GALPERIN VA POR MÁS. Los planes de crecimiento de MercadoLibre para ser el rey en pagos digitales

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

Apertura

Edición 333 - Septiembre 2021 - Argentina $ 350

HELADO CALIENTE
Las grandes cadenas se suben al ring para seducir clientes

DE EMPRENDEDOR A INVERSOR
Por qué cada vez más empresarios exitosos se convierten en inversores ángeles

COLORES QUE NO DESTIÑEN
Las marcas locales le dan pelea a los gigantes para vestir a los clubes

En 2021 fue imposible ganarle a la inflación.
Quiénes quedaron más cerca y quiénes dejaron caer la torre.

SUELDOS TODOS PIERDEN

9 770328 640004 00333

Una nueva manera de ver el mundo, combinando personas y tecnología para así solucionar juntos más de lo que podríamos hacer solos.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en *pwc.com.ar*

@PwC_Argentina/ PwCArgentina /PwCArgentina /PwCArgentina /pwcargentina

pwc

©2021 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L, Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L, que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC.

Nota del Editor

Después de noviembre, ¿qué?

En la recta final hacia las elecciones legislativas de noviembre, abundan las incógnitas sobre lo que puede suceder en estos dos meses y el día después de los comicios. Los analistas prevén una aceleración del gasto público en las semanas que vienen y proyectan un tipo de cambio oficial bajo control, al menos hasta el 14 de noviembre. El lunes 15 arrancará otra historia: con la foto que arrojen las urnas llegará el momento de encarar los desequilibrios de una economía que está rebotando de la caída estrepitosa del 9,9 por ciento en 2020, pero de una manera muy heterogénea entre los sectores, con una inflación de casi 50 por ciento anual, tarifas atrasadas, presiones cambiarias y la necesidad de cerrar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) antes de marzo.

Como telón de fondo de este escenario de incertidumbre hay un clima social forjado en su propia realidad. En los últimos tres años, el salario real perdió contra la inflación y ese deterioro persistente del poder adquisitivo no solo condiciona una recuperación económica consistente sino que sigue carcomiendo las expectativas (vitales para cualquier economía). No sorprenden, entonces, las encuestas que reflejan un alto pesimismo sobre el futuro: el 57 por ciento de la gente cree que estará peor dentro de 12 meses, según el último relevamiento del Monitor del Humor Social y Político de D'Alessio IROL/Berensztein elaborado en exclusiva para El Cronista. Un enorme obstáculo para que repunte el consumo y se regenere la confianza.

La pérdida del salario real no deja a nadie afuera, como refleja nuestra nota de tapa de septiembre. Entre los sueldos ejecutivos, el aumento promedio en las compañías líderes alcanzará al 43 por ciento y quedará otra vez debajo de la inflación proyectada para 2021 (48 por ciento). Solo el sector tecnológico –que vive una dinámica propia– lograría empardar con sus incrementos la pérdida de poder adquisitivo este año, según los expertos. El resto seguirá atrás en la siempre desigual carrera contra la suba de precios.

Abordar de una vez el problema inflacionario con un plan integral es una de las señales que espera el mercado para después de noviembre. Porque el fondo del problema sigue siendo el mismo: cómo volver a crecer y estimular la inversión de largo plazo para generar empleo. Y sin mínimas certezas sobre las variables y un horizonte –que incluye, por supuesto, un marco previsible para el sector privado, todo lo contrario al antecedente del cierre de las exportaciones de carne– se hace muy difícil proyectar.

Hasta el próximo número,

Pablo Ortega

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

EL CRONISTA COMERCIAL **Director General:** Christian Findling. **Director de Operaciones:** Luis Rodríguez. **Gerente de Sistemas:** Gustavo Suárez del Solar. **Gerente de Marketing:** Mariana Sussanich. **Gerente de Administración y Finanzas:** Damián Inies. **Gerente de Recursos Humanos:** 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. (Lafayatte 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 IVC

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

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

Sumario

Edición 333

Nota de tapa

Sueldos: todos pierden *20*

Con aumentos promedio del 43 por ciento, los salarios fuera de convenio seguirán corriendo detrás de la inflación. Cuánto paga el mercado en las principales posiciones.

Negocios

El cambio que llegó para quedarse *34*

Sobre ruedas digitales *42*
Mano a mano: Martín Genesio (AES) *46*
Un cuento chino *50*
Con el sombrero de inversor *56*
La camiseta se tiene que transpirar y pagar *60*
Estrategia en frío *66*
El boom del gin argentino *70*
Cómo gestionar con pocos recursos *74*

La City

Banca corporativa, un nicho que renace *76*
De la cueva al código *84*

Target

Manual para estirar una marca *88*

FT

AT&T vuelve a lo esencial después de cuatro décadas de transacciones erradas *106*

Style

Un cordobés entre los mejores de Sudamérica *112*

Primer plano

¿Se dispara el déficit? *6*

Pefil
Lorice Scalise *8*
Pases del mes *16*
La agenda del Dircom
Hernán Bardi *18*

Ecosistema

Emprendedor
Pampa Direct *12*
Pitch
Bleett *14*

En Alianza con **Bloomberg Businessweek**

Seis días en Suez *90*
La historia no contada de la crisis del Ever Given

Exxon *98*
En reconocimiento a la dominación global *100*
El gigante del comercio electrónico prueba con las finanzas *104*

Ingresá al sitio a través de este **QR**
y conocé más sobre esta exposición.

Marta Minujín

Implosión

Reservá tu visita:
fundacion@santander.com.ar

Av. Paseo Colón 1380, CABA

@fundacion_santander_ar

Santander
Fundación

Actualidad

¿Se dispara el déficit?

Por el efecto electoral, los economistas prevén una suba del gasto hasta fin de año. Cómo cerrarán las cuentas y qué puede exigir el FMI en un acuerdo.

Como suele ocurrir cada año, el gasto público acelera en el segundo semestre y las elecciones legislativas agregan combustible a esa marcha. Si bien en la primera parte del año el Gobierno ganó aire al ajustar las cuentas, ¿qué puede ocurrir con el déficit fiscal luego de la expansión prevista hasta fin de año?
"El Gobierno sobrecumplirá la meta de déficit primario contemplada en el presupuesto (4,5 por ciento del PBI). En nuestro escenario, el rojo fiscal primario se ubicará entre 3 y 3,5 por ciento, a pesar de la inyección de gasto de estos meses. El fuerte ajuste de la primera mitad del año dejó un déficit acumulado de apenas 0,7 por ciento del producto, lo que le da espaldas para ser más expansivo en estos meses previos a las legislativas de noviembre", señala Ricardo Delgado, socio y director de la consultora Analytica.
Para Camilo Tiscornia, socio director de CyT Asesores Económicos, el rojo fiscal primario (sin considerar intereses de deuda) también cerrará 2021 por debajo del 4 por ciento del PBI. ¿Cómo se financiará el gasto? "El límite a los adelantos transitorios (del BCRA) se ubicará cerca de $ 2 billones a fin de año y dado que el *stock* de adelantos es de $ 1,45 billones, hay un remanente de financiamiento de $ 550.000 millones", detalla. Cuando se suman las utilidades contables que aún puede transferir la autoridad monetaria, el financiamiento podría alcanzar $ 830.000 millones en total, agrega.

"Hay que tener presente que el segundo trimestre fiscal del año pasado, anualizado, el déficit era de casi 12 puntos del producto, en plena pandemia. A partir de octubre empezó un proceso de ajuste, parte por reducción de gastos extraordinarios de la pandemia y parte por inflación, que permitió licuar gastos, fundamentalmente jubilaciones", analiza Fernando Marengo, socio y economista jefe de Arriazu Macroanalistas.
Marengo proyecta que el desequilibrio cerrará en torno a 3 puntos del producto, "una reducción muy grande con respecto al año pasado". No obstante, advierte que "está el desafío de cómo se financia eso si no se logra elevar los niveles de *rollover* de deuda".
¿Qué puede plantear el FMI –con el que habrá que renegociar los vencimientos antes de marzo próximo– respecto de ese nivel de déficit? "Una meta fiscal y monetaria más dura será incluida en el nuevo acuerdo con el FMI. El año próximo el déficit será más bajo, lo que es condición necesaria, pero no suficiente, para empezar a bajar la inflación y contener la brecha cambiaria. Cuánto de reformas exigirá el Fondo es una incógnita", responde Delgado y agrega: "Lo que sí parece claro es que un nuevo contrato con el FMI puede servir de hoja de ruta que permita coordinar las expectativas privadas y comenzar a resolver los graves desequilibrios macro. No es poco".
Para Marengo, partiendo de un déficit de 3 puntos del PBI en 2021, el Fondo pedirá un ajuste, pero "no enorme". "Pero ese ajuste va mucho más allá de lo que pide el FMI. (El Gobierno) lo tendrá que hacer por un tema de restricción presupuestaria. Financiar un poco más de 2 puntos de déficit primario en una economía que no tiene financiamiento externo es todo con emisión o deuda en mercado local".
"La falta de voluntad del Gobierno por comprometerse a un ajuste fiscal y a reformas estructurales, que es lo que demandará el FMI, es lo que explica la dificultad de llegar a un acuerdo. En el mejor de los casos, el Gobierno podrá comprometer una reducción gradual del déficit, y como lo ha hecho en el pasado, basado más en la expectativa de crecimiento de la economía que en reducciones de gasto, que es lo que el FMI buscaría", opina por su parte Tiscornia.
<**AP**> *Pablo Ortega*

3,5/4%

Del PBI es el cálculo del déficit primario para este año, según los economistas. El Presupuesto preveía 4,5%.

#BDOCERCATUYO

Trabajá con nosotros desde el lugar donde estés.

▶ AUDITORÍA ▶ IMPUESTOS ▶ OUTSOURCING & PAYROLL ▶ CONSULTORÍA

www.bdoargentina.com

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

BDO

Foto: Patricio Pérez.

Perfil

Lorice Scalise

Country Manager de Roche Argentina

▷ Farmacéutica y bioquímica, lleva 21 años en el laboratorio de origen suizo. En la Argentina desde 2017, en abril de este año tomó las riendas de la filial local.

Farmacéutica y bioquímica recibida en la Universidad Estadual Paulista, y con MBA en la Fundação Instituto de Administração, también de San Pablo, Lorice Scalise inició su carrera en Roche hace ya 21 años. Su primera posición fue como agente de propaganda médica para el área de diabetes. Específicamente, se encargaba de promocionar un equipo medidor de glucosa que simplificaba la vida de muchos pacientes.

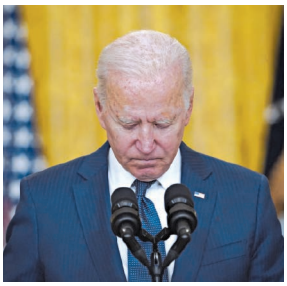
Poco tiempo después se incorporó al equipo de diagnóstico. Allí, entre *tests* y tiras reactivas, desarrolló gran parte de su carrera en la compañía, siempre desde el lado comercial y del marketing. "Es un área poco conocida y sin *glamour*. Pero yo entablé una relación muy personal con ella. El diagnóstico no es solo un *test*, un hemograma o un marcador tumoral, sino que es una respuesta a los temores que tienen los pacientes. Y esa respuesta puede ser positiva o negativa, pero, de ser necesario, abre el camino a un tratamiento", señala.

En 2013, y tras 14 años en Roche Brasil, le llegó la oportunidad de postularse a un puesto en Suiza. La farmacéutica estaba desarrollando un equipo para testeo en inmunología en alianza con Hitachi y su experiencia la convertía en la candidata ideal para el cargo.

Pasó los siguientes tres años entre Zurich y Tokio. Su tarea era acercar las necesidades de los clientes a los diseñadores. Explicarles qué tenía valor para

Mirgor
Mirgor logística
En Mirgor brindamos soluciones a medida de cada cliente, dando respuestas a sus necesidades de logística y comercialización, tanto en el ámbito nacional como internacional.
Buscamos, como socios estratégicos, la mejora contínua y la optimización de costos en la cadena comercial.
mirgor.com.ar
in /grupo mirgor
/mirgor.ar

ellos y qué requerían como usuarios. “Era la persona que decía: 'Hay que poner un botón con esta función', y después agregaba: “Pero justo ahí no sirve, porque no lo van a poder apretar”.
El desarrollo duró tres años y terminó a fines de 2016 con un lanzamiento global. El desafío, cuenta Scalise, era encontrar el mensaje que pudiera llegar por igual a todos los clientes del mundo. “Al final, nos dimos cuenta de que el centro del diagnóstico es una persona que necesita una respuesta. Y es igual en todas partes. Por este desarrollo el equipo recibió un premio de parte del CEO de Roche, fue realmente muy satisfactorio”, dice.
Pero, una vez concluido, Scalise sintió que ese ciclo se había terminado. Extrañaba estar cerca del mercado y de los pacientes, y quería volver a la calle. Y eso no iba a suceder si continuaba su carrera en Suiza.
En ese momento, la Argentina tenía abierta la posición de *Country Manager* para su división de diagnóstico. Decidió presentarse y en marzo de 2017 quedó seleccionada.
Al igual que cuando se instaló en Zurich, Scalise vino a Buenos Aires sola, sin sus hijos, que viven en Brasil y el Reino Unido: “Cuando llegás a una ciudad para vivir se siente un vacío enorme. No tenés referencia, las esquinas no hablan con vos, no tenés amigos. Hay una constante sensación de dolor en la panza. Y de pronto hay que empezar de cero. Mi primera referencia en la ciudad la tuve en Villa Crespo, en Yeite Café, que ya cerró, pero estaba frente a la cancha de Atlanta”.
A partir de ahí, dice, comenzó a adaptarse tanto en lo personal, como en lo laboral. Como encargada de la división Diagnóstico, tuvo un enorme desafío durante la pandemia. Nunca antes se había visto con tanta claridad la necesidad de reactivos.
Fueron horas de reuniones con la Anmat para determinar cómo avanzar. También el temor de tener a todo el personal en la calle, cuando no había vacuna ni tratamiento. Y la presión por sumar más reactivos y así incrementar la capacidad de testeo.
“Había restricciones en el mundo y era claro que Roche no iba a poder proveer todos los necesarios. Por suerte, se pudo hacer un esfuerzo conjunto con otras empresas para llevar adelante la situación”, dice.
La restricción de vuelos supuso un problema extra. En las bodegas solía viajar mercadería que, de un día para el otro, dejó de llegar. Había que competir por el poco espacio que había en los pocos vuelos que traían cargamento al país.
Uno de los proyectos de los que se siente más orgullosa en materia de diagnóstico es el de detección del virus del papiloma humano (VPH) en Córdoba. "Trabajamos con los centros de atención primaria de la provincia para hacer testeos y llegar a las mujeres que no se acercaban y no tenían acceso. Es una enfermedad predominantemente femenina y un cáncer 100 por ciento evitable".
A fines del año pasado Scalise ya tenía todo listo para volver a Suiza cuando le dijeron que Osvaldo de la Fuente, hasta entonces CEO local del laboratorio, se iba a retirar. Esa fue la manera que encontró de quedarse en un país del que no quería irse.
“Creía que mi ciclo no había terminado, así que me postulé, pese a que me decían que mi perfil no era el adecuado para la posición. Pero lo conseguí y me eligieron para manejar la filial local durante cuatro años”, señala hoy con orgullo.
En su tiempo libre, Scalise ama ir al teatro y desde que volvieron las funciones con público se hace un tiempo para ir todas las semanas.
El español, dice, lo aprendió gracias a las series. especialmente con *El puntero* y también con *El Tigre Verón*. Julio Chávez fue su mejor profesor, cuenta, seguido por el escritor Hernán Casciari, a quien escucha en sus audiolibros.
Además, en Buenos Aires aprendió a correr y cada domingo hace unos 12 kilómetros en la zona de la Facultad de Derecho.
Pero su lugar preferido en todo el país está en Avellaneda. “Una vez fui a ver un partido en el que Racing perdió contra River. Me impresionó el Cilindro, la pasión. Y ese día me hice hincha y socia de Racing. Todo lo que no había vivido el fútbol en Brasil, lo conseguí en la Argentina”, cierra. <**AP**> *Ricardo Quesada*



“Nadie será inmune al cambio climático porque el cambio climático ya está aquí. Estamos en un punto de inflexión”.

Joe Biden, presidente de Estados Unidos
El mandatario lanzó un plan para impulsar la inversión en energía renovable solar.

Menos crédito

10%

En relación con el PBI es el monto total de préstamos del sector bancario en la Argentina, el número más bajo de la región, según ABA-Adeba.

Tu banco desde WhatsApp:
Transferí, comprá, pagá
sin salir del chat.

Abrí tu cuenta gratis desde el chat sin bajar ninguna app.

1126028000

CARTERA CONSUMO. BANCO ITAÚ ARGENTINA ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. SUS ACCIONISTAS RESPONDEN POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, SÓLO HASTA LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPTAS (LEY 25.738).

Ecosistema **Emprendedor** | Pampa Direct

Antídoto contra la nostalgia

▷ Pampa Direct hace envíos a argentinos radicados en más de 170 países. Venden más de 4000 productos made in Argentina.

Hay más de 1 millón de argentinos viviendo en el exterior que extrañan el mate, los alfajores y comer chocotorta para los cumpleaños. En algunas ciudades, las alternativas para conseguir productos argentinos están más al alcance de la mano (por ejemplo, en Miami hay supermercados latinos donde se venden hasta tapas de empanadas, o en el centro de Barcelona hay un local Havanna, para los dulceros). Pero en muchas otras ciudades del mundo, conseguir productos made in Argentina es más difícil. Pampa Direct es la empresa que creó un grupo de amigos con el fin de hacerles llegar todos esos productos a los argentinos desperdigados por el mundo.

"Empezamos entendiendo que en el exterior había una necesidad de consumo de productos argentinos y que desde acá podíamos enviarlos. Empezamos con amigos, con gente de confianza que vivía en el exterior y vimos que había un negocio. No solo para nosotros, sino también para muchos productores", explica Patricio Uriburu, abogado y socio director del proyecto que tomó forma a fines de 2019.

"Arrancamos con alimentos primero, que es lo que despierta mucha nostalgia y que a veces no se puede conseguir una alternativa similar afuera. Pero con el tiempo empezamos a ampliarnos a otro tipo de categorías", menciona.

Patricio Uriburu, socio director de Pampa Direct.

Es que en su plataforma, que ya está activa en más de 170 países, se puede encontrar de todo. Son más de 4000 ítems que van desde los clásicos como fernet, dulce de leche, bizcochitos hasta salame de Tandil, pionono o premezcla para *chipá*. También hay oferta de ropa, libros o productos de cosmética. Así, se puede pedir desde cualquier lugar del mundo desde juegos de mesa hasta una parrilla.

"Crecimos sobre la base de las necesidades de nuestros clientes y a las oportunidades que se podían crear para el fabricante. Nos motiva entender que a un cliente en el exterior le ofrecemos un producto al que no puede acceder de otra manera, y la posibilidad de vender afuera para el que no podía llegar", dice el abogado recibido de la Universidad Católica Argentina (UCA), que antes de emprender pasó por un estudio penalista, pero también fue director de la organización Techo y trabajó en el Ministerio de Producción, lo que le dio mucho conocimiento sobre la industria nacional.

Sus clientes son, en su mayoría, argentinos expatriados, pero cada vez están viendo más extranjeros que conocen los productos, se interesan y compran.

"Esta es una época de emprendedores y hay mucha innovación alrededor de, por ejemplo la yerba mate. Se nos acercan y estamos siempre en búsqueda de productos que puedan penetrar en el mercado", menciona Uriburu, que hoy está radicado en Barcelona, desde donde maneja parte de la operación.

También tienen un pie en Uruguay y Estados Unidos (además de su oficina en Buenos Aires). Su idea es convertirse en una plataforma de comercialización latina, y vender productos de más países. Para 2022 planean expandirse a Chile, Paraguay, Israel y Australia y esperan que la plataforma comercialice U$S 10 millones al año.

Los principales mercados son Estados Unidos, Canadá, Australia, Israel y varios países de Europa. Sin embargo, con menos frecuencia, también hay pedidos que llegan a lugares como Serbia, Fiji, Corea del Sur o Andorra. Los clientes hacen el pedido por su *web* y lo reciben en la puerta de sus casas, con envío gratuito a partir de los U$S 50 y demora, en promedio, una semana en llegar.

"Nos interesa innovar, asesorar a los productores en comercio exterior, somos flexibles, y trabajamos en entender los negocios. Hay empresas que ya tienen estructuras de exportación, pero hay otras que no", concluye Uriburu. <**AP**>

Eugenia Iglesias

En cifras **Fundación:** 2019. **Inversión inicial:** US$ 10.000 **Fact. (p) 2022:** US$ 10 millones. **Empleados:** 51

Transformarnos nos hace más fuertes.
En Movistar Empresas te ofrecemos las mejores herramientas para que aumentes tu productividad, optimices procesos y te transformes digitalmente. Todo para que tu empresa siga creciendo.
CONECTIVIDAD
SEGURIDAD
CLOUD
BIG DATA
IOT
ADVERTISING
MÁS INFORMACIÓN INRESANDO EN MOVISTAREMPRESAS.COM.AR

Boti se muda al sector privado

▷ Tras desarrollar el bot de la Ciudad, el equipo creador dejó la función pública y armó una startup para prestar soluciones a las empresas.

En enero Ernesto Kern estaba trabajando en la Subsecretaría de Innovación y Transformación Digital porteña, cuando le llegó una propuesta que no pudo rechazar. Joaquín Muro y Santiago Lombardi, que habían trabajado juntos en Google y fundado la agencia de marketing digital Frubis, querían iniciar un nuevo proyecto y encontraron en Boti, el desarrollo estrella de Kern, el producto ideal.

Con la idea en la cabeza y su experiencia en el sector público en la mochila, Kern renunció y se unió con Muro y Lombardi para crear Bleett. Pocos meses después se sumaría Fernando Benegas, su jefe en el gobierno porteño, para completar el equipo de trabajo y lanzar un *bot* que ofreciera una solución conversacional a las empresas.

"Es muy raro que una idea desarrollada desde el Estado en la Argentina tenga este nivel de impacto. Hoy Facebook y WhatsApp presentan a Boti como el caso más exitoso, por conversaciones y por complejidad. Y aún más raro es que a partir de ahí se pueda crear una *startup*", señala Benegas.

El desarrollo del *bot*, explican, implicó agregarle una capa de servicios a una plataforma que ya estaba disponible. Con ello, señalan, se logró una complejidad en el nivel de respuesta a los usuarios.

Muro cuenta que cuando empezó la pandemia pudieron ver el crecimiento exponencial que tuvo el canal conversacional. De un día para el otro, las empresas tuvieron que incrementar la atención al cliente. Y en muchos casos contaban con menos personal para hacerlo.

"Empezamos a hablar con gente en todo el mundo y básicamente vimos que el caso más exitoso era Boti. Y la cualidad que tenía es que no tenía una tecnología diferente. Simplemente era que había tenido un equipo detrás", dice Muro. Además, se trataba de un sistema en constante transformación, al que se le agregaban funcionalidades en forma continua.

"Ese fue el gran punto que nos llamó la atención y que queríamos replicar en nuestra *startup*. Sabíamos que con el equipo de trabajo que desarrolló Boti se podía armar un producto diferente, que hoy no tiene competencia en el mercado", destaca.

Fernando Benegas, uno de los fundadores de Bleett.

En pocos meses Bleett consiguió su primer trabajo y hoy ya cuenta con seis clientes activos en la Argentina, Ecuador y Brasil. Además, están a punto de cerrar otros contratos, uno de ellos en Perú.

La compañía nació con el ojo puesto en la región. Desde la Argentina esperan poder ofrecer el servicio a toda América latina. Además, hace unas semanas Muro se instaló en España, que será base de operaciones para el desarrollo en Europa.

"Estar allá nos abre las puertas de otro mercado, que increíblemente está menos desarrollado que América latina. Vemos una oportunidad enorme", vaticina Muro.

La inversión inicial, aseguran, fue cercana a cero. Solo se necesitó del talento y cuatro computadoras. Como se iniciaron en plena pandemia, ni siquiera tuvieron que alquilar y acondicionar oficinas.

Benegas y Muro esperan terminar el año con una facturación de $ 50 millones. Y, aunque aguardan un importante incremento para 2022, no arriesgan una cifra. "Si la experiencia española sale bien, podría ser un crecimiento enorme", dicen. <**AP**>

Ricardo Quesada.

En cifras **Fundación:** enero de 2021. **Inver. inicial:** cuatro PCs. **Facturación (p) 2021:** $ 50 millones

Tendencias

Comprar un auto 100% online: la innovación en e-commerce

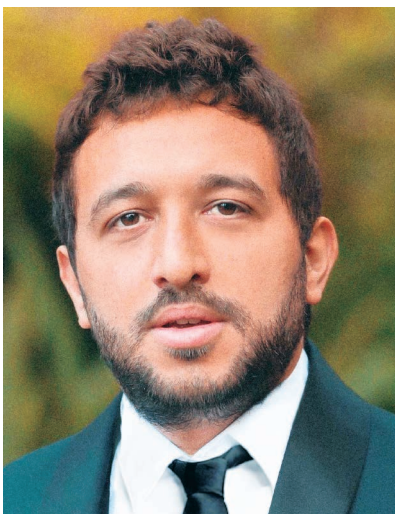
GCDC online es el primer e-commerce automotriz totalmente digital. Ya vendieron más de 150 unidades 0km y planean llegar a 450 antes de fin de año.

No hay dudas de que en los últimos años el e-commerce se encuentra en un proceso de expansión profunda siendo específicamente el 2020 un año sin precedentes para la venta online. La cuarentena permitió que las personas confíen en las compras remotas haciendo que las estadísticas de las mismas se disparen exponencialmente.

Bajo esta mirada, GCDC un grupo de capitales argentinos con más de 32 años de experiencia en el rubro automotriz, hace tan solo dos meses revolucionó la compra de vehículos en el país permitiendo que cada persona que quiera adquirir un vehículo de las marcas Volkswagen, Mercedes-Benz, Jeep, Ram, MV Agusta, Ducati, Benelli, Suzuki y Keeway, tenga la posibilidad de hacerlo 100% online sin moverse de su casa o lugar de trabajo.

"El comercio online se expandió exponencialmente el último año y desde GCDC entendimos que era hora de innovar, de diferenciarnos dentro del mercado automotriz, permitiéndole a los consumidores comprar un 0km por internet de la misma forma que cuando quiere adquirir cualquier otro producto" explicó Jonathan Vasino, director de Marketing del Grupo GCDC.

Gracias a su e-commerce la empresa permite evitar todos los recorridos buscando el mejor precio y los trámites engorrosos al momento de comprar un vehículo ahorrando tiempo y dinero. En otras palabras



Jonathan Vasino, Director de Marketing de GCDC.

GCDC online permite comprar un vehículo como cualquier otra compra digital, desde una computadora, tablet o celular, desde los hogares, el lugar de trabajo o incluso desde el transporte público.

Si al ahorro de tiempo nos referimos, la plataforma de GCDC online da la posibilidad a cada interesado de filtrar rápidamente por marca y modelo haciendo que el cliente evite ir de un lugar a otro en busca del vehículo que más le guste. Además, permite el ahorro de tiempo al momento de la tramitación de papeles ya que la empresa se encarga de enviarte un escribano público para firmar toda la documentación en el lugar que desees, sin necesidad de que te encargues de cualquier trámite.

En cuanto al ahorro de dinero GCDC online tiene dos características diferenciales y sumamente importantes. Por un lado, todos los vehículos publicados en el e-commerce cuentan con stock real y entrega inmediata. Es decir, la empresa cuenta con un stock físico presente separado del inventario y destinado específicamente para la compra online.

Por otra parte, en la plataforma los vehículos son publicados con el precio final permitiendo a los interesados comparar los precios entre vehículos ya sea desde comparar una 4x4 con un SUV hasta de una moto con un camión todo en un mismo lugar. Además la plataforma permite seleccionar accesorios y asegurar la unidad, todo en un mismo proceso.

Una vez pagados, los vehículos adquiridos a través del e-commerce salen directamente de sus concesionarios, sin intermediarios, y son transportados adonde el consumidor final quiera recibirlo. El tiempo de entrega oscila entre los 10 y 15 días una vez cancelada la unidad, dependiendo de los trámites del registro.

GCDC ofrece envíos gratis a AMBA o a un radio de 70km de los showrooms y cuenta con un equipo de Atención al Cliente disponible de 8.30 a 22hs, los 7 días de la semana, para brindar apoyo o colaborar con aquellos que así lo requieran.

Hasta este momento ya son más de 150 los vehículos vendidos de los cuales al menos 60 recibieron su compra en su casa o trabajo. La empresa afirmó estar muy contenta con los primeros resultados de venta y planean llegar a las 450 ventas antes de fin de año.

"Los consumidores se encontraron con una plataforma muy fácil de utilizar, segura, intuitiva y práctica. Sin dudas iniciamos una nueva forma de comercialización de vehículos 0km en la industria automotriz, fuimos disruptivos en todo el proceso de compra para que el consumidor se encuentre con una experiencia online que supera las expectativas de venta tradicional", concluyó Jonathan Vasino, Director de Marketing de GCDC .

Ecosistema | Unicornios

Ya son 11

▷ Vercel, Aleph, Mural, Bitfarm, Ualá y Tiendanube se sumaron al club de MercadoLibre y Globant.

La Argentina es tierra de unicornios. Es que el talento emprendedor, y en especial el potencial tecnológico, ha consagrado al país como referente en el mundo *startup*.
Los unicornios son aquellas compañías que alcanzan una valuación de mercado de US$ 1000 millones. Por varios años en la Argentina fueron solo cuatro: Mercadolibre, Globant, OLX y Despegar. Hasta que en 2019 Auth0 rompió la racha. Pero en lo que va del año se sucedieron 6 anuncios más: Vercel, Aleph, Mural, Bitfarms, Ualá y Tiendanube se unieron a la lista.
Esta explosión se está viendo en toda América latina. Según la Asociación de Inversiones de Capital Privado de América latina (LAVCA por sus siglas en inglés), las rondas de Venture Capital (VC o capital de riesgo) están aumentando de tamaño a medida que los administradores de fondos internacionales apuntan a la región. No solo se están cerrando más acuerdos (se registró un récord de 323 acuerdos cerrados en el primer semestre de 2021), sino que también las rondas de capital riesgo se están haciendo más grandes.
El tamaño promedio de una ronda de VC alcanzó los US$ 22,5 millones en el primer semestre de 2021, en comparación con U$S 9 millones del primer semestre de 2020. Esta consolidación del ecosistema es lo que trajo la aparición de unicornios no solo en la Argentina, sino en Brasil, México y Chile (NotCo, el primero del país trasandino).
Sin duda la cantidad de unicornios responde a los dólares que están entrando a la región. La inversión de capital privado en América latina alcanzó los U$S 10.300 millones en 402 operaciones en el primer semestre de 2021, más del doble registrado en el mismo lapso de 2020. <AP>

Pases del mes

María Sol Quibel
Directora General del Grupo Merck Argentina y Gerente General del negocio de Healthcare de Merck para el Cono Sur (Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay)

La ejecutiva -quien hasta la fecha fue Directora de la Unidad de Negocio Oncología desde 2019- se convirtió en la primera mujer en desempeñarse como número uno de la organización en los 91 años que lleva en el país. Antes de incorporarse a Merck, trabajó en GSK, en Shire y en Bristol-Myers Squibb. Es licenciada en Administración por la UBA y tiene un MBA por la Universidad de San Andrés.

Guillermo Brandariz Solari
De Senior Marketing Consultant de wOw a gerente de Comercio Exterior de Bodegas Bianchi

Constanza Castagneto
De Retail manager en Blue Star Group a directora de Operaciones de DIA Argentina

Juan Manuel Cons
De COO a CEO de Accion Point

María Franco
De Head of Account Management en Uber a Country Manager de Mudafy

Julio Freyre
De gerente de Administración y Finanzas regional a gerente General de CCU Argentina

María Celeste Garros
De directora para la Región Sur de América latina de Citrix Systems a directora para Socios, Clientes Corporativos y Pymes de Microsoft Argentina

Gastón Díaz Pérez
Suma a su cargo de Presidente de Bosch Argentina el de Presidente de Robert Bosch América Latina

Cintia Kristeff Secoff
De Jefa de Capacitación a gerente de Recursos Humanos de Burger King Argentina

Jimena Lara
De Directora de Tienda en Falabella a Operation & Experience Manager de Blue Star Group

Pablo Lorenzo
De Director de Proyectos Estratégicos y del formato Maxi a Presidente de Carrefour Argentina

Escanéa el código QR y conocé las facilidades que te ofrecemos para que tu pyme prospere.

CARTERA COMERCIAL – PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE ENCUENTRA SUJETO A LA APROBACIÓN DE LAS CONDICIONES CREDITICIAS Y DE CONTRATACIÓN DEL BANCO. 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 SUSCRIPTAS. LEY 25.738. BANCOPATAGONIA.COM.AR

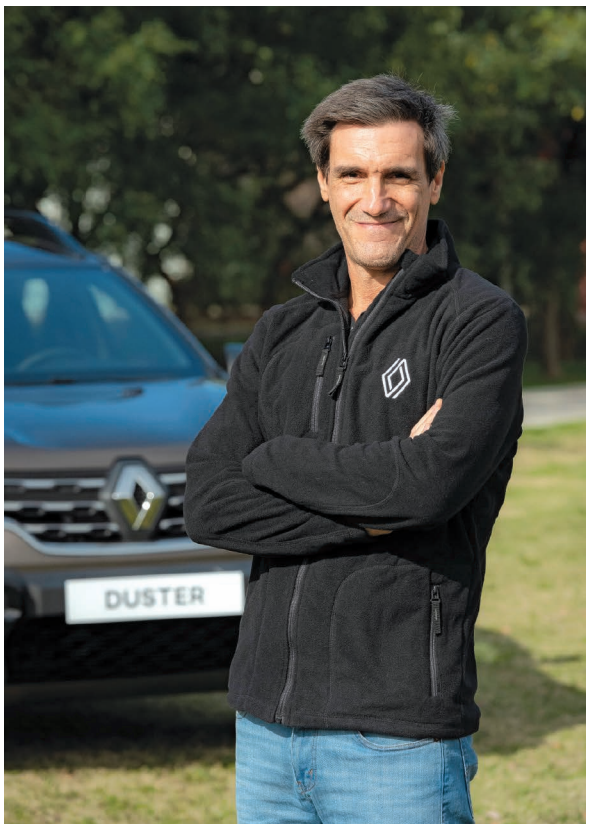
La agenda del Dircom | **Hernán Bardi** | Director de Comunicación, Asuntos Públicos y Sustentabilidad de Renault

La imagen de marca, en el foco

Para el ejecutivo de la automotriz, "la coherencia en el mensaje es clave" a la hora de comunicar.

Licenciado en Administración de Empresas, con un MBA de la Ucema y un Máster en Comunicación Corporativa (Universidad Austral), Hernán Bardi arrancó su carrera en la industria automotriz en 1996, cuando entró a Chrysler como Manager de Relaciones Externas. Luego pasó a PSA (Peugeot Citroën Argentina), como responsable de Relaciones Institucionales. En 2010, se sumó al equipo de Nissan Argentina, como gerente regional de Asuntos Públicos, cargo que ocupó hasta 2017, cuando emigró a Renault en su actual posición de director de Asuntos Públicos, Comunicación y Sustentabilidad.

"Estamos en un momento muy intenso para la comunicación, pensando siempre en abarcar la comunicación con todos nuestros *stakeholders* –dice, sobre el foco hoy de la automotriz-. Nuestras temáticas centrales ahora están relacionadas con potenciar la imagen de marca de Renault, posicionándonos como una compañía innovadora, responsable, con un gran compromiso con el país. Estamos centrando muchos de nuestros esfuerzos comunicacionales en dar a conocer nuestra histórica fábrica Santa Isabel en Córdoba (que el año pasado cumplió 65 años), nuestra marca empleadora y nuestra gestión en sustentabilidad. También, por supuesto, acompañando todos los lanzamientos".



¿Qué rol juega hoy el Dircom dentro de las empresas? ¿Siente que creció su importancia?

Es un rol fundamental en la compañía. En el caso de Renault, yo reúno la responsabilidad por la Comunicación, la Sustentabilidad y los Asuntos Públicos, y formo parte del Comité de Dirección de la filial. Entonces, eso demuestra que la comunicación continúa teniendo un rol preponderante, al estar sentados en la mesa de la toma de decisiones. Además, estamos cada vez más consolidados como consultores internos, pudiendo asesorar a nuestros directivos en la mejor manera de comunicar algún asunto, tanto interna como externamente.

En esta era de la instantaneidad y las redes, ¿cuáles son las claves para la comunicación de marca y qué recaudos debe tomar una firma?

Sin dudas que la instantaneidad de la información nos plantea desafíos cada vez mayores a los comunicadores. Creo que una de las claves para una buena comunicación de marca es la coherencia. Coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos, coherencia entre lo que decimos internamente y lo que decimos externamente, coherencia entre lo que decimos a la prensa y lo que decimos a los clientes. La empresa es una sola, y debe proyectarse con una imagen consistente.

Esa coherencia implica un enorme trabajo coordinado y en equipo entre todos los que tienen un punto de contacto con *stakeholders*: desde Recursos Humanos, las relaciones con el Sindicato, Marketing y Publicidad, el Servicio de Relación con el Cliente, Sustentabilidad hasta Comunicación y Asuntos Públicos.

¿Cuáles son sus objetivos profesionales hoy?

Como responsable de los Asuntos Públicos, las Comunicaciones y la Sustentabilidad tengo la gran oportunidad de sinergizar y potenciar las acciones que se llevan adelante en estas tres áreas pensando estrategias que nos permitan seguir mejorando la imagen y reputación de Renault. <**AP**> *P. O.*

Tendencias

Un modelo de líder efectivo en el temblor de la pandemia

Daniel Martín Ginabreda analiza el proceso de cambio que viven las empresas. Las aptitudes necesarias para alinear estrategias.

Ser jefe no es lo mismo que ser líder. Lo aclara Daniel Martín Ginabreda, al analizar el rol del liderazgo en las organizaciones en un contexto difícil de pandemia que no ha alumbrado aún del todo, según su visión, lo que muchos llaman 'nueva normalidad'. Autor del libro "Desarrollando a nuestro futuro jefe" y Owner de DMG Consultants, Ginabreda advierte en una charla que "estamos dentro de un proceso de cambio" y en este tipo de situación "el rol del líder es fundamental, es la pieza fundamental del engranaje".

¿Ese liderazgo es a nivel de cada jefe o es un liderazgo de la compañía?
Antes que nada, me gustaría diferenciar la figura del jefe de la figura del líder. El jefe no necesariamente es líder. El jefe es designado formalmente, pero lamentablemente no todas las compañías designan a líderes en las posiciones de jefatura/gerencia. Muchas veces pareciera olvidarse el hecho de que el jefe debe liderar personas. Por ende, debe tener aptitudes y habilidades que no son las netamente técnicas del tema que trate su sector. En el proceso mencionado necesitamos de un liderazgo claro en todos los niveles de la compañía. Debe estar alineado en todos los niveles y con la estrategia del negocio.

¿Qué otros factores son fundamentales en este proceso de cambio?
El modelo de gestión se debe replantear. Debe estar en línea con el contexto, la estrategia del negocio y, sobre todo, debe ser dinámico y con mediciones continuas que permitan hacer cambios cuando sean necesarios y con el menor impacto posible. Obviamente hay que analizar desde dónde se parte, es decir, dónde ha "abordado" a cada uno esta realidad. Las herramientas con las cuales se dispone también son importantes. Cuando comenzó la pandemia, muchas compañías debieron tomar la metodología del teletrabajo, pero no estaban virtualizadas. Aún hay muchas que no disponen de la estructura para afrontar esa modalidad. La estructura contempla desde el modelo organizacional (organigrama, funciones), hasta las herramientas de IT, pasando por la capacitación y medición del clima organizacional. Sobre este último, no hay que esperar a una pandemia o a que pase el Cometa Halley, pero si se va a medir, se debe hacer conscientemente y actuar en consecuencia.

