negocios

Escalador

Federico Eisner, consultor de Bain & Co., recurrió al podcast para contar una de las cocinas empresarias más exitosas que conoció: la de Mercado Libre.



proyecto. “Se involucró en abrir la casa”, valora Eisner, quien superó, reconoce, un defecto profesional: “Me costó no decir lo que pienso, sino dejar que sea la gente la que saque sus conclusiones. Difícil para un consultor, que siempre le ‘masticá’ las cosas al cliente”. El ojo de consultor, sin embargo, se puso en la edición, en los insights que buscó resaltar. “Hay un tema de equipo. Cada uno de ellos es distinto”, describe. Lo sorprendió Daniel Rabinovich. “19 y 14”, lo define: son (no exagera) la cantidad de veces que el COO de MELI diseñó, respectivamente, la parrilla y la pileta de su casa. “Me impresiona su obsesión por las cosas, el nivel de detalle y su amor por el diseño y el producto. Para él, la tecnología es sólo un medio”, dice. Rescata la curiosidad por aprender de Osvaldo

Giménez, director de Mercado Pago, quien lee dos libros por mes desde hace 20 años. También, la ejecución que logró Ariel Szarfstein con Mercado Envíos. O la historia del brasileño Stelleo Passos Tolda, número uno en Brasil, cuyos padres, que no sabían hablar inglés, lo enviaron a estudiar a Stanford. En esas aulas, se cruzó con un argentino que soñaba con replicar a eBay en América latina. “Es un equipo que se conoce desde hace mucho tiempo y se tiene mucha confianza”, reseña. Uno le confesó que el 80 por ciento de las reuniones entre ellos son normales; el 15 por ciento, tensas; y el 5, ásperas. “Como consultor, estuve en una de estas últimas: se matan. En el fondo, eso los hace buenos: cuando la gente se dice las cosas a la cara. Discuten y debaten si lo que están haciendo es lo correcto.

No encontré muchas organizaciones donde pase eso”. Viendo los fuegos en acción, Eisner descubrió ingredientes de la receta. “Todos piensan y discuten como si fueran el gerente general. Eso hace que no haya tantos silos. Son poco ‘quinteros’”. Segundo: el propósito. “Democratizar el comercio y las finanzas. Tienen muy claro qué vienen a hacer, algo que no toda organización sabe bien. Eso une”. Tercero, un picante especial: “Les gusta ganar. Odian perder. Dicen que tuvieron la suerte de que Amazon entrara en la región: competir contra el mejor pone una vara enorme. Ven qué hace Amazon, lo siguen; quisieron implementar medios de pago, fueron a PayPal para aprender. Van a todos lados: África, China, Polonia, la India...”, apunta. “Su propósito es que le tienen que ganar a Amazon. Si competís con el mejor del mundo, tenés que serlo vos también”. Como en toda cocina, se ve la mano del chef. “Marcos repite todo el tiempo: ‘somos chotos, somos chotos...’ Es muy intuitivo. Deja hacer y lidera. No es un tipo directivo”, describe su estilo de liderazgo. “Deja discutir y, si hay que tomar una decisión, lo hace. Pero, antes de llegar a él, exige que hablen las cosas entre ellos. No verticaliza”, agrega. Pondera otro rasgo. “Mercado Libre es reinvenCIÓN permanente. Parte de su éxito, del de Marcos, es sentir que aún no existe una historia. Están convencidos de que lo mejor está por venir, como dice su lema. Lo creen”.*<AP> Juan Manuel Compte*

Te hacemos
la economía
más fácil



El Cronista



YO Y MI NUEVA MANERA DE COBRAR

Usá **wapa** y cobrá
de manera **ágil,**
práctica y **segura.**

**BANCO
PATAGONIA**
VOS Y LO QUE QUERÉS



CARTERA COMERCIAL – EL OTORGAMIENTO DEL SERVICIO WAPA SE ENCUENTRA SUJETO A LA ACEPTACIÓN DE SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES DISPUESTOS POR BANCO PATAGONIA S.A. PARA MÁS INFORMACIÓN CONTÁCTESE CON SU OFICIAL DE CUENTA, ACÉRQUESE A CUALQUIERA DE NUESTRAS SUCURSALES O INGRESE A WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPKTAS. EN VIRTUD DE ELLA, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS, RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA. LEY 25.738. bancopatagonia.com.ar