Daniel Martín Ginabreda, Owner de DMG Consultants.

¿Cuáles son los riesgos que se corren en estos procesos?
Uno de los riesgos que hay, y que también está relacionado con la cultura de la organización y hasta de la sociedad, es el de no tener claros los riesgos y los impactos. Las organizaciones deben tener identificados sus riesgos y estos deben estar, por así decirlo, rankeados. No es lo mismo el riesgo de fallar en un producto terminado, que el riesgo de, por ejemplo, recibir o dar un soborno. Por ello es muy importante el proceso de identificación de riesgos y de declaración de normas y procedimientos que mitiguen la existencia o generación de impactos negativos. Todo lo anterior se asegura con la implementación de un plan de Compliance, el cual debe ser definido ad hoc.

¿Por qué se incrementa el riesgo de corrupción o fraude en estos procesos?
Por la sencilla razón de la existencia de la sensación del "sálvese quien pueda". Pero todo depende de cómo "estamos parados" en este contexto y también de cuestiones culturales. En sociedades de mayor orden y procesos, las "cosas" funcionan y esto es menos frecuente, pero no por ello se deja de monitorear y controlar. Donde no hay procesos o definiciones claras sobre los roles y controles, suele incrementarse en mayor medida.

Volviendo al liderazgo, ¿cuáles son entonces las condiciones que debería tener hoy un líder?
Primordialmente que escuche activamente, no solo a su jefe, sino también a sus colaboradores y pares. Que sea transparente y asertivo en la comunicación. Que de feedback pero que también sea permeable para recibirlo y solicitarlo. Debe gestionar con el ejemplo y para ello el involucramiento y compromiso es crucial. El Líder es el que marca el Norte en el equipo y el que, en caso de ser necesario y legitimado, cambia el rumbo y redirecciona los recursos. Con un verdadero y efectivo liderazgo, sumado a una estructura ordenada y controlada, los temblores provocados por el contexto y el mercado pasarán y quedarán en nuestros recuerdos como otra prueba superada.

Con aumentos promedio del 43 por ciento, los salarios fuera de convenio seguirán corriendo detrás de la inflación por tercer año consecutivo. Qué está ocurriendo en cada sector y cuáles son las previsiones para el año próximo. Cuánto paga el mercado en las principales posiciones.

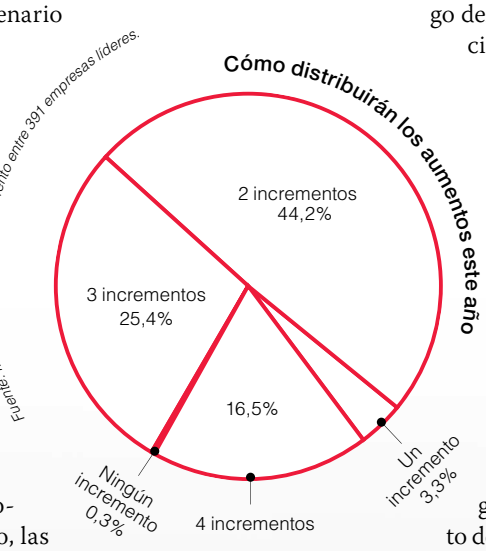
SUELDOS EJECUTIVOS TODOS PIERDEN

Por Florencia Lippo

Foto de tapa: Nico Pérez.
Retoque fotgráfico: Francisco Marotta.

En el mundo, las economías comenzaron a ver un rebote tras la crisis del Covid-19. En muchos países el empleo se recuperó, así como también la demanda, las exportaciones y la actividad en general. En la Argentina, la recuperación de la "nueva normalidad" todavía se hace esperar por distintas variables, algunas externas y otras 100 por ciento locales. En primer lugar, la variante delta representa a nivel global una amenaza que genera grandes cuotas de incertidumbre. En tanto, en América latina, y en el país en particular, la demora en la campaña de vacunación también trae preguntas sobre cómo será el escenario en el corto plazo.

A toda esa volatilidad se le suman las elecciones, que abren una enorme incógnita de cara al último trimestre de este 2021, ya que, como la historia lo demuestra, los comicios en la Argentina suelen venir de la mano de devaluaciones, emisión monetaria y una aceleración de la inflación. Ante ese panorama, las empresas que definieron sus presupuestos a principio de año se encuentran repensando los ajustes en los salarios ejecutivos. Es que se trata de un segmento con perfiles que, en un momento de transformación del negocio, las compañías no pueden darse el lujo de desatender.



Sin embargo, los esfuerzos por compensar a este grupo vuelven a ser insuficientes ante la escalada en los aumentos de precios y del costo de vida. Según las últimas proyecciones de las consultoras privadas, el IPC anual sería superior al 48 por ciento, frente a un Presupuesto oficial que, a fines del año pasado, auguraba que llegaría al 29 por ciento. Para los salarios dentro de convenio, ese fue el tope que se debatió en el primer semestre, pero pronto se vieron obligados a rearmar la estructura y reabrir las paritarias, algo que también empujó a los sueldos ejecutivos. Con todo, en promedio las consultoras del sector estiman que este segmento logrará subas del 43 por ciento, dependiendo de la industria. De esta manera, el 2021 será el tercer año consecutivo de pérdida del poder adquisitivo.

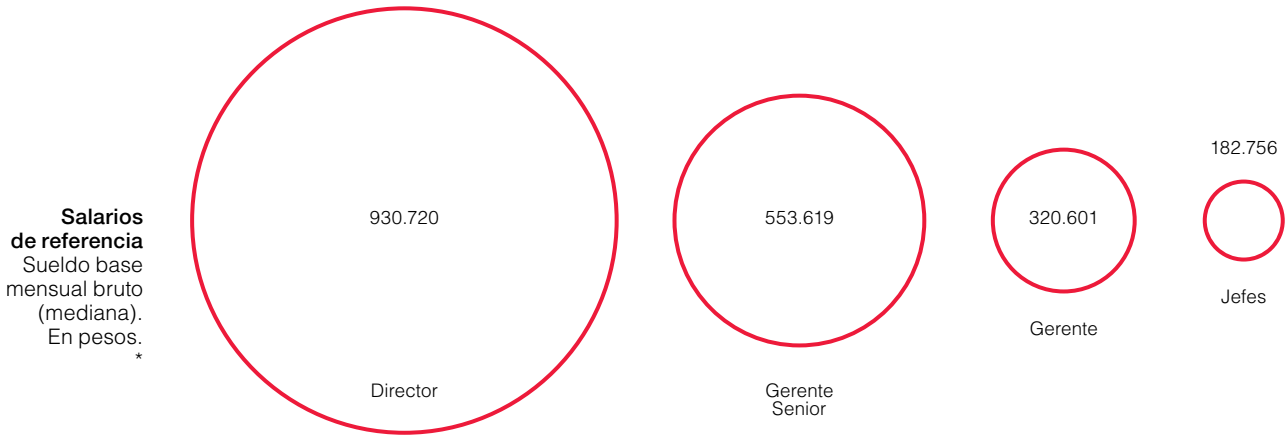
CAUTELA EN LAS CUOTAS

Los dos tramos de ajustes habituales fueron reemplazados en muchos casos por tres instancias, y en algunas industrias incluso se pueden dar en cuatro momentos a lo largo del año. Es que la aceleración de la inflación obliga a rearmar los salarios ejecutivos para retenerlos. Además, muchas consultoras consideran que las elecciones –y los vaivenes económicos que conllevan– podrían significar una reapertura en el último trimestre del año o en el primer trimestre del 2022.

Según Randstad, las empresas en 2021 terminarán con aumentos de entre el 42 y el 48 por ciento para los perfiles ejecutivos en entre dos y tres etapas. Alejandro Servide, director de Professionals & RPO de la compañía, afirma que en general las firmas tratan de cubrir el costo de inflación, y que en muchos casos ya se otorgó al menos un 25 por ciento hasta agosto.

Natalia Terlizzi, CEO de Hucap, coincide en que existen excepciones de sectores que pueden otorgar incrementos del 48 o el 49 por ciento, como las fintech o las organizaciones de tecnología en general. Sin embargo, en promedio las subas alcanzan el 43 por ciento, por debajo de la inflación proyectada para este 2021. En tanto, comparado con las industrias más golpeadas puede haber hasta 10 puntos de diferencia, ya que muchas firmas de estos grupos solo llegan a dar aumentos cercanos al 38 y al 40 por ciento.

Sueldos ejecutivos 2021



Cuánto paga el mercado

● Salario base
● Salario base más retribución variable mensual

En pesos

	●	●
Gerente de Finanzas	450.892	507.300
Gerente de Administración	419.332	489.906
Gerente de Relaciones Laborales	438.749	524.150
Gerente de Desarrollo de Sistemas	385.485	447.150
Gerente de Planta	348.670	430.459
Gerente de Marketing	441.020	535.015
Jefe de Contabilidad	236.547	268.994
Analista senior de Contabilidad	155.996	166.008
Analista junior de Contabilidad	89.303	92.845
Analista senior de Recursos Humanos	156.793	160.081
Analista junior de Recursos Humanos	91.684	96.350
Analista senior de Marketing	163.693	174.934
Analista junior de Marketing	101.475	111.546
Líder de proyecto de Sistemas	212.120	227.453
Secretaria de Gerencia General	144.084	153.370
Secretaria senior	84.524	86.827
Secretaria de dirección	97.018	100.800
Empleado senior	76.636	80.901
Empleado junior	64.060	64.407

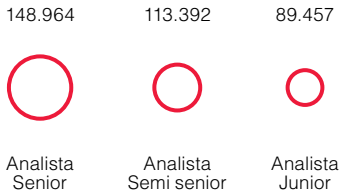
Fuente: Willis Towers Watson, mercado general, mediana, datos a julio 2021, a partir de 398 firmas líderes.

Con todo, hasta mayo del 2021 el 56 por ciento de las empresas habían dado los incrementos en dos pautas, aunque esto estaba supeditado a imprevistos y a lo que sucediera con el personal convencionado, que marca el ritmo para los ejecutivos.

Marcela Angeli, directora de Talentos en Willis Towers Watson, afirma que el comportamiento del mercado será similar al de años anteriores, con unas pocas empresas que podrán cubrir los aumentos al ritmo de la inflación. A partir de un relevamiento llevado a cabo por la consultora, la mayoría de las empresas demostró que los aumentos se implementaron en dos oportunidades, con un 46 por ciento de respuestas en este sentido. En cambio, solo el 3 por ciento de los encuestados afirmó hacerlo en una única oportunidad, lo que demuestra que la aceleración del IPC no permite estipular una sola suba a lo largo del año en el país. Como dato a destacar, el 31 por ciento ya sostiene que lo otorga en tres tramos, un 16 por ciento en cuatro, un 2 por ciento en cinco y otro 2 por ciento en más de cinco partes.

En lo que respecta a las razones de que se revea el presupuesto estipulado a principio de año, el relevamiento de Willis Towers Watson muestra que para las firmas la aceleración de la inflación es la principal causa, con el 55 por ciento. Luego, un 18 por ciento tiene que ver con los acuerdos paritarios, que empujan hacia arriba a los salarios fuera de convenio para evitar un solapamiento, el 12 por ciento lo relaciona con la devaluación de la moneda, un 9 por ciento afirma que está vinculado al impacto de la pandemia en los resultados del negocio y apenas un 6 por ciento lo ata a las tendencias del mercado.

Si bien 2 incrementos al año sigue siendo la práctica más frecuente, creció el número de compañías que dan más de dos aumentos anuales, una situación que no existía en el mercado tres años atrás, comparten los especialistas.



(*)
Fuente: Mercer, datos de noviembre 2020, a partir de relevamiento entre 484 empresas líderes, mediana del mercado. Montos genéricos (pueden variar según el sector analizado). En el primer semestre de este año, los incrementos promediaron el 22 por ciento.

Damián Vázquez, socio, y Mariela Rendón, gerente de PwC Argentina, consideran que en general todas las industrias están por debajo de la inflación. Según ellos, el único sector que se destaca es el de tecnología, que tiene un mercado caliente en cuanto a búsquedas, y que posee problemas de retención de los talentos. De esta manera, el promedio para PwC ronda el 41 por ciento, dependiendo del rubro y de los extra que se pueden otorgar por desempeño. "Tecnología cierra con un 47 por ciento, Agro también está bien posicionado con un 45 por ciento, Petróleo y Energía tienen un 43 por ciento", enumeran los especialistas de la consultora.

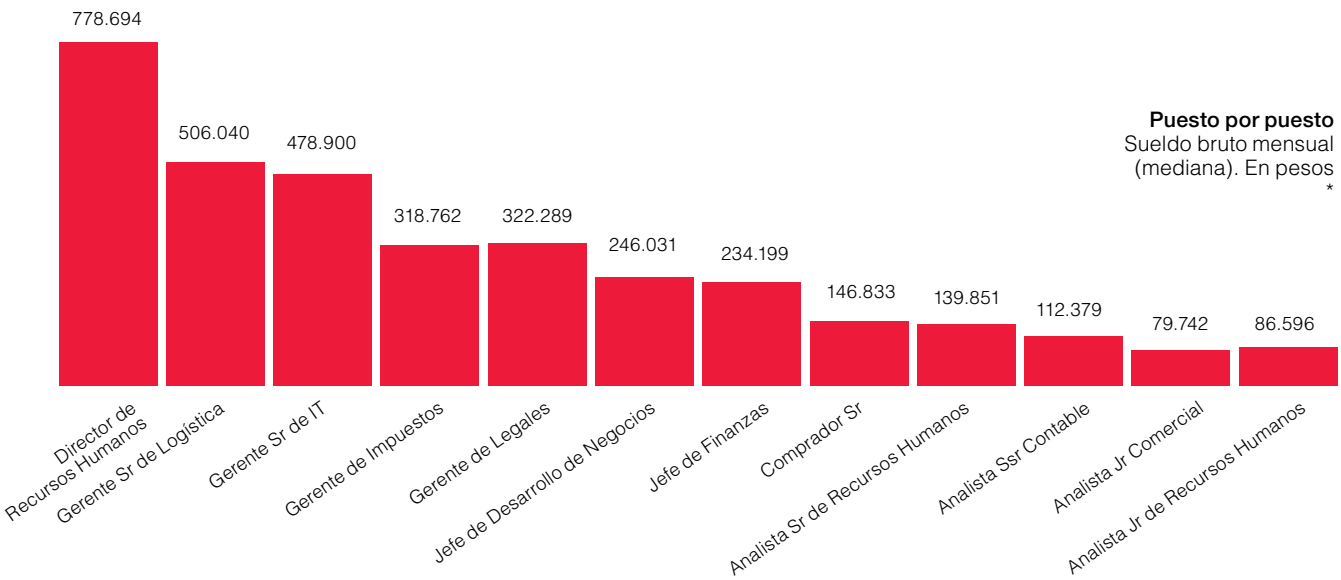
En esa línea, las expectativas están puestas en una pronta reactivación para recuperar algunos puntos perdidos en los últimos meses del año o en el verano 2022. "Este año hubo más previsibilidad con respecto a la pandemia, sin cierres totales en las operaciones como hubo el año pasado, cuando se debieron suspender ajustes o posponerlos, con desvinculaciones y un control de los presupuestos", señala. Así, la mejora del 2021 solo está basada en la comparación frente a un 2020 que fue una de las mayores crisis económicas de la Argentina, con caída del PBI de 9,9 por ciento e inflación del 38,5 por ciento.

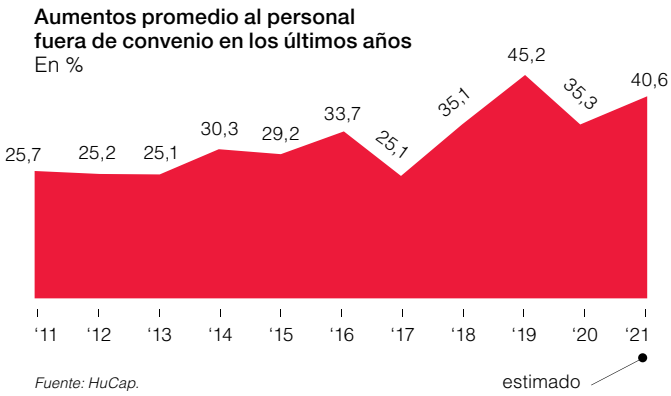
"Mientras no se pueda trabajar en la inflación y reducirla la tendencia va a continuar. Solo en el 2016 y 2017 el salario ejecutivo estuvo parejo, cuando se bajó el IPC. En esos términos es más previsible hacer ajustes y para las casas matrices de las empresas es más factible otorgar esos aumentos", considera Federico Carrera, *Managing Partner* para la Argentina y Uruguay de High Flow. Para la consultora, este año las compensaciones de estos perfiles llegarán al 45 por ciento en promedio, con tramos del 20 por ciento a principio de año y otro de más del 20 por ciento a partir de octubre.

"Hay empresas que dan hasta cuatro ajustes, las más innovadoras y tecnológicas. Ya hay empresas que cada tres meses hacen ajustes, de casi 10 puntos, lo cual es muchísimo comparado con otros países", analiza Carrera sobre otra de las estrategias de las compañías para ajustar al ritmo de la inflación en la Argentina.

PRESUPUESTO 2022 EN STAND BY

Después de un 2021 en el que la inflación terminaría casi 20 puntos por encima de lo presupuestado a principio de año, las compañías en general piensan al alza los aumentos para 2022. De acuerdo con lo relevado por las consultoras entrevistadas por APERTURA, no se espera una desaceleración del costo de vida, por lo que ya se empieza a pensar en actualizaciones de más del 40 por ciento para los perfiles ejecuti-





Fuente: HuCap.

vos. Aunque, claro está, todo es incierto hasta el momento, cuando todavía este año parece estar abierto.

Según Terlizzi, las empresas son cautelosas a la hora de definir los presupuestos 2022. De acuerdo con datos relevados por Hucap, solo el 12 por ciento de las firmas tienen definida una pauta, que es estimativa, con aumentos en el orden del 40 por ciento. "Depende de lo que suceda con la pandemia, la economía local, entre otras variables. Para 2021 todavía habrá más revisiones", adelanta.

El informe de Willis Towers Watson, en el que analiza la situación de empresas de todo tipo de industrias, demuestra que solo el 19 por ciento de las empresas está trabajando en el presupuesto salarial 2022 para el personal fuera de convenio, con una inflación estimada para el 2022 de entre el 40 y el 45 por ciento, dependiendo del tipo de compañía.

LAS INDUSTRIAS GANADORAS

Según Mercer, los sectores que otorgarán mayores incrementos son: Packaging (49,4 por ciento), Fintech (47,96 por ciento); Servicios Financieros (47,18 por ciento); Retail (46,52 por ciento); Agro (46,46 por ciento); High Tech (46,41 por ciento); Manufactura (46,34 por ciento). En contrapartida, los que otorgarán menos incrementos son: Energía (38,02 por ciento); Ingeniería y construcción (38 por ciento).

"Se repite la tendencia del año pasado, en la que aquellos sectores más beneficiados por la pandemia otorgan incrementos por encima de la mediana de mercado, mientras que los más castigados, se encuentran por debajo. Seguimos notando una gran dispersión en la práctica de incrementos, por sector y, también, por empresas dentro del mismo sector. Otro punto importante es la cantidad de incrementos, si bien dos incrementos al año siguen siendo la práctica más frecuente, si la comparamos con tres años atrás, se ha incrementado mucho la prevalencia de compañías que dan más de dos incrementos al año", señala Ivana Thornton, Directora de Career de Mercer.

Servide considera que, si bien se observa una recuperación respecto del 2020, todavía se nota mucho la crisis. "Hay compañías chicas que siguen muy golpeadas, sobre todo en servicios, hotelería y turismo, donde para mantener las fuentes de trabajo se dieron entre un 20 y 30 por ciento de aumentos", sostiene con respecto a los rubros con ajustes salariales por debajo del promedio.

Para Angeli, además de las empresas de tecnología y software, con ingresos en dólares, otras firmas que podrían superar la inflación del 2021 son las de la industria farmacéutica, especialmente las de nicho como las enfocadas en enfermedades raras.

BASADOS EN PROMESAS

Tras un nuevo año en el que los salarios ejecutivos corren detrás de la inflación, las estrategias de las compañías para retener a los perfiles clave son variadas. Una de ellas, conocida en la industria, es la promesa de que "el año que viene será mejor", con la expectativa puesta en que en cuanto se recupere la actividad y se registren resultados positivos en el negocio eso se trasladará directamente al bolsillo de los colaboradores estrella. Aquí, las posiciones claves para la operación o con capacidades muy demandadas como las de tecnología, programación y software en particular aparecen como las que reciben este tipo de vale a futuro. Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry, habla de estos incentivos a mediano y largo plazo para compensar las dificultades para cubrir la inflación.

Sin embargo, para muchos no es suficiente, y las compañías saben que en un mercado con salarios devaluados como el local, las demandas de talentos no solo vienen de compañías argentinas sino también del exterior, con propuestas que resultan mucho más atractivas. Además, con la pandemia y el auge del trabajo remoto, muchos ejecutivos pueden tomar cargos regionales o que responden a otros países pero continuar basados en la Argentina, sin trasladar toda su vida personal a un nuevo destino.

Por eso, las compañías que pueden –ya que, una vez más, en el promedio de la economía local la principal batalla es

Las empresas son cautelosas a la hora de definir los presupuestos 2022. Solo el 12 por ciento de las firmas tienen definida una pauta, que es estimativa, con aumentos en el orden del 40%

Fuente: Hucap

bumeranselecta

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

Optimizamos tiempos

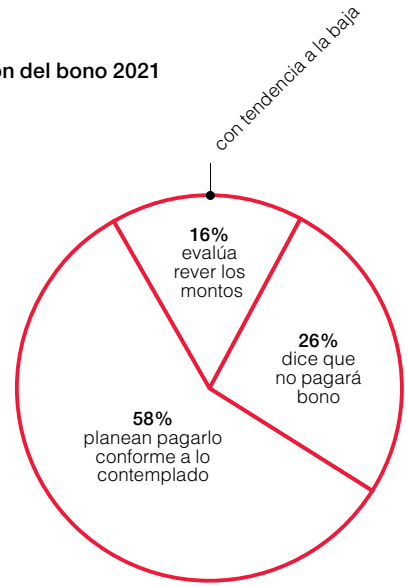
Eliminamos costos innecesarios

Encontramos el match perfecto

Contacto: selectaarg@bumeran.com

Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

Proyección del bono 2021



la supervivencia– optaron por dar otros incentivos a estos perfiles. De acuerdo con Thornton, de Mercer, existe un nicho de organizaciones que dolariza algunos componentes de los salarios. Esto implica que los sueldos no están 100 por ciento atados al dólar, sino que se puede acordar con cada ejecutivo estratégico darle alguna herramienta que proteja a sus ingresos de la devaluación. Esto tiene que ver con cobrar una parte del sueldo o el bono en el exterior, otorgar el *bonus* en dólares o fijar un porcentaje que se cobra en moneda dura, ya sea mensualmente o en casos excepcionales. Por eso, la especialista aclara que no se trata de una dolarización generalizada sino que es una modalidad que solo algunas empresas pueden llevar a cabo y que se analiza caso por caso cómo implementarlo.

En lo que va del año, según Mercer, el 81 por ciento de las empresas viene cumpliendo con el incremento salarial presupuestado; un 10 por ciento otorgó un incremento mayor al presupuestado; mientras que un 9 por ciento no cumplió con lo presupuestado y otorgó un incremento menor.

Teniendo en cuenta la situación macroeconómica que atraviesa el país, el 23 por ciento de las empresas realiza acciones salariales especiales para evitar la caída del poder adquisitivo del salario de sus empleados fuera de convenio, tales como monitoreo de la inflación real e incrementos acordes; revisión de los beneficios, incrementos adicionales o más frecuentes, de acuerdo con el relevamiento realizado por Mercer, consultora de recursos humanos. El 27 por ciento de las compañías encuestadas lo está evaluando y el 50 por ciento no realiza acciones.

El 90 por ciento de las empresas señaló que las acciones especiales son para todos los empleados; el 17 por ciento indicó que se direccionan al talento clave; el 11 por ciento respondió que se direccionan a determinados roles (profesionales de IT; puestos estratégicos definidos para este año; posiciones de áreas de negocio); el 6 por ciento las direcciona a ejecutivos.

De acuerdo con el relevamiento de Mercer del primer semestre, el 18 por ciento de las empresas está implementando bonos de retención para algunos roles (tecnología; puestos clave; niveles gerenciales y de liderazgo); el 12 por ciento lo está evaluando y el 70 por ciento no tiene esta práctica dentro de la organización.

Gonzalo Mata, *Managing Partner* para Latam en Wall Chase, menciona como otro mecanismo para aliviar la caída de poder adquisitivo el pago del Impuesto a las Ganancias. Ante la alta carga tributaria que existe en la Argentina, Mata explica que algunas empresas comenzaron a hacerse cargo de este impuesto para que los perfiles ejecutivos no pierdan sueldo de bolsillo, ante la imposibilidad de ajustar al ritmo del IPC.

"En las empresas si la rentabilidad o utilidades superan las expectativas se va a invertir en mejoras salariales, en equiparar los sueldos. Si se paga mal la gente empieza a mirar afuera y se pierden talentos", sostuvo Servide sobre las promesas de mejoría por parte de muchas compañías.

Terlizzi, de Hucap, comenta que en los casos de las empresas que no estén peleando por su supervivencia se han otorgado incrementos selectivos según desempeño o posiciones claves que se quieren retener, como en el rubro de sistemas, que tienen subas distintas a las del resto de las organizaciones.

En lo que respecta a los bonos, los consultores de la industria consideran que el plus por rendimiento está casi garantizado, ya que los objetivos fijados para este 2021 fueron moderados, teniendo en cuenta la performance del 2020, que tomó de sorpresa a casi todas las firmas a nivel global y a la Argentina particularmente.

Así, la ejecutiva de Hucap detalla que este año el 58 por ciento de las empresas tenía en sus planes liquidar los bonos conforme a lo previsto, mientras que un 16 por ciento lo está evaluando y un 28 por ciento no da *bonus*. Esto representa una mejoría frente a 2020, cuando el 37 por ciento no daba

18%

Fuente: Mercer

de las empresas está implementando bonos de retención para algunos roles, como tecnología, niveles gerenciales y de liderazgo. El 12 por ciento lo está evaluando y el 70 por ciento no tiene esta práctica dentro de la organización

#CERO AL VOLANTE

Disfrutá responsablemente.

CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES

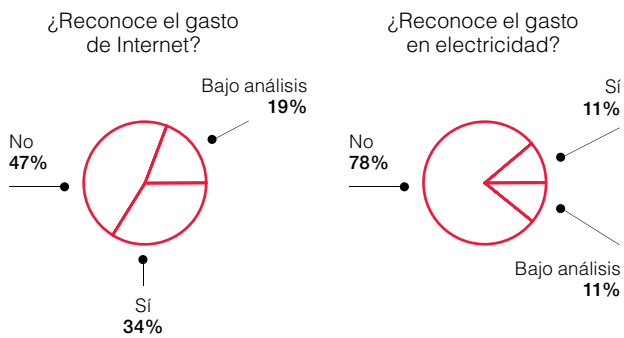
PARA CONOCER MÁS VISITÁ

www.poneloenpalabras.com.ar

Subas salariales contempladas, por sectores

Fuente: PwC, proyecciones para 2021, a partir de sondeo entre 150 compañías.

Beneficios en tiempos de home office



Fuente: Willis Towers Watson, a partir de 398 empresas líderes.

este extra, aunque todavía el escenario es peor que en el 2019, lo que habla de una recuperación muy gradual.

LAS BÚSQUEDAS SE RECUPERAN PASO A PASO

Tras un 2020 en el que el foco estuvo puesto en conservar las fuentes de empleo, en este 2021 se reactivó la demanda y el salto de ejecutivos, aunque de manera incipiente. La tendencia está no solo en empresas locales sino también en el exterior, donde se buscan los talentos argentinos. En ese sentido, Angeli, de Willis Towers Watson, expresa que en este 2021 hay un mayor nivel de movimiento de ejecutivos. "No es un mercado ávido de recursos ni se están creando fuentes de trabajo, pero hay algún movimiento en general, sobre todo en las startups de tecnología, que están demandando perfiles", describe.

Gadow detalla que la movilidad de ejecutivos es baja a excepción de lo que sucede en áreas relacionadas con lo digital y lo financiero. "Muchas posiciones que eran regionales ahora se pueden hacer desde cualquier parte del mundo, entonces ya no hay tantos traslados. Esto se va mantener en la post pandemia, hoy no es necesario viajar a otro país con toda la familia", opina la especialista sobre cómo podría transformarse el mercado de cara a la nueva normalidad.

Según un informe de Hucap elaborado a junio del 2021, se observa una tendencia conservadora en cuanto a mantener la dotación por parte de la mayoría de las organizaciones, ya que un 78 por ciento de las firmas encuestadas afirma que sostendrá su plantilla. Esto representa un incremento de 17 puntos con respecto a lo que proyectaban las empresas en la edición de noviembre del 2020 frente al 2021. A su vez, son menos las empresas que disminuyeron o que planean reducir su dotación, de un 18 por ciento en esta edición frente al 33 por ciento en noviembre del 2020.

En este 2021 las áreas de recursos humanos y los líderes de las empresas se encontraron con el desafío de incorporar a gente de forma totalmente remota, con capacitaciones e inducciones 100 por ciento virtuales. Esto sucedió también en el segmento ejecutivo, donde muchas posiciones asumieron en plena pandemia y en medio del *home office*, sobre todo en las multinacionales.

"El mercado en agosto tocó picos que no se habían visto en años anteriores. Esto se explica por la reactivación post pandemia, ya que el año pasado estuvo congelado el movimiento de ejecutivos: ahora hay muchísimos saltos en todo tipo de compañías", comenta Carrera de High Flow. Según él, esto se debe a que muchos profesionales tuvieron tiempo para decidir hacia dónde cambiar, y actualmente las empresas están pudiendo reemplazar esas salidas. Si bien es algo que atraviesa a todos los segmentos, el especialista pone especial énfasis en las empresas que están trabajando en la transformación digital, una tendencia que se profundizó con la pandemia del coronavirus. "Hay mucha demanda de gente con conocimientos digitales, ya que muchas empresas están cambiando su perfil para ir hacia ese rumbo", concluye. <**AP**>

El único sector que se destaca a la hora de otorgar aumentos es el de tecnología, muy disputado en cuanto a búsquedas, y con problemas de retención de talentos. Los incrementos se acercan a la suba de la inflación proyectada este año, con un 47%

Conocimiento
Confianza
Eficacia

Cuente con nosotros

SMS
Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría

Red SMS Latinoamérica
Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

MERCADO LABORAL

BUSCADOS Y ESCURRIDIZOS LOS TALENTOS QUE TODOS QUIEREN

Además de los perfiles de IT como principales protagonistas, las empresas demandan profesionales en ventas, marketing, finanzas y comunicación. Las posiciones requeridas.

El mercado local atraviesa un momento único: mientras las empresas se quejan de que les cuesta dar con los talentos que buscan, al mismo tiempo crece el número de desempleo y, como si esto fuera poco, muchos directores de recursos humanos advierten que cada vez son más los argentinos, sobre todo los especializados en áreas IT, que eligen trabajar para empresas del exterior, dejando a las locales con menos posibilidades o teniendo que pagar salarios por encima del promedio. En este contexto, desarrolladores, programadores, directores de marketing y especialistas en automatización son hoy los más buscados por las compañías.

"Las posiciones de sistemas, IT y sobre todo las relacionadas con las nuevas tecnologías son las que continúan a la vanguardia y que presentan un crecimiento exponencial al que, en realidad, ya venían presentando previo a la presente crisis del Covid-19. Estas nunca detuvieron su crecimiento, incluso en niveles pocas veces visto, y esto continuará sucediendo", afirma Natalia Terlizzi, CEO de HuCap.

Esto sucede porque la transformación digital es transversal a todos los modelos de negocio y estructuras, y esto provoca que la demanda de estos talentos sea exponencial. "Dentro de este universo, las posiciones relacionadas con *Big Data*, Inteligencia Artificial, *Machine* y *Deep Learning*, desarrolladores de *software* y aplicativos, ingenieros, expertos en robótica, especialistas en ciberseguridad *cloud* son los tréboles de cuatro hojas del mercado", enumera Terlizzi.

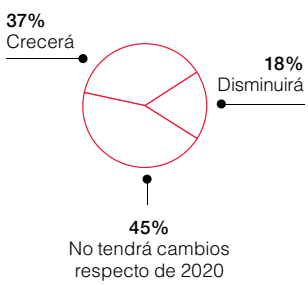
Por su parte, Ezequiel Palacios, director asociado de Glue Executive Search, suma otros roles que son esenciales para la operación: "Chief Technology Officer (CTO), Chief Product Officer (CPO), Chief Analytics Officer (CAO) y perfiles focalizados en User Experience, además de CEO para las *startups* digitales".

"A la vez, toda posición vinculada a datos como por ejemplo la de Chief Data Officer (CDO), tiene una importancia creciente, en línea con la tendencia a que la toma de decisiones esté basada cada vez más en ese tipo de información. Yendo a lo más tradicional, los puestos con mayor demanda en épocas de crisis son los de Chief Financial Officer (CFO) y y posiciones de Recursos Humanos", suma Palacios.

"También vemos muchas búsquedas de profesionales de carreras de ingeniería, en todas sus especialidades (automatización, industriales, mecánicos, químicos, electromecánicos y eléctricos), para posiciones de jerarquía en las plantas: control de calidad, ventas, producción, jefes de obras e industrias", dice Alejandro Servide, director de Professionals y RPO de Randstad Argentina.

Asimismo, en los meses de reactivación post pandemia, según Servide, también se nota "un incremento en las posi-

Cómo evolucionará su dotación de personal este año



Fuente: Randstad, a partir de relevamiento entre 204 empresas.

SALE UNA FRESCA.
SALE UNA Schneider

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

Moscas Blancas

Así llaman entre los consultores a los talentos IT. ¿Por qué? Es que son difíciles de atraer, seleccionar y que perduren en la organización.

"La demanda supera ampliamente la oferta, y para un cambio laboral tienen pretensiones económicas que distorsionan las equidades internas y condiciones que, muchas veces, son difíciles para las empresas de poder brindar", asegura Natalia Terlizzi, de Hucap. "Ante la creciente demanda de los perfiles IT y debido a las condiciones económicas de la Argentina, este mercado se volvió voraz: búsquedas de empresas extranjeras, sueldos en dólares y beneficios difíciles de igualar. Por eso es difícil conseguir talentos de mandos medios por la creciente y constante canibalización entre empresas nacionales y extranjeras", detalla Sebastián Maciarello, gerente de BPO y Selección de Auren.

ciones de logística, comerciales, en áreas de compras y *supply chain*, con requerimientos de profesionales con más de cinco años de experiencia y sólida capacidad de negociación".

Para este experto en RR.HH. hay otras posiciones que crecen: gerente de marketing digital, *product owner*, *community manager*, gerente de *customer experience*, jefe de *e-commerce*. "También los perfiles de enfermería y otros relativos al cuidado de la salud en el ámbito corporativo, y diversas posiciones en laboratorios, tuvieron y mantienen alta demanda producto del contexto de crisis sanitaria", agrega Servide.

Matías Ghidini, *General Manager* de GhidiniRodil, pone el acento sobre cuáles son las industrias que más búsquedas activas tienen. "Por un lado están todas las IT (con sus diferentes ramas: las *fintech*, *agrotech*, *healthtech*), la salud en producto como en servicios (esto incluye los laboratorios) y la agroindustria", dice.

Y, por supuesto, al hablar de sueldos, los más tentadores están entre los puestos de IT. "Según el último informe que hicimos en Bumeran junto con el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de la Ciudad de Buenos Aires, vemos que la remuneración bruta pretendida en puestos del área IT es en promedio un 25 por ciento más alta que el salario bruto medio solicitado del mercado general", detalla Ariel Arcidiacono, director comercial de Bumeran y Zonajobs.

EN BUSCA DE SOFT SKILLS

El *headhunter* Eduardo Suárez Battán sostiene que "claramente hay un interesante cambio hacia perfiles más tecnológicos. Ejecutivos que tengan en su modo de ser y de hacer el *mindset* de la agilidad. La pandemia aceleró lo que ya veníamos anunciando, hay que: aprender y desaprender rápidamente, ser abiertos al cambio, autoconocernos más, modernizar el estilo de liderazgo y, finalmente, interactuar mejor con otros, tanto en la comunicación como en la colaboración. Puestos de C-Level también deben tener esta agilidad y no solo los IT".

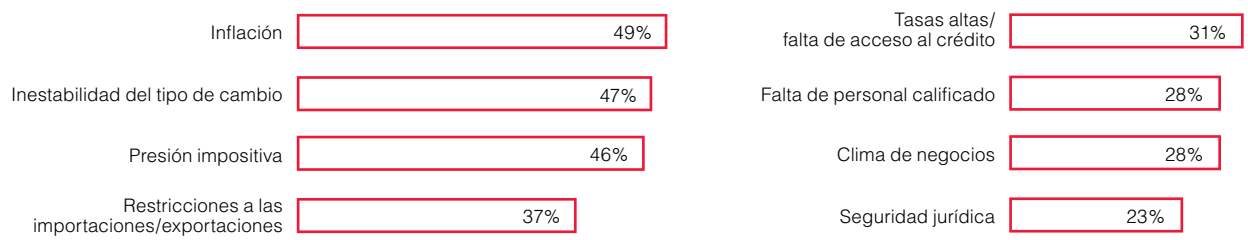
"Los mandos medios y de liderazgo de equipo se han vuelto clave. No solo ser líder o referente técnico, sino que posean las habilidades para actuar como facilitadores del cambio e inspirar al desarrollo de sus equipos. Por ejemplo, actualmente estamos reforzando las posiciones de *operation manager*, *Project manager* y líderes de área, buscando que sean referentes tanto para los clientes internos como para los externos", indica María Elena Eduardo, managing director de Hogarth.

En este escenario, en la Argentina, el 72 por ciento de los empleadores dicen no encontrar el talento adecuado para sus estructuras –en 2019, el 50 por ciento aseguraban eso–. "Esto se da sobre todo en cinco grupos: operaciones logísticas, IT, manufactura, ventas, comunicación y marketing", cuenta Valeria Calónico, directora de Operaciones de ManpowerGroup Argentina. "Está estrechamente ligado a la importancia que hoy tienen las habilidades blandas. Las más requeridas son resiliencia, iniciativa y trabajar en equipo", agrega Calónico.

Natalia Fernández Cánepa, Chief People Officer de Wunderman Thompson Argentina, es clara al describir por qué las empresas aseguran que pasan dificultades para dar con el talento: "La saturación del mercado y las propuestas que no están del todo reguladas en muchos casos. A su vez, en los perfiles de liderazgo buscamos tener desarrollado un perfil de *skill* de client facing además del *know how* requerido".

Así, en un contexto lleno de incertidumbre, aquellos que están del lado de los ganadores son quienes protagonizan hoy la transformación digital. <**AP**> *Marysol Antón*

Los factores que impactan en el crecimiento de las empresas



Fuente: Randstad, a partir de relevamiento entre 204 empresas.

BANCA EMPRESAS MACRO

Porque entendemos tu negocio sin importar su tamaño y actividad, somos Tu Banco.

Estamos en todo el país con los mejores productos y soluciones digitales para que elijas.

GRANDES EMPRESAS

PYMES

AGRONEGOCIOS

Conocé más en **macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco**
escaneá el código QR o contactate con un Oficial

Vos elegís, nosotros estamos cerca.

CARTERA COMERCIAL. PARA MÁS INFORMACIÓN INGRESAR A: MACRO.COM.AR/TUEMPRESATUBANCO

Macro
Cerca, siempre.

Reporte anual e-commerce

El cambio que llegó para quedarse

Luego de la explosión forzada de 2020, había dudas sobre cómo se comportaría el comercio electrónico. Pero la suba se consolida. Qué están haciendo las empresas de todos los sectores para capturar la oportunidad.

Por Walter Duer

Los números hablan por sí solos: en los primeros seis meses del año, el *e-commerce* en la Argentina facturó $ 631.788 millones, un incremento del 101 por ciento con respecto al mismo período de 2020, según datos de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y Kantar. Más allá de los datos fríos, impactantes por cierto, las ventas *online* en el país representan en estos momentos un cúmulo de oportunidades y desafíos, de promesas cumplidas y de deudas a cumplir.

Por lo pronto, es importante visualizar las múltiples dimensiones del fenómeno. "No sé cuánto estos relevamientos miden el 'micro e-commerce': la venta por WhatsApp o Instagram de los pequeños emprendedores que de alguna manera se reinventaron en medio de la pandemia y pudieron salir a vender *online* sin una plataforma propia", ahonda Francisco Di Paola, miembro de la comisión directiva de Interact, asociación argentina que agrupa a agencias, consultoras y productoras del ecosistema digital.

Más allá de si se trata de una venta en una plataforma, a través de una red social o por WhatsApp, la realidad es que los compradores virtuales se multiplican minuto a minuto. "El escenario pandémico obligó a todas las empresas de *e-commerce* a redoblar esfuerzos, recursos e inversiones para resolver situaciones diarias con una complejidad muy grande derivada de disponibilidad de productos importados, gestión de logística de entrega y atención al cliente", detalla Ezequiel Copsel, CEO de

Natalia Lef, gerente de e-commerce para Latinoamérica Sur de Kimberly-Clark.

Alejandro Vázquez, cofundador de Tiendanube, que recientemente se convirtió en unicornio.

Oportutek, compañía de *e-commerce* especializada en soluciones IT para pymes y profesionales que representa marcas como Dell Technologies y APC y que experimentó subas de pedidos de hasta 300 por ciento interanual. "El cambio más importante y significativo para el futuro fue, no obstante, la incursión de millones de nuevos compradores al mundo *online*".

"La transformación digital acelerada de los negocios es uno de los aspectos más consolidados del último tiempo, complementada por la aparición de cada vez más segmentos y verticales de negocio presentes en el *e-commerce*, sin distinción de tipo de producto, servicio o ubicación geográfica, que antes podía ser una limitación para una marca que buscaba expandirse", analiza Alejandro Vázquez, cofundador de Tiendanube, empresa que se convirtió recientemente en un nuevo unicornio nacional al superar los US$ 3000 millones de valor de mercado. "Esta transformación llevó a que las plataformas y servicios complementarios crecieran a la par, habiendo cada vez más alternativas para todo tipo de necesidades funcionales y técnicas necesarias para el correcto funcionamiento de la venta *online*: medios de pago y de envío, sistemas de gestión, *email marketing* o facturación automática", destaca.

Abajo los prejuicios

El mundo cambió y las ventas *online* no parecen tener vuelta atrás. "Desde la perspectiva del consumidor final cayeron prejuicios y dudas sobre los niveles de seguridad en el proceso de compras: por la pandemia, no queda nadie que no haya operado online en los últimos 18 meses", dice Carolina Riemann, directora Comercial de la consultora especializada en soluciones de IT Hexagon Consulting. "Por el lado de la oferta, compañías de seguros y bancos estaban mejor preparadas que los supermercados, que pese a tener muchos ingresos a sus páginas web, no lograron convertir esas visitas en transacciones monetizables", agrega.

Evangelina Suárez, directora Comercial para la industria retail de Google.

Diego Faita, líder de alianzas y socios para experiencia del cliente de SAP.

"En el segmento de consumidores finales, en 2021 se reafirmó el impulso que se dio en 2020 durante la pandemia y la necesidad de comprar electrónicamente: entre ambos años, este canal creció 150 por ciento", señala Lisandro Medina, gerente de *e-commerce* de Alot, empresa antes conocida como Staples que vende productos de tecnología y oficina. La compañía lanzó un nuevo sitio –basado en VTEX– a fines del año pasado para capitalizar ese incremento.

Aparecieron, a la fuerza, nuevas propuestas y nuevos caminos de comercialización, cobro y entrega. "A partir de la pandemia, las empresas especializadas en el *delivery* a domicilio invirtieron mucho en desarrollo e infraestructura y también hubo una consolidación de los *marketplaces*, a los que muchas empresas debieron recurrir, y de canales digitales como redes sociales y WhatsApp, tanto para comunicación con los clientes como para gestionar ventas", sostiene Antonio Rivero, director comercial de Napse, empresa que ofrece una solución de ventas omnicanal que incluye los puntos tanto físicos como virtuales.

"Muchísimas pymes que debieron convertir el *e-commerce* en su canal principal de la noche a la mañana (no solo restaurantes y ferreterías, sino también muchísimas fábricas) se volcaron al WhatsApp y el crecimiento del comercio 'conversacional' fue mucho mayor en Latinoamérica que en el resto del mundo", cuenta Daniel Stilerman, director de

la práctica de *Commerce* en Accenture Interactive Argentina.

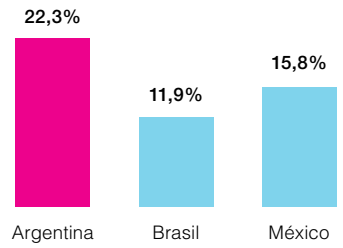
Directo al consumidor

Uno de los grandes fenómenos de 2020 fue la desaparición de intermediarios, tendencia que lejos de retornar a los estándares prepandemia, tiende a afirmarse. "Crece la modalidad D2C (*direct to consumer*): las plataformas tecnológicas habilitan a las empresas de consumo masivo a comercializar sus productos, recolectando y analizando los datos de los consumidores, para llegar con una oferta adecuada a cada uno", señala Diego Faita, líder de alianzas y socios para experiencia del cliente de SAP Latinoamérica.

En esa línea entró Electrolux. "En la categoría de grandes electrodomésticos el canal *online* alcanza 20 por ciento de participación en unidades, por debajo de Brasil (40 por ciento) y Chile (60 por ciento), lo que habla de que queda un gran margen de crecimiento", dice Jonathan Oviedo, Gerente D2C Argentina de la empresa que en 2018 facturaba por esta vía apenas el 1 por ciento de su total. La compañía, que trabaja con socios como VTEX y Zendesk busca "alcanzar mejoras de IT y reforzar nuestra red logística para bajar los tiempos de entrega".

"Como uno de los pilares de nuestra transformación digital, impulsamos hace años el hábito de comprar belleza online y la pandemia, que parecía ser un blocker, facilitó la conexión con consumidores de todo el país, con los que pudimos conectar virtualmente sin dejar de estar cerca", cuenta Gabriela Pérez Millón, CMO de L'Oréal Argentina, que vende sus marcas a través de 11 tiendas oficiales de MercadoLibre, su sitio propio de venta directa y las plataformas de *e-commerce* de sus *retailers*. Entre otras innovaciones, incorporó la tecnología de realidad aumentada ModiFace para pruebas virtuales de productos y data science para anticipar las necesidades de los consumidores o diagnósticos como Skin Genius (L'Oréal Paris) o Skinconsult AI (Vichy) para evaluar digitalmente la piel o sus signos de edad. También lanzó SpotCan, un servicio de diagnóstico para pieles con tendencia acneica de La Roche–Posay impulsada por inteligencia artificial.

A dos dígitos
Tasas de crecimiento de e-commerce hacia 2024, cuando el mercado mundial verá transacciones por US$160.000 millones.



Fuente: The Global Payments Report 2021

"El aspecto que se consolidó en este último periodo y además, el más destacado, es la voluntad de los consumidores a tomar al comercio electrónico como primer método de compra", asevera Gabriel Pasqualini, director de Pulpou, especializada en análisis e intervención de sitios de *e-commerce*, incluyendo la comparación de precios o la detección de promociones. "La oferta *online* es la góndola digital donde hoy podemos ver, comparar y analizar, y ese ejercicio no solo lo realiza el consumidor, sino que también lo comienzan a realizar las marcas al momento de fijar su propia estrategia de precios", aporta.

El rol de los marketplaces

Andrés Jara Werchau, CEO de Nubimetrics, plataforma información de valor para mejorar el posicionamiento en tiendas *online*, destaca el rol de los marketplaces. "Concentran el 50 por ciento de las ventas de *e-commerce* a nivel mundial y por su estructura y dinámica facilitan la entrada de vendedores, ayudando a muchas empresas que necesitaron adaptar sus negocios rápidamente", dice. "Se puede decir que fueron los grandes héroes de la pandemia por su rol en la reconversión digital de las pymes", asegura.

"Seguimos trabajando aspectos básicos como la logística, los medios de pago y la amplitud de catálogo y todavía hay muchas pymes que sumar al ecosistema", indica Daniel Jejcic, CEO de avenida+, empresa especializada en la creación de *marketplaces*, cuyo negocio se cuadruplicó por la pandemia.

"Estamos poniendo foco en amalgamar el mundo tradicional con el *online*, probando nuevas formas de relacionarnos con consumidores: una consiste en incorporar códigos QR en nuestras pautas en televisión que deriven a quien escanea a una web de venta", cuenta Natalia Lef, gerente de *e-commerce* para Latinoamérica Sur de Kimberly-Clark, cuyo negocio online se multiplicó por cuatro en dos años. La empresa lanzó tiendas oficiales en MercadoLibre en 2018 y desde entonces aplica estrategias de mejora continua sobre la base de las necesidades de los consumidores. Entre los proyectos que se llevan a cabo se cuenta uno

El comercio eletrónico en la Argentina

Fuentes: CACE y Kantar.

$ 631.788
millones facturados en los primeros seis meses de 2021

101 % de incremento respecto del mismo período de 2020

120,9
millones de productos vendidos

80,3
millones de órdenes de compra emitidas

BBVA
Seguros

Ampliar tus límites te asegura un futuro mejor

Conocé nuestros seguros
bbvaseguros.com.ar

Creando Oportunidades

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

Nº de inscripción en SSN
0396

Atención al asegurado
0800-666-8400

Organismo de control
www.argentina.gob.ar/ssn

SSN | SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN

con Tiendanube para generar una página web matriz que puedan clonar y personalizar las pañaleras. La empresa también está lanzando la web de la marca de incontinencia Plenitud y la plataforma Más Abrazos para acompañar a familias en diferentes etapas del crecimiento de los hijos.

Pasada la urgencia de 2020, ahora el desafío es capitalizar la experiencia adquirida en ese año de apurones y llevar al *e-commerce* a una mirada estratégica. "Es hora de transformar la oferta electrónica en una ventaja competitiva, invirtiendo en mejoras de las plataformas, en generar experiencias únicas y en afinar la operatoria, incluyendo una alta flexibilidad en términos de medios de pago y una logística efectiva", plantea Ernesto Kiszkurno, socio de Practia, consultora especializada en transformación digital. "En muchas organizaciones esto se inicia desde múltiples áreas en simultáneo ya que nadie se quiere perder la oportunidad, pero llegado un punto es necesario ordenar y asegurarse un proceso de transformación orgánico que priorice aquellas iniciativas que sí valen la pena (esto es, que tienen un ROI adecuado) de las que no".

Categorías más vendidas durante los primeros seis meses de 2021 en la Argentina

- Alimentos y bebidas
- Indumentaria (no deportiva)
- Hogar, muebles y jardín
- Artículos de limpieza
- Accesorios para motos y autos

Fuentes: CACE y Kantar.

Segmento por segmento

Uno de los puntos destacados del fenómeno *e-commerce* es que parece haber impactado en todos los segmentos industriales. "Notamos un gran cambio en el modo de consumir: en 2020 las compras *online* se hacían de productos básicos para subsistir dentro del hogar, mientras que hoy el interés se relaciona más con el ocio y el entretenimiento, lo que genera una gran proyección de crecimiento de estas categorías a mediano plazo", apunta Gustavo Sambucetti, director institucional de CACE.

En efecto, se trate de un electrodoméstico o de un auto, de un seguro o de productos de cosmética, el sitio elegido para conseguirlo tiene forma de pantalla. Algunos casos dan cuenta de esta afirmación.

"La explosión se dio desde el lado de los periféricos y todo dispositivo que rodea y complementa a una PC o notebook: el usuario de un día para otro debió configurar espacios específicos en su hogar para trabajar o estudiar y ese punto nos permitió incrementar de manera sustancial el volumen", explica Gonzalo Espósito, *territory manager* para la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay de la fabricante de soluciones tecnológicas lifestyle Klip Xtreme y Xtech.

"El ciclo de compra del cliente se digitalizó 100 por ciento y el único punto de contacto cara a cara pasó a ser el de la instalación de los sistemas de rastreo vehicular y de alarmas para inmuebles", dice Juan Pierro, gerente de venta Digital en Strix by LoJack Argentina. "Sigue siendo un desafío que las personas estén más atentas a los anuncios falsos que suelen verse en las redes sociales para evitar el crecimiento del *phishing*, que según el FBI duplicó su frecuencia en 2020", destaca.

"Nuestro modelo fundacional es la venta directa, más vigente aún con la digitalización y el *boom* tecnológico que se aceleró durante la pandemia", indica Eric Caamaño, responsable de *e-commerce* de Avon Argentina. "Nuestro objetivo es continuar evolucionando en el modelo virtual, ya que lo digital potencia la ganancia de las revendedoras independientes, por ejemplo capacitándolas para que crezcan en su negocio *online*, armando tiendas digitales con URL propio", indica. A nivel global, la compañía fue adquirida por Natura, alineada con este modelo de negocios. "Durante el último año duplicamos la cantidad de consultores digitales a más de 100.000 personas y crecimos un 384 por ciento", informa Santiago Del Giudice, gerente de *e-commerce* de Natura Argentina. "Hoy nuestros consultores multicanal venden un 140 por ciento más respecto a la utilización de un solo canal y la venta *online* a través de las consultoras se triplicó con respecto al año anterior", especifica.

Entre autos y retailers

"En 2020 lanzamos nuestra tienda oficial de preventa de modelos y nos convertimos en la primera empresa automotriz en realizar un acuerdo regional con MercadoLibre, inaugurando la tienda oficial en la Argentina, Chile y Brasil", cuenta Tomás Castelli, director de ventas de Nissan Argentina. Con esa alianza, "expandimos nuestro alcance, llegando a millones de hogares con nuestra oferta diferenciada de modelos únicos en diseño, tecnología y motorización". En la región en 2020, las ventas digitales alcanzaron el 30 por ciento y las vistas con interacciones que indican un comportamiento de compra crecieron casi un 50 por ciento.

Uno de los segmentos que más se destaca, no obstante, es el de la venta minorista. Según el estudio El futuro del retail de Euromonitor International y Google, en 2020 el comercio electrónico creció un 39 por ciento en la Argentina y se espera que hacia 2025 se incremente en un 56 por ciento, representando un tercio del crecimiento total de las ventas en retail del país. "Para 2025 el 15 por ciento de las ventas ocurrirán a través del comercio electrónico, muy por encima del 7 por ciento y del 11 por ciento registrados en Argentina entre 2019 y 2020", enumera Evangelina Suárez, directora Comercial para la industria *retail* de Google Argentina.

Un botón de muestra: Dafiti Argentina, marketplace de moda online, creció 31 por ciento en ventas y un porcentaje similar en la base de clientes en 2020 respecto del año anterior. La tendencia continúa en alza. La plataforma incluye marcas como Lacoste, Wrangler, Rayban, Portsaid, Desiderata, System, John Foos o Briganti. "Ofrecemos servicios para maximizar el desempeño online a partir de nuestra escala: la producción fotográfica de producto y el fulfillment logístico en nuestro centro de distribución fueron los principales lanza-

Pwc.pdf 1 06/04/2021 11:04

/baytonHR

www.bayton.com

BHR

Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y
Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

B Staffing

B Professional

B Strategy

mientos en lo que va de 2021", cuenta Gustavo Marino, director comercial.

Temas a resolver

Nunca las cosas son siempre de color de rosa. Quedan enormes desafíos por delante. "El *e-commerce* abrió el canal de oportunidades, pero también trajo un nuevo nivel de exigencias en torno a la comunicación, la velocidad y la confianza de la entrega", expresa Álvaro Echeverría, CEO de SimpliRoute, software de optimización de rutas con presencia en 26 países. "La logística pasó de ser un área de ejecución a convertirse en el eje central", aporta.

"El crecimiento del *e-commerce* tuvo un impacto directo en el negocio de distribución, con tasas de incremento inéditas de hasta 400 por ciento", destaca Gonzalo Santander, CEO de Grupo Traslada, empresa de movilidad corporativa con 25 años en el mercado. "Estamos poniendo foco en seguir desarrollando mejoras en la app y en la web y en ofrecer la solución de envíos y paquetería de manera más dinámica para los pequeños comercios: si sus canales virtuales crecen, necesitan resolver la distribución por esa misma vía", agrega.

"Como todo cambio intempestivo deja secuelas a revisar para mejorar los procesos: la demanda de servicio generó la aparición de múltiples jugadores en el mercado que sin muchas herramientas tecnológicas ni de conocimiento comenzaron a generar inconvenientes y quejas en los procesos de entrega", indica Alejandro Leiras, directivo de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (Cedol). Para el experto, surgieron controversias como que en la mente del consumidor las entregas no tienen costo. "Si bien el valor *end-to-end* se vio mejorado, porque el producto transportado ya está vendido y facturado, es falaz que no tenga costo", sostiene.

"El crecimiento hubiera sido aún mayor si no hubiésemos tenido una estructura tan inmadura de entrega de última milla", destaca Rivero. "Hubo una gran evolución, pero falta mucho por recorrer: los consumidores que viven en los principales centros urbanos acceden a un servicio con plazos de entrega convenientes, pero en otras regiones aún no se ha llegado al mismo escenario", refuerza Martín Malievac, director de investigación y desarrollo también de Napse.

También se nota un crecimiento de los *dark stores*: puntos de venta transformados en centros de distribución para entregar con menores costo y tiempos de envío. "Es un fenómeno aún inmaduro pero con un crecimiento significativo", dice Rivero.

La logística no es la única gran deuda. "Queda pendiente el tema central de los fraudes, que tanto han movilizado a los distintos players del mercado", aporta Riemann. "Es necesario aceitar el proceso de las devoluciones y el botón de arrepentimiento y faltan regulaciones en lo que respecta a contracargos y fraudes", suma Jejcic.

"Las empresas debemos ofrece a nuestros clientes un acceso cómodo a una plataforma 24/7, con la facilidad de comprar con un par de clics o toques de pantalla y una experiencia de uso más ágil y sencilla", enumera Ricardo Janches, gerente general de Ricoh Argentina. La empresa puso a disposición sus productos de oficina, IT e imagen a través de Ricoh e-Business. "La seguridad es un punto clave", agrega. "En nuestro caso, los nuevos usuarios se agregan solo por invitación, por lo que los administradores de las empresas tienen el control total de quien puede iniciar sesión y realizar compras o incluso designar a una persona para que apruebe los pedidos".

Los secretos del éxito

¿Cuáles son los secretos del éxito para vender *online*? "La pandemia nos obligó a ser más y mejores", indica Copsel, quien coincide en que las dos grandes claves son la centricidad en el cliente y la omnicanalidad. "Sabiendo que la tecnología que implemento hoy mañana puede ser obsoleta, el foco debe estar puesto en el cliente, ya que nada dura para siempre y es necesario estar siempre en la cresta de la ola", dice sobre la primera. "Además, debo estar donde está mi cliente con los productos y servicios disponibles allí donde los necesita", agrega sobre la segunda.

"Hoy la clave está en las promociones, el financiamiento, los productos, el servicio logístico y la atención al cliente y, sobre esos pilares, el principio de omnicanalidad", indica Medina.

"En el segmento *retail*, el mayor crecimiento va a corresponder a aquellos negocios que logren desarrollar estrategias omnicanales, en donde el consumidor pueda contar con el mismo nivel de servicio y variedad en ambas experiencias, así como poder pasar del sitio *online* al *offline* o viceversa en el transcurso del proceso de compra". El mencionado Euromonitor International indica que las estrategias omnicanal crecerán 83 por ciento en la Argentina durante los próximos 5 años y representarán 60 por ciento del crecimiento total de ventas.

"Se están reforzando aspectos relacionados con la experiencia del cliente: captura, gestión y acción en cada punto de contacto a lo largo de su recorrido y diseño de estrategias de venta personalizadas en una experiencia de compra consistente en todos los canales, terreno en el que queda mucho por recorrer", dice Faita.

"Solo algunos jugadores lograron capturar el crecimiento en compradores encantados y con recurrencia de compra", dice Jara Werchau. "Muchos sitios, sorprendidos por la pandemia, lograron obtener primeras ventas por focalizar esfuerzos en capturar la principalidad en algún vertical (top of mind del comprador) pero ofrecieron una experiencia del comprador deficiente y llevaron a los compradores a buscar alternativas".

"La experiencia le gana a la marca: tan solo cuatro meses después del comienzo de la cuarentena las *apps* de última milla ya vendían más productos de supermercado que todos los sitios de los supermercados juntos, porque brindaban una mejor experiencia", explica Stilerman.

Las oportunidades son gigantescas. Los desafíos, también. Pero una cosa queda en claro sobre el futuro del *e-commerce*. Está ocurriendo ahora. <**AP**>

N C | Nicholson y Cano
ABOGADOS

EXPERIENCIA
COMPROMISO_

(54 11) 4872-1600 INFO@NYC.COM.AR

NICHOLSON&CANOABOGADOS NICHOLSONYCANO.COM.AR

E-commerce

Sobre ruedas digitales

Las estrategias de Kavak, MercadoLibre y OLX en el segmento de venta de autos online. En qué se diferencian los modelos y hacia dónde avanzan.

El mercado *online* de compra y venta de autos experimentó en la última década un alza significativa, de la mano del incremento del uso de la telefonía celular. Y detrás de bambalinas se mueven en el país tres modelos de negocios que, si bien apuntan a un mismo fin, son operativamente distintos.

Uno de ellos lo representa MercadoLibre, líder en la plaza local en materia de comercialización de vehículos usados. Sin embargo, por ahora, la plataforma creada por Marcos Galperin oficia solamente de nexo entre las partes. Distinto es el esquema de OLX, que adquiere las unidades y las coloca luego en una red de concesionarias. Por último, está el formato Kavak, empresa que compra los autos y tras reacondicionarlos, los expone y vende en *showrooms* propios.

Los protagonistas coinciden en la relevancia de dos factores clave: uno de ellos es que el negocio siempre termina cerrándose de forma presencial, a diferencia de lo que ocurre en otros lugares del mundo. "Al argentino le gusta tocar lo que va a comprar", subrayan.

El otro punto es que la alta inflación y la cotización del dólar marcan a fuego la conducta del comprador local y la volatilidad de las operaciones. Los precios fluctúan de acuerdo a lo que muestren las pizarras de la City. Tanto es así que muchas unidades son retiradas del mercado cuando se dispara el billete verde.

"Hoy en día el sitio de MercadoLibre de vehículos responde a lo que se llama una plataforma de clasificados digitales, donde la transacción no se da en el sitio. Lo que nosotros hacemos es acercar a las partes. Estas partes puede ser un particular, publicando un vehículo en las categorías moto, auto o camión, o bien puede ser una concesionaria. Hoy en día hay 4400 concesionarias en el sitio publicando sus vehículos", cuenta el gerente comercial de Vehículos, Inmuebles y Servicios de ML, Juan Manuel Carretero.

Como toda unidad de negocios, necesitó tiempo para consolidarse. Carretero hace un poco de historia: "Hubo una gran disrupción a comienzos de los 2000, donde el esquema pasa casi de manera idéntica del diario a los sitios digitales. Eran unos clasificados bastante rústicos, llanos, sin fotos ni siquiera. Y en la segunda década de este siglo comienza a tomar más fuerza el modelo de un sitio enriquecido. Enriquecido en cuanto a información, donde las fotos toman un valor superprotagónico. Sobre todo cuando irrumpen los *smartphones*, donde la gente comienza a buscar principalmente por este medio".

Según explica, hoy más del 80 por ciento de las consultas se realizan a través de los dispositivos móviles. Este cambio en la manera de buscar puso a MercadoLibre de cara a un nuevo perfil de usuario: "Son mucho más ansiosos que antes, y casi que toman la decisión básicamente mirando la foto. Cuesta mucho que el cliente lea todo lo que tiene para contarle el vendedor".

Hoy el *marketplace* tiene 210.000 publicaciones de compra y venta de autos usados. De esa cantidad, un 55 por ciento responden a profesionales, y la parte restante a particulares. "Quiere decir que hay 100.000 particulares pu-

210 Mil Publicaciones sobre autos tiene MercadoLibre, con un promedio de transferencias mensuales de 130.000

US$ 20 Millones Lleva invertidos Kavak en el país y planea US$ 40 millones más para el próximo año y medio

blicando sus vehículos. Casi el 90 por ciento son autos. El promedio de transferencias mensuales es de 130.000 unidades", aclara Carretero.

Y agrega: "Vemos una evolución sistemática año tras año del crecimiento de las sesiones y de los usuarios. Hoy hay casi 8 millones de usuarios que navegan la categoría vehículos por mes, son más de 30 millones de sesiones mensuales". Para facilitar las transacciones es que la empresa implementó Whatssapp en el sitio, una manera de lubricar aún más el canal *online*.

En MercadoLibre no se habla de comisiones, ya que ellos no venden los vehículos. "Un particular puede publicar su aviso gratis o puede pagar para tener un mayor destaque, estamos hablando de valores entre $ 1000 y $ 2000. Las concesionarias tienen paquetes de acuerdo a la cantidad de vehículos que ofrezcan, 15, 30, 100, 300, y al tipo de destaque que deseen".

De acuerdo a las cifras que maneja ML, el 25 por ciento de las publicaciones particulares paga para posicionarse, mientras que el resto opta por el servicio gratuito. No ocurre lo mismo, claro está, con las concesionarias.

En esa autopista comercial que es la *web*, la transparencia y el trabajo para evitar fraudes resulta clave. "Es importante garantizarle al usuario que si está hablando con una concesionaria, esa concesionaria existe. Validamos la identidad a las personas, sean físicas o jurídicas. Sabemos también que es un segmento donde muchas veces se ha pecado de poner precios que no son reales para poder captar la atención del comprador", explica Carretero.

En el desarrollo del negocio MercadoLibre tiene algunos instrumentos en la galera. Uno de ellos es Mercado Pago, que por el momento no cuenta con un rol protagónico en lo que hace a vehículos. El sitio posee una funcionalidad que es la reserva *online*, mediante la cual el usuario puede reservar la unidad, previo adelanto de una suma de dinero. "Si hay acuerdo esa plata va destinada como parte de pago de la unidad, y si no hay acuerdo se devuelve el dinero", resalta el gerente. Sin embargo, la función es aún poco representativa.

Otro asunto caliente es el financiamiento. ML lanzó en el primer semestre junto con el Santander un sistema que brinda la posibilidad de aprobar el préstamo prendario dentro del sitio. Por ahora lo han ensayado en 20.000 de las 210.000 publicaciones. Según Carretero, "hay un espacio dentro de la publicación donde se puede simular y si cumple las condiciones ya tiene el préstamo aprobado. Solo tiene que ir a la concesionaria para terminar de cerrarlo. Ya son más de 100 préstamos otorgados a la fecha".

Si MercadoLibre va a quedarse ejecutando el rol de nexo es un asunto que se pone en duda intramuros. Hace una década el mandamiento era claro: "Nosotros tocamos bits y bytes, no tocamos cosas". Ahora, se preguntan: "¿Quién dice que algún día no toquemos un auto?"

Fuente: las empresas

1300

Autos por mes compra OLX para distribuirlos en 500 concesionarias en todo el país.

Punta a punta

Otro modelo de negocios en el universo *online* es el que practica Kavak, compañía mexicana que opera en el país desde el año pasado, luego de fusionarse con Checkars. Se trata de un e-commerce de autos garantizados seminuevos que vende vehículos de menos de 10 años de antigüedad y con no más de 100.000 kilómetros.

"De alguna manera el lugar que jugamos es que si una persona quiere comprar un auto fácil, online, y un auto garantizado que no genere dolores de cabeza, eso es lo que trae de diferente Kavak –explica Jaime Macaya, CEO de Kavak Argentina–. Nuestro modelo es punta a punta. Compro el auto al consumidor final, lo reacondiciono y lo vendo al consumidor final".

Jaime Macaya, CEO de Kavak Argentina, filial de la empresa mexicana que llegó al país el año último.

En la compañía, que opera también en Estados Unidos, México y Brasil, confiesan que tuvieron que adaptar parte del formato para operar en la Argentina. "Por ejemplo, hay países donde se puede transferir un auto online sin problemas, mientras que en la Argentina, como mínimo, hay que ir a una escribanía. Adaptamos el modelo de manera de tener auxiliares de escribanía en nuestras sedes. También de acuerdo a los formularios que hay que completar, cómo se financian los autos, las exigencias de los bancos", señala Macaya.

Y añade: "La problemática que resolvemos es bastante coherente. En todo el mundo la gente tiene miedo de com-

Juan Manuel Carretero, gerente Comercial de Vehículos e Inmuebles de MercadoLibre.

prar autos usados sin saber de dónde vienen, que no tienen un chequeo mecánico. Nosotros damos un período de prueba de siete días, todos los autos salen garantizados con una cobertura mecánica de un mínimo de tres meses extensibles a 12".

Kavak también brinda herramientas de financiación a través de sus alianzas con los bancos Supervielle y Santander, entre otros. Macaya expone sus números: "Hoy financiamos tres veces más que el sector. La tasa de penetración del sector es de un 6 por ciento y nosotros estamos entre un 15 y un 20 por ciento. Aún falta camino por recorrer, nos gustaría llevarlo a un 30 por ciento".

En el desarrollo de este negocio la modalidad online se complementa necesariamente con lo físico, léase los vehículos en sí, las salas de exposición, oficinas y talleres mecánicos. Todo esto llevó a que Kavak invirtiera en el país US$ 20 millones hasta la fecha.

La cifra contempla un inventario de 1600 autos, más la inversión en infraestructura, que alcanza los US$ 4 millones. "En esto está el nuevo showroom de San Martín, pero tenemos abierta una planta en Tigre, en el Abasto inauguramos un hub comercial, y en el Paseo Alcorta un centro de inspección. También tenemos el showroom en el Dot. Estamos apostando a un plan de inversión muy superior a eso para los próximos 18 meses que seguramente será de US$ 40 o US$ 50 millones", enfatiza Macaya.

En la actualidad, Kavak concreta 500 operaciones por mes, aunque el objetivo a fin de año es duplicar esa cifra. El CEO resalta: "Kavak en México ya está en seis veces nuestro volumen de ventas. Se puede lograr mucho más. El mercado argentino es de 1.700.000 autos usados al año, y el mexicano es entre 5 y 6 millones".

Tres pasos

Un actor protagónico en el mercado *online* de compra y venta de vehículos usados es OLX. En la empresa aseguran que cualquier persona interesada en vender su auto puede hacerlo en tres pasos: cotización del vehículo, evaluación a distancia, y entrega y pago inmediato.

Ernesto Mendizábal, CEO de OLX Autos, que compró más de 8000 unidades en el primer semestre.

Las unidades adquiridas a particulares por OLX son acondicionadas y distribuidas en la vasta red de concesionarias del país. La compañía también compra autos usados de flotas corporativas a través de alianzas estratégicas como la que tienen con Autocity Tagle en Córdoba, o con el desarrollador Grupo Edisur y Dycsa.

Todo negocio tiene una historia detrás. Ernesto Mendizábal, CEO de OLX, cuenta que el esquema comercial nació en 2018 y se basaba en una cotización presencial, en cualquiera de los puestos de atención ubicados en Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Pero la pandemia vino a cambiarlo todo.

"Debido a la pandemia y como culminación de un proceso de transformación digital que veníamos llevando adelante, migramos a un formato 100 por ciento online donde hoy todo se hace de manera remota hasta que el cliente decide efectivamente entregarnos su auto –destaca Mendizábal–. A partir de este cambio notamos importantes resultados, como la posibilidad de expandirnos por todo el país abriendo oficinas comerciales en Salta, Córdoba, Bahía Blanca y Mendoza, y llegando a más personas a través de nuestro sitio web".

Las cifras reflejan la magnitud de las transacciones. Durante 2020 OLX adquirió casi 8000 vehículos, mientras que en el primer semestre de este año ya superó esa cantidad y va por más. Según el CEO de la compañía, "podemos decir que actualmente estamos comprando un aproximado de 1300 autos por mes, siendo casi un 57 por ciento provenientes del interior".

Mendizábal resalta que "en OLX Autos reinyectamos los vehículos comprados en el mercado vendiéndolos a una red de aproximadamente 500 agencias de todo el país. La red cuenta con dos grandes beneficios: por un lado la disponibilidad para comprar con una entrega aproximada de 3 días, y por el otro, la posibilidad de adquirir autos individuales, sin la necesidad de hacer una compra por lote. Trabajamos sin comisiones y sin intermediarios de ningún tipo, y cada agencia decide el precio ofertando en compulsa por cada auto".

En lo que hace a la adquisición de flotas, mensualmente compran alrededor de 300 autos que pertenecen al sector corporativo, puestos luego nuevamente en el mercado a través de la red de agencias. Las agencias son las que ofrecen financiación prendaria a clientes finales a través de acuerdos que realiza OLX Autos con bancos. <**AP**>

Gustavo García

Descontá e-Cheq

desde Banca Internet Provincia BIP

Tasa nominal anual vencida

18,50%

Hasta 90 días(*)

REPYME
Líneas de Reactivación Productiva

Banco Provincia

CFTEA 19,83% (*)

COSTO FINANCIERO TOTAL EFECTIVO ANUAL 19,83% TASA DE INTERES NOMINAL ANUAL VENCIDA (T.N.A.V.) 18,50% TASA DE INTERÉS EFECTIVA ANUAL (T.E.A.V.) 19,83 %. HASTA 90 DÍAS. PARA PyMe (incluidas en Com. "A" 7140). COMISION BONIFICADA. PRÉSTAMOS SUJETOS A CONDICIONES DE APROBACIÓN DEL BANCO PROVINCIA. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.BANCOPROVINCIA.COM.AR. BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. CUIT 33-99924210-9 CALLE 7 N°726, LA PLATA, BUENOS AIRES. **CARTERA COMERCIAL.**

Mano a mano

Martín Genesio

Presidente y CEO de AES Argentina

"La Argentina es el país con mayor potencial energético del mundo"

El número uno de la generadora energética estadounidense, que quiere ser líder en renovables, propone mesas de diálogo y leyes específicas para impulsar la inversión en energía eólica, solar, hidrógeno y shale. "Hay que cambiar el eje y dejar de discutir quién paga la factura" en el sector, sentencia.

Por Pablo Ortega

Diálogo. Políticas de Estado. Reglas sostenibles en el tiempo. El pedido de Martín Genesio, presidente y CEO de AES Argentina, podría sonar común a cualquier reclamo empresario o incluso al discurso de un analista político. Pero viene ligado a una definición contundente: afirma que la Argentina"es el país con mayor potencial energético del mundo" y que puede convertirse en líder en renovables si hay acuerdos sectoriales que estimulen la inversión y cambien "el eje de la discusión"en materia sectorial. "Hoy estamos discutiendo quién paga la factura, en vez de ver cómo convertirnos en Arabia Saudita", plantea Genesio, que entró a la estadounidense AES en 2005, como gerente Comercial de TermoAndes (en Salta) y es el número uno de la compañía desde 2014. AES llegó a la Argentina en 1993, cuando se adjudicó la privatización de Central Térmica San Nicolás. Hoy controla 4000 MW instalados de capacidad de generación en Salta, Neuquén, San Juan y la provincia de Buenos Aires repartidos en 10 plantas hidroeléctricas y térmicas. También opera dos parques eólicos, uno en la ciudad de Tornquist (próximo a Bahía Blanca) y otro en Neuquén. "Con la italiana Enel, Central Puerto y Pampa Energía tenemos más del 50 por ciento del *share* de generación energética", indica Genesio, ingeniero electrónico de la UTN con una especialización en energía del ITBA y un MBA del IAE.

Como otras multinacionales, AES tiene también en Buenos Aires un centro de servicios de *backoffice* de 400 empleados, que atiende a otras filiales en el mundo. "Arrancó en 2013 y sigue creciendo, porque cada vez toma más áreas. Hoy presta servicios de recursos humanos y financieros", señala el ejecutivo nacido en la ciudad de San Nicolás.

¿Cuáles son los planes de AES hoy?

A nivel global, AES cambió su marca y está abocada en la aceleración de un futuro energético más sustentable. Estamos haciendo foco en digitalización y energías limpias. Todo el crecimiento de la empresa tiene que estar basado en energías renovables, y toda la ganancia de eficiencia está basada en la digitalización de sus operaciones. Somos una compañía que se ha modernizado muchísimo en los últimos años. El cambio arrancó en 2016 y se profundizó en 2018. AES se está transformando en una de las compañías líderes en energía renovable y tenemos metas muy exigentes, como reducir en un 70 por ciento la huella de carbono para 2023.

¿Y en la Argentina?

En la Argentina el foco es el mismo. Prueba de ello es la inversión que hicimos en 2019 y 2020 para la construcción de dos parques eólicos. Estamos enfocados en dos cosas: la creación de un *pipeline* de proyectos renovables no convencionales, para competir por oportunidades en el futuro cercano, y el desarrollo de una estrategia para brindar nuevos servicios a nuevos segmentos, específicamente el agro y la minería de litio. Estamos enfocando los cañones a esos dos tipos de clientes porque creemos que tienen un enorme potencial en lo referido a la eficiencia del suministro energético.

¿En renovables apuntan a ser líderes? ¿Qué market share tiene AES?

El *market share* es bajo por ahora, tenemos 200 MW instalados en renovables no convencionales. Igualmente somos líderes en el mercado Mater (Mercado a Término de Energía Renovable), ya que de esos 200 MW, 120 están vendidos a privados. Queremos que el mercado Mater se expanda, y para eso se necesita estabilidad macro, regulatoria (son proyectos a 20 años que necesitan saber que la regulación no cambiará) y ampliación física de la capacidad de transporte. Hoy, la capacidad de transporte de energía es limitada.

Luego de los programas Renov.ar, se disparó el dólar y muchos proyectos entraron en crisis. ¿En qué punto está hoy el sector, a su juicio? ¿Los programas quedaron a mitad de camino?

Los programas Renov.ar fueron exitosos en su momento. Con la suba del

Foto: Patricio Pérez.

dólar, se congelaron. Los programas 1, 1.5 y 2 fueron exitosos, me hubiera gustado que hubiera un programa 3. Pero es importante que se amplíe la capacidad de transporte para que existan programas nuevos.

¿Y de qué depende esa ampliación?

De que haya más diálogo entre el Estado y las empresas privadas. Necesitamos ponernos de acuerdo en el sector para que ese programa salga, ya se sabe qué es lo que hay que hacer desde el punto de vista técnico. Lo que falta definir es quién se hará cargo de la inversión y cómo se recuperará.

¿Es posible avanzar con la inestabilidad macro actual?

La estabilidad macro es lo que falta hoy, fundamentalmente. Es muy difícil asegurar la construcción de un proyecto que demanda dos años sin saber si ese proyecto se podrá financiar o no. Estamos dentro de ese círculo vicioso y necesitamos que alguna de las tres cosas de las que hablaba se defina para licitar en un proyecto.

"Desarrollar el potencial energético llevará a que la discusión por las tarifas desaparezca. Hoy solo se discute de costos".

La Arabia Saudita renovable

Las condiciones naturales en energía eólica en el sur y en solar en el norte son muy favorables, resaltan los expertos. ¿La Argentina podría ser líder en renovables en la región si el contexto económico fuera diferente?

Yo tengo una visión muy particular. La Argentina es el país con mayor potencial energético del mundo, no tengo dudas. Está dentro del *top* cinco mundial en eólico, de la provincia de Buenos Aires para abajo; *top* tres en solar en América, compartiendo con Chile en el norte y el sur de Bolivia, e incluso puede ser número uno; tiene el mayor potencial de recurso de litio del mundo; es *top* cuatro en *shale oil* en Vaca Muerta y *top* dos en *shale gas*. Incluso en petróleo convencional tiene un gran potencial, en el golfo de San Jorge. Y a esto se agrega que es uno de los tres países con mayor potencial en materia de hidrógeno verde, por la capacidad en eólico y solar. Puedo estar equivocado, pero no conozco un país con tanto potencial en todos los sectores. Chile, por ejemplo, tiene un alto potencial en eólico y solar, pero no tiene *shale gas*. Podemos ser la Arabia Saudita energética, un faro a nivel mundial, no solo en la región. Es un pecado caro tener este potencial y no desarrollarlo.

¿Qué se necesita para aprovechar esa oportunidad?

Tengo una propuesta puntual, basada en lo que no pasa: diálogo. Tan sencillo como eso. Todo lo demás lo tenés.

Falta que todos los protagonistas nos pongamos de acuerdo. Debemos sentarnos a una mesa cinco actores: el Estado nacional, el provincial correspondiente (por ejemplo, las provincias de la Patagonia si hablamos de viento), las empresas interesadas, el sindicato y la oposición. No planteo una mesa de diálogo para el sector energético en general: digo una para cada energía eólica, otra para solar, otra para *shale*. Un plazo de un año o menos, y una ley para potenciar las inversiones. Si logramos que esos cinco actores se pongan de acuerdo, esto se hace. Me baso en un ejemplo que funcionó: la mesa de diálogo de Vaca Muerta en 2017, a la cual se sentaron cuatro actores: gobierno nacional, provincial, empresas y sindicato. En pocos meses se cambió el perfil productivo de Neuquén, pero la crisis ralentizó la explosión de producción que hubo desde fines de 2017. En ese caso no hubo una ley, sino una resolución, porque la oposición no estaba en esa mesa. Lo que debe salir de las mesas de diálogo es una ley que permita invertir a largo plazo y desarrollar cada uno de los subsectores. Creo, personalmente, que el Consejo Económico y Social es un buen lugar para discutir esto.

Para precisar, ¿la propuesta sería una ley marco o una ley específica para cada sector?

Una ley específica, muy sencilla, que tenga en cuenta las exigencias de los cinco actores. No digo que sea fácil, pero creo que es más fácil hacerlo que no hacerlo. Si no, ya vemos lo que pasa: no hay inversiones ni se desarrollan los sectores. No veo por qué cinco actores no pueden sentarse a una mesa y discutir. El sector energético puede ser una bomba atómica de desarrollo.

¿La discusión sobre la ley de hidrocarburos que está en el Congreso no serviría para ese efecto?

No lo veo. Me parece sano que esté en el Congreso, pero es una ley que habla más sobre cómo se usarán los recursos. No sobre el potencial. Mi planteo es hacerlo mucho más específico. Ejemplo: cómo desarrollar el potencial del hidrógeno. Chile tiene una oficina gubernamental encargada de posicionar al país como líder mundial de abastecimiento de hidrógeno verde en los próximos 20 años. Nos llevan años de ventaja. O nos ponemos a hacer algo como esto, o nos ganarán. Si seguimos en la postura de no hablar, ya sabemos lo que pasa. Insisto: puedo estar equivocado, pero es más fácil hacerlo que no hacerlo.

La fotografía del sector muestra otra vez tarifas atrasadas, subsidios, importación de gas... ¿Se pueden atraer inversiones en este escenario?

Respecto de las tarifas, mi visión es que no estamos discutiendo tarifas, sino costos. Las tarifas en la Argentina son elevadas respecto del costo de vida porque el costo de producir energía es elevado, increíblemente. Se paga un costo de ineficiencia carísimo. Desarrollar el potencial energético llevará a que la discusión de las tarifas desaparezca. Los sistemas eficientes son más baratos que los ineficientes. Cuando digo que si no hacemos algo ya sabemos lo que pasa, es esto: seguir discutiendo sobre tarifas, subsidios. Todo está ligado a repagar un sistema que es carísimo. Si cambiamos el foco de la discusión, todo lo que escuchamos hace 20 años desaparece por su propio peso. El sector energético no discute políticas estratégicas de desarrollo: discute cuestiones presupuestarias. La política energética la define la política fiscal, porque lo que se discute es de qué manera se cubrirán los costos del sector.

Volviendo a ese punto, ¿es posible atraer inversiones sin resolver antes el problema de los subsidios?

Al revés. Creo que es una oportunidad única. Cuando a las empresas les ponés un horizonte de desarrollo a largo plazo, los problemas de corto se empiezan a solucionar. El punto es este: si podemos poner como país zanahorias de verdad para el desarrollo, políticas acordadas entre gobierno y oposición que van a durar, habría empresas haciendo fila para venir a invertir. Hoy nosotros invertimos sin tener esa claridad hacia adelante. Todas las empresas grandes quieren participar en un país que se desarrolla. Los problemas de corto plazo nos dan la oportunidad de discutir cómo sacarlos de la agenda, y la manera de hacerlo es poniendo una zanahoria muy grande en el largo plazo. Si cambiamos las expectativas del sector con cinco leyes como política de Estado, todas las empresas querrán estar. Hoy estamos discutiendo quién paga la factura, en vez de ver cómo convertirnos en Arabia Saudita.

Mencionó que, además de energía renovable, entre los planes figuran nuevos servicios para el agro y la minería. ¿En qué consistirían?

Nuestra visión es generar nuevos productos o servicios que permitan hacer más eficiente el abastecimiento energético. En minería de litio estamos trabajando en un proyecto para llevarle energía eléctrica a través de paneles solares más baterías. Es solo un ejemplo. Para el sector del agro estamos pensando en llevar un servicio de riego que se abastezca con energía solar en vez de combustibles líquidos. Queremos tener un impacto en la reducción de la huella de carbono de esos clientes.

¿Qué viene en materia de energía? ¿Las redes inteligentes, los prosumers (consumidores que producen su energía y venden el excedente)?

Todo eso ya está. Se habla de la transición energética, autos eléctricos, energía descentralizada, autogeneración... Ese cambio ya se ve cuando uno sale al mundo. Es el presente. Como sociedad, tenemos que subirnos a ese tren. Pero el tren ya partió. <**AP**>

AES en cifras

Capacidad instalada en generación energética: 4000 MW

Market share en energía renovable: 34% (excluyendo las firmas de autogeneración)

Centrales: Alicura, AES Cabra Corral, El Tunal, Ullum, Central Sarmiento, AES Paraná, Central Térmica San Nicolás, Central Térmica TermoAndes.

Parques eólicos: Vientos Neuquinos y Vientos Bonaerenses.

Empleados: 386.

Fuente: la empresa.

GCDC
online.com.ar

COMPRÁ TU 0KM 100% ONLINE!

1 Precios finales
No pagás nada más!.

2 Stock real
Lo que ves, es lo que hay en stock.

3 Compra segura
Respaldada por nuestros concesionarios oficiales.

4 Envío
Recibí tu 0km en el domicilio que quieras!

5 Precios más baratos!
Hasta 10% más barato que en los concesionarios.

Jeep · RAM · SUZUKI · AGUSTA MV · DUCATI · Benelli · KEEWAY

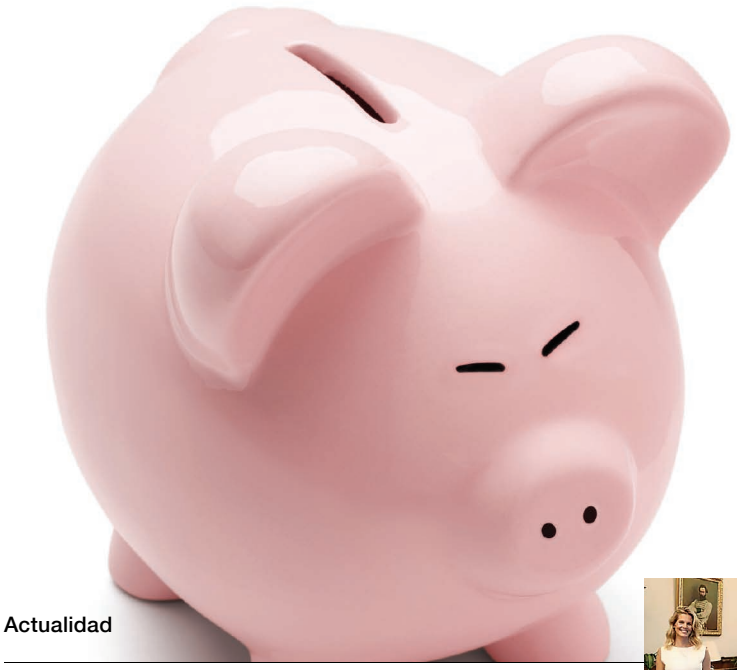
- FINANCIACIÓN EXCLUSIVA!
- TOMAMOS TU USADO!
- SIMULÁ TU CRÉDITO!

Compra segura

ENVÍO GRATIS EN AMBA!

31 AÑOS DE TRAYECTORIA NOS RESPALDAN

GCDCONLINE.COM.AR



Actualidad

Un cuento chino

La negociación para instalar granjas de cría de cerdos para exportar abrió el debate sobre la relación comercial con China. Con las exportaciones estancadas hoy, cómo manejar el vínculo con el gigante asiático.

El 25 de noviembre del año pasado, poco después de que se conociera la muerte del exfutbolista Diego Maradona, el presidente Alberto Fernández recibió en la Casa Rosada a la modelo Liz Solari. Ferviente defensora de la causa de los derechos de los animales, se había acercado a la sede del Gobierno junto con el presidente de la Unión Vegana Argentina, Manuel Alfredo Martí, para entregarle al mandatario un petitorio con más de medio millón de firmas para frenar un acuerdo comercial con China.

Con la muerte del astro futbolístico, el encuentro pasó inadvertido. Y de no haber sido porque la propia Solari publicó en su cuenta de Instagram una foto, nadie habría reparado en él. La imagen, difundida el 14 de diciembre. le trajo problemas al Presidente –no sería la última vez que pasaría algo así– porque en ella se lo podía ver con la consigna: "No al acuerdo porcino con China". Las quejas del gigante asiático no se hicieron esperar, pero también llegaron –solapados– cuestionamientos dentro del propio gobierno, que llevaba meses trabajando en el entendimiento.

El proyecto supondría una inversión de casi US$ 4000 millones para la instalación de 25 granjas de cría de cerdos. Hoy la Argentina vende maíz que China usa para alimentar el ganado porcino. De avanzar en el acuerdo se daría un paso más en la cadena productiva y, en definitiva, ingresarían más dólares al país.

El incidente es un reflejo de los problemas que el país tiene en la relación comercial con el país asiático. China es, en la actualidad, el segundo socio local, por detrás de Brasil, pero por la complementariedad de sus economías, el potencial de crecimiento es inmenso. El acuerdo por las granjas porcinas es solo una de las tantas posibilidades que tiene la Argentina de agregar valor y revertir la hoy deficitaria balanza comercial que hay con Pekín.

Este año la Cámara de Comercio Argentino China (Argenchina) elaboró un detallado informe de las posibilidades de exportación que tiene el país. Productos agrícolas, carne vacuna, de cordero y porcina, energía, turismo, minerales e hidrocarburos son solo algunos de los productos que el gigante asiático demanda y la Argentina está en condiciones de proveer.

Fernández recibió a la modelo Liz Solari y su petitorio antigranjas en medio de negociaciones con China.

Brújula rota

Sin embargo, la política errática en materia de comercio exterior adoptada por el Gobierno dificulta la apertura de mercados. Basta con citar un ejemplo para dar cuenta de la situación.

El año pasado se exportaron unas 900.000 toneladas de carne. De ellas, el 75 por ciento tuvieron a China como destino, en general cortes como el garrón y el brazuelo, que no se consumen en la Argentina. Ante el incremento del precio local de la carne, el 20 de mayo el Gobierno decidió cerrar las exportaciones de carne, primero de manera total por 30 días y, luego, parcial. La medida seguirá vigente al menos hasta fines del mes próximo.

"Abrir mercados lleva mucho tiempo, pero se pueden perder en apenas un minuto. La Argentina está posicionada en la marca país. Cerrar las exportaciones le juega directamente en contra. Esa sensación de proveedor poco confiable queda en los mercados. Para darse una idea, en Alemania todavía se acuerdan del desabastecimiento de carne argentina en pleno Mundial de 2006. Hoy hay restaurantes en Shanghái que dependen de la provisión de mercadería. Romper la cadena tiene consecuencias", señalan fuentes que siguen de cerca la relación entre ambos países.

ADIÓS LÁSER

HOLA INKJET

INKJET NOW

PRECISIONCORE HEAT•FREE

PRODUCTIVIDAD
Impresiones más rápidas sin tiempo de calentamiento.

AHORRO ENERGÉTICO
Menos consumo de energía vs. impresoras láser.

BAJOS COSTOS
Menos intervenciones y mantenimiento.

www.epson.com.ar

EPSON®
EXCEED YOUR VISION

El momento elegido para el cierre, además, fue tal vez el menos propicio. En ese momento se estaba realizando la Gran Feria de Shanghái. Allí, la provincia de Buenos Aires contaba con un *stand* en el que promocionaba un producto que, en ese momento y por la regulación argentina, no se encontraba en condiciones de vender.

La apertura de ese mercado llevó 12 años de trabajo, en los que la Argentina buscó garantizar el acceso al mayor mercado del mundo. China, en tanto, necesitaba ganar un proveedor confiable porque, en definitiva, tiene que alimentar a casi 1400 millones de habitantes.

Pero no todo es carne vacuna. Alejandra Conconi, directora ejecutiva de Argenchina, dice que hay muchos otros alimentos que son muy buscados por los consumidores orientales.

Made in Patagonia

Conconi explica que en sectores de clases medias altas y altas el langostino argentino tiene un gran reconocimiento de marca país porque no es de criadero. Es un producto fresco y de calidad que es difícil de conseguir de otros mercados.

Además, existe mucha demanda para los productos de la Patagonia, que viene creciendo fuerte en la industria de alimentos orgánicos. Otra mercadería de alta demanda y con valor agregado es la comida para mascotas. Hoy ya se está exportando, pero podría crecer muchísimo más.

"Como compradores son implacables. Si encuentran que un vendedor no es confiable y no puede asegurar la provisión constante, lo dejan de lado, se dan vuelta y negocian con otro. En este caso, con Uruguay, Brasil y Paraguay", señala Alejandro Corbacho, director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad del CEMA.

De hecho, al cierre de esta edición, el presidente uruguayo, Luis Lacalle Pou, anunciaba que estaba negociando un tratado de libre comercio con China. La oportunidad que deja pasar la Argentina ya la empiezan a tomar los países vecinos.

El académico señala que el país debería aprovechar la enorme complementariedad que tienen las dos economías. Sin embargo, no hay que olvidar la diferencia de peso entre ambos: "Hoy parece haber un acercamiento político antes que económico. Se prefiere a países como China y Rusia en detrimento de los Estados Unidos y Europa. Pero se olvida que los primeros son tan imperialistas como los segundos. Su idea es que si es bueno para el Partido Comunista Chino [PCC], es bueno para el mundo. Y hay que tener cuidado con eso".

Se trata del *new big* game, la puja entre China y los Estados Unidos por el predominio global. Pekín tiene el claro objetivo de desplazar a Washington de la región. Y, a juzgar por los números y el crecimiento rampante, todo parece indicar que lo está logrando.

Esta idea de que hoy prima la política por sobre lo comercial es compartida por Fernando Pedrosa, historiador, politólogo y director de la revista Asia/América Latina. En su opinión, el Gobierno tiene una visión ideológica en la que entablar una relación con China es oponerse y enfrentarse al Occidente que lideran los Estados Unidos.

"En esta preeminencia de lo político sobre lo económico, se genera una dependencia económica de la Argentina", señala y compara la política exterior actual con la de Mauricio Macri, que no solo impulsó el acuerdo con la Unión Europea (UE), sino que buscó potenciar la relación con los grandes mercados de Asia, China, India, Indonesia y Vietnam.

El gobierno de Alberto Fernández, agrega, los ve como aliados y no evalúa los costos de la relación. Conciben la relación desde la política y por ello exhibieron como un logro el discurso que el Presidente dio por videoconferencia en la celebración del centenario del PCC.

Sin embargo, no logra que ese alineamiento redunde en beneficios económicos para el país: "Prefiere plantarse de manera servil y acepta la asimetría. Busca una relación bilateral y eso es una locura. Lo que debería hacerse es crear un bloque latinoamericano para equilibrar la balanza".

En definitiva, China necesita de estos países porque no tiene la capacidad de producir la cantidad de alimentos que necesita. Y si la región negocia como bloque, para Pekín no será tan fácil imponer condiciones, resume.

La instalación de 25 granjas de cerdos supondría una inversión de US$ 4000 millones.

¿Qué es Pagar Electrónico?

Pagar es el sistema provisto por Link que le permite a los clientes de los bancos abonar impuestos, servicios y otras obligaciones a través de diversos canales.

Beneficios

Su amplitud horaria, extensa cobertura geográfica y variada disponibilidad de canales.

¿Dónde operar?

- Pagar Web www.pagar.com.ar
- Cajeros Automáticos Link
- A través del servicio de Home Banking de Entidades financieras adheridas a Link
- Link Celular
- Billeteras

www.pagar.com.ar | Powered by LINK

Balanza comercial entre la Argentina y China (En US$)

	2016	2017	2018	2019	2020
Exportación	4.433.555.145	4.438.719.451,65	4.223.854.406,42	6.817.852.799,41	5.244.394.119,79
Importación	10.471.570.470	12.316.140.492,20	12.078.804.455,50	9.258.744.375,36	8.656.339.794,92
Balanza comercial	-6.038.015.334	-7.977.421.040,60	- 7.854..950.049,00	- 2.440.891.575,90	- 3.411.945.675,10

Fuente: Cámara de Comercio Argentino China.

Nueva agenda

Pero para ello, el país tendría que entender cuál es la agenda del siglo XXI, dice Pedrosa, y eso la deja fuera de competencia. El país sigue actuando con los conceptos políticos del siglo XX y no se da cuenta de que hoy el comercio se desplazó al eje Asia-Pacífico.

"Hace poco se firmó en Oriente el acuerdo de libre comercio más grande del mundo, que incluye a un gran competidor de la Argentina como Australia, que produce prácticamente los mismos bienes que nosotros. Estamos quedando fuera de todo. Y a eso le sumamos la constante falta de planificación. Cualquiera va a tomar ventaja de los vaivenes argentinos", sentencia.

Sin embargo, el inicio de la pandemia le dio una nueva chance a la Argentina. El gobierno australiano fue uno de los más duros críticos del manejo del PCC cuando comenzó la emergencia por el Covid-19. Las autoridades de Canberra demandaron una investigación imparcial sobre el origen del virus. La sospecha es que la crisis comenzó a raíz de una filtración de un laboratorio.

En represalia, Pekín enfrió al máximo la relación comercial con el país de Oceanía. Y, en teoría, eso abriría mercados para los productos argentinos. Uno de los sectores más beneficiados podría ser el de la industria vitivinícola.

"Hace unos años, con las muy buenas cosechas de 2017 y 2018, tuvimos la posibilidad de entrar en el mercado chino con la venta a granel, con precios muy competitivos. Eso nos permitió hacer conocido el país. Pero era muy difícil competir con Australia. Ahora con la guerra comercial, en teoría se abre la puerta a crecer en ventas en la categoría de vino embotellado, pero las condiciones para exportar no son las mejores", se queja un directivo de una de las bodegas de mayor producción en el país.

"El conflicto (de China) con Australia le abre una puerta muy grande al país. Pero la Cancillería no está actuando".

El mercado chino es el objeto del deseo del mundo de la vitivinicultura mundial. No solo se trata del país más poblado del globo, sino que, además, allí el consumo de vino es relativamente reciente y cada año incorpora nuevos y ávidos compradores.

Sin embargo, entre las retenciones a las exportaciones, la brecha cambiaria y la falta de un acuerdo para que China elimine los aranceles a la importación de vinos argentinos, las posibilidades de llegar con un precio competitivo se reducen. Y el mayor temor en el sector es que la ventana de ocasión se cierre y no saben cuándo podría volver a aparecer una oportunidad como la actual.

Puerta entreabierta

"El conflicto con Australia le abre una puerta muy grande al país. Pero la Cancillería no está actuando en consecuencia. Hoy deberían estar negociando mejoras en las condiciones de acceso y nadie parece haberse enterado. Nadie intentó siquiera discutir la reducción arancelaria para los vinos argentinos", grafica Marcelo Elizondo, director de la consultora DNI.

Según el especialista, hay un contexto general por el que la Argentina no está haciendo el trabajo de abrir nuevos mercados y buscar intensificar las relaciones comerciales con el resto del mundo. Y China no es la excepción. "Hoy el país tiene altas retenciones, brecha cambiaria, cupos y cuotas para exportación. Son todas políticas con fuerte sesgo antiexportador. Y el caso del acuerdo por las granjas porcinas es casi excepcional. Porque si se buscara una alianza estratégica, no habrían cerrado las exportaciones de carne de un día para el otro", dice y agrega que el clima de negocios fue lo que impulsó a la petrolera china Sinopec a vender su operación e irse del país.

En cambio, sostiene, lo que se ve son algunos acuerdos específicos dentro de una política comercial muy cerrada. Y dentro de ese marco, de vez en cuando aparecen algunos proyectos.

"En cambio, lo que sí observamos es un acercamiento geopolítico. China fue la gran apuesta de la vacunación contra el Covid junto a Rusia, en detrimento de los laboratorios estadounidenses. Uno hubiera esperado que se obtuviera algún tipo de ventaja para negociar exportaciones a cambio de haberlos privilegiado como proveedores, pero eso no sucedió", agrega.

La complementariedad con el gigante asiático es innegable, explica Elizondo, y en la actualidad están dadas las condiciones para incrementar el vínculo comercial bilareral. En dólares se tiene una exportación similar a la de 10 años atrás.

"Y está claro que podría ser mucho más grande. Y para ello no es necesario tener mayores compromisos políticos, porque son pragmáticos, tienen vínculo comercial incluso con Taiwán. Se puede no hacer una profesión de fe y ganar mercados a la vez. Muchos otros proveedores lo hacen y no por eso dejan de venderle a China", sentencia. <**AP**> *Ricardo Quesada*

Encontraste la manera de que descubra su talento.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLA.

Atención totalmente personalizada

LUIS PASTEUR

Cuidamos tu salud

oslpasteur.com.ar

#SiemprePodemosEstarMejor

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

Casos

Con el sombrero de inversor

Pasar del rol de emprendedor a inversor es un salto común en los ecosistemas del mundo que ahora se consolida en el país. Quiénes son los fundadores que hacen aportes en startups para alimentar la rueda.

El ecosistema de emprendimientos de alto impacto está viviendo días agitados. En pocos meses se sucedieron anuncios alentadores como nuevas empresas que alcanzaron la categoría de unicornios (hasta el año pasado la Argentina tenía cinco empresas que valían más de US$ 1000 millones y ahora son 11), o nuevas rondas de capital de riesgo de montos cada vez más grandes.

En el segundo trimestre de 2021, las *startups* tecnológicas de América latina lograron atraer nada menos que US$ 7200 millones en inversiones de capital riesgo, más de tres veces lo recaudado entre enero y marzo de este año, según el Informe State of Venture Report de CBInsights, y en el mundillo ya se hablar de "momento histórico".

Estos US$ 7200 millones ya superan los montos anuales de todos los años entre 2011 y 2020, por eso la alegría y el optimismo del sector desde donde aseguran que están notando mucho interés por parte de inversores de Estados Unidos y Europa que antes ni siquiera tenían a América latina en el radar o como posibilidad.

Todo esto trae aparejadas varias consecuencias alentadoras. Gonzalo Costa, *early-stage* investor de NXTP, lo resumió en un tuit: "Además de mucho capital fluyendo a *startups* de Latam, también hay una ola de liquidez, ya sea por ventas (M&A), algunos IPO o ventas secundarias. Una consecuencia directa es que ya hay muchos *founders* y *early-employees* escribiendo cheques para *startups*. Inversores con muy buena experiencia en *startups* exitosos y con vocación de ayudar a *founders* que recién arrancan. El impacto va a ser tremendo".

Por eso, no es extraño esperar una oleada de emprendedores invirtiendo en emprendedores. Un ciclo natural en ecosistemas del mundo, que hoy a nivel local se encuentra con compañías (y fundadores) lo suficientemente maduras para consolidarlo.

A título personal o como ángel, algunos emprendedores se animan a aportar a la causa. Es el caso de Auth0, que participó en la última ronda de inversión de la *fintech* Pomelo, que levantó US$ 9 millones hace pocos meses. "Resulta de suma importancia el aporte de actores claves como grandes compañías y de empresarios para la consolidación de la comunidad emprendedora y la promoción de nuevos proyectos. Para potenciar el sector, la clave está en continuar fortaleciendo el ecosistema con el fin de poder generar más y mejores oportunidades de crecimiento. El foco está en forjar alianzas estratégicas", dice Matías Woloski, cofundador de Auth0.

Pero otros, luego de esas primeras apuestas, optan por constituir formalmente un fondo. El caso emblemático es el de Kaszek Ventures, fundado en 2011 por los dos ex-MercadoLibre Hernán Kazah y Nicolás Szekasy que en mayo levantó un nuevo fondo por un total de US$ 1000 millones para continuar invirtiendo en emprendimientos de América latina. Según el mismo informe de CBInsights, ellos encabezan el ranking de inversores en la región.

"Los fondos de Venture Capital (VC) exitosos tienen emprendedores en los equipos porque ya pasaron por eso", comenta Carolina Dams, directora Académica y de Innovación del IAE Business School. "Por un lado es propio de la dinámica y, además, en el mundo se está empezando a ver a la región con más cariño. Los casos de éxito también muestran que hay oportunidades en la región y la hacen atractiva. Y todos esos emprendedores que han conseguido

Los socios del nuevo fondo Newtopia, todos ligados al ecosistema emprendedor.

un *exit* u otros logros seguramente pasen a ser inversores", reflexiona.

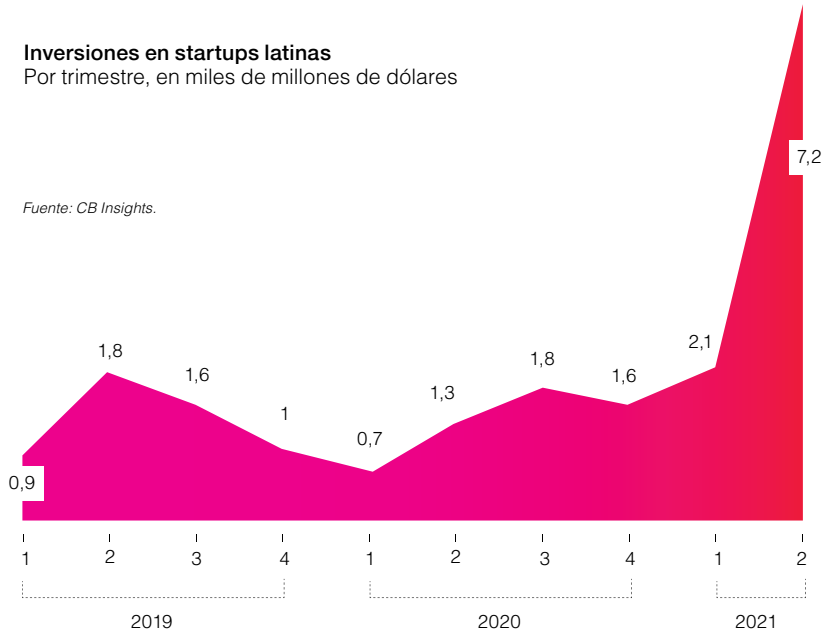
Al haber transitado ese camino, cuentan con una carta a favor: "Saben lo que es ser emprendedores. Tienen claro cómo detectar equipos valiosos y complementarios y suelen tener muy clara cuál es la tecnología. Por lo general son especialistas e invierten en el rubro", coincide Juan Giner, director Ejecutivo de Arcap, y menciona que además se convierten en mentores. "Antes, cuando había menos acceso al capital, no había muchas opciones para elegir. Pero ahora se busca *smart money*: ¿qué me das además de plata?", plantea.

Espiral positiva

"Siempre ayudé a emprendedores. Es algo que me apasiona, me energiza y creo que con poco tiempo puedo aportar mucho porque ya viví muchas de las cosas que están viviendo los emprendedores que están empezando. Cuando pude, cuando tuve plata, la invertí en emprendedores". Quien habla es Patricio Jutard, cofundador y CTO de Mural, uno de los unicornios que se consagraron este año.

Después de un recorrido en solitario, este año Jutard se alió con otros jugadores del ecosistema para canalizar sus inversiones a través del nuevo fondo Newtopia, cofundado junto a Mariano Mayer (fundador de la consultora de innovación Marea Venture Partners y exsecretario de Emprendedores), Juan Pablo Lafosse (fundador y ex-CEO de AlMundo), Sacha Spitz (partner de Yavu Ventures, y director de la Incubadora de la Udesa) y Jorge Aguado (exsecretario de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación).

Inversiones en startups latinas
Por trimestre, en miles de millones de dólares



El fondo de US$ 50 millones buscará invertir en 100 compañías con un modelo de acompañamiento para ayudarlas a atravesar el famoso "valle de la muerte". "El mundo del emprendedurismo es de alto riesgo. Estadísticamente la mayoría de los emprendimientos se funden. Pero tiene que ser así porque están innovando y para innovar hay que probar y equivocarse. Por suerte esos emprendedores seguramente vuelvan a emprender, van a seguir generando trabajo y yo creo mucho en ese efecto multiplicador del emprendedor, más allá del impacto económico", opina Jutard.

Admite que antes la decisión de invertir tenía más que ver con cuánto le apasionaba el problema o si del otro lado el emprendedor tocaba alguna fibra sensible. Pero ahora con el fondo formalizaron una tesis de inversión y estructura. "Los emprendedores requieren de tu tiempo y yo quiero ayudar a todos. Tenía sentido armar algo con más equipo donde no estuviera solo con mi tiempo. Y armamos una comunidad muy linda de otros emprendedores que tienen la visión de colaborar. Es algo que se da mucho en el mundo emprendedor y fue lo que hizo que Silicon Valley fuera lo que es: la colaboración. A diferencia de otras industrias, es moneda corriente que alguien te llame para tomar un café y del otro lado te ayuden", menciona.

Matías Nisenson, emprendedor e impulsor del fondo Myelin.

Deal flow ideal

Matías Nisenson tiene apenas 28 años pero ya se consagró como emprende-

Gustavo Martello tiene a cargo el fondo de Venture Capital de Globant.

dor serial e inversor, esto último de la mano de, nada más y nada menos, que el empresario de las telecomunicaciones Martin Varsavsky y el fundador de OLX, Alec Oxenford. El mes pasado, el vehículo que establecieron, Myelin, lanzó su segundo fondo con el que planean hacer nuevas inversiones en al menos 40 compañías de tecnología en etapa inicial en Estados Unidos, Europa y América Latina. La firma ya invirtió en 23 empresas como Cookunity y Buenbit. "Como emprendedor, construyo unicornios y ahora los busco con Myelin", dijo Varsavsky tras el anuncio.

Si bien Varsavsky ya pasó por la experiencia de invertir a través de un fondo, para Nisenson y Oxenford es la primera vez (aunque ambos hicieron aportes como inversores ángeles). "La motivación es seguir creando empresas. Son dos tareas diferentes, pero igual de divertidas. Nos pareció interesante vehiculizarlo porque en principio son procesos mucho más profesionales. Compartimos el *deal flow* de los tres entre los tres y tenemos una visión mucho más general del mercado, más allá del foco y *expertise* de cada uno", menciona Nisenson.

Siempre el rol de mentor acompaña al dinero: "Está buenísimo que pase, tiene que pasar. Hay una especie de responsabilidad implícita. A todos nos ayudaron cuando empezamos y tiene sentido que siga pasando", comenta.

La mayoría de las empresas del *portfolio* son europeas o estadounidenses, sin embargo, y aunque es cauto, el inversor menciona que se está viviendo un buen momento para las latinoamericanas. "Es todo cíclico, es probable que se enfríe y después vuelva", menciona y aclara que la rueda vuelve más interesante al ecosistema porque comienza a haber más capital para invertir con fundadores que venden, tienen más liquidez, y apuestan.

"Siempre fue así y va a seguir siendo así. Pero ahora se empieza a notar acá porque se empieza a cumplir el primer ciclo de unicornios, recién se está dando la primera vuelta", puntualiza.

Top 5 de inversores en América latina

Inversor	Recuento de compañías	Tipo de inversor	País
Kaszek Ventures	18	Venture Capital	Argentina
Monashees+	11	Venture Capital	Brasil
QED Investors	8	Venture Capital	Estados Unidos
Valor Capital Group	8	Venture Capital	Estados Unidos
Canary VC	8	Venture Capital	Brasil

Fuente: CB Insights.

Con sus propias reglas

El unicornio Globant comenzó a hacer inversiones oficialmente en 2018, luego de conformar el fondo de capital corporativo Gobant Ventures. El encargado de llevar el proyecto adelante fue Gustavo Martello, uno de los históricos de la compañía que comenzó como gerente financiero cuando la empresa tenía apenas 50 empleados. En 2014, después de salir a bolsa, la compañía comenzó a crecer a través de adquisiciones, y sumaron inversiones. Las primeras fueron a modo exploratorio, y finalmente lanzaron un vehículo formal con un propósito.

"Se ve un efecto multiplicador. Llega un momento en que los emprendedores quieren retroalimentar al ecosistema, pero casi todos quieren devolver con su experiencia. Es un ecosistema muy colaborativo, pero no solo a nivel emprendedores sino también de inversores. Acá se rompen un montón de paradigmas", dice Martello que lidera el fondo que ya invirtió en 10 compañías.

Para el Operating Partner de Globant Ventures, esto empodera a los emprendedores porque tienen más oportunidades y pueden elegir mejor a sus inversores que se esfuerzan por dar una propuesta de valor más competitiva.

En su caso, al ser un fondo de tipo Corporate Venture Capital (CVC), juega con sus propias reglas y se toma su tiempo a la hora de la selección para encontrar el *fit* con su negocio. "Nos tomamos la libertad de seleccionar a los mejores. Preferimos pocas *startups*, pero dedicarles mucho tiempo. No necesariamente tener un *portfolio* lleno", explica y menciona que así las *startups* pueden crecer de la mano de la corporación y viceversa. <**AP**> *Eugenia Iglesias*

SIEMENS

Tecnología para **transformar** el día a día

El mundo está cambiando, las megatendencias como el cambio climático, la glocalización, la digitalización y la urbanización nos están desafiando. Nosotros nos adaptamos para satisfsacer las necesidades de nuestros clientes y mercados.
Creamos tecnología con propósito para juntos llevar adelante la transformación digital, que les permite remodelar los sistemas industriales y de infraestructura, haciéndolos más inteligentes, más productivos, más eficientes y más sostenibles.
www.siemens.com.ar

Sportbusiness

La camiseta se tiene que transpirar

Las ventas de camisetas se desplomaron y las marcas están cada vez más reticentes a desembolsar cifras exorbitantes por vestir a los clubes de fútbol. Grandes que se van y nacionales que invierten: los últimos cambios en el vestuario del segmento.

Por Javier Ledesma Cascio

El 10 de marzo de 2020, Boca le ganó 3-0 a Deportivo Independiente de Medellín por la segunda fecha de la fase de grupos de la Copa Libertadores. Esa noche la Bombonera gritó los goles de Eduardo "Toto" Salvio y Emanuel "Bebelo" Reynoso. Fue la última en la que se disputó un partido de fútbol con público en la Argentina. Las tribunas vacías junto a la situación económica son dos de los factores que explican la situación actual del negocio de indumentaria deportiva, en particular de las marcas que visten a los equipos de Primera –conocidas como *sponsors* técnicos. Los efectos de la pandemia cambiaron el panorama, con empresas que se van, otras que se achican y una nueva apuesta de los jugadores nacionales.

"Hoy es difícil conseguir un sponsor técnico", resume Matías Cecileo, presidente de la Asociación de Marketing Deportivo de Argentina (AMDA). Uno de los puntos que menciona el ex gerente de marketing de Banfield y Vélez tiene que ver con una de los primeros eslabones de las camisetas: su fabricación. Describe: "En la Argentina existen tres o cuatro fábricas que producen, entonces el nivel de producción es limitado".

En la misma sintonía se manifiesta Nicolás Casimiro, gerente de marketing de la textil Distrinando. "El mercado quedó más acotado, hay menos marcas y estas son un poco más chicas. Hoy es un mercado complicado para los clubes porque ya no tienen esa disponibilidad de tener muchas marcas a la espera de vestirlos. Además, la demanda supera la oferta para las fábricas por lo que, aunque quisieras, no podes tomar muchos clubes para que sea negocio porque no te da la producción". Desde 2013, la firma nacida en Saladillo tiene la licencia de la italiana Kappa, que es la que más equipos viste en el torneo de la Liga Profesional (Racing, Vélez, Unión y Aldosivi).

El actual mercado se compone de tres tipos de *players*. Primero las multinacionales que operan directamente en el país y utilizan a los escudos grandes como plataforma para vender sus otros artículos deportivos, en especial el calzado. Ahí figuran las alemanas Adidas (River y Boca) y Puma (Independiente) y la estadounidense Nike (San Lorenzo). Luego aparecen las licenciadas de marcas extranjeras manejadas por grupos nacionales. En este caso, en general, suelen apostar por equipos que tienen fuerza en una zona particular para poder tener acceso a las casas de *retail* locales. Este grupo lo integran etiquetas como la china Peak (Lanús y Huracán), la danesa Hummel (Gimnasia Esgrima La Plata), la italiana Givova (Talleres de Córdoba y Banfield) y la española Kelme (Platense y Colón de Santa Fe).

Por último, están las compañías argentinas que, en el último tiempo, comenzaron a tomar impulso con el repliegue de algunos jugadores extranjeros y licenciados. De las 15 marcas que hoy visten a los clubes de Primera cinco son nacionales, seis con licencias y cuatro son multis. Visto del lado de los clubes, más de la mitad usan indumentaria de marcas licenciadas.

Desde 2019, 13 de los 26 equipos de la máxima categoría cambiaron de *sponsor* técnico. Hay casos resonantes como el de Boca, que después de

US$ 10 millones
Le pagará por año Adidas a Boca durante la próxima década

3 camisetas
Calculan que tiene que vender las marcas por cada una que le entrega al club para no perder

60 %
De las ventas de línea deportiva se la llevan las camisetas. El resto lo protagonizan remeras, camperas y shorts.

Fuente: Apertura

23 años rompió con Nike y firmó con Adidas por US$ 10 millones por año. La empresa del *swoosh* anunció la venta de su negocio local al grupo mexicano Axo en febrero de 2020, pero la operación se suspendió en diciembre. Si bien continúa en el país, está buscando socio para cambiar su modelo de distribución.

Gimnasia La Plata tenía todo acordado con una marca con sede en Abu Dabi, pero a los siete meses debió rescindir su contrato. Under Armour, que figura en el pecho de Rosario Central y Estudiantes de La Plata desde 2019, estaría en proceso de abandonar este mercado por lo que ambas ya eligieron nuevo sponsor. Y a esto se le suma el caso de la marca de las tres tiras que, si bien sumó a Boca, ahora debe negociar con River para saber si extenderá el acuerdo que tienen desde 1982.

La situación económica y la falta de incentivo de adquirir la indumentaria oficial (camiseta, short, entre otros) producto de la imposibilidad para los hinchas de mostrarla en la cancha modificaron el negocio. Pero no solo por la caída en las ventas que, estiman, es de un 40 por ciento, sino también porque eso mutó los contratos que se firman.

No va más

Históricamente los acuerdos –de entre dos y tres años de duración– entre clubes y *sponsors* podían contar con dos elementos: un compromiso de entrega de indumentaria por año y un pago mensual o anual por *sponsoreo*. "A esto se le suman los premios por objetivos que ayudan a los clubes a pagar los premios a los jugadores", puntualiza Cecileo. Sin embargo, apuntan algunas firmas del sector, el *fee* está comenzando a desaparecer.

"Solo los clubes muy grandes siguen cobrando ese fee. Eso es un gran cambio y modificó el panorama. Nosotros ya no lo tenemos más en ningún club y creo que todas las marcas comenzarán a hacer lo mismo porque hoy tiene un costo muy elevado entregar ropa ya que cuesta mucho fabricarla y los clubes tienden a valorar más la mercadería que se les entrega hoy", afirma Mayca Gowland, gerente de Marketing de Umbro.

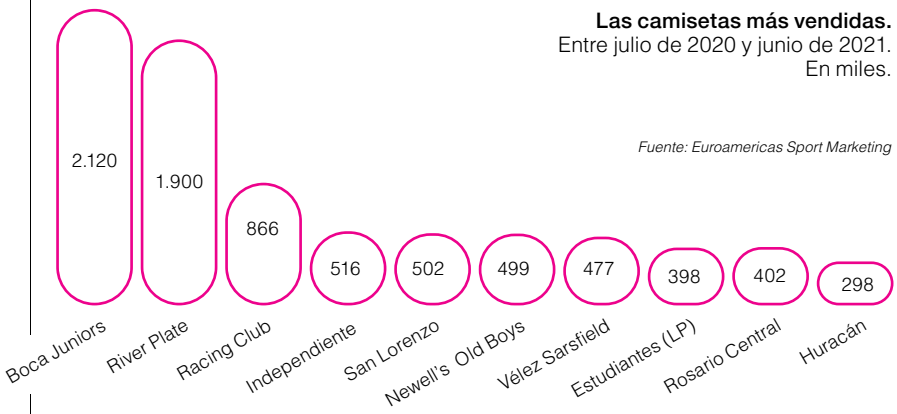
La marca de origen británico es manejada en el país por Grupo Dass Argentina, filial local del holding brasileño, desde 2010. Entre sus filas tiene a Atlético Tucumán, Newell's Old Boys y Argentinos Juniors. A partir de este año, señala, el 90 por ciento de sus productos se fabrican en la Argentina, mientras que las camperas de lluvia y los abrigos continúan elaborándose en Brasil.

¿Qué involucra la provisión de indumentaria? Por lo general las compañías desarrollan una colección de entre 30 y 40 productos que se dividen en línea de juego, de entrenamiento, ropa de concentración y accesorios. Según detalla Gowland, entre el 15 y 20 por ciento va a la utilería del club y el resto sale a la venta.

"Un club vale lo que vende. Para la marca la única forma de ganar es vender 3 a 1, es decir, si le doy una al club tengo que vender tres para recuperar la inversión y a partir de la cuarta empiezo a ganar", comenta Pablo Medina Juri, ex *general manager* de Hummel Argentina y actualmente en Nemer. El 60 por ciento de las ventas se las lleva el manto sagrado, del cual puede haber hasta cinco diseños por año en los clubes más creativos y con más presupuesto.

En 2019 los 10 equipos más vendedores comercializaron 8,9 millones de camisetas, según Euroamericas Sport Marketing. El Superclásico se llevó 4 de cada 10 ventas. Este año el mismo ranking cayó en un 10 por ciento –7,9 millones– y creció el poderío de River y Boca al 50 por ciento.

Mayca Gowland, gerente de Marketing de Umbro, marca que viste a tres equipos de primera.



Las camisetas más vendidas. Entre julio de 2020 y junio de 2021. En miles.

Fuente: Euroamericas Sport Marketing

Salir campeón puede ser un aliciente en los números, pero tampoco mueve la aguja. "Pueden subir las ventas un 10 por ciento o quizá un 30 por ciento si es un equipo que nunca sale campeón. No te salva", remarca un especialista. Lo que sí puede mover el avispero es lo impredecible, como Diego Armando Maradona firmando como DT de Gimnasia La Plata. "En dos meses vendieron lo que normalmente venden por año", apunta alguien que conoce los números. Del valor de fábrica, revelan, el precio final de la indumentaria sube casi un 200 por ciento en los puntos de venta.

A la carga los de acá

En 2014 la permaginense Coach Argentina había comenzado a trabajar vistiendo a las inferiores del club ícono de la ciudad, Douglas Haig. Un día, Diego Gattelet, su responsable, recibió un llamado del arquero del primer equipo. Al parecer la marca alemana que los vestía tenía algunos inconvenientes con la entrega de materiales, entonces le pidió si ellos podían confeccionarle un buzo. "Los compañeros la compararon con la que tenían y les gustó, fue así como llegamos a acordar vestir al plantel profesional en 2016. Después de eso no hicimos publicidad ni nada, fue boca a boca", cuenta el directivo, en diálogo con APERTURA.

El fundador de la empresa fue su padre, Eduardo, quien empezó junto a su esposa fabricando indumentaria deportiva con cuatro máquinas en su casa. Pero recién en 1997 nació Coach como marca, aunque no ligada al fútbol, sino al ciclismo, un nicho que aún mantiene. Sin embargo, con los años el mix fue cambiando. "Antes la venta de la empresa era 80 por ciento indumentaria de ciclismo. Hoy es 50 por ciento y la otra mitad el resto de los deportes", detalla.

Actualmente, Coach figura en las camisetas de Guillermo Brown de Puerto Madryn y Estudiantes de San Luis. Desde enero pasado también forma parte de la Primera División ya que es el sponsor técnico de Sarmiento de Junín, con el que tiene un acuerdo desde 2018. "Hoy estamos cerrando una inversión grande a nivel producción porque el fútbol creció muchísimo y necesitamos crecer para que no haya faltante", apunta. La firma, que elabora todo desde su planta sobre la ruta 8, planea desembolsar US$ 200.000 para duplicar su producción a casi 40.000 prendas por mes.

Con el Kiwi juninense mantienen un contrato de compra anual de indumentaria, que incluye desde el fútbol hasta otras disciplinas, como vóley, básquet y hockey. "Las exigencias de Primera son diferentes. Después del ascenso se modificó el contrato", cuenta Gattelet. Ahora Coach espera dar el salto internacional y, según revelan, mantienen conversaciones para vestir a un club boliviano que disputa torneos continentales.

La cercanía es una de las claves para tener una logística aceitada. Además, vestirse con una marca coterránea implica conocer de cerca la zona, la historia del club y, por supuesto, a los hinchas. Por eso algunos equipos eligen marcas de su provincia. Es el caso de Central Córdoba de Santiago del Estero que desde hace varios años utiliza camisetas de Adhoc, la marca de la santiagueña Dijema Textil. Por otro lado, Patronato volvió a vestirse con una marca entrerriana después de una década tras firmar con Axfiu en junio pasado.

Otra local que juega en Primera es Sport Lyon, que tiene más de 20 años en el mercado. Llegó a la máxima categoría de la mano de Defensa y Justicia en 2014 y desde entonces sigue como socio del Halcón de Florencio Varela. Supo vestir a Temperley durante su paso por la A

Nelson Rainero y Hernán Marty, de la rosarina Fiume, que viste a Godoy Cruz.

SportClub
CUIDAMOS TU BIENESTAR SIEMPRE*
Sumá SportClub a tu empresa y lográ que tu equipo tenga más beneficios haciendo actividad física en cualquiera de nuestras +100 sedes o desde casa con la Plataforma Ondemand exclusiva para socios.
+FITNESS +BENEFICIOS +CERCA TUYO
Reservá tu lugar desde: miturno.sportclub.com.ar
Entrená Ondemand en: online.sportclub.com.ar
ASOCIATE AHORA
Escaneá el código QR con tu smartphone y aprovechá la promoción especial
www.sportclub.com.ar
@sportcluboficial
#cadavezsomosmas

Quiénes visten a los equipos

Marca	País de origen	Equipos
Kappa	Italia	Aldosivi, Racing, Unión y Vélez
Umbro	Reino Unido	Argentinos Jrs., At. Tucumán y NOB
Adidas	Alemania	Boca y River
Givova	Italia	Banfield y Talleres (C)
Kelme	España	Colon (SF) y Platense
Peak	China	Huracán y Lanús
Sport Lyon	Argentina	Arsenal y Defensa y Justicia
Under Armour	EE.UU.	Estudiantes (LP) y Rosario Central
Nike	EE.UU.	San Lorenzo
Puma	Alemania	Independiente
Hummel	Dinamarca	Gimnasia (LP)
Adhoc	Argentina	Central Córdoba (SdE)
Coach	Argentina	Sarmiento (J)
Fiume Sport	Argentina	Godoy Cruz
Axfiu	Argentina	Patronato

y hace cinco años está en el pecho del manto sagrado de Arsenal de Sarandí.

El retraimiento de algunos jugadores internacionales también le dio la oportunidad a que surgieran nuevos *players* locales. Fue así como la empresa rosarina de moda Fiume lanzó su línea deportiva en 2020 y a fin del año pasado acordó vestir a Godoy Cruz de Mendoza.

"Hace mucho veníamos planteando la renovación de la compañía en cuanto a ampliar la gama de productos. La pandemia hizo que esa reconversión se acelerara", afirma Nelson Rainero, uno de los socios detrás del proyecto. Para esto invirtieron cerca de US$ 500.000 en la sponsorización y la importación de productos, en particular de artículos técnicos como pilotines y camperones.

El *deal* involucra el desarrollo de 40 productos sobre cuatro ejes: ropa de entrenamiento, de concentración, de juego y accesorios. Tercerizan la fabricación de las camisetas y producen algunos artículos, como los *jogging* chupines.

Y, a su vez, un posicionamiento en territorio mendocino. "Somos fuertes en Rosario y Santa Fe, pero también tenemos historia de locales en Cuyo. En Mendoza teníamos seis locales, cerramos cinco por la pandemia y ahora estamos por abrir dos", agrega Rainero. A nivel ventas, señala, esperan que dupliquen el volumen entregado al club, que ronda las 10.000 prendas.

Pero la marca también aprovecha para colocar sus artículos de moda en la previa de los partidos. Quizá alguno recuerde algún que otro jugador usando las vinchas de Fiume. Para esto eligen un partido y les dan remeras, jeans, entre otras cosas, al plantel. "Creo que nos falta algo de Buenos Aires, pero vamos a tener que pagar derecho de piso en la parte deportiva y ganar confianza. Hoy sé que si no vistiera a Godoy Cruz, seguro vendería mucha menos ropa de mi línea en Mendoza", admite Rainero y resume: "Queremos ser una marca de moda con una línea deportiva que sea multimarca y no solo de fútbol".

No soy yo, sos vos

Para las empresas de menor tamaño puede ser una cuestión comercial. Colgarse del escudo de un equipo para lograr visibilidad entre los fanáticos. Sin embargo, para gran parte de los jugadores del segmento tiene más que ver con una cuestión de marketing. Claro que no es que están dispuestos a perder plata, pero su objetivo principal está en poder venderles toda su línea de productos de marca a las casas de deportes donde colocan las camisetas.

Hay pocos casos de relaciones duraderas. La más larga es la sociedad River-Adidas, después aparece Independiente-Puma desde 2009, Defensa y Justicia-Sport Lyon con casi una década de la mano y podría nombrarse alguna más. "Es difícil sostener relaciones de largo plazo. Siempre hay un halo de incumplimiento de ambos lados", observa Claudio Destéfano, periodista y especialista en marketing deportivo.

En agosto de 2020, Gimnasia presentó a Romai Sports como su nuevo *sponsor* técnico. Las demoras de la compañía emiratí lo llevaron a continuar utilizando, sin contrato, la indumentaria de Le Coq Sportif. El contrato se rompió en marzo pasado ante la falta de respuesta.

Un *tuit* destapó en 2018 un conflicto entre Colón de Santa Fe y su marca Burrda. En 2017, el Sabalero había anunciado un contrato con dicha compañía que, detallaba en el comunicado, se trataba de una firma suiza con sede en Catar. La queja de un hincha por el diseño de una camiseta en Twitter motivó la respuesta de la cuenta oficial de la empresa, que aseguraba no tener presencia en el país. Ahora, la homónima argentina le inició un reclamo legal millonario al club santafesino por incumplimiento de uso de indumentaria y falta de pago.

"Del lado de los clubes tenés dirigencias que apuntan a la cantidad de prendas, calidad y una buena relación. Otros se encaprichan con algunas marcas y tienen objetivos de marketing. Hay algunos que prefieren tener menos prendas porque piensan que con determinada marca se les acercan más *sponsors*", mencionan desde el sector. Para Cecileo, las claves, desde el punto de vista de los clubes son abastecimiento, relación diaria, desarrollo en conjunto de las prendas y la distribución.

Este halo de incumplimiento también lleva a que algunos equipos decidan tomar el toro por las astas. En lugar de negociar con otras firmas, Estudiantes de La Plata comunicó que a partir de 2022 vestirá su propia marca de indumentaria, Ruge. Se trata de una alianza con la compañía platense Mateu Sports. Destéfano conoce de cerca esta estrategia ya que hizo lo mismo con Atlas, que actualmente milita en la Primera C. "Te sirve cuando sos un club de nicho y tenés aceitada la distribución. Te da flexibilidad y margen. Podes venderlo al valor que quieras". <**AP**>

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.

citi®

SUCURSAL DE CITIBANK N.A. ESTABLECIDA EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. CITIBANK N.A. REALIZA SU ACTIVIDAD BANCARIA EN ARGENTINA A TRAVÉS DE SU SUCURSAL. LAS OBLIGACIONES RESULTANTES DE SUS OPERACIONES SON PAGADERAS EN ARGENTINA Y ÚNICAMENTE CON LOS ACTIVOS DE LA SUCURSAL DE CITIBANK N.A. EN ARGENTINA. CITI Y EL DISEÑO DEL ARCO ES UNA MARCA REGISTRADA DE CITIGROUP INC.

Foto: Patricio Pérez.

Ariel Davalli, presidente de Chungo, que renovó su imagen y abrió locales para delivery.

Segmentos

Estrategia en frío

Tras sufrir el embate de la cuarentena en el consumo por impulso, las cadenas de heladerías adaptan sus recetas para competir en un mercado diferente. Los planes de los jugadores más relevantes, desde lo premium a lo masivo. El potencial exportador.

¿Qué gusto tiene el helado? En la Argentina sucede un fenómeno particular en relación con este producto tan tentador: a diferencia de lo que pasa en otros países, aquí los consumidores están acostumbrados a comprar en heladerías. Comer helado es una experiencia y el público pone la vara muy alta.

La explicación, como en tantas otras materias, viene de la mano de los inmigrantes. Los italianos bajaron del barco con la receta del *gelato* abajo del brazo. "Se agruparon, empezaron a darle mucho valor a la palabra artesanal, a tener laboratorio propio y a capacitarse", explica Gabriel Famá, presidente de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (Afadhya).

Esas fórmulas encontraron en la Argentina al aliado ideal para alcanzar su máximo nivel. La calidad de las materias primas como la leche, la crema, las frutas y hasta el dulce de leche fueron el complemento perfecto para dar con un sabor y una textura que perdura en el tiempo, a diferencia de otros mercados.

Mientras en el mundo proliferaron *holdings* empresarios encargados de comercializar desde bases y saborizantes hasta las máquinas y las vitrinas de la heladería, y así se expandían las formulaciones industriales, en la Argentina la pasión artesanal se aferró con uñas y dientes. "En el país seguimos haciendo helado con leche fluida, huevo, chocolate o dulce de leche. Y ese es el principal

Sebastián Santiago, director Comercial de Grido y uno de sus fundadores.

75

Millones de kilos por año fabrica Grido, la cadena cordobesa que exporta el 5 por ciento de su volumen a la región y quiere llevar ese número al 20 por ciento

motivo de reconocimiento", menciona Ariel Davalli, presidente de Chungo.

Las comparaciones son inevitables y la diferencia, menciona Daniel Paradiso, fundador de Helados Daniel, está en el sabor: "Tenemos sabores con mucha personalidad. Y eso viene del modo en que se consume el helado. La gente compra helado para llevar a la casa en familia. Por eso mientras en el mundo el 70 por ciento del helado que se consume es industrial, en la Argentina es exactamente al revés".

6 kg

de helado per cápita por año se consumen en la Argentina

US$ 6

Es el precio promedio del kilo de helado artesanal hoy.

Remar en dulce de leche

A pesar del impacto que tuvo la pandemia en todos los sectores, los heladeros pudieron surfear la situación, una vez pasado el shock inicial. La clave, aseguran desde el sector, fue apostar por el *delivery* y *take away*. "El volumen no se pudo mantener, tuvimos brechas de menor y mayor margen. Al inicio solo con el *delivery* hubo una merma de entre 50 y 60 por ciento. Pero con el *take away* la situación fue cambiando, aunque nunca llegamos a la normalidad. Lo máximo estuvo entre un 70 y 80 por ciento del volumen real", informa Famá y asegura que, en líneas generales, se pudieron mantener los puestos de trabajo.

Pero aparejado vino un cambio en las formas de consumo."Lo que cambió fue el *product mix*: perdimos el consumo de impulso, que es donde en general ganan más las heladerías. A medida que achicás el tamaño de venta, el precio es mayor. Eso cambió, pero a nivel volumen, estuvimos en los mismos niveles que 2019 incluso en el peor momento de pandemia", explica Gonzalo Alfonsín, director Comercial de Freddo, la cadena del Grupo Pegasus.

Esto, sumado a las comisiones de las *apps* (a pesar de que se lograron acuerdos para moderarlas), tocó la rentabilidad: "Perdimos por el tema de las comisiones de delivery y por esto de ir a un kilo de helado de precio promedio más bajo. Fue un año para defender volumen y tratar de tener rentabilidades lo mayor posible. Pero al menos pudimos sostener la actividad: no tuvimos que cerrar locales", agrega. Freddo tiene 115 sucursales en el país y programa cuatro aperturas en lo que queda del año.

Las cadenas dicen que el precio internacional se ubica entre US$ 16 y US$ 20

"El descenso en el rubro no fue tan marcado. Lo que si nos pegó es que toda la venta se hizo a través de *apps* y tuvimos que compartir comisiones de entre 25 y 30 por ciento. Mantuvimos, pero pegó la rentabilidad. Esas eran las reglas de juego de las *apps*", explica Paradiso, de Helados Daniel, que comenta que pasaron el invierno gracias a que la temporada anterior había sido buena, aunque el verano no repuntó como ellos esperaban.

La situación los obligó a poner en marcha la creatividad. Sebastián Santiago, uno de los fundadores y director Comercial de Grido, la cadena cordobesa, asegura que a principios de la pandemia tuvieron que cerrar las puertas de sus 1700 franquicias ubicadas en 4 países (Chile, Uruguay y Paraguay, además de Argentina).

"El negocio cambió por completo. Volvimos con solo *delivery*, lo único que se podía. La marca nació con fuerte desarrollo del *delivery*, pero antes representaba el 10 por ciento de la facturación y de repente fue el 100. Creció un 700 por ciento por la web propia, *apps*, y hasta por WhatsApp", recuerda y asegura que pudieron recuperar la caída inicial y las franquicias crecieron, en promedio, un 5 por ciento en kilos.

"Desarrollamos venta mayorista, en los puntos de venta los franquiciados salieron a vender a comercios de proximidad. Hoy tenemos un negocio más sólido", celebra y coincide con el fuerte cambio en el mix de venta, que migró a productos envasados como tortas heladas, postres y bombones. "Creemos que no se va a volver más a lo de antes. Cambió el hábito".

Incluso, la empresa que da trabajo a más de 700 personas en la fábrica y a más de 9000 en su red de locales, implementó metodologías ágiles para interpretar al nuevo consumidor.

Según datos de Afadhya a partir de un relevamiento hecho con TNS Argentina, se consumen 6,9 kilos de helado *per cápita* por año en la Argentina. En verano, el 80 por ciento de la población come helado artesanal.

Batir el negocio

El desafío actual del sector, y que pone en riesgo la tan defendida calidad, está en la rentabilidad. "Viene en baja. Históricamente el precio del kilo de helado en el mundo está entre US$ 16 y 20 y la diferencia entre los extremos de precio era de 4 a 1. Hoy de esos US$ 16 estamos en US$ 6. Si vemos la tarifa dolarizada estamos muy bajos, teniendo en cuenta que también tenemos mucha materia prima importada, como cacao, almendras, nueces, pistacho y chaucha de vainilla. Si querés mantener la calidad va en detrimento de la rentabilidad", menciona Famá y asegura que año tras año sus precios corren detrás de la inflación.

"En todos los sectores siempre hay dificultades y hay que estar buscando opciones de mercado que nos permitan aumentar volumen para seguir siendo rentables", aporta Davalli y menciona políticas de descuentos, o vínculos con bancos o tarjetas. También apuestan por atender a sectores como la gastronomía y hotelería y hasta se animaron a lanzar un *rebranding* de la marca que se anunció este mes. Además, sus formatos de locales exclusivos de *delivery* y *take away* suman para conseguir volumen y mayor cobertura geográfica a menor costo. Hoy tienen 38 puntos de venta bajo este modelo y producen más de 700.000 kilos de helado al año desde su planta en el barrio porteño de Saavedra.

Para Helados Daniel, la clave fue haber apostado por el modelo de franquicias, que hoy se compone de 64 locales. "Reaccionó muy bien frente a la pandemia. Hicimos más publicidad, más promociones, negociamos con las aplicaciones y sacamos nuevos formatos como pintas de helado", explica el dueño de la marca que fabrica 1,5 millones de kilos al año desde su planta en Garín.

Saliendo del freezer

Pensar en consumidores más allá de la frontera es otra de las apuestas para mitigar el riesgo argentino. Según el último informe del sector (de enero de 2019) que publicó la entonces Secretaría de Agroindustria, en 2017 se llegaron a exportar unas 3000 toneladas de helado (al año siguiente ese número cayó a 1500). Alemania encabeza la lista de exportadores con 153.000 toneladas anuales. Durante el período 2013 - 2018 (último dato disponible), un total de 12 empresas exportaron al resto del mundo. En ese último año, tres empresas concentraron el 88 por ciento del volumen exportado, las tres de origen nacional. Paraguay, Chile y Uruguay encabezan la lista de destinos.

En el caso de Grido, el camino exportador comenzó en 2006 cuando pusieron un pie en Chile tentados por su alto consumo de helado (en ese momento el doble que en la Argentina). "Había más consumo y vimos que la Argentina es muy competitivo por la calidad y el costo de producción. Hoy vendemos a mitad de precio a nivel mundial", menciona el director Comercial de la firma que produce 75 millones de kilos al año y se consolidó como la quinta cadena a nivel mundial.

30%

De las ventas de Freddo provienen de sus locales en el exterior y de la exportación de helado empacado a cadenas de supermercados.

Gonzalo Alfonsín, director Comercial de la cadena del Grupo Pegasus.

Hoy el 5 por ciento de su volumen total se va al exterior, aunque Santiago espera que llegue a representar el 20 por ciento en los próximos cinco años, y lanzar Bolivia y Perú antes de fin de año. "Nuestra estrategia es consolidar mercados. No tener muchos mercados y vender poco, sino una política intensiva".

Vender helado empacado *premium* al canal formal fue la forma de competir por la que apostó Freddo hace dos años. "Ese es el futuro de Freddo en el mundo como marca, la exportación de ese producto", menciona Alfonsín. Hoy está presente con locales en Brasil (17), Uruguay (19), Chile (3), Estados Unidos (7) y acaban de inaugurar uno en Panamá, además de vender en supermercados.

"Los dos tienen complejidades diferentes. Para el desarrollo de heladerías es un proceso más largo, necesitas escala. Y para supermercados necesitás un desarrollo comercial fuerte. A la mayoría de los mercados vamos con un socio distribuidor. Hoy el 30 por ciento de nuestros mercados están afuera", menciona y augura llegar a un 50-50 para el año que viene.

"Nuestra clave es la internacionalización y el crecimiento en el mercado de los empacados y la Argentina es un caso atípico, porque la mayor parte del helado se consume en heladerías. En el mundo la mayoría se consume en el canal moderno. Y ese es el mercado en el que entramos hace dos años con la Argentina como mercado de prueba, pero el mundo como mercado objetivo", dice. Hoy fabrican, en total, 4 millones de kilos anuales desde Rosario al mundo.

Chungo también está haciendo lo suyo. Desde el año 2000 fabrica helado premium para Cencosud Chile y atiende a restaurantes en Santiago. Hoy están en negociaciones para poner un pie en Uruguay. "Nos enfocamos en lo que tenemos cerca, estamos mirando también Paraguay, Colombia y Brasil", menciona Davalli y agrega que también abrirán locales en Chile y Uruguay en 2022. <**AP**> *Eugenia Iglesias*

zonajobs

¿Tenés un trabajo para ofrecer?

¡Publicalo GRATIS!

Publicación gratuita

Acceso a las primeras 15 postulaciones

30 días de administración de CVs

contacto: ventas-ar@zonajobs.com | 0810-333-9662

Publicá gratis tu aviso desde el 1 de septiembre de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2021. El producto contempla tres “Aviso Gratis” habilitados para usar uno por cada mes calendario, con una duración de treinta días corridos cada uno. Los Productos son personales e intransferibles. Ninguno de los Productos podrá ser canjeado por dinero en efectivo.Más informacion en http://comercial.zonajobs.com.ar/Ar/2020/legales/zonajobs_bases_freemium.html

Runa Gin nació en el garage de Lanús de Gabriel Alonso, durante la cuarentena.

Andes Gin fue creado por los mendocinos Tomás Pawly y Bruno Castillo.

Segmentos

El boom del gin argentino

Durante la pandemia, el aumento de la producción nacional del destilado fue exponencial y ya hay más de 250 etiquetas. Por primera vez, tres marcas ganaron medallas de oro en Londres.

La tendencia empezó de a poco. En 2013 asomó el primer gin artesanal hecho en Argentina, Príncipe de los Apóstoles, de la mano del *bartender* Tato Giovannoni y enseguida le siguieron etiquetas como Heráclito & Macedonio, Buenos Aires Gin, Restinga, Hilbling y Sur. Pero los jugadores seguían siendo pocos. El panorama comenzó a cambiar en 2019, cuando ya se contaban 40 etiquetas locales. Pero fue la pandemia del 2020 lo que funcionó como catalizador de un fenómeno que no baja la velocidad. En 2021, son más de 250 las etiquetas nacionales y el número continúa en aumento.

Pero no es solo una cuestión de cantidad sino también de calidad. La reconocida competencia International Wine and Spirits Competition (IWSC) –donde participaron 86 países productores de destilados y 80 expertos de la industria cataron en Londres más de 1000 muestras de gins de todo el mundo– distinguió 14 marcas argentinas y 3 de ellas con el oro: Alma Gin, Andes Gin y Runa Craft Gin. Tres gins surgidos en la pandemia.

Para Matías Jurisich, *bartender* y creador del sitio vivaelgin.com –una enciclopedia virtual del gin argentino–, esto no es una sorpresa. “Si bien hay varios proyectos que nacieron en pandemia, el fenómeno viene hace cuatro, cinco años y se da en un contexto global y local que favorece la elaboración de gin”, explica sobre esta tendencia que ya lleva más de 10 años en países

como España y Portugal y que ahora busca asentarse en nuestro país. "Las condiciones vienen dadas de la mano del abundante conocimiento *online*, del surgimiento de escuelas de destilación y de empresas que fabrican alambiques, y de la facilidad en Argentina para conseguir buen alcohol", destaca.

Jurisich explica que el consumo hogareño motivado por el cierre de bares y boliches allanó durante la pandemia el camino a la adopción de una bebida fácil de preparar como el gin tonic. "La categoría que se murió es el vodka y la que creció fue el gin. Y este crecimiento se ve acompañado de productos que lo complementan: tónicas artesanales, copas, botánicos y bares que se dedican a servir gin tirado. Lo que me parece maravilloso es que salimos del fenómeno mono marca: entre el 2000 y el 2010 fue Branca con Coca, después de Campari con Fanta. Ahora hay muchos perfiles de gin y de tónicas", plantea.

La pandemia como disparador

Gabriel Alonso tiene 41 años y hace 22 que es gastronómico. Pero la pandemia lo obligó a cerrar su negocio y recalcular. Siempre le había interesado incursionar en el gin pero no lo había logrado por falta de tiempo. Así fue cómo empezó a experimentar en el garaje de su casa en Lanús, primero con un laboratorio de vidrio, luego con un alambique de cobre.

Creó tres variedades de gin: un clásico London Dry, uno de maracuyá miel y uno de arándanos que fue el que decidió mandar al IWSC y resultó ganador. "Es la primera vez en que la Argentina consigue esta medalla, me llamó gente de todos lados, es una locura", cuenta aún sin poder creerlo. De su venta a través de la página web –donde cuesta $1200– pasó a alquilar un local en Avellaneda y a recibir propuestas para comercializarlo en distintas partes del país. Su próximo objetivo es llegar a producir 3000 botellas por mes. "Creo que va a ser una bebida que se va a imponer en el mercado porque es muy versátil y que va a seguir el camino de la cerveza artesanal", explica. "Hay unos 200 productores y tenemos un grupo de whatsapp. Tenemos muy buenos productos, nada que envidiarle a otros países", destaca.

Fernando Cao, oriundo de Pilar, es abogado desde hace más de 20 años. Hacía un tiempo buscaba un *hobby* y una noche de cuarentena, se puso a buscar una botella de gin para comprar en internet. "El algoritmo me fue llevando y de repente descubrí que había productos nacionales que desconocía por completo, me puse a leer las historias y ahí me pregunté '¿y si tomo por *hobby* esto?' y me puse a buscar cómo hacerlo", relata.

De ver tutoriales y videos en YouTube pasó a ponerse en contacto con enólogos y destiladores para asesorarse. Se anotó en un curso de 3 meses vía zoom, se equipó y a partir de ahí empezó a hacer pruebas en su sótano donde tras pruebas y ensayos creó su receta. Alma Gin tiene dos versiones: un London Dry Contemporáneo con 16 botánicos, perfil cítrico y aroma dulce que le otorgó el oro y un Blue Gin que cuenta también con 16 botánicos, y que luego de la destilación se lo infusiona con una maceración de hierbas de té azul y arándanos que contribuyen a una suave tonalidad azulada. Ambos se venden *online* a $ 1700 y en distintas vinotecas del país. "El *hobby* me duró tres meses, ahora estoy armando una pequeña Pyme", admite Cao, entre el cansancio y la felicidad. Ya cuenta con 13.000 botellas y se encuentra avanzando con los requerimientos para su próximo objetivo: exportar.

Alma Gin nació por iniciativa de Fernando Cao, abogado, que empezó a elaborarlo como hobby.

Tomás Pawly (30) y Bruno Castillo (27), mendocinos, se conocieron a través del vino: Tomás se dedica a la comercialización internacional del vino, mientras que Bruno está estudiando enología. Sin embargo, en plena pandemia, identificaron la tendencia del gin y decidieron probar. Se instalaron en una cabaña en Las Leñas e iniciaron el proceso de fabricación de su propio gin. "Activamos el proyecto de nuestro propio destilado buscando botánicos autóctonos, quisimos comunicar *terroir* como con el vino. Una vez que encontramos nuestros botánicos y nuestra receta, decidimos mandar el gin a la competencia en Londres. Tuvimos problemas con la logística y llegó una semana más tarde pero igual nos lo aceptaron. Cuando vimos el *email* con el oro no podíamos creerlo", relata Pawly.

Lo particular de Andes Gin es que todavía no se comercializa. "Estábamos esperando poder resolverlo y el premio nos explotó en la cara. Hace un mes que no dormimos", cuenta Pawly, agotado pero feliz. El prestigioso estudio de diseño Oveja & Remi se ofreció a diseñar la etiqueta y el chef Francis Mallmann ya les dio su bendición. "En breve vamos a salir con un primer lote de unas 200 botellas, con etiqueta provisoria y en 60 días esperamos salir oficialmente", detalla. Calculan que el precio rondará los $ 3200.

Un cambio de paradigma

El fenómeno se compara a menudo con el surgimiento de la cerveza artesanal. Bruno Ananía, uno de los socios fundadores de Temple Bar y creador del gin Bosque en 2019 (ganador de una medalla de plata por IWSC), coincide. "Algo que pasó primero gracias al vino y luego con el *boom* de la cerveza artesanal es que los consumidores empezaron a valorar lo artesanal en general, y eso aplica a todas las bebidas. Quienes tenemos locales, contamos con un contacto fluido con el consumidor, lo que nos permite seguir bien de cerca lo que le interesa y ofrecerle cosas nuevas. Cuando lanzamos Bosque primero lo testeamos en la cadena de Temple y repercutió muy bien y eso nos dio la pauta de que íbamos por un buen camino", explica Ananía.

En el caso de Bosque, el cierre de los bares por la pandemia los impulsó a buscar llegar con su gin a todo el país, no solo a través de vinotecas o locales especializados. El paso más importante lo dieron hace dos meses cuando empezaron a exportar. "Realizamos una primera venta en Suiza y Dinamarca y ya nos contactaron de otros países interesados", agrega.

Taté Moretti es una de las pocas mujeres destiladoras del país y la primera en lanzar gin tonic en lata. Oriunda de Neuquén, junto a su marido fundaron la primera destilería de la provincia –donde ofrecen desarrollo de producto a terceros– y su primer producto propio fue un *vodka* artesanal. En mayo de 2019, lanzó Gina, un gin de flores. "Quería romper con esto de que los destilados son cosas de hombres, somos muy pocas destiladoras, y no quería un gin clásico sino algo distinto que se identifique con lo femenino, por eso opté por las flores. Fueron muchos meses de ensayo pero finalmente logré el producto que buscaba. Es como destapar un perfume", explica. Gina fue galardonado con el oro en el World Gin Awards y recibió la medalla de bronce por parte de IWSC. "Con la lata apostamos por la portabilidad del gin tonic, con la proporción justa de tónica y gin listo para tomar", agrega.

Al auge se suma también la venta de accesorios. Ramiro Garnil creó el sitio Mi Gin en plena pandemia, donde vende botánicos, copas, botellas de gin y tónicas. "Nuestro fuerte son los botánicos. El consumo de gin en la casa creció muchísimo en pandemia y la propuesta surgió para brindar la posibilidad de crear tu propio gin tonic jugando con los aromas y perfiles", explica. El sitio se lanzó en septiembre de 2020 y ya llevan vendidos 4000 kits. "Es impresionante. Todas las semanas nos contacta alguien para ofrecernos su producto, hay mucho interés", destaca. <**AP**> *Guadalupe Sánchez Granel*

Management

Cómo gestionar con pocos recursos

La escasez de gente o de fondos son problemas muy frecuentes dentro de las empresas y los equipos de trabajo. Qué recomiendan los especialistas para sobrellevar ese desafío.

"Hacer con muchos recursos siempre es más fácil. Lo difícil es hacerlo en un marco de escasez, lo cual nos obliga a pensar y planificar mejor cómo encarar la gestión", asegura Guillermo Willi, director de la Maestría en Recursos Humanos de UADE Business School. En esto de saber qué hacer y ejecutarlo, existe la oportunidad de ser más creativos e integrales, y ahí está el desafío. Willi comparte la experiencia de Bill Gates que tenía una política famosa en Microsoft, la "N-1" que significaba que si para una tarea o proyecto en concreto se definía que se necesitarían –por ejemplo– 10 personas, la empresa autorizaba a tener 9, ya que consideraba que las personas talentosas le iban a encontrar la vuelta a este desafío y eso las ayudaría a tener un mejor desarrollo profesional, saliendo de su zona de confort.

Eduardo Kaplan, mentor empresarial, está convencido de que "gestionar con pocos recursos es mejor que gestionar con muchos. Siempre se trata de maximizar lo producido desde la escasez. La creatividad nace y se motoriza por ella". La realidad suele presentarse en contextos de escasez de recursos, lo cual demanda una gestión que permita mejorar constantemente la productividad de los procesos en cualquier tipo de entorno, con más o menos recursos. Según Gastón Cosma, fundador y director de Wezen, "la creatividad debe estar enfocada en las personas que hay en el equi-

Encontrá en Banco Mariva **las mejores alternativas para financiar a tu PyME**

- Avales para la negociación de cheques de pago diferido en el MAV.
- Avales en garantía de la emisión de ON PyMEs en la CNV.
- Negociación de facturas de crédito.

Sarmiento 500 - C.A.B.A.
Teléfono: +5411 - 4321 - 2200
www.mariva.com.ar

BANCO MARIVA

Publicidad válida para cartera comercial. La presente no es una oferta de crédito ni resulta vinculante para Banco Mariva S.A. El otorgamiento de operaciones de crédito se encuentra sujeto a la previa aprobación crediticia y condiciones de contratación establecidas por la normativa vigente y por Banco Mariva S.A. Vigencia desde el día 15/04/2021 hasta el día 31/07/2021, ambos inclusive. Banco Mariva S.A. CUIT: 30516420444.

po, en cómo atender lo que necesiten para sacar lo mejor de sí; aun cuando no se den cuenta de lo que están necesitando. Somos los mismos humanos, atravesados por distintas necesidades, cambiantes, dispuestos a aportar valor en lo que hacemos". El especialista considera que "la presión ordena realidades y es en estos momentos donde todo se juega en esa pulgada de margen".

Los especialistas aconsejan implementar un programa integral de control de gestión que permita cuantificar cómo se usan los recursos disponibles en la organización con el respectivo análisis de costos y productividad a detalle. "Muchas veces los gerentes se quejan por la falta de recursos, pero en paralelo se desperdician recursos por no tener las mejores prácticas en la gestión y la información sobre el uso de los que sí están disponibles", destaca el experto de UADE. También sugiere "llevar adelante un *management* que priorice el análisis integral de la gestión, sobre todo en un contexto de falta de recursos, como una obligación permanente de cualquier equipo gerencial, en cualquier circunstancia". Una empresa no debería resignar la mejora continua y la búsqueda permanente del aumento de la productividad global.

Oscar Faranda, coordinador del programa de Alta Dirección para Pymes y Empresas Familiares del ITBA, sostiene que "si la escasez apunta a los recursos humanos, hay que efectuar una labor con los funcionarios actuales, invertir en su capacitación, adquirir nuevos talentos y alentar un plan de sucesión; y si la escasez es tecnológica, es necesario elegir la tecnología adecuada, la capacitación, el mirar hacia afuera, el no encerrarse, el hacer *benchmarking*".

Otra problemática asociada a los recursos puede ser financiera. Y una vez más, el diagnóstico es vital. Esto quiere decir revisar el capital y el activo fijo. Apuntar a un *just in time* y bajar la financiación a clientes, dándole prioridad a las operaciones más liquidas, aunque se sacrifique margen, revisando permanentemente la relación precios-costos. Asimismo, deshacerse de activos fijos que no son *drivers* de ingresos. Faranda aconseja hacerse la siguiente pregunta: "¿Qué activos fijos y en qué negocios estoy que no generan ingresos suficientes, distraen recursos y no son sostén del resto de los productos?"

Encontrar respuesta a esta pregunta es fundamental para liberar recursos y apostar a la sustentabilidad del proceso operativo, o financiar parte del desarrollo. Hacer una reingeniería de procesos y costos variables y fijos, y eliminar o postergar a aquellos a que no sean imprescindibles. "Cuando el objetivo es crecer, la cuestión central es no desordenar los procesos. No solo la escasez exige priorizar, exige además no repartir tareas entre distintos actores de manera tal que se pierda un principio organizador", explica Kaplan. Por su parte, Willi remarca que "las empresas tienen procesos de planificación en los cuales se debería discutir con qué recursos van a contar y, en general, debería haber un alineamiento". En esas discusiones es importante que estén presentes todas las áreas, que puedan poner sobre la mesa dónde están las áreas de ajustes y acordar mecanismos de comunicación y decisión cuando surgen los conflictos.

Alternativas para crecer

Fuente: las entrevistas.

- Revisar los recursos internos y desarrollar nuevas directrices estratégicas
- Invertir en tecnología integral que apunte a una relación costo - beneficio monitoreada
- Asociarse, luego de efectuar un benchmarking y buscar el perfil ideal y evaluar el efecto societario
- Contar con un sistema de información de gestión, integral, ágil y oportuno en la toma de decisiones

Experiencias útiles

Cosma, director de una empresa en crecimiento, propone la siguiente reflexión: "Ser determinado y priorizar lo que te trajo hasta acá, pero tener en claro que no será lo mismo lo que te llevará más adelante". Y entre algunas de sus claves, reconoce la necesidad de establecer un presupuesto claro y de calidad, una visión de mediano plazo con respaldo económico y financiero, priorizar a las personas y poner foco en la selección de las que deban ingresar, e innovar a largo plazo, garantizando la calidad. Por su parte, Diego Asturiz, director general de AVC, agencia presente en varios países, menciona la importancia de las reuniones para revisar proyecto por proyecto y la implementación de un CRM para definir estatus, responsables, comentarios, seguimiento de clientes y prospectos, bajo una misma plataforma. "Cuando hay un equipo chico tiene que estar unido y a gusto para rendir al 100 por ciento. Si no están motivadas, eso repercute en el resultado final", aclara. Y añade: "Es importante elegir el perfil de esa persona. Tiene que ser autónoma, con mentalidad emprendedora dentro de la agencia y que se sienta parte".

En general, el crecimiento viene acompañado de una intención de ir hacia determinado lugar. Y en este sentido, las acciones son consecuencia del análisis de gestión y, en cada empresa, la cantidad de un mismo recurso puede ser diferente de otra empresa que opera en la misma o en otra industria. "El cliente es quien debería demandar más recursos. Caso contrario la empresa está trabajando para sí misma y sin objetivos claros. El *management* es liderar un equipo", asegura Kaplan. Faranda aclara que "hay que detectar al líder que cumpla con *expertise* de liderazgo y conocimientos de esa área específica y que esté capacitado para formar un equipo interdisciplinario que afronte el futuro".

En definitiva, y como propone Kaplan, "escasez de recursos no equivale a escasez de ideas. Esa segunda escasez es hacer lecturas lineales del tipo "si A, entonces B". Allí es donde se produce la escasez crítica porque no se detectan las oportunidades". <**AP**>

Florencia Borrilli

NOS UNEN
LAS GANAS
DE AVANZAR
En Telecom creemos que cuando nos unimos para avanzar en una misma dirección todo es posible. Por eso, brindamos cursos y talleres gratuitos para que todas las personas puedan hacer un uso positivo de la tecnología y descubrir las oportunidades del mundo digital.
Conocé más sobre estas propuestas en digitalers.com.ar
Personal
Fibertel
flow
TELECOM

Sistema financiero

Banca corporativa, un nicho que renace

De a poco, las empresas vuelven al mercado de crédito. Exigen de los bancos asesoramiento personalizado, acompañamiento y herramientas digitales para la gestión de sus finanzas. El sector agropecuario y el de tecnología son los más activos.

Por Mónica Fernández y Pablo Ortega

La pandemia, y sus consecuencias sobre la economía, sacudieron desde diferentes ángulos la estructura de las empresas. Retomar el ritmo, poner la producción a punto y empezar a recuperar mercado en la nueva normalidad fueron los puntos destacados en la agenda 2021. Algunas salieron a buscar crédito, otras están más liquidas, pero todas convergen en la necesidad de un servicio a medida para gestionar su estructura financiera e ir rearmando el andamiaje perdido. El rol de la banca pública y privada es clave en el proceso.

"Estamos poniendo mucho foco en el negocio de banca empresas. El banco siempre fue más del negocio de individuos y agente financiero de las provincias, y el negocio de banca empresas era fuerte pero no tan relevante. Le estamos poniendo más atención aún", señala Adrián Scoscería, gerente de Banca Empresas de Banco Macro. La entidad de capital local divide el segmento en cuatro: banca corporativa, agro, PyME y banca megra (medianas y grandes).

"Aceleramos los plazos de lanzamiento de nuevos productos digitales para que los clientes continúen con su actividad de la manera más normal posible", señala el ejecutivo. Entre esos lanzamientos, el Macro actualizó el *home banking* para que las empresas puedan descontar cheques sin tener que ir a la sucursal, ante la importancia que ganó el eCheq, e incorporó el botón de pago Macro click. "También lanzamos un portal de cobranzas. En forma digital, las empresas pueden saber en tiempo real qué factura le está pagando cada cliente. Esto agilizó mucho los procesos internos de las compañías", destaca Scoscería.

La cartera corporativa del Macro supera los 100.000 clientes, de los cuales casi 70.000 son PyMEs. "Desembolsamos más de $ 130.000 millones en los 15 meses de pandemia", detalla el ejecutivo. La cifra incluye las líneas de asistencia que otorgó el Gobierno, aclara. "Las PyMEs están volviendo a un nivel de actividad más lógico y empezaron a cancelar créditos que tomaron al inicio de la pandemia. Hoy estamos viendo que pueden pagar salarios y alquileres, y con el excedente están empezando a saldar esa deuda lentamente", describe Scoscería.

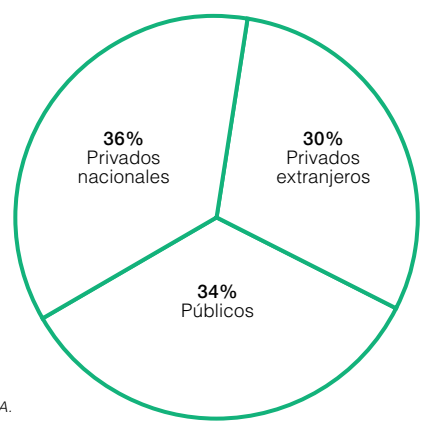
"Hacia delante vemos que tomarán fondos de corto plazo hasta 180 días para capital de trabajo e inventarios", agrega. Descuentos de cheques con aval de una sociedad de garantía es lo más buscado por las PyMEs hoy, indica. Las líneas de mayor plazo –hay financiamiento hasta cuatro años a tasa variable– vienen más rezagadas en materia de demanda, apunta.

"Luego de la fuerte caída del consumo producto de la pandemia, la principal necesidad de las compañías fue la recuperación del capital de trabajo. Durante el año, fuimos viendo un crecimiento en la demanda de líneas de corto plazo, así como también la búsqueda de financiamiento para su propio ecosistema", plantea por su parte José Bandín, Head de Corporate and Investment Banking de Santander Argentina.

A nivel general del sistema financiero, el crédito al sector privado creció 16,9 por ciento en los primeros ocho meses del año, lo cual equivale a una tasa mensual promedio de 2 por ciento, una performance inferior al recorrido de inflación. Sin embargo, la situación está empezando a revertirse de la mano de una demanda algo más vivaz por parte de las empresas. En promedio, el crecimiento mensual ronda ahora el 4 por ciento en el segmento corporativo.

Según el tamaño, y la espalda para soportar el huracán que significó el Covid-19 y el asilamiento preventivo, el comportamiento de las empresas y su demanda de servicios financieros fue diferente. "Las compañías más grandes fueron el grupo de empresas que mejor sobrellevaron el impacto de la pandemia. A partir de su solidez y capacidad de reacción lograron, en líneas generales, sortear la caída de la actividad

Quiénes otorgaron el crédito



Fuente: BCRA.

Foto: Patricio Pérez.

Adrián Scoscería, gerente de Banca Empresas de Banco Macro, que apuesta a cuatro segmentos del mercado.

$796.850
Millones
Se otorgaron entre octubre de 2020 y julio de 2021 por la línea de financiamiento para la inversión productiva

84%
Del crédito
fue destinado a capital de trabajo y cheques de pago diferido

156.577
Empresas
accedieron a ese financiamiento

Fuente: BCRA.

José Bandín, Head de Corporate and Investment Banking de Santander Argentina.

económica, en un entorno con más ganadores que perdedores", describe Leonardo Sica, superintendente de Negocios con Empresas de Banco Patagonia y agrega que "la baja de los niveles de actividad y la retracción de los planes de inversión impactan en una demanda de crédito que continua tímida aunque comienzan a verse algunos sectores que van ganando terreno perdido".

Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC Argentina, va en la misma línea: "En los últimos meses comenzó a notarse un incremento sostenido de la demanda crediticia, de hecho en los últimos dos viene creciendo por encima de los índices de inflación, en promedio en un 4 por ciento. Por otro lado observamos una diversificación de la demanda, no solo PyMEs y los Préstamos MiPyMEs con condiciones especiales, sino que se percibe en empresas de todo rango de facturación, todos los segmentos, tanto locales como internacionales".

Pablo Pérez Marexiano, gerente de Banca Corporativa de ICBC, postula por su parte que "las empresas vienen con una dinámica de recuperación dispar, dependiendo de la industria y contexto particular de cada una". "Notamos que aún falta para llegar a los niveles pre pandemia y especialmente detectamos que falta que repunten los niveles de inversión. La demanda de crédito para el sector corporativo aún es baja aunque las compañías están líquidas".

Claudio Saffirio, subgerente General de Empresas de Banco Ciudad, pone en contexto los primeros ocho meses del año. "La cartera en general afrontó significativos niveles de amortización, como resultado de la gran asistencia de corto plazo realizada bajo la emergencia sanitaria. En este sentido, es de destacar que los créditos otorgados presentan significativos niveles de crecimiento durante el año 2021, que compensaron con creces la caída asociada a la amortización". "En el primer semestre del año –puntualiza– la cartera de empresas registra un crecimiento cercano al 20 por ciento respecto a diciembre 2020, impulsado en gran medida por el financiamiento en materia de comercio exterior".

El mapa del crédito

Nicolas Bohtlingk, Head of Global Transactional Banking de BBVA Argentina, hace una rápida semblanza del sector corporativo: "En términos generales las compañías están muy líquidas, con poca demanda de crédito bancario por las restricciones cambiarias y/o la incertidumbre macroeconómica que hace que posterguen decisiones de inversión de largo plazo". Los sectores más activos en materia de demanda son el de financiación al consumo, energía, agro y alimentos y bebidas, detalla. "Depende del momento pueden demandar más créditos de corto plazo, prefinanciación de exportación en dólares, créditos de largo plazo con combinación de tasas fijas y variables, emisión de obligaciones negociables", dice.

"En un año en el cual la mayor demanda está viniendo por el lado de préstamos en pesos, logramos anticiparnos al resto del sistema financiero con tasas realmente muy competitivas. De esta manera, cubrimos las necesidades de mediano plazo de los clientes y durante los últimos cuatro meses otorgamos más de $ 30.000 millones", dice Bandín de Santander.

Desde el análisis de Marcelo Iraola, gerente de Banca Mayorista de Banco Galicia, "la cartera de crédito que tiene que ver con las grandes empresas decreció a lo largo del año pero se ve crecimiento sostenido en la demanda de empresas vinculadas al sector agropecuario". "Continuamos expandiendo el financiamiento de capital de trabajo vía la plataforma Galicia Rural –avanza– y también comienzan a aparecer oportunidades de mediano o largo plazo para financiar operaciones de M&A a compradores locales y proyectos orientados al mercado de exportación, energía y logística", dice el ejecutivo.

De acuerdo con los datos relevados por el Banco Central (BCRA), a partir de junio se empezó a verificar un lento pe-

Imperial

SABER
— TIENE SU —
RECOMPENSA

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

ro sostenido incremento de la demanda de crédito en las líneas comerciales de más corto plazo.

Desde Banco Provincia apuntan que "si bien el segmento corporativo demostró estar muy líquido, durante el período enero-julio 2021 las colocaciones del banco al sector se incrementaron un 172 por ciento comparado con igual lapso del año pasado". En la entidad bonaerense las líneas más utilizadas son los préstamos para capital de trabajo, prefinanciacion de exportaciones y descubiertos en cuenta corriente y *call*.

Con números y proyecciones sobre la mesa de trabajo, Saffirio, del Banco Ciudad, plantea que "en el segmento de grandes empresas es esperable que el crecimiento de la demanda de crédito se ubique en torno al 15 por ciento en este segundo semestre luego de un primer semestre con subas del 30 por ciento". Para las PyMEs prevé que el aumento rondará el 40 por ciento, "considerando la dinámica de desarrollo y la asistencia mixta que se viene impulsando, tanto para las medianas exportadoras como el acompañamiento en proyectos de inversión en pesos".

"Continuamos con la oferta de pesos y dólares para las necesidades de capital de trabajo y el financiamiento al Comercio Exterior y también con fondeo y prestamos estructurados en dólares de mediano plazo para financiar inversiones de los clientes", describe por su parte Pérez Marexiano, de ICBC, la oferta vigente para sus clientes.

Pablo Pérez Marexiano, gerente de Banca Corporativa de ICBC.

Sica, a cargo del segmento empresas del Banco Patagonia, la entidad que tiene como accionista mayoritario al Banco do Brasil, destaca entre los sectores más activos en la búsqueda de financiamiento al tecnológico que suma al de empresas vinculadas a la agroindustria. "Ambos (tecnología y agro) mostraron crecimientos más importantes, mientras que aquellos ligados al consumo o a la construcción se encuentran más rezagados. En todos los casos las líneas más demandadas corresponden a aquellas que cubren las necesidades de capital de trabajo y en menor medida de inversión", señala.

Un capítulo aparte en cuanto a demanda por parte de las empresas resultan los préstamos a tasa subsidiada como Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva (LFIP) de PyMEs. "Desde el lanzamiento de esta línea a mediados de octubre de 2020 y hasta fines de julio de 2021–última información disponible– se otorgaron cerca de $ 796.850 millones, distribuidos entre 156.577 empresas", analiza el último reporte del BCRA. Según el informe, las entidades financieras privadas nacionales explicaron casi el 36 por ciento del total desembolsado, seguidas por las públicas con un 34 por ciento y por las privadas extranjeras con un 30 por ciento. "Se estima que 84 por ciento de estos recursos fueron canalizados a financiar necesidades de capital de trabajo y a cubrir cheques de pago diferido, entre otros destinos", destaca la autoridad monetaria.

Las empresas que pueden fueron a buscar fondos al Mercado de Capitales vía colocación de Obligaciones Negociables (ON). Salieron a tentar inversores ávidos de instrumentos de renta fija en pesos ajustados por inflación o en dólares con rendimientos atractivos y con riesgo privado en vez de soberano.

En ese sentido, muchos son los bancos que también dicen presente como agentes colocadores acompañando a sus clientes en la búsqueda de financiamiento en la Bolsa. Banco Santander participó en la colocación de bonos corporativos por unos $ 122.000 millones en 32 emisiones. "Esta cifra representa un aumento de 47 por ciento respecto al mismo período del año pasado", indica Bandín. "El mercado de deuda local es un negocio estratégico para Santander y el objetivo es seguir consolidando nuestro liderazgo", completa.

"Se observa en general un alto nivel de liquidez y un Mercado de Capitales fluido para cierta calidad de bonos corporativos, ya que ofrece menores tasas e instrumentos distintos al del sistema financiero como por ejemplo los *dollar linked* (atados a la evolución del tipo de cambio oficial) que a su vez

Credito verde

En línea con su estrategia global de reducir los niveles de emisión de carbono propio y de las empresas, en HSBC lanzaron localmente nuevas líneas de préstamos sostenibles "que buscan con tasas especiales acompañar a las empresas que piensan en el desarrollo de proyectos sustentables", explica Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC Argentina "Green Loans es un producto de financiamiento diseñado para acompañar el desarrollo de proyectos a largo plazo, orientado a destinos verdes como ser energía renovable, eficiencia energética, administración de recursos y transporte limpio, entre otros", explica con la mira puesta en financiar proyectos que contribuyan a alcanzar la meta de cero emisiones para 2050. El crédito sostenible también hace pie en el mercado de capitales con emisiones ad hoc. Existe un panel de cotización de Bonos Verdes, Sociales y Sustentables en ByMA (Bolsas y Mercados Argentinos) y la Comisión Nacional de Valores impulsa un nuevo régimen de financiamiento sostenible. En ese sentido, Santander lideró a comienzos de septiembre la colocación un de SLB Bond (Sustainability Linked Bond), el primero de ese tipo en la Argentina, de la empresa San Miguel, principal productora de limones de América latina. Fue por US$ 50 millones.
A partir de ese instrumento, San Miguel se compromete a alcanzar un 66 por ciento de energía renovable sobre el total del consumo de energía eléctrica demandada en el Complejo Industrial Famaillá en un plazo de 12 meses, generando un ahorro promedio de 14.700 toneladas de CO_2 por año.

www.cotodigital.com.ar

Tu compra en tres pasos, así de simple!

1 Hacé tu compra en Coto Digital.

2 Elegí cuándo y dónde querés recibirla.

3 Nosotros te llevamos el pedido.

COMUNIDAD COTO

ADEMÁS CON NUESTRA TARJETA
COMUNIDAD COTO PODÉS DISFRUTAR
BENEFICIOS EXCLUSIVOS TODOS LOS DÍAS.
QUÉ ESPERÁS PARA SUMARTE?

SUMATE A NUESTRA COMUNIDAD

Patricia Bindi, directora de la Banca de Empresas de HSBC.

Claudio Saffirio, subgerente General de Empresas de Banco Ciudad.

son suscriptos en gran parte por el mismo mercado corporativo que busca cobertura de tipo de cambio)", describe Iraola y remarca que en "Banco Galicia continúa ocupando un rol de liderazgo, participando en 40 emisiones corporativas por un monto superior a los $ 145.000 millones".

Banco Patagonia suma potencia en el segmento de mercado de capitales apalancado en su socio el Banco do Brasil. "A partir de este año sumamos un acuerdo UBS-Banco do Brasil, a través de su subsidiaria UBS Trading que nos permite posicionarnos como líderes en la provisión de servicios de banca de inversión en Argentina, alcanzando una de las mayores redes de cobertura en el país.

El incumplimiento de las empresas en el repago de sus créditos se mantiene en un nivel apenas superior al pre-pandemia, pero sin señales de alarma, según coinciden en los bancos. Según el BCRA, el indicador de morosidad del crédito destinado a las empresas se situó en 5,7 por ciento en junio (último dato disponible), ligeramente por encima del registro de mayo.

Servicio a medida

Los bancos recogieron el guante de la nueva normalidad y se adaptaron rápido a la operatoria remota. En su relación con el segmento de banca corporativa entendieron que las propuestas "*taylor made*" eran las que marcaban la diferencia y la preferencia de los grandes clientes.

"El cliente demanda hoy agilidad en los productos digitales desde lo transaccional. Pero en términos de relación, sigue buscando el trato personalizado y el asesoramiento del oficial especializado", afirma Scoscería, del Macro. "Nuestro objetivo es mantener el liderazgo en banca de empresas en las provincias donde somos fuertes, y seguir incrementando nuestro *share* en Capital y AMBA", completa el gerente de la entidad que tiene 450 sucursales.

"En términos financieros la principal demanda de las compañías se concentró en potenciar el rendimiento de sus excedentes de liquidez, y soluciones digitales que hagan más eficiente sus transacciones", apunta Sica, del Patagonia. "En este camino realizamos inversiones para ofrecer soluciones tecnológicas que optimizan y simplifican las gestiones de tesorería de las compañías", dice el ejecutivo.

Bandín, de Santander, menciona entre los servicios que más aprecian sus clientes "las soluciones de financiamiento para las cadenas de valor, como es el caso del producto de Confiming o el descuento de Facturas de Crédito Electrónico, permitieron acompañar las necesidades de las empresas con soluciones integralmente digitales y de ejecución automática contra los pagos".

"Los clientes buscan agilidad y accesibilidad; y en un contexto tan particular como el actual requieren una oferta que se ajuste a su ciclo de negocio", describe por su parte Saffirio, de Banco Ciudad.

Atención personalizada también es la estrategia del Provincia para el segmento corporativo. "En general son clientes muy exigente en términos de servicios y productos y por eso estamos muy enfocados en la atención integral", postulan en el banco.

"En términos de servicios, el segmento de clientes corporativos fue el primero en adoptar los nuevos productos digitales no solo en negocios transaccionales de cobros y pagos sino también en productos crediticios", dice Iraola de Galicia y remarca: "Destacamos la importancia de combinar el uso de información de comportamiento de nuestros clientes con quienes logramos ofrecer productos más a medida de cada *cluster*, junto al modelo de relacionamiento del banco con nuestros clientes mayoristas entendiendo las necesidades particulares".

Pérez Marexiano, de ICBC, avanza en el mismo sentido. "Tanto las empresas como los bancos tuvimos que acelerar la implementación de varios procesos de transformación digital al inicio de la pandemia para poder operar de manera remota y de forma eficiente. En ese nuevo escenario, las empresas requieren atención y servicios basados en procesos ágiles, sin fricción y eficaces". Además de requerir aspectos transaccionales y de conciliación digitales más exhaustivos y precisos, las empresas también generaron nuevas necesidades en cuanto a otras alternativas de conectividad como host2host y APIs, complementa.

Con mirada global, Bindi, de HSBC, subraya que "hoy las compañías exigen más cercanía, que los acompañemos en el día a día, ser un socio con su negocio, y para ello la multicanalidad es fundamental". Destaca el crecimiento del eCheq y el uso de los canales electrónicos alternativos. <**AP**>

- Derecho Societario.
- Litigios & Resolución de Controversias.
- Derecho Laboral.
- Impuestos & Comercio Exterior.
- Derecho Público y Administrativo.
- Telecomunicaciones, Medios y Tecnología (TMT).

Think outside the box.

HANG KUCHEN
SPORLEDER &
RODRIGUEZ MORALES
ABOGADOS

Libertad 567, Piso 5, C1012AAK, CABA. (011) 6346 2790 www.hsrabogados.com

Criptomonedas

De la cueva al código

A la fiebre del dólar se suma una nueva variante en la forma de activos criptográficos. Más allá de Bitcoin, el mercado local se acerca cada vez más a las stablecoins: criptomonedas que por diseño se alejan de la volatilidad de las cripto tradicionales.

La historia argentina con el dólar puede contarse como una seguidilla de "argentinismos": plata dulce, *spread*, *blue*, solidario, corralito, el colchón, los "coleros", devaluación e inflación, el cepo, las cuevas, los cara grande y cara chica, los "rulos". Hoy, los eternos cazadores del dólar perdido tienen una más para agregar: el "dólar Bitcoin". Esta es una de las alternativas más populares para resguardarse de la inflación y desenredarse de las regulaciones. Aunque mucho más complejas que el dólar, endulzan a los ahorristas que quieren dolarizar su capital y no pueden acceder a la compra del billete verde por las regulaciones que impone el cepo cambiario hoy.

El motor que impulsa a esta nueva ola de cripto inversores es la tecnología, pero la teoría económica explica que la eterna racha alcista del dólar en la Argentina solo puede explicarse a través de la destrucción del peso. Los ahorristas buscan un refugio para sus ahorros, una alternativa a la moneda nacional a la cual juzgan volátil y sobreemitida. Esta distinción ayuda a entender que, quizás, la obsesión argentina por el dólar no está necesariamente asociada a la divisa en si misma sino a lo que ofrece. En este sentido, el desarrollo de las *stablecoins* llega para suplir esa demanda.

Las criptomonedas ofrecen justamente eso: una alternativa viable porque permiten almacenar valor en un activo que está alejado de las fuertes fluctuaciones devaluatorias del peso y, además, está mucho menos regulado que la compra de divisas que tienden a sostener su valor como el dólar. ¿El problema que enfrentan? La altísima volatilidad que sufren.

El mejor ejemplo es Bitcoin, la primera criptomoneda, que comenzó el año a US$ 32.000 y a principios de septiembre estaba en US$ 50.000 mientras que en abril coqueteó en torno a los

US$ 60.000. El subibaja en la cotización de Bitcoin es un desincentivo para los ahorristas pero, ¿qué pasaría si existiese un Bitcoin sin volatilidad, aún más parecido al dólar? Eso es lo que vienen a ofrecer las stablecoins.

Las criptomonedas estables, a diferencia de sus hermanas mayores, están diseñadas para no tener volatilidad en su precio. Existen, a grandes rasgos, tres tipos de colaterización para las *stablecoins*. La primera es el respaldo en *fiat* y *assets*, donde la *stablecoin* está soportada por monedas fuertes (mayoritariamente, el dólar) o por *assets* como el oro o el petróleo. Dichas reservas son mantenidas por custodios independientes y son auditadas periódicamente para verificar el *compliance*. Tether (USDT) y TrueUSD son las dos monedas criptográficas más populares que tienen un valor equivalente al de un dólar y están respaldadas por depósitos en dólares.

Otras *stable* están respaldas por otras criptomonedas, pero a una tasa de reserva muy alta. Por caso, una *stable* colaterizada en Bitcoin posiblemente demande una emisión de US$ 2000 en Bitcoin por cada US$ 1000 de la *stable* y estar así cubiertos ante bajas abruptas. Finalmente, las monedas estables algorítmicas deben su estabilidad al uso de algoritmos especializados y contratos inteligentes que administran el suministro de *tokens* en circulación.

Un sistema algorítmico de monedas estables reducirá la cantidad de *tokens* en circulación cuando el precio de mercado caiga por debajo del precio de la moneda fiduciaria que rastrea y viceversa.

Es por eso que no sorprende que estas criptomonedas hayan ganado terreno. "Las *stablecoin*, o criptodólares como se los llegó a conocer, tienen una cotización similar al dólar *blue* y fueron después de Bitcoin los más demandados, por lejos", reconoce Juan José Méndez, director de marca en Ripio, uno de los *exchanges* más longevos del país. En esta casa de criptocambios, la demanda de *stablecoins* creció más del 800 por ciento durante

Mariano DiPietrantonio, Chief Strategy Officer de Maker Growth.

55 tiene el ecosistema cripto local, uno de los más desarrollados de la región.

empresas

400 mil se calcula, tiene la comunidad local.

Usuarios de Bitcoin

Fuente: Latin American Bitcoin & Blockchain Conference (LaBITconf).

el transcurso de 2020. En la Argentina, las *stables* más valoradas son DAI y Tether (USDT).

Quienes conocen el mercado, atribuyen el crecimiento de las *stablecoins* a diversos factores ambientales. "DAI sigue creciendo mucho, hay nuevos colaterales como los *real world assets* (*real estate*) y se está votando por energía limpia, una empresa puede pedir préstamos en DAI y a medida que vende energía en la grilla puede repagar el préstamo en DAI y una porción de esos tokens que va generado el revenue puede ser utilizado para financiarse a sí misma", explica Mariano DiPietrantonio, *Chief Strategy Officer* de Maker Growth, compañía dedicada al crecimiento del protocolo *makerdao* y su *stablecoin*.

DAI es una de las primeras criptomonedas *stables* que ganó mercado en la Argentina, su protocolo se basa en algoritmos que mantienen el precio de la cripto asintóticamente cerca de US$ 1. "En la Argentina los líderes son DAI y USDT, dependiendo si se mide en p2p (persona a persona) o en *exchanges* respectivamente. Eso se replica en todo el mercado latino y seguramente seguirá así en el futuro", agrega DiPietrantonio.

Pero no fueron solo los ahorristas los que vieron el negocio de las *stablecoins*, sino también las empresas. Una de ellas fue Defiant, una de las primeras *wallets* no custodiales del mercado que se enfoca en el resguardo de *stablecoins*.

"Elegimos este foco porque creemos que las *stablecoins* vienen a resolver problemas reales, si bien Bitcoin y Ethereum son monedas de especulación, las *stable* pueden resolver problemas como la imposibilidad de ahorro, la dificultad para comprar dólares y la devaluación. Vemos en las *stablecoin* la posibilidad de comprar dólar sin recurrir a una caja de cambio o una cueva. Otro caso de uso es el tema de los trabajadores *freelance* que o bien no pueden cobrar o pierden mucho con las comisiones", comenta Fiorella Scantamburlo, CMO en Defiant, plataforma que ya cuenta con más de 8000 usuarios, la mayoría de ellos en la Argentina.

La empresa confirma que el mayor caso de uso en la plataforma sigue siendo la criptodolarización con la compra de *stablecoins* y reconocen que "en las encuestas vemos que no hemos llegado a otros casos de uso de manera masiva, sea remesas o pagos *freelance* pero sí a modo de ahorro e inversión". Agregan que "hay que dar el próximo paso, poder ir a los comercios y pagar. Hay *marketplaces* ya funcionando donde la gente vende en criptomonedas y empezamos a ver comercios que tienen cripto como medio de pago".

¿Apunten contra las stablecoins?

Por detrás del entusiasmo, ¿seguirá la misma estrategia de control por parte del Gobierno para regular las *stablecoins*? El presidente del Banco Central, Miguel Pesce, fue crítico recientemente con el Bitcoin al asegurar que "no es un activo financiero" y advirtió que no quiere que el instrumento se vincule con el mercado de cambios. "Vamos a regular la intersección del Bitcoin con el sistema de pagos y el mercado de cambios", dijo en agosto y alertó a los inversores no sofisticados a que tengan cuidado con su uso.

"A nivel regulatorio, no tenemos problemas y creemos que no los vamos a tener por ser n*on custodial,* Defiant no toca ni pesos ni dólares, ni nada del usuario. Somos solo una herramienta para poder comprar y vender", explica Scantamburlo sobre Defiant. Ser no *custodial* significa que la empresa solo brinda una plataforma y nunca tiene control sobre las *keys* privadas de las billeteras que contienen las cripto, eso queda en propiedad de cada usuario. "Con respecto a las cripto en particular, todavía hay un gris. Hay quienes dicen que funcionan como pieza de *software* y no es un activo. Si yo quiero vender una PC y me quieren pagar en *bitcoin*, es un trueque, es *software*. Que le hayamos puesto un valor es por un tema de mercado", agrega la CMO de Defiant.

"Es un *non issue*", dice DiPietrantonio categóricamente. "Tratamos de participar en las discusiones y cómo es mejor regular. Cada país tiene sus recetas para estas cosas. Desde el lado tecnológico no es un tema. La cuestión es que los países tienen que tener en claro que se pueden dar un tiro en el pie. Enfocarse en cripto, que está arrasando, no creo que sea la opción más inteligente", agrega el especialista y reconoce que "falta discusión" ya que "hay que ver qué tanto los reguladores entienden sobre esto, el problema aparece cuando se quiere regular lo que no se conoce".

Por último, cabe preguntarse qué impacto tiene en el ecosistema cripto que exista una fuerte demanda enfocada específicamente en la coyuntura de la política cambiaria. Así como el Gobierno fue ahogando los diferentes rulos y trucos que emergieron a raíz de las regulaciones, ¿es el futuro de las cripto en la Argentina un accidente que vive y muere por el cepo? "Al contrario, el rulero trae eficiencia de mercado, si no estuviesen los arbitradores y ruleros, el *spread* sería muy alto, habría mucha oferta. Al estar muy encima del mercado generan eficacia entre oferta y demanda. Todo tipo de actor es bienvenido cualquiera sea el *motus* que tenga, cualquiera sea la intención, lo lindo de los mercados abiertos es la eficacia", asegura DiPietrantonio. <**AP**> *Matías Castro*

Copileidy®

Agencia de Producción Gráfica

Material Institucional

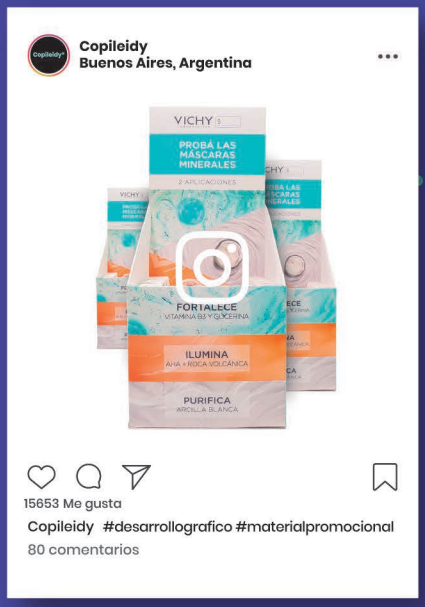
Presskit Packaging

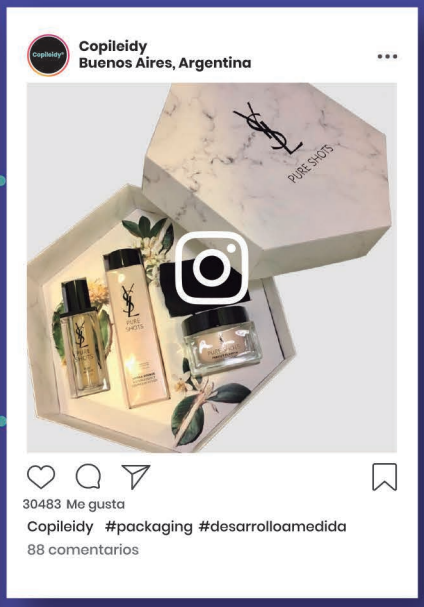
Comunicación Interna

Material Promocional

Material para Eventos

Material de Capacitación





Somos creación, diseño y resultado

Velocidad, Versatilidad Innovación, Compromiso y Cumplimiento

Viamonte 340
(C1053ABH) CABA
Argentina | (54.11) 53.52.7000

www.copileidy.com

Branding

Manual para estirar una marca

Son varias las etiquetas que deciden ingresar en segmentos distintos al nicho por el que se hicieron conocidas. Las claves para no fallar en el intento. Los casos de Morixe y Unilever en el país de los alimentos.

¿Se imaginan a una marca de *snacks* en el negocio de los bálsamos labiales? Suena bastante descabellado, pero sucedió en 2005 cuando Cheetos lanzó una línea con su sabor característico. ¿Y una empresa que fabrica dentífricos poniéndole su marca a comidas congeladas? Se dice que, aunque hay versiones encontradas, Colgate lo hizo en los 60 y rápidamente los sacó del mercado. El estiramiento marcario no es sencillo, y más en el mundo de los alimentos que tiene su propio idioma de comunicación. Sin embargo, en el último tiempo varias etiquetas en la Argentina se animaron a poner un pie en segmentos antes desconocidos o que no estaban relacionados con el rubro de su buque insignia.

"La palabra mágica es 'credenciales'. Es decir, analizar si podrías llegar a conseguir el favor de la gente en caso de que tu línea de productos se extienda. También hay una cuestión de prueba y error, razonabilidad y desparpajo", asegura Gustavo Koniszczer, *managing director* de FutureBrand para Hispanoamérica.

Recientemente Arcor, con un peso propio dentro del negocio de golosinas, entre otros, desembarcó en las góndolas con sus pastas secas con su marca madre. El camino inverso hizo Lucchetti, de Molinos Río de la Plata, que se hizo conocida con sus fideos y arroz y entre 2018 y 2019 puso un pie en los segmentos de congelados y rebozados. Hay otros casos que no son tan actuales, pero igualmente llaman la atención, como Rosamonte, que además de yerba vende pacú congelado.

Para Koniszczer, la primera clave a tener en cuenta es la fortaleza de la marca y evaluar "si tiene la suficiente robustez como para bancarse un estiramiento" a través de un análisis del territorio en el que se mueve. Luego, ahonda, está el *disaster check*. "Hay que analizar la prospectiva y preguntarle al eventual consumidor si lo compraría o no", resume.

Hay diferentes casos de *stretching*. Puede darse con productos que cumplen una función similar –Ledesma con nuevas líneas de endulzantes naturales–, una extensión de su original –9 de oro o Don Satur expandiendo su universo de bizcochitos con los panificados– o una integración de experiencia. Esto último, por ejemplo, sucede con Cachamai, de Grupo Werthein, que en 2020 sumó bizcochitos al té y yerba mate con su marca.

Pero, en caso de que falle el experimento, ¿puede afectar al negocio primigenio? "Depende la fortaleza de la marca original. Puede ser tolerable porque la gente le tiene cariño a esa etiqueta o si en el fondo sabe que es una práctica habitual de las marcas. En cierto punto, también existe la necesidad de las empresas de sacar productos nuevos para mostrarse como innovadoras aunque después les vaya mal", analiza el especialista.

Que primero te conozcan

Todos los meses, el comité ejecutivo de la alimenticia Morixe se reúne y debate sobre las categorías a las que hay que darle seguimiento. Tienen una agenda de segmentos que analizan con asiduidad y mes a mes vuelven a evaluar para saber si es necesario continuar echándoles un ojo o quizá no. La principal variable que miran son los márgenes. "El principal impedimento es entender si esa categoría hoy nos permite dar una propuesta de valor con un precio más barato que el de la marca líder", resume Román Malceñido, gerente general de la firma.

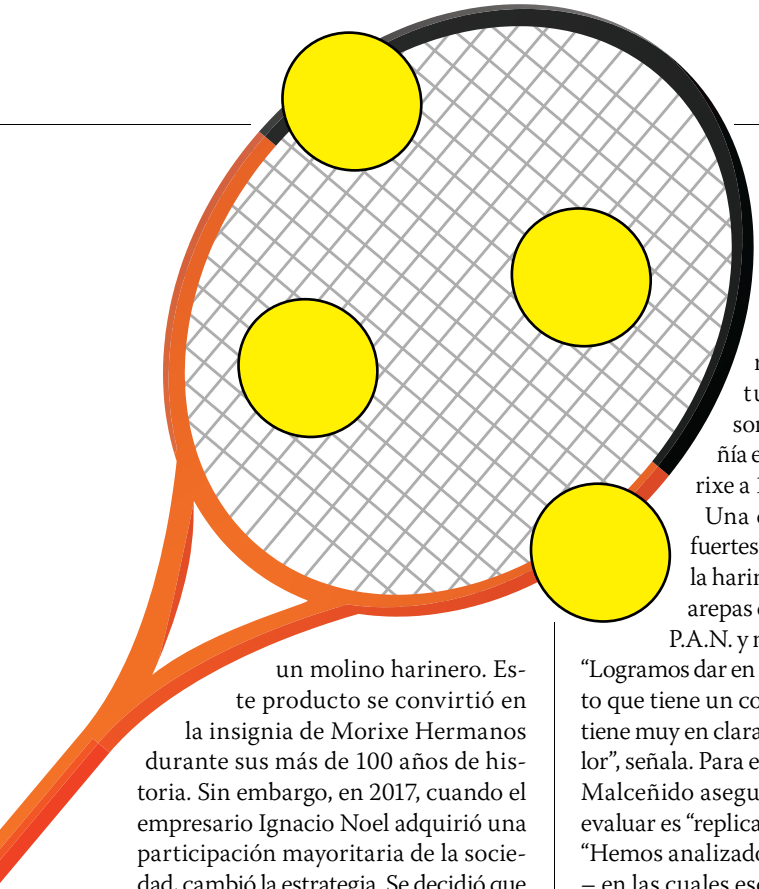
La historia de la empresa se remonta a 1901 cuando fue fundada por Francisco Morixe, quien tenía

Fuente: Gustavo Koniszczer, managing director de Futurebrand para Hispanoamérica

Fortalezas para no romperse
Lo principal es analizar cuán robusta es la marca. Si es que tiene la espalda suficiente como para bancarse un estiramiento o quizá todavía le falta recorrido y trabajo para abrirse a otros rubros.

No salir del territorio
Es posible realizar una transferencia de prestigio en mundos muy separados, pero lo más común es que el producto nuevo opere en el mismo terreno que la marca paraguas o al menos un segmento similar.

Testear posibles desastres
Chequear e investigar si el potencial consumidor estaría dispuesto a comprar el producto que se quiere lanzar bajo esta etiqueta. Como siempre en el mundo del branding, toman protagonismo los focus group.



un molino harinero. Este producto se convirtió en la insignia de Morixe Hermanos durante sus más de 100 años de historia. Sin embargo, en 2017, cuando el empresario Ignacio Noel adquirió una participación mayoritaria de la sociedad, cambió la estrategia. Se decidió que la marca se convirtiera en paraguas de un portfolio más amplio de alimentos.

"El proyecto nació con esa definición de Morixe como marca paraguas. Es un apellido y no está asociado a una materia prima, además armar una marca para cada categoría en la que queríamos lanzarnos hubiera llevado a que nuestra idea de crecimiento se extendiera o requiriera el triple de presupuesto", explica Malceñido.

Fue así como a las tradicionales harinas de la etiqueta se le sumó el pan rallado, la polenta –lanzaron en 2019 y ya ostentan un 20 por ciento de *share* detrás del líder Arcor–, puré de papas, aceitunas, papas fritas congeladas y pastas. "Creemos que la marca es extendible dentro de los productos alimenticios, pero no en segmentos como el de bebidas. Ahí la construcción marcaria es distinta y la experiencia que el consumidor tiene frente a la marca es diferente por lo que puede fallar el mensaje", reflexiona. Pero detrás de esta flexión de la marca hay una estrategia madre.

El ejecutivo detalla: "En todas las categorías donde arrancamos lo hacemos en las materias primas. Por ejemplo, en farináceos entramos con harinas, seguimos con pan rallado y después pasamos a pastas y galletitas. No intentamos salir con una premezcla de bizcochuelo si el consumidor no nos probó en un paquete de harina porque primero tiene que creer que tus materias primas son buenas". La compañía extendió la marca Morixe a 15 categorías.

Una de las apuestas más fuertes fue el lanzamiento de la harina de maíz para hacer arepas donde lidera la marca P.A.N. y no tenían experiencia. "Logramos dar en la tecla con el producto que tiene un consumidor exigente y tiene muy en clara su percepción de valor", señala. Para este tipo de proyectos, Malceñido asegura que lo principal a evaluar es "replicar la calidad del líder". "Hemos analizado categorías – agrega – en las cuales eso nos deja afuera por precio entonces no queremos ir ahí".

Para el resto del año y el primer semestre de 2022, Morixe planea ampliar su portfolio de harinas con el lanzamiento de las premezclas y una variante proteica con harina de legumbres. "El éxito o fracaso de Morixe dentro del rubro alimenticio va a darse por la oferta de productos, no por la construcción marcaria. Lo que buscamos es que el consumidor tenga una percepción de compra inteligente".

Crear un segmento

A mediados del siglo XIX, el alemán Carl Heinrich Knorr manejaba una fábrica que producía achicoria para la industria cafetera y al mismo tiempo experimentaba con vegetales desecados y varios condimentos. Finalmente, en 1873 presentó sus primeras sopas deshidratadas en Europa. Su apellido se convirtió en sinónimo de los reconocidos caldos en cubo, que salieron al mercado en 1912, y la marca siempre estuvo relacionada con el segmento de saborizantes, sopas y caldos.

Recientemente, Unilever, dueña de Knorr desde 2000, no solo estiró la marca hacia un nuevo segmento sino que puede decirse que lo creó. Lanzo 'Rinde más', un preparado a base de proteína de soja, trigo, vegetales deshidratados y condimentos que permiten incrementar, según aseguran, en un 50 por ciento el rendimiento de la carne picada.

"Lo que tenemos en cuenta es la identidad de la marca, su ADN y cuán atractiva es la categoría. Pero, también es clave la evolución de la marca ya que puede suceder que ese segmento, en el corto plazo, no sea relevante, pero sí en un futuro", analiza Laura Santaliz, *head* de Marketing para la categoría Foods de la multinacional.

La compañía angloholandesa flexibilizó varias marcas de su portfolio. Fue así como lanzó las pastas Knorr o el puré de papa en escamas de Cica. Lo mismo sucedió con Maizena, que se extendió al mercado de las galletitas, premezclas, granolas y fideos multicereales (chía, maíz y quinoa).

En su origen, Maizena fue una marca creada en Estados Unidos por los hermanos Duryea en 1856 para su negocio de almidón de maíz. Su famoso paquete amarillo la volvió popular dentro de ese segmento y en los últimos años Unilever emprendió su *stretching*.

"Analizamos la potencialidad de ese segmento, cuál es su tamaño actual y el desarrollo que hay en el país donde queremos desembarcar. Pero también si ese segmento está alineado a la estrategia de sustentabilidad de la empresa", manifiesta la ejecutiva. Luego llega el momento de evaluar si alguna de las marcas puede linkear su identidad con la propuesta y la categoría en mente.

Santaliz identifica tres causas por las cuales un estiramiento puede fallar: "Puede pasar que no se haya comprendido bien lo que la marca traía de diferencial al segmento; que la comunicación no estuviera bien anclada a lo que el producto ofrecía; o que no se cuente con profundidad en la dinámica del segmento donde se buscaba desembarcar".

"Siempre nos preguntamos: '¿Por qué una marca podría ocupar un lugar en determinado segmento en la vida del consumidor?' Ahí buscamos el diferencial que esa propuesta trae y anclamos sus fortalezas pero respetando la identidad de la marca". <**AP**>

Javier Ledesma Cascio

En Alianza con

Bloomberg Businessweek

Seis Días en Suez

La historia no contada del Ever Given de la crisis

Por Kit Chellel, Matthew Campbell, y K. Oanh Ha

El capitán Krishnan Kanthavel observó al sol levantándose sobre el mar Rojo a través de una neblina polvorienta. Vientos de más de 60 kilómetros por hora que castigaban el desierto egipcio habían pintado al cielo de un amarillo anémico. Desde su punto de vista en el puente, apenas podían verse las siluetas oscuras de los otros 19 navíos anclados en la Bahía de Suez, a la espera de su turno para ingresar en el angosto canal que viborea atravesando la tierra hacia el Mediterráneo.

Aquel 23 de marzo de 2021, el transporte de contenedores de Kanthavel debía ser el decimotercer buque en viajar hacia el norte por el canal de Suez. Era uno de los navíos más grandes de la fila. También uno de los más nuevos y valiosos, con unos pocos años desde su botadura. El nombre pintado con mayúsculas en la popa, Ever Given, resaltaba por lo blanco sobre el casco de un verde oscuro. Poco antes del alba, se acercó una pequeña embarcación que transportaba a los pilotos locales que orientarían al barco en su travesía de doce horas entre los mares.

Atravesar el canal de Suez suele perturbar los nervios. El canal ahorra un desvío de tres semanas alrededor de África, pero es angosto, de unos 200 metros en algunas partes, y de solo 24 metros de profundidad. En contraste, los buques modernos son enormes y cada vez se agrandan más. El Ever Given tiene 400 metros de la proa a la popa y casi 60 metros de manga, buena parte del ancho de una cuadra en Manhattan, y casi tan largo como la altura del edificio Empire State. De camino entre Malasia y los Países Bajos, iba cargado con 17.600 contenedores de brillantes colores. Su quilla quedaría a solo unos metros del fondo del canal. Eso no dejaba mucho margen de error.

Tras subir a bordo, los dos pilotos egipcios fueron llevados al puente para que conocieran al capitán, a sus oficiales y timoneles, todos indios, igual que el resto de la tripulación. De acuerdo con documentos presentados semanas más tarde en un tribunal egipcio, en algún momento hubo una disputa acerca de si el buque tendría que ingresar en el canal debido al mal tiempo, un debate que podría haberse visto perjudicado porque el inglés no era el idioma natal de ninguna de las partes. Al menos cuatro puertos cercanos ya habían sido clausurados a causa de la tormenta, y el día anterior el capitán de un buque gasífero en viaje desde Qatar decidió que había demasiado viento para atravesar Suez con seguridad.

Al igual que los aviones, los buques modernos llevan registros de datos del viaje, o VDR en inglés, cajas negras que graban las conversaciones en el puente. El registro completo de lo que sucedió en el puente del Ever Given no ha sido divulgado por el gobierno egipcio, por lo que no resulta claro qué sabían los pilotos y la tripulación acerca de las condiciones. Pero las presiones comerciales sobre el capitán Kanthavel, un marino experimentado de Tamil Nadu, en el extremo sur de la India, deben haber sido enormes. Su barco transportaba casi US$ 1000 millones en carga que incluía muebles de Ikea, zapatillas Nike, laptops de Lenovo y 100 contenedores de un líquido inflamable no identificado.

Otras diferentes entidades empresarias también tenían interés en que los contenedores del Ever Given llegaran pronto a Europa. Entre ellos estaba su propietario, Shoei Kisen Kaisha Ltd., una firma naviera controlada por una próspera familia japonesa, y el Grupo Evergreen, conglomerado taiwanés que la operaba según un estatuto de largo plazo. Mientras tanto, la tripulación trabajaba para Bernhard Schulte Shipmanagement, una compañía alemana que aporta marinos para navíos comerciales y supervisa sus actividades. Cada día de demora sumaría costos por decenas de miles de dólares, si no más.

Capitanes veteranos afirman que a menudo no les queda más opción que navegar hacia Suez en malas condiciones. “Hágalo o encontraremos a alguien más que lo hará”, suelen decirles. Pero los buques modernos tienen radar y sensores electrónicos que técnicamente permiten navegar el canal con visibilidad nula. Y Kanthavel, a quien un excolega definió como un oficial tranquilo y confiado, tenía amplia experiencia para navegar por Suez.

Desde el puente, Kanthavel podía ver alrededor de media milla hacia adelante. Otros barcos del convoy con dirección norte se estaban moviendo y dejaban atrás las altas grúas en la boca del canal. El capitán aun así podría haberse negado a proceder, pero contando con el visto bueno de la agencia que administra la vía marítima, y en vista de que todos estaban

ansiosos por moverse, siguió adelante. El principal piloto egipcio se inclinó sobre su radio y tuvo una breve conversación en árabe entre rachas de estática. Luego ordenó a la tripulación del puente que pusiera marcha al frente. En tanto los asentamientos desperdigados en torno al puerto dejaban sitio al desierto, el Ever Given pasó al lado de un gran cartel en el que podía leerse "Bienvenidos a Egipto".

Los pilotos en Suez trabajan para la Autoridad del Canal de Suez (ACS), que ha manejado la ruta desde que el gobierno egipcio se hizo cargo en 1956. Por lo general exoficiales navales, los pilotos no guían en persona los buques. Su tarea es dar instrucciones a capitanes y timoneles, comunicarse con el resto del convoy y con la torre de control de la ACS, y asegurarse de que los navíos circulen con seguridad, que es lo que sucede en la mayoría de los casos.

Para algunos visitantes, los encuentros con la ACS pueden ser motivo de tensión. Aunque el capitán sigue técnicamente al mando, él o ella cede buena parte del control a extraños en uniforme, cuyo profesionalismo y competencia son variables. Junto con los pilotos, también pueden subir a bordo electricistas de la ACS, expertos en amarras o inspectores sanitarios. Cada uno demanda papeleo, alimentos, espacio y supervisión. También puede que pidan cajas de cigarrillos, un problema que en 2015 impulsó a un grupo anticorrupción marítimo a crear la campaña "Digan no" por la que se alentaba a las empresas navieras a negarse a esos pedidos.

Chris Gillard atravesó el canal una vez por mes entre 2008 y 2019 siendo oficial de su antiguo empleador, el gigante danés A.P. Moller-Maersk A/S. Entre los pilotos y las dificultades de navegación, terminó por detestar el cruce. "Prefiero hacerme una colonoscopia que pasar por Suez", contó en una entrevista. La situación mejoró en los últimos años, pero el proceso sigue siendo complicado.

Pasadas unas pocas millas del cruce, el Ever Given empezó a virar peligrosamente de babor a estribor y viceversa. Su forma de bloque parecía actuar como una vela gigante, a la que el viento inflaba. En respuesta a ello, según las pruebas entregadas en el proceso legal, el piloto jefe de la ACS empezó a soltar instrucciones al timonel indio. El piloto gritó que girara a la derecha y luego a la izquierda. El enorme casco del Ever Given tardó tanto en reaccionar que para cuando empezó a moverse, otra vez debió corregir el curso. Ante la objeción de un segundo piloto, ambos se pusieron a discutir. Se cree que cambiaron insultos en árabe. (La ACS no difundió los nombres de los pilotos y niega que estuvieran en falta debido a lo que siguió).

Luego el piloto jefe dio una nueva orden: "A toda máquina". Eso llevaría la velocidad del Ever Given hasta los 13 nudos, unos 22 kilómetros por hora, significativamente más rápido que el límite de velocidad recomendada del canal, que es de unos 8 nudos. El segundo piloto trató de cancelar la orden, y hubo un nuevo cruce de palabras airadas. Kanthavel intervino y el piloto jefe respondió amenazando con abandonar el buque.

El aumento de potencia tendría que haberle dado más estabilidad al Ever Given para afrontar el temporal, pero también puso a actuar otro factor. El principio de Bernoulli indica que la presión de un fluido desciende cuando aumenta la velocidad. Los cientos de miles de toneladas de agua que el barco desplazaba tenían que acumularse en el estrecho espacio entre el casco y la costa cercana. Al hacerlo, la presión descendió y atrajo al Ever Given más cerca del banco. A mayor velocidad, mayor atracción. "Hasta cierto punto acelerar es eficaz, pero luego se vuelve contraproducente –consideró Gillard–. No irás en línea recta sin importar lo que hagas".

De repente, se hizo evidente que el Ever Given iba a chocar. Aunque no se ha difundido ninguna filmación del episodio, los últimos segundos habrán transcurrido con la horrible lentitud de un edificio que se desploma: un objeto gigantesco entregado a fuerzas invisibles. Según una persona familiarizada con el audio de los intercomunicadores, el capitán Kanthavel reaccionó como lo habría hecho cualquiera en esa situación: "¡Mierda!", gritó.

"Prefiero hacerme una colonoscopia que pasar por Suez."

Tomen en cuenta cada objeto que tienen ahora a tres metros a su alrededor. Zapatos, muebles, juguetes, lapiceras, teléfonos, computadoras. Si viven en Europa o América del Norte hay altas posibilidades de que les llegaran a través del Canal de Suez. El canal es el vínculo esencial entre Oriente y Occidente, una dicotomía alojada hace siglos en la imaginación popular en parte debido a la dificultad de cruzar de una parte a la otra. Antes de que existiera, los marinos tenían que hacer frente a piratas y violentas tormentas navegando alrededor del Cabo de Buena Esperanza, en tanto que los mercaderes que viajaban por tierra se arriesgaban a que los asaltaran o algo peor en su cruce del desierto.

La idea de una ruta directa a través del istmo de Suez fue rechazada por fantástica hasta el siglo XIX, cuando la adoptó un comerciante de vinos francés llamado Barthélemy–Prosper Enfantin. Socialista utópico y partidario temprano de la igualdad de género, Enfantin creía que Oriente tenía una esencia femenina, mientras que Occidente era intrínsecamente masculino. Egipto, y especialmente Suez, podría ser su "lecho nupcial", el lugar de la reconciliación entre las grandes culturas del mundo.

Las ideas de Enfantin llegaron hasta Ferdinand de Lesseps, un diplomático francés apostado en El Cairo, quien se movilizó detrás de la causa. Con el tiempo, Lesseps fundó una entidad denominada la Compañía del Canal de Suez, y convenció al gobernante egipcio Said Pasha y al emperador Napoleón III de Francia de respaldar el proyecto. El gobierno egipcio compró el 44% de las acciones, en tanto inversores minoristas franceses adquirieron la mayor parte del resto. Decenas de miles de campesinos egipcios empezaron a cavar a mano el canal, antes de ser asistidos por máquinas importadas de Europa.

En 1869, fue concluido el milagro en el desierto de 180 kilómetros. Pronto se convirtió en una vital arteria comercial, en particular para las potencias europeas que expandían sus imperios coloniales en Asia. Los egipcios vieron pocos beneficios. La construcción del canal demostró ser ruinosa financieramente para el país, que se vio obligado a vender sus acciones al gobierno británico para satisfacer a los acreedores. Luego, en

PÁGINAS ANTERIORES: CNES 2021, DISTRIBUTION AIRBUS DS. 1896: ZANGAKI BROTHERS

El canal de Suez, circa 1896.

1882, Gran Bretaña se valió de un alzamiento nacionalista como pretexto para despachar 32.000 soldados a Egipto, al que convirtió en estado cliente y al que le arrebató el canal. Suez se había convertido en un activo que las potencias occidentales no podían permitirse perder.

La furia frente a este acto de agresión imperial se agravó, y en 1956 el líder egipcio Gamal Abdel Nasser nacionalizó la vía marítima. Un intento anglofrancés de recuperarlo con apoyo de Israel fue un fracaso humillante que se desplomó cuando el presidente Dwight Eisenhower dejó en claro que Estados Unidos no iba a tolerar la recolonización de una parte del Medio Oriente. Desde entonces, el canal permaneció en manos egipcias. En 2015, el presidente Abdel Fatah El–Sisi inauguró una expansión por US$ 8500 millones, lo que incrementó la capacidad y redujo el tiempo de tránsito. En El Cairo aparecieron carteles que la proclamaban como "la donación de Egipto al mundo".

Hoy unos 19.000 navíos atraviesan el canal cada año, cargados con 1000 millones de toneladas de productos. Con peajes que pueden ascender hasta el millón de dólares en el caso de los buques más grandes, la ACS recauda anualmente unos US$ 5000 millones. Se comprende que el gobierno egipcio esté orgulloso de su papel central en el comercio marítimo. También es sensible a cualquier insinuación de que no es el custodio ideal de uno de los activos cruciales del planeta.

Temprano el 23 de marzo el capitán Mohamed Elsayed Hassanin estaba empezando su turno en la torre de vigilancia de la sede central de la ACS en Ismailia, unos 75 kilómetros al norte de la posición del Ever Given. En tanto los pilotos comunicaron por radio que el buque número 3 del convoy con dirección norte había encallado, los resultados tomados por las cámaras de circuito cerrado que bordean el canal se mostraban en un monitor frente al puesto de mando de Elsayed. Nadie en la torre había visto algo así: el navío estaba atravesado en diagonal. Cuando la cámara se acercó, Elsayed pudo ver la figura apesadumbrada de Kanthavel de pie en el puente del Ever Given.

Elsayed en la sala de mandos de la ACS.

Ex apitán de la Marina, Elsayed es un hombre estricto que se toma en serio su tarea como piloto en jefe. Lo habían ascendido dos años antes, luego de unos 40 años de experiencia marítima y un decenio en la ACS. Tiene rasgos suaves, con arrugas profundas en torno de los ojos, y viste uniforme blanco con charreteras negras y doradas, impecable hasta en los zapatos.

Elsayed supervisa cuatro convoyes por día, dos desde el sur y dos desde el norte. Parte de su tarea es una coreografía náutica. Más de la mitad del canal es demasiado angosto para que los buques grandes se crucen. Por eso los navíos viajan en convoy, y esperan en lagos o canales adyacentes hasta que cruzan los que vienen en dirección contraria.

Elsayed declaró en una entrevista que resultaba claro que el Ever Given había quedado atrapado en uno de los peores lugares posibles: una sección de recorrido único del canal. Resolvió dar un vistazo en persona. Después de un viaje corto en auto, abordó un barco pequeño y se acercó hasta el carguero. Incluso para alguien acostumbrado a los enormes barcos mercantes, la escala del Ever Given era impresionante. A Elsayed le hizo pensar en una montaña de metal, que se elevaba desde el canal opalescente.

Debajo de la superficie la proa en forma de bulbo se había hundido como una daga en la arena y las rocas. De algún modo también la popa había encallado, atrapada en el banco opuesto y dejando al buque en un ángulo de 45 grados ante la costa. Nadie podía circular. La fuerza del impacto también había levantado la proa unos seis metros. Los buques de contenedores no fueron diseñados para ubicarse en ángulo; como se había alterado la distribución del peso y solo unos pocos metros de agua sostenían la sección media del Ever Given, Elsayed creía real la posibilidad de que el buque se partiera por la mitad.

En el lugar ya había un par de remolcadores de la ACS, y unos buzos revisaban si había daños en el casco. Elsayed subió por una escalerilla para ver a Kanthavel en el puente. El capitán estaba visiblemente perturbado, y Elsayed trató de calmarlo. "Todo se va a arreglar, *inshallah*", afirmó.

Después le preguntó por el casco del Ever Given, el peso de la carga y la cantidad de agua en sus tanques de lastre. Si pudieran alivianar la carga, la flotación adicional podría sacarlos del banco. Elsayed intentó algunos rápidos cálculos mentales. La relación de tonelaje y flotación es de 201 toneladas por centímetro. Para que el buque se elevara un metro del agua se precisaría mover unas 20.000 toneladas de carga, una tarea enorme incluso si la ACS podía encontrar una grúa lo suficientemente alta para llegar a los contenedores apilados a más de 50 metros de la superficie.

Los dos remolcadores ataron cables al Ever Given y empezaron el intento de arrastrarlo con los motores generando espirales en el agua. El buque no se movió. Elsayed y su jefe, Osama Rabie, el director de la ACS, improvisaron un plan: iban a organizar turnos de 12 horas alternando entre excavadoras en la costa para retirar el suelo rocoso alrededor de la proa y la popa, y los remolcadores tirando con la mayor fuerza posible. Las excavadoras trabajarían hacia abajo en la marea baja. Los remolcadores explotarían la flotación adicional de la marea alta para arrastrar. Para colaborar con las excavadoras, Elsayed convocó a dos dragas de la ACS, dos barcazas flotantes con dientes de metal que se colocan en el agua para comer el lecho del canal. Tenían que llegar al final de ese día.

La primera en arribar al lugar fue una sola excavadora ama-

Una excavadora trata de liberar la proa del Ever Given.

rilla despachada por un contratista que trabajaba en la zona. El conductor se acercó con nervios y empezó a retirar paladas de tierra rocosa alrededor de la proa. Estaba aterrado, según dijo en una entrevista que concedió luego a Insider, de que la mole de metal se desplazara o le cayera encima. La cómica disparidad de tamaños fue captada por el equipo de comunicaciones de la ACS, que tenía un fotógrafo a mano para mostrar al mundo que la autoridad estaba haciendo todo lo que podía para reabrir el canal. La imagen de la solitaria excavadora se viralizó y por primera vez en la historia, Suez fue a la vez un pasaje comercial y un meme.

Tras ofrecer su relato del accidente a Elsayed, los dos pilotos de la ACS que habían estado en el puente del Ever Given se dispusieron a desembarcar. Al hacerlo seguían discutiendo, indican evidencias en la acción judicial que han sido objetadas por la ACS. "Estos buques no deben ingresar", afirmó el piloto jefe. "¿Por qué le permitiste hacerlo"?, replicó su colega.

Un remolcador durante la operación de reflote.

Keith Svendsen iba en auto al trabajo cuando sonó el celular. Uno de sus colegas de APM Terminals, un operador holandés de puertos de contenedores, estaba en la línea con la última información. Los detalles eran escasos, pero había algún problema en Suez. En Maersk, la casa matriz de APM, el personal se apresuraba a buscar más datos.

Si conglomerados navieros como el Grupo Evergreen mantienen en movimiento el comercio marítimo, APM establece un vínculo entre el mar y la tierra, cargando y descargando unos 32.000 barcos por año en Los Ángeles, Bombay, Gotemburgo y otros 70 puertos, día y noche, en una danza incesante de grúas y cajas de metal. También es copropietaria de Tanjung Pelepas, el puerto malayo que había sido la última escala antes de Suez.

Cuando Svendsen, un danés de hablar suave que trabaja como director de operaciones de APM, llegó a su oficina en La Haya, no estaba exageradamente preocupado. Los accidentes en Suez no eran inusuales y por lo general se resolvían en horas. En tres decenios como directivo naviero y marítimo, había lidiado con más de un caso, algunos en esa misma vía.

Pero pronto se hizo evidente que el accidente del Ever Given se salía de lo normal y tendría graves repercusiones. Tal como la fabricación de autos y la distribución en supermercados, el transporte moderno por barco es un oficio de precisión temporal que gira en torno de la expectativa de que los productos llegarán justo cuando se los necesite. Antes de que se adoptaran ampliamente los contenedores en los años '70 se precisaba de una semana o más para vaciar un barco grande y luego volverlo a llenar. Hoy navíos que llevan 10.000 contenedores o más pasan unas horas en puerto, donde los descargan grúas automáticas manejadas por avanzados algoritmos de planificación. Es un modelo eficiente, que ahorra en depósitos e inventarios, pero que a la vez es frágil. Basta un solo problema en la cadena para que todo se complique.

El cierre prolongado de Suez podría causar una catarata de demoras que se sentirían en el comercio cotidiano de millones, sino miles de millones, de personas y durante meses. Que un buque no cumpliera con su plazo de arribo en la terminal de APM en Nueva Jersey no solo crearía un problema para las empresas estadounidenses que esperaban su carga. También implicaría la acumulación de los contenedores que ese mismo barco debía recoger para exportarlos. Y a medio mundo de distancia, las fábricas en China o Malasia que confiaban en ese buque para recibir sus productos semanas más tarde, tendrían que buscarse otras alternativas, que en virtud de la alteración podrían no existir.

APM convocó a un equipo de manejo de crisis y empezó a prepararse para diferentes supuestos. ¿Qué pasaría si los puertos del canal quedaban cerrados durante 24 horas? ¿O por tres días? ¿O dos semanas? Cada extensión de la demora implicaría más demoras en el tránsito de barcos y cargas, a menos que siguieran un desvío de miles de millas náuticas.

"Nuestra tarea era detectar cuándo llegaríamos a una situación de quiebre", dijo Svendsen en una entrevista. Dos semanas serían un desastre para el comercio mundial, fue la conclusión del equipo. Cualquier plazo inferior a una semana sería manejable, aunque complicado. Svendsen solo podía esperar que alguien liberara antes al Ever Given.

Poco antes del encallamiento, una ingeniera en un buque de Maersk ubicado directamente detrás del Ever Given en el convoy con dirección norte obtuvo una fotografía impresionante del barco, atravesado en el canal y contra el fondo apocalíptico de una tormenta de arena. "Parece que vamos a estar aquí un tiempo", escribió al publicar la imagen en Instagram.

Pasaron unas 24 horas antes de que la ACS divulgara su primera declaración pública, en la que afirmó que el Ever Given

había perdido el control por el mal tiempo. Evergreen, que se negó a aceptar entrevistas con sus directivos, culpó a una "supuesta racha repentina de viento", mientras que un agente marítimo local habló de un "corte de electricidad". Hacia el final de ese día, el 24 de marzo, 185 navíos estaban anclados cerca esperando cruzar con productos electrónicos, cemento, agua, millones de barriles de petróleo y varios miles de cabezas de ganado. Una publicación naviera calculó que se estaban acumulando unos US$ 10.000 millones en tráfico naval por día.

Desde Europa había ayuda en camino: un equipo de SMIT Salvage, parte del conglomerado naval holandés Royal Boskalis Westminster NV, había sido contratado por los propietarios del Ever Given en Japón. Se trataba de un equipo de rescate en alta mar que actúa en todo momento. Cuando un buque de línea empieza a hundirse o un petrolero se incendia, equipos de salvamento corren a la zona para extraer personas, cargamentos y equipos. Es una de las profesiones más saturadas de adrenalina del mundo, y los rescatistas utilizan todo tipo de vehículos para cumplir su tarea, incluyendo helicópteros y remolcadores de gran potencia con nombres como "Semental del mar" o "Gigante del norte". Es un negocio sumamente lucrativo. Según las cláusulas habituales, los equipos reciben un porcentaje del valor de lo que rescatan, lo que potencialmente les permite ganar decenas de millones de dólares. Si fracasan no se llevan nada.

Cuando el 25 de marzo llegó el equipo de SMIT, sus integrantes revisaron el Ever Given y luego se reunieron a bordo con Elsayed y sus colegas de la ACS. Los de SMIT habían llegado para asesorar, no para hacerse cargo, y en Suez las operaciones de rescate quedan bajo la jurisdicción de la ACS. Pero los expertos holandeses tenían un plan. Si el remolque no funcionaba lo crucial sería aligerar el buque, dijeron a Elsayed a lo largo de varias reuniones. Ya habían localizado una grúa que tenía la altura suficiente para llegar a la cubierta del Ever Given y la capacidad de retirar cinco contenedores por hora hasta que el navío fuera 10.000 toneladas más liviano. La grúa llegaría la semana siguiente. Solo precisaban contratar un barco para que la transportara.

"¿Dónde van a poner los contenedores?", preguntó Elsayed. Un directivo del SMIT respondió que los depositarían en un barco más pequeño, que iría a un lago millas arriba del canal, donde otra grúa los transferiría a otro buque. Elsayed opinó que eso llevaría al menos tres meses. "No tenemos tiempo", aseguró. Los del SMIT alegaron que era prudente tener una segunda opción. Al final todos coincidieron en que tendrían que seguir drenando y remolcando hasta que llegara la grúa gigante. Si para entonces no había movimiento, empezarían a quitar las cajas.

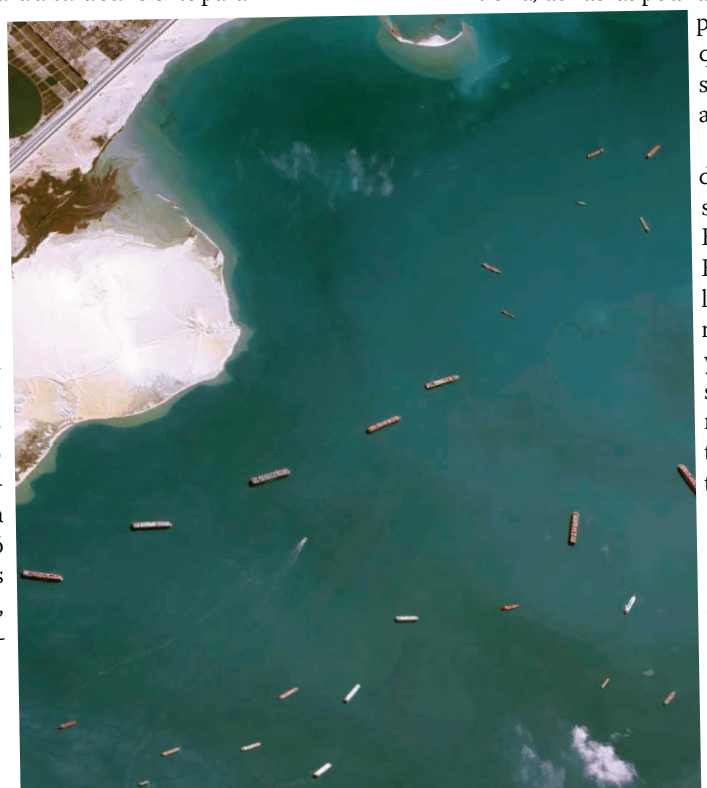
SMIT hizo una convocatoria a sus socios y contratistas en busca de los remolcadores más potentes que pudieran encontrar. Los disponibles incluían un considerable barco de propiedad italiana, el Carlo Magno, que ya estaba en camino a Egipto desde el mar Rojo, a unos días de distancia. El Alp Guard, un gigante holandés con 280 toneladas de potencia en la tracción, también estaba a unos días de distancia.

Elsayed ya estaba viviendo en el Ever Given. Junto con Rabie, quien se alojaba en una draga, pasaba la mayor parte del tiempo en la radio tratando de levantarle el espíritu a las tripulaciones. Ninguno de los marinos, ingenieros o conductores de la ACS dormía mucho en las tiendas militares que se habían fijado junto al canal. Después de un día agotador dedicado a atacar cables, extraer potencia adicional de los motores u operar excavadoras, terminaban descubriendo que el Ever Given apenas se había movido un metro. "Es un buen indicio –les decía Elsayed–. Se movió, mañana se moverá más".

En privado tenía terror de que alguien saliera lastimado. Elsayed también tenía un hijo trabajando en uno de los remolcadores. En cada turno hasta cinco de las naves más pequeñas de la ACS se alineaban con las trompas apuntando al costado del Ever Given en un intento por levantar la proa, mientras que otros tiraban usando cables. Si el buque se liberaba repentinamente, los pequeños barcos saldrían despedidos como juguetes, ante el riesgo de un accidente fatal. También estaba el peligro de que la proa del Ever Given oscilara de lado y chocara con el banco opuesto, lo que lo enviaría de un encallamiento a otro. Elsayed pidió a la tripulación del barco que extendiera cuatro amarras de 100 metros hacia la tierra, donde las podrían anclar para impedir que la proa se moviera demasiado si quedaba liberada de manera súbita. Confiaba en que eso alcanzaría.

El Alp Guard dejó verse el domingo 28 de marzo, casi seis días después de que el Ever Given quedara atascado. Esa noche había una superluna y su gravedad atraería la marea del Mar Rojo a la mayor altura que alcanzaría en semanas. Era el momento para que los equipos de rescate liberaran al Ever Given sin tener que descargarlo.

Entonces Elsayed propuso una nueva idea: en vez de usar los remolcadores solo con marea alta, también podrían operar mientras la



El atasco de tránsito en Suez al 26 de marzo.

marea se retiraba, con la esperanza de que la corriente ayudara al buque a liberarse. No era una idea establecida entre los rescatistas, que prefieren las mareas altas por encima de los movimientos de agua, pero luego de haber peleado con la corriente durante días, Elsayed y su equipo pensaban que podría funcionar.

La marea tocó su pico en la medianoche. En las primeras horas del 29 de marzo, los tripulantes tendieron un cable desde el buque hasta el Alp Guard. El remolcador era tan potente que tuvieron que enrollar el cable alrededor de dos mojones de metal fijados en el casco del Ever Given para impedir que las puntas del ancla se fracturaran debido a la presión. Luego el Alp Guard empezó a arrastrar.

Al amanecer con la marea baja, algunos de los capitanes de remolcadores se percataron de que ya no estaban sobre el agua. Se movían con mucha lentitud. La parte posterior del Ever Given estaba desplazándose en silencio del banco, centímetro por centímetro. La proa seguía anclada en la arena, pero solo la mitad del barco permanecía atascada.

El segundo gran remolcador, el Carlo Magno, llegó pocos después y se unió al Alp Guard en el arrastre desde atrás. Durante horas los remolcadores se esforzaron hasta cubrir de burbujas blancas el agua. Pero ahora estaban trabajando contra la marea. Se detuvieron a la hora del almuerzo, sin haber logrado avances visibles.

Entonces el equipo del SMIT propuso que el Ever Given absorbiera 2000 toneladas de lastre en la popa, para retirar la proa unos pocos centímetros adicionales. A las 14 horas, Elsayed ordenó a los remolcadores que volvieran a intentar. La marea había cambiado, convertida en su aliada. Como sospechaban, la maniobra sirvió.

Elsayed estaba en el puente del Ever Given con el capitán Kanthavel cuando la proa empezó a moverse, con lentitud primero, después de golpe. El piloto en jefe pudo escuchar por la radio los gritos de los capitanes de los remolcadores. Cuando el buque se alejó del banco, una de las amarras que ataba la proa a la costa se soltó haciendo un ruido como de balazo. Luego se soltó otra. Y otra más. Pero la última se mantuvo atada lo suficiente para impedir que el Ever Given se bamboleara por el canal. Elsayed pidió a Kanthavel que diera potencia a los motores y que pusiera al barco en un curso constante para poder pasar entre los navíos de salvamento ubicados más adelante.

Al ver al Ever Given moviéndose por su propia potencia, las tripulaciones de los remolcadores festejaron y sonaron sus bocinas. En el puente, oficiales indios se abrazaban con los rescatistas del SMIT. Rabie llamó al presidente Sidi para darle la buena noticia.

Elsayed se permitió un mínimo momento de festejo. "*Al-Hamdulillah*", murmuró: "Alabado sea Dios". Con renuencia posó para algunos fotógrafos, luego volvió a trabajar. Más de 400 barcos esperaban para ingresar al canal.

El resto del mundo pronto perdió interés en Suez una vez liberado el Ever Given. Para Elsayed y sus pilotos la crisis estaba lejos de haber terminado. Una proporción significativa del comercio internacional dependía de que avanzaran los barcos demorados. La ACS trabajó noche y día para hacerlos avanzar al ritmo de hasta 80 buques diarios. Elsayed sabía que contar con pilotos cansados y sobreexigidos aumentaba el riesgo de accidentes, pero entendía que no le quedaban opciones. Pocos días después de la liberación del Ever Given se hundió un navío de la ACS y murió uno de sus empleados, lo que ilustraba los peligros de trabajar en un cruce marítimo bajo presiones extremas.

Liberar la fila demandó seis días. Posteriormente, Elsayed volvió a su casa en Alejandría para ver a su familia, en su primer descanso en más de dos semanas.

En La Haya, Svendsen, el directivo de APM Terminals, se había preparado para una gran ola de cargamentos, en un intento por reforzar como pudiera su capacidad. La compañía había acordado con los sindicatos la extensión de la jornada laboral, postergó tareas de mantenimiento que habrían sacado de servicio a las grúas, y despejó espacio de almacenamiento para recibir miles de contenedores adicionales.

El mayor problema surgió en Valencia, en el sur de España. Las zonas de almacenamiento del puerto ya estaban casi completas, colmadas de productos españoles que aguardaban ser embarcados. Al llegar los contenedores, el volumen se tornó inmanejable. Por un tiempo APM tuvo que activar una opción como último recurso: les dijo a los clientes que recibiría los productos salientes solo inmediatamente antes de que les correspondiera ser cargados en un barco.

Nada de esto recibió gran atención en la prensa internacional. En las redes sociales la gente se quejaba de la falta de una distracción del Covid-19. #PutItBack ("Póngalo de vuelta") fue tendencia en Twitter. Para muchos el canal de Suez volvió a ser un núcleo mayormente invisible del comercio mundial. Pero dentro del sector naviero, una vez desaparecida la euforia por la operación de rescate, la conversación giró hacia las responsabilidades. ¿Quién era el culpable del accidente? ¿Y quién debía pagar por el daño físico y económico?

El capitán Kanthavel y su tripulación seguían a bordo del Ever Given en espera de que las autoridades egipcias les permitieran salir. El barco estaba anclado en el Gran Lago Amargo. Aunque Kanthavel no había hablado en público, tenía buenos motivos para estar ansioso. Después de un importante accidente marítimo, los capitanes pueden suponer que habrá un examen forense de sus acciones.

El 13 de abril, la ACS consiguió una orden judicial egipcia para "arrestar" o incautar el Ever Given. La entidad explicó que pediría unos US$ 1000 millones del propietario del navío, Shoei Kisen Kaisha, quien se negó a hacer comentarios para este artículo. En presentaciones legales, la ACS alegó que liberar el buque había motivado una "operación única en su tipo y sin precedentes", por lo que deberían solventarse sus gestiones, cuyos gastos ubicó en US$ 272 millones, más un bono de rescate de US$ 300 millones y otros US$ 344 millones de indemnización por, entre otras cosas, "pérdidas morales". Hasta que se pagara esa deuda, el Ever Given, su carga y su tripulación permanecerían retenidos.

"Una de las amarras que ataba la proa a la costa se soltó con un ruido como de balazo. Luego se soltó otra. Y otra más"

El Ever Given anclado en el Gran Lago Amargo.

El 22 de mayo, abogados de la ACS y Shoei Kisen Kaisha se reunieron para asistir a una audiencia en una sala judicial atestada en Ismailia. Muchos tenían mucho en juego. Si se pagaba el reclamo de casi US$ 1000 millones de la ACS, la responsabilidad no caería sobre la empresa nipona sino en un grupo de conglomerados de aseguradoras navieras de todo el planeta. Cada una querría decir lo suyo ante cualquier arreglo. También había unos 17.000 contenedores varados en el Gran Lago Amargo. Nike y Lenovo habían despachado abogados a Ismailia para supervisar el proceso.

Esa mañana el tribunal murmuraba la novedad de que el propietario del Ever Given había contratado a un destacado abogado de Alejandría, Ashraf El Swefy, para que hiciera frente a las demandas de la ACS. La audiencia comenzó a las 11 horas. Una docena de abogados se ubicaron en un atril frente a los cuatro jueces, de pie hombro con hombro como si aguardaran una charla táctica en el entretiempo. Primero se presentaba un abogado, decía su nombre y pronunciaba el alegato de su cliente. Después todos hablaban al mismo tiempo, hasta que un segundo abogado se abría camino hasta la plataforma y el proceso volvía a empezar.

El letrado de la ACS sostuvo que la entidad había salvado casi por sí sola al Ever Given. No era tanto pedir US$ 1000 millones. "Si no fuera por la operación de reflote, podríamos haber asistido a una catástrofe", expresó en árabe. Mientras hablaba, el llamado a la oración se filtraba por una ventana abierta.

Pronto fue el turno de El Swefy. Era mucho más viejo que el resto, encorvado y con manos temblorosas. Pero aunque los otros abogados eran más altos, su presencia era evidente.

Nadie podía dudar del heroísmo de la ACS, afirmó lentamente El Swefy. Pero este elogio era el anticipo de un ataque sorpresa. Explicó que Shoei Kisen Kaisha había tratado en vano de negociar un acuerdo con el organismo. A la luz de la resistencia de la ACS, prosiguió, no tenía más alternativa que presentar como prueba los registros de la grabadoras de datos del viaje del Ever Given. Allí se revelaba un "caos", señaló. "Ingresen, no ingresen, el viento es fuerte, el viento no es fuerte". Los pilotos empezaron a discutir y "se insultaban", en un intercambio tan acalorado que uno de ellos amenazó con dejar el buque, apuntó El Swefy. Era la primera vez que alguien señalaba en público que las acciones de la ACS podrían haber contribuido al accidente.

Como estaba orgulloso de ser egipcio, El Swefy aclaraba que presentaba su alegato con renuencia. "No querría decir esto y me avergüenza decirlo –aseguró–. Porque este curso de agua es de todos nosotros".

Más tarde, cuando se retiró, los periodistas lo rodearon. Se quitó el tapabocas y prendió un cigarrillo con una mano mientras con la otra hablaba por celular. Se negó a responder una consulta de Bloomberg BusinessWeek. "Tengo un principio –declaró en inglés–. Mis opiniones las expreso en el tribunal". ¿Se publicaría la transcripción completa del audio del buque? "No por mí", aclaró.

Al final los jueces patearon la causa a otro tribunal. La ACS redujo su reclamo a unos US$ 550 millones, y a la fecha de publicación de este artículo, las aseguradoras del Ever Given anunciaron que habían llegado a un "acuerdo en principio" para resolver la disputa, pero no revelaron los términos. Incluso si ese acuerdo quedara sellado, aun así podría librarse una larga disputa legal fuera de Egipto. En los tribunales navales de Londres, donde se trata la mayor parte de las contiendas marítimas, Shoei Kisen Kaish presentó un pedido para limitar su responsabilidad máxima derivada de cualquier acción judicial. El escrito menciona 16 entidades que podrían reclamar reparaciones, en su mayoría propietarios de otros buques demorados en Suez durante el bloqueo. También podría haber litigios por responsabilidad financiera entre el propietario, las aseguradoras y sus reaseguradores, que protegen a las compañías de seguros frente a demandas excesivas. La ronda de litigios podría extenderse durante años, para deleite de la industria legal londinense y probablemente de nadie más.

El capitán Kanthavel y su tripulación llevan tres meses flotando en el Gran Lago Amargo. Según la Federación Internacional de Trabajadores del Transporte, siguen cobrando el sueldo y están suficientemente abastecidos. A nueve de ellos se les permitió volver a la India. Con todo, grupos de marinos están ansiosos por su situación; en algún momento el sindicato naval de la India manifestó la preocupación de que podrían haber sido "tomados de rehenes" como piezas de una negociación que nada tiene que ver con ellos. Por eso el arreglo potencial es una noticia excelente. Cuando quede definido, ellos y el barco podrían estar en condiciones de retirarse.

Durante una reunión en mayo con Businessweek en la sede de la ACS, Elsayed reflexionó sobre su papel en este momento específico de la historia náutica. Cuando estuvo en la Armada había estudiado la "Operación Badr", el ingenioso plan para transportar a las fuerzas egipcias a través de Suez en apenas seis horas, que les permitió sorprender a las tropas israelíes y dar comienzo a la guerra del Yom Kippur de 1973. Esta vez no había logrado ese ritmo, pero la ACS se las ingenió para reflotar al Ever Given en seis días. "Fue lo mismo", dijo riéndose.

Era de noche cuando Elsayed se ofreció a guiar a sus visitantes en un recorrido por la torre de mando de la ACS. Afuera el canal era una extensión oscura, bordeada por luces que parpadeaban en la costa. Estaba vacío: faltaban horas para que partiera el siguiente convoy. Por encima de las imágenes de circuito cerrado, un mapa digital de toda la ruta se extendía a través de diez monitores grandes. Elsayed señaló un punto amarillo en el Gran Lago Amargo, un punto inmóvil en la pantalla, y preguntó: "¿Ven al Ever Given?" <**BW**> *Con Ann Koh*

● La elección de tres directores disidentes en el gigante petrolero fue un gran triunfo de losactivistas ambientales. Ahora viene la parte difícil

Chris James logró una hazaña que durante años había esquivado a la familia Rockefeller, a los gigantescos fondos de jubilación y a los administradores de dinero. En apenas seis meses –y después de poner en juego sus propios fondos– la diminuta *startup* de inversiones de James, Engine No. 1, consiguió una victoria sobre una de las compañías más icónicas de Estados Unidos. Su agria batalla indirecta contra Exxon Mobil Corp., centrada en su rendimiento flojo y en la resistencia a prepararse para un futuro con bajo carbono, condujo a la elección de tres ejecutivos disidentes para integrar el directorio de 12 miembros de la compañía.

La victoria no solo sorprendió al mundo del petróleo y a las grandes empresas en general, sino que también señaló la madurez de inversores con conciencia social que por largo tiempo habían presionado a las compañías para que mejoraran sus políticas ambientales, a menudo con resultados contradictorios. La campaña de Engine No. 1 podría inaugurar una nueva época para ellos. "Se abre una nueva estrategia -dice Timothy Smith, director de participación de accionistas en temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en Boston Trust Walden Co., que lleva 50 años hablando con empresas y completando resoluciones de accionistas. "Nunca se había desplazado a directores por cuestiones de ESG", agrega.

Una confluencia de tendencias marcó el terreno para el éxito de Engine No. 1: la creciente preocupación de la sociedad por el calentamiento del planeta, el hecho de que gobernantes y empresas mundiales fijen metas de emisión, y el pobre desempeño reciente de Exxon. El núcleo del argumento de Engine No. 1 fue que el fracaso de Exxon en atender el cambio climático perjudicaba sus finanzas y dañaba a sus accionistas.

También se estaba gestando más presión de parte los inversores. En el Reino Unido, el inversor y activista multimillonario Chris Hohn había empezado una campaña para que las empresas presentaran planes de reducción en las emisiones de gases de invernadero y dieran voz a los accionistas en esas iniciativas. Y después de enfrentar críticas por sus antecedentes en temas ambientales, el enorme administrador de fondos Black Rock Inc., un destacado accionista de Exxon, anunció que empezará a votar en contra de los directores corporativos cuyas compañías no actúen respecto del clima. La votación celebrada el 26 de mayo concedió lugares a los tres candidatos que respaldaba Engine No. 1.

Fue una derrota impactante para el director ejecutivo de Exxon, Darren Woods, quien lleva cuatro años y medio de un mandato complicado. Su primera tarea será convencer a los escépticos en el directorio de que la compañía debería seguir explorando yacimientos petroleros no explotados. Exxon tiene que hallar el equivalente a 1400 millones de barriles cada doce meses solo para compensar lo que cada año saca de la tierra. Operar a esa escala descomunal requiere de programas de exploración que consumen miles de millones de dólares al año, y sin ninguna garantía de éxito.

Durante buena parte de su historia, Exxon fue conocida por su inigualable astucia financiera y operativa. Pero una serie de errores en los últimos veinte años –entre los que se

DATOS: COMPILADOS POR BLOOMBERG, HASTA EL 9 DE JUNIO DE 2021

incluyen escapadas a Rusia y el gas no convencional norteamericano por parte del antecesor de Woods– marcaron el terreno para las caídas pronunciadas en el flujo de ingresos y la producción petrolera.

La crisis se intensificó con los problemas gemelos de 2020: la sobreabundancia de crudo y la depresión de la demanda impulsada por la pandemia aplastó el precio del petróleo. Exxon comunicó sus primeras pérdidas anuales en 40 años, y sus acciones registraron el peor rendimiento anual desde que se fusionó con Mobil en 1999. Incluso cuando los ingresos cayeron a la mitad de los de comienzos de la década, Woods prometió proteger el tercer dividendo más grande del índice S&P 500 y se endeudó fuertemente para financiarlo.

La disparada de la deuda y las perspectivas sombrías en cuanto a una recuperación inminente dieron una oportunidad a los activistas. Pero queda por verse si los tres nuevos miembros del directorio propuestos por Engine No. 1 podrán alterar el curso de la compañía. "Damos la bienvenida a los nuevos directores y ansiamos trabajar con ellos", dijo el portavoz de Exxon, Casey Norton. Pero Felix Boudreault, socio gerente en Sustainable Market Strategies, firma que investiga ESG, es escéptico respecto de que el abrazo de Exxon sea cálido. "Han mostrado tanta resistencia –señala–. Como mucho, harán lo mínimo acerca del clima".

En cualquier caso, la victoria de Engine No. 1 motivó a los inversores con conciencia social, quienes por décadas han estado presionando a las firmas para que mejoren sus prácticas sociales y ambientales. Por lo general hablan con gerentes y presentan resoluciones para que sean votadas en reuniones anuales de accionistas. Matt Patsky, quien ha hecho inversión socialmente responsable durante unos 30 años, ve en el triunfo de Engine No. 1 una forma de subir la apuesta con la reforma de los directorios. "Consideraríamos este tipo de activismo como parte de una coalición de grandes inversores –afirma Patsky, CEO de Trillium Asset Management–. Abrió nuevas oportunidades para nosotros. Es una tercera herramienta".

Inversores como el Sistema de Jubilaciones de los Maestros de California (Calstrs), Legal & General Investment Management y la familia Rockefeller pasaron años presionando infructuosamente a Exxon para que adoptara acciones frente al calentamiento mundial. Calstrs, un soporte temprano de la lucha de Engine No. 1 en Exxon, adelantó que podría usar otras estrategias en empresas con las que ya está en conversaciones por temas de ESG.

LGIM, uno de los más grandes administradores de fondos de Europa que hace dos años redujo su participación en Exxon tras el fracaso de las gestiones por el clima, anunció que podría volcar su peso detrás de otros inversores que lancen campañas activistas. "Las tácticas más agresivas llegaron para quedarse", advierte John Hoeppner, director de su unidad de inversiones sustentables en Estados Unidos. Las compañías deberían esperar más cosas como esta".

La campaña de Engine No.1 no estuvo concentrada en medidas como los niveles de dióxico de carbono o la temperatura del planeta. En cambio, el fondo alegó que Exxon había generado resultados pobres –y puesto en peligro sus propios dividendos– debido a años de gastos dilapidados en proyectos energéticos y al aumento de la deuda. Era importante presentar el argumento financiero a los otros inversores, apuntó James. "En muchos casos, los accionistas que votan no son los más locuaces en cuestiones ESG. Nosotros evaluamos el valor total de las empresas, sus impactos en los accionistas y las partes interesadas".

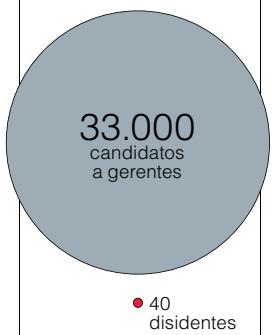
Enfrentarse a una de las principales compañías petroleras del mundo fue un gran riesgo para James, quien gastó al menos US$ 30 millones en honorarios legales. Engine No. 1 solo tenía una participación del 0,02% en la compañía de US$ 260.000 millones. Pero su firma consiguió el respaldo de tres de los más grandes administradores de fondos de Estados Unidos, quienes en conjunto son dueños de la quinta parte de Exxon, y de los tres principales fondos de pensión norteamericanos.

Ahora James se concentra en ampliar su incipiente negocio de conciencia social, y piensa en un fondo que cotice en Bolsa que fomentaría cambios en las compañías de las que sea propietario mediante votaciones delegadas. Se negó a mencionar cuáles serían sus próximos objetivos. Pero una reciente presentación oficial indica que antes de marzo Engine No.1 había ingresado en varias compañías, como la automotriz General Motors Co., la agroempresa Bunge Ltd., y el fabricante Deere & Co.. Todos operan en sectores de alta emisión de carbono, así que la disputa por Exxon no quedó muy atrás en su mente. <**BW**>

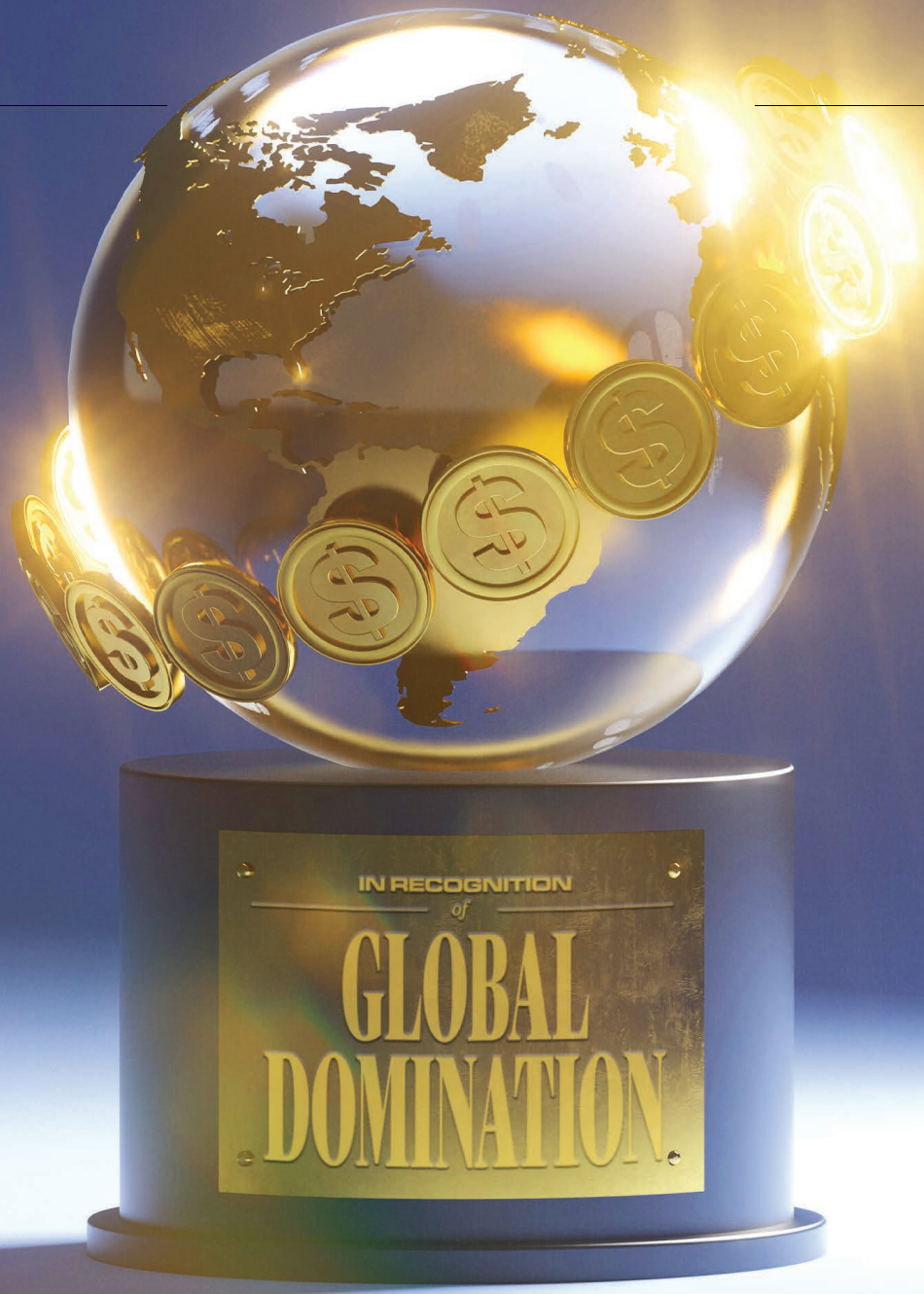
Saijel Kishan y Joe Carroll

THE BOTTOM LINE. *Exxon se resistió largamente a las exhortaciones de inversores preocupados por el clima. Su derrota frente a un grupo de activistas podría acelerar otras campañas contra empresas que tienen malos rendimientos.*

▼ Miembros de directorio elegidos en EE.UU en 2020-21



En reconocimiento a la dominación global



● Un estudio de 30 años de datos rastrea la evolución de las firmas superestrella, una especie difícil de domesticar.

Por Lom Orlik, Justin Jimenez y Cedric Sam

Las empresas más grandes del mundo lo estaban haciendo bien hasta que llegó el Covid-19. Ahora lo están haciendo aún mejor. Las 50 principales empresas de acuerdo con su valor agregaron US$ 4500 millones de capitalización bursátil en 2020, llevando su cuantía combinada a aproximadamente el 28 por ciento del Producto Bruto Interno mundial. Hace tres décadas, la cifra equivalente era inferior al 5 por ciento.

Esa es solo una medida de cómo las empresas superestrella han llegado a dominar la economía mundial, según un nuevo informe de Bloomberg Economics que estudia el papel cambiante que han tenido. Los hallazgos brindan argumentos para los legisladores empeñados en controlar a los gigantes, incluido el gobierno de EE. UU. que busca obtener apoyo mundial para aumentar los impuestos sobre las ganancias corporativas.

Las empresas más grandes generalmente registran márgenes más amplios y pagan menos impuestos que en décadas pasadas, muestra el estudio de Bloomberg Economics. Su tasa impositiva efectiva media del 35 por ciento en 1990 se había reducido a sólo el 17 por ciento el año pasado, mientras que los márgenes de ganancia se dirigieron en la dirección opuesta, subiendo del 7 al 18 por ciento durante el mismo

período. También dedican una porción más pequeña de sus ganancias a inversiones generadoras de empleo: en 1990, IBM –en ese momento, la empresa que cotizaba en bolsa más grande del mundo– dedicaba el 9 por ciento de sus ingresos a gastos de capital. Avance rápido hasta 2020, cuando Apple, su reemplazo en el primer lugar, gastó solo el 3 por ciento.

Las ventajas de las que disfrutan las firmas superestrella se hicieron aún más evidentes durante la pandemia, lo cual es una de las razones por las que el tema de cómo domarlas se ha convertido en un salto en la agenda política. Los gigantes tecnológicos como Amazon tienen modelos de negocio hechos a medida para un año de distanciamiento social, a diferencia de los competidores del "centro comercial" que dependen del tráfico peatonal. Y los rescates gubernamentales funcionaron mejor para las empresas más grandes, que se beneficiaron de los respaldos del banco central que mantuvieron bajos los costos de los préstamos y altos los precios de las acciones.

En Estados Unidos, la administración del presidente Joe Biden busca aumentar los impuestos corporativos como parte de un esfuerzo más amplio para detener el largo camino hacia la desigualdad. Quiere revertir al menos algunos de los recortes implementados por su predecesor directo, Donald Trump. También está presionando por un acuerdo fiscal global que dificulte que las empresas más grandes reduzcan sus facturas al trasladar las ganancias a jurisdicciones de impuestos bajos.

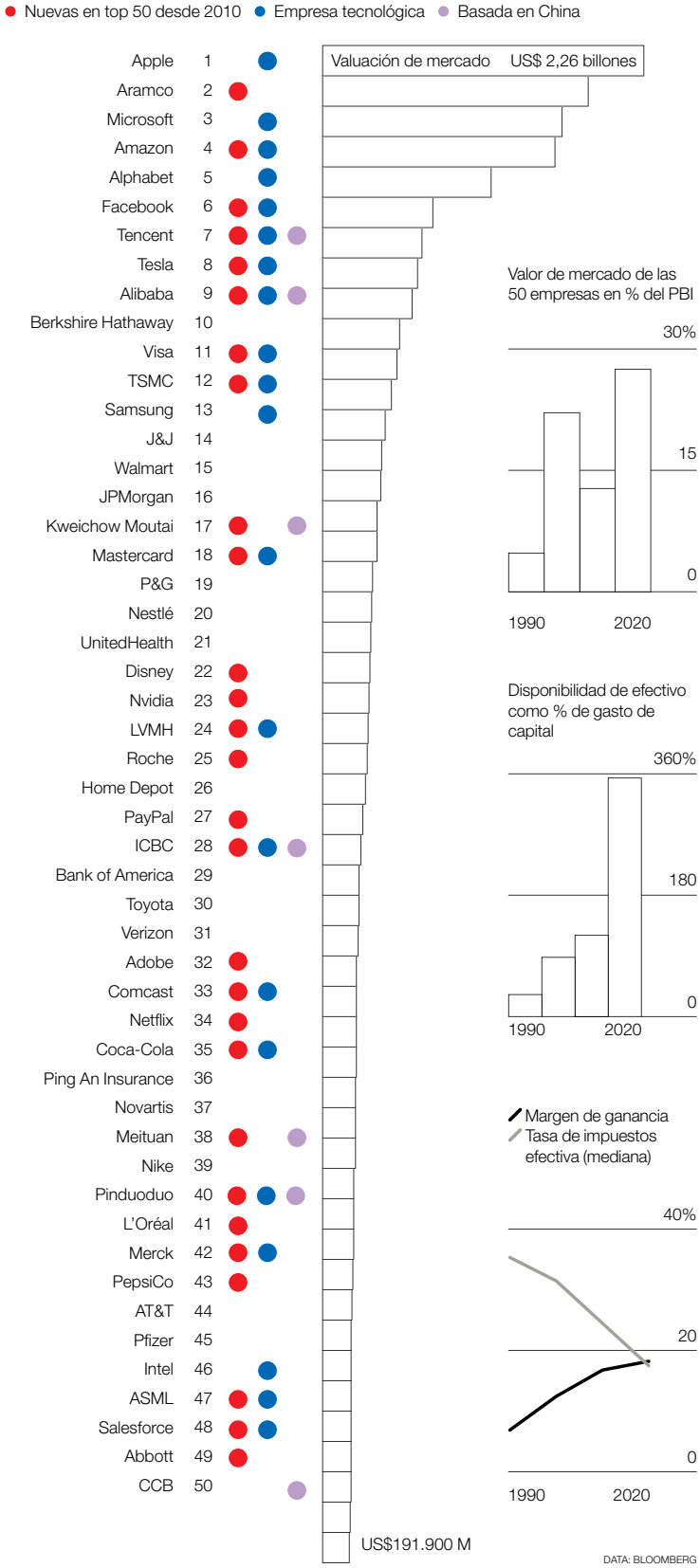
Esa práctica se extendió a medida que las corporaciones crecían. Un estudio de 2019 del Fondo Monetario Internacional encontró que hasta el 40 por ciento de lo que en el papel parece inversión extranjera directa es "inversión fantasma en estructuras corporativas sin sustancia y sin vínculos reales con la economía local".

En un discurso en abril, la secretaria del Tesoro, Janet Yellen, citó una "carrera global de 30 años a la baja en las tasas de impuestos corporativos". Dijo que el acuerdo entre el G-20 sobre un cargo mínimo global creará "un campo de juego más nivelado en el pago de tributos de las corporaciones multinacionales".

La propuesta de EE. UU. de una tasa mínima del 21 por ciento está presionando a los países de la Unión Europea para que sigan su ejemplo, y provocando objeciones de estados miembros de la UE como Irlanda, cuya baja tasa impositiva corporativa ha alentado a multinacionales como Apple y el propietario de Google, Alphabet, a establecer allí sus sedes regionales. Podría haber una pelea, porque las decisiones de la UE deben ser unánimes.

Las 50 empresas globales más grandes en 2020

El crecimiento de China, avances en tecnología y la revolución de las energías limpias modificaron los primeros puestos del ranking



DATA: BLOOMBERG

ILUSTRACIÓN POR TIMO LENZEN

En 1990, no había empresas chinas entre las 50 principales empresas que cotizan en bolsa; el año pasado hubo 8. Las ganancias de China se han producido en gran medida a expensas de las empresas europeas, cuya presencia en la lista se ha reducido de 15 a 7 durante el período.

Junto con la geografía cambiante de la economía mundial, el estudio de Bloomberg Economics también registra un cambio profundo en lo que hacen las empresas más grandes. La tecnología domina la parte superior de la lista, y las empresas de combustibles fósiles, con la excepción del buque insignia de Arabia Saudita, Aramco, han caído.

El extraordinario crecimiento de las empresas de tecnología en particular es lo que está impulsando la acción del gobierno. Están en la mira de políticos y reguladores en casi todas partes. Eso incluye a China, donde los reguladores bloquearon una oferta pública inicial propuesta por Ant Group de Jack Ma, impusieron multas récord a sus afiliadas, incluida Alibaba Group Holding, y extendieron la presión a otros gigantes tecnológicos como Tencent Holdings. Europa ha estado trabajando en formas de gravar a empresas como Amazon y Alphabet según el lugar donde operan, en lugar de su ubicación. La idea generó tensión con Estados Unidos bajo la administración Trump, pero con el equipo de Biden en su lugar, hay esperanzas de un acuerdo.

En EE.UU. existe un apoyo bipartidista para un enfoque más estricto de las grandes tecnologías que va mucho más allá de las tasas impositivas. Es un área en la que Biden parece dispuesto a ceñirse a las políticas de su predecesor. El presidente nombró a Lina Khan, profesora de la Facultad de Derecho de Columbia y autora de un documento histórico que acusa a Amazon de comportamiento monopólico, para un puesto clave en la Comisión Federal de Comercio (FTC por su siglas en inglés). La FTC ya está buscando dividir Facebook con una demanda iniciada bajo la gestión Trump, y el Departamento de Justicia ha presentado un caso de monopolio contra Alphabet.

Amazon "ha construido su dominio a través de la búsqueda agresiva del crecimiento a expensas de las ganancias", una estrategia que fomenta la economía de los mercados de plataformas de Internet, escribió Khan en 2017. "En estas condiciones, los precios depredadores se vuelven altamente racionales". Para su consejo económico, Biden eligió a Tim Wu, otro profesor de derecho de Columbia cuyo libro de 2018 "The Curse of Bigness" pide un uso más agresivo de la ley antimonopolio. El creciente interés en esa agenda ha hecho comparaciones con la era clásica de la búsqueda de confianza en Estados Unidos hace más de un siglo, cuando los políticos liderados por Theodore Roosevelt rompieron los monopolios del petróleo, los ferrocarriles y otras industrias y sometieron a los titanes corporativos de la época a una regulación más estricta.

En aquel entonces, como hoy, a los políticos de ambos partidos les preocupaba que la riqueza y el poder corporativos se hubieran concentrado en un grado antidemocrático y que si no se detenía la tendencia podría abrir el camino a demandas más radicales y populistas en una sociedad dividida por desigualdades de riqueza y una marcada división urbano-rural.

Muchas de las preocupaciones que impulsan a los gobiernos son específicas de la tecnología y su creciente influencia en todas las áreas, incluida la libertad de expresión y la gran cantidad de datos personales que acumulan las empresas. Pero otros se relacionan con la grandeza en general, lo que crea poder de mercado: la capacidad de reprimir a los competidores, mano dura con los proveedores y clientes, e influir en las regulaciones.

También hay un creciente cuerpo de investigación que muestra que el mayor dominio de las firmas superestrella ha colocado a los trabajadores en desventaja. Muchos economistas han atribuido el lento crecimiento de los salarios en Estados Unidos durante las décadas previas a la pandemia, al menos en parte, a la disminución de la competencia. Algunas empresas de tecnología tienen modelos comerciales que les permiten escalar sin agregar mucho personal. Otros, Amazon y Alibaba entre ellos, emplean enormes cantidades de trabajadores, pero a menudo en trabajos poco calificados y mal pagados, aunque Amazon, después de derrotar un intento de formar un sindicato en un almacén de Alabama, anunció aumentos salariales en todos los ámbitos.

Otra medida del creciente poder de las firmas superestrella es el aumento de los márgenes de ganancias que documentó Bloomberg Economics. Probablemente serían aún más amplios si algunas compañías no sacrificaran los ingresos a corto plazo por ganancias en la participación de mercado que podrían generar mayores ganancias en los próximos años.

Los economistas que estudian el problema del tamaño han llegado a la conclusión de que también aparece en niveles por debajo de los 50 primeros del mundo. Un estudio de 2017 encontró que tres cuartas partes de las industrias estadounidenses vivieron un aumento en la concentración durante las dos décadas anteriores, con menos empresas y de mayor tamaño.

Con grandes ganancias, facturas de impuestos ligeras y una necesidad limitada de capital o incluso de trabajadores, la nueva generación de megaempresas también plantea desafíos para la política fiscal y monetaria. El argumento del lado de la oferta de que los impuestos más bajos estimulan el crecimiento al impulsar la contratación y la inversión, que nunca está particularmente bien respaldado por los datos, ahora parece aún más débil. Y la idea de que los bancos centrales pueden lograr el mismo efecto con tasas de interés más bajas se ve afectada cuando las megacorporaciones han acumulado tanto efectivo que no necesitan pedir prestado.

En medio de todas las preocupaciones provocadas por el surgimiento de firmas superestrella, el estudio de Bloomberg Economics ofrece un hallazgo que puede ser más tranquilizador. En cada una de las últimas tres décadas, aproximadamente la mitad de los 50 primeros lugares en las clasificaciones corporativas ha cambiado. Eso no necesariamente dice mucho sobre las perspectivas de los recién llegados que intentan ingresar a una industria. Puede simplemente reflejar los contornos cambiantes de una economía, como el cambio generacional de Big Oil a Big Tech. Pero sí muestra que el dinamismo del mercado sigue funcionando y que llegar a la cima no es garantía de permanecer allí. <**BW**> *Tom Orlik, Justin Jimenez y Cedric Sam.*

PARA SUMAR TU MARCA A EL CRONISTA COMERCIAL OPEN GOLF NO HACE FALTA SABER DE GOLF.

SOLO HACE FALTA SABER DE NEGOCIOS.

Una nueva edición del circuito El Cronista Open Golf recorrerá los más selectos campos de golf y **tu marca no pude faltar.** Jornadas únicas y llenas de emoción en el certamen de golf corporativo **más éxitoso del país.**

Para más información: opengolf@cronista.com

CIRCUITO

El Cronista

Open Golf

El gigante del comercio electrónico prueba con las finanzas

● MercadoLibre aprovecha el auge del e-commerce en América latina para reforzar sus servicios financieros

Cuando las ciudades latinoamericanas comenzaron a cerrarse en marzo de 2020, parecía una crisis existencial para MercadoLibre, la plataforma de comercio electrónico dominante en la región. Las ventas se redujeron a un mínimo, durante aproximadamente una semana. Luego se recuperaron y pronto estuvieron por encima de donde habían estado un año antes.

Los ingresos por comercio electrónico de MercadoLibre aumentaron un 90 por ciento en 2020 a medida que el Covid aceleraba el cambio hacia las compras en línea, según Bloomberg Intelligence. El número de compradores en su mercado creció un 40 por ciento, a 65 millones, en los 12 meses que terminaron el 31 de marzo. "Avanzamos de tres a cinco años, según el país", dice Marcos Galperin, cofundador y CEO de la empresa. "No hay vuelta atrás".

Si MercadoLibre está cambiando la forma en que los latinoamericanos compran, los inversores parecen aún más entusiasmados con la forma en que está cambiando la forma en que pagan. El volumen de pagos en Mercado Pago, el brazo de tecnología financiera de la compañía, aumentó un 75 por ciento el año pasado, a U$S 50.000 millones, ya que los comerciantes incorporaron la capacidad de pagar a través de aplicaciones para teléfonos inteligentes o códigos QR. La compañía también duplicó con creces la cartera de su negocio de préstamos. En 2018, Goldman Sachs estimó que el 40 por ciento del valor de MercadoLibre provenía de su rama de servicios financieros; hoy es el 60 por ciento.

Incluso los patrocinadores de la empresa no argumentan que haya sido pionera en ninguna tecnología o servicio financiero particularmente novedoso. "La mayor virtud de MercadoLibre a lo largo de los años fue su capacidad para identificar tendencias relevantes desde el principio, adaptarlas a las condiciones locales y, sobre todo, implementarlas en el momento adecuado con precisión, agilidad y habilidad", escribió Dynamo, la destacada sociedad de gestión brasileña.

DATOS: COMPILADOS POR BLOOMBERG HASTA EL 9 DE JUNIO DE 2021

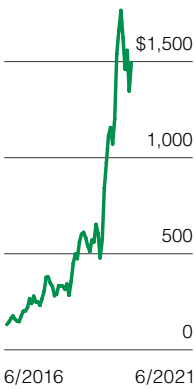
Galperin, de 49 años, cuya familia es propietaria de una importante curtiembre y distribuidora de cuero en la Argentina, estaba estudiando una maestría en negocios en Stanford en 1999 cuando vio a eBay prosperar y decidió que podía crear un sitio web de subastas para el mercado latinoamericano. Lo llamó, simplemente, "Mercado libre" y facilitó sus primeras ventas ese año. Todos los integrantes del equipo original se comprometieron a encontrar 200 elementos para publicar; la contribución de Galperin fue un conjunto de palos de golf familiares. eBay terminó invirtiendo en Mercado Libre en 2001 y mantuvo una participación hasta 2016.

En esos primeros días, la plataforma funcionaba como un sitio de anuncios clasificados que conectaba a compradores y vendedores por correo electrónico; algunos acuerdos fracasaron en medio de preocupaciones por fraude y problemas logísticos. Mercado Libre inició una rama de servicios financieros en 2003. Una vez más, la inspiración vino de eBay, que había comprado PayPal el año anterior para desarrollar relaciones con empresas de servicios de pago y tarjetas de crédito.

Hoy en día, muchas de las transacciones que facilita MercadoLibre no involucran su propio negocio de comercio electrónico. Desde ferias artesanales hasta vendedores de agua de coco en la playa y taxis, es cada vez más común ver calcomanías que dicen "Aceptamos Mercado Pago". Algunos pequeños comerciantes dicen que las comisiones pueden ser elevadas, pero reconocen que es el precio de mantenerse al día con las preferencias de los consumidores.

Lourenço Campos Leite, un cerrajero de 67 años en São Paulo, comenzó a aceptar pagos móviles hace dos años, diciendo que se siente más seguro manejando menos efectivo y agregando que los clientes prefieren los pagos móviles porque facilitan el control del gasto. "A cada vez menos clientes les gusta llevar dinero en efectivo", dice. Casi el 80 por ciento de sus clientes ahora pagan con el lector de tarjetas de MercadoLibre y hasta el 10 por ciento usa códigos QR.

▼ MercadoLibre precio de la acción



En una región donde el 50 por ciento de las personas no tiene una cuenta bancaria, Mercado Libre también vio la oportunidad de expandir su gama de servicios financieros. Ahora emite pequeños préstamos tanto a comerciantes como a consumidores a través de una unidad llamada Mercado Crédito, que determina la solvencia crediticia de los prestatarios a partir de los datos que recopila a través de su plataforma. La empresa no se financia a sí misma con depósitos, por lo que no planea solicitar una licencia bancaria, dice Galperin.

MercadoLibre también permite a los usuarios poner el dinero de sus billeteras digitales en fondos mutuos de bajo riesgo, una opción atractiva en países como la Argentina, donde la inflación anual es de casi el 50 por ciento. Estos productos son en gran parte responsables de un gran aumento en las cuentas de inversión minorista. En Argentina había 400.000 cuentas de inversión minorista antes de que la empresa comenzara a permitir inversiones a través de su aplicación de billetera. Desde septiembre de 2018, los clientes de MercadoLibre han utilizado la aplicación para abrir más de 3 millones de nuevas cuentas de inversión minorista. Las cuentas también están disponibles en México y Brasil, con alrededor de 15,7 millones de cuentas en la región.

Irma Sgarz, analista de Goldman Sachs, ve a los servicios financieros como el negocio a largo plazo más prometedor de MercadoLibre. La cartera de préstamos tiene márgenes del 25 por ciento, en comparación con los márgenes generales del 3 por ciento, dice Sgarz. Ella espera que el negocio de préstamos por sí solo crezca más de ocho veces en los próximos cinco años, a una cartera de U$S 5000 millones, frente a U$S 600 millones en el último trimestre. Durante el mismo período, los préstamos representarán la mitad de los ingresos por servicios financieros de MercadoLibre, frente al 15 por ciento actual, dice.

Por ahora, el comercio minorista sigue siendo el mayor negocio de Mercado Libre. Su rama de comercio representa alrededor de dos tercios de sus ingresos totales, una proporción más alta que antes de la pandemia. En Brasil, los camiones de reparto de color amarillo brillante de Mercado Libre son omnipresentes en la mayoría de las ciudades importantes. La compañía está duplicando la capacidad en sus dos mercados más grandes, creando una flota de carga aérea y considerando ingresar a las entregas de alimentos frescos e incorporar demostraciones de video en vivo en su plataforma de compras. A MercadoLibre le ha ido bien frente a los competidores locales e incluso los intentos de Amazon.com de trasladarse a la región. Por ahora, el mercado de comercio electrónico de América Latina está creciendo tan rápido que puede parecer que todos están ganando, según Sgarz. "Una de las preguntas es si los rivales están ganando participación de mercado o creando un nuevo mercado que antes no estaba en línea", dice.

Aún así, algunos inversores dicen que la compañía tendrá dificultades para mantener el impulso a medida que la pandemia se desvanezca. Las acciones han caído drásticamente desde que alcanzaron su punto máximo en enero. Galperin dice que su estrategia es reinvertir el dinero en la captura de participación de mercado, en lugar de ejercer el poder de fijación de precios y aumentar las ganancias. Para hacerlo, está duplicando la fuerza laboral directa de la empresa este año, a 30.000. "Creemos que el comercio electrónico y la tecnología financiera van a crecer durante las próximas décadas, y sería un error optimizar las pérdidas y ganancias en esta etapa ", dice.

Para algunas personas, el Covid ha llevado a una asociación cada vez más estrecha con la empresa. Antes de que llegara el virus, dice Ricardo Ribeiro, profesor universitario en Maringa, una ciudad del estado de Paraná, en el sur de Brasil, hacía menos de un pedido al mes; ahora lo hace unas tres veces por semana. El entusiasmo de Ribeiro ha sido tan notorio que cuando cumplió 56 años, su familia le hizo una torta de cumpleaños con forma de caja de reparto de Mercado Libre. "Comprar en línea se convirtió en un hábito desde que comenzó la pandemia", dice. <**BW**> *Carolina Millan y Vinicius Andrade.*

AT&T vuelve a lo esencial después de cuatro décadas de transacciones erradas

La compañía, que gastó US$ 170.000 millones desde 2015 para transformarse en un conglomerado de medios con la compra de DirecTV y Time Warner, dio marcha atrás y debe reinventarse.

Por Nic Fildes en Londres y James Fontanellla-Khan en Nueva York

Jeff McElfresh nació de padres que pasaron todas sus carreras en AT&T. Él mismo trabajó 25 años en el grupo de telecomunicaciones estadounidense que remonta sus raíces hasta el pionero de la telefonía, Alexander Graham Bell.

Ahora director ejecutivo del negocio de telecomunicaciones de la compañía, McElfresh es un confeso "bellhead", término que se emplea para definir a los trabajadores de AT&T desde la época en que el monopolio del negocio telefónico en Estados Unidos era el grupo tecnológico más grande e innovador del mundo.

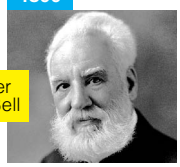
"Ya sea que estemos tendiendo un POTS (sigla en inglés de "servicio telefónico a la antigua"), o entremos en un huracán para reconectar un generador o una antena, o nos lancemos en paracaídas en medio de un incendio porque debemos desplegar una celda sobre ruedas para los bomberos, eso es un 'bellhead'", aclaró.

Junto con John Stankey, director ejecutivo desde 2020 y otro "orgulloso bellhead", McElfresh está a cargo de sortear un nuevo capítulo en AT&T, después del anuncio en mayo pasado de que piensa dar la espalda a Hollywood y fragmentar sus activos de medios.

Este giro inesperado, costoso y humillante constituye la cuarta vez que

Décadas de transacciones en AT&T ▼

1899



Alexander Graham Bell

La American Telephone & Telegraph Company fue creada en 1885 para tender una red en Nueva York y 14 años después sus actividades pujantes le permitieron comprar la firma madre, Bell Telephone Company, fundada por Alexander Graham Bell.

1913

"Ma Bell" aceptó ceder su dominio del mercado de comunicaciones telegráficas desprendiéndose de Western Union. La operación la habilitó a construir una red nacional y adquirir rivales, con lo que creó un lucrativo monopolio de telecomunicaciones. Luego de la Segunda Guerra Mundial creció hasta convertirse en la empresa más grande del mundo, con un millón de empleados.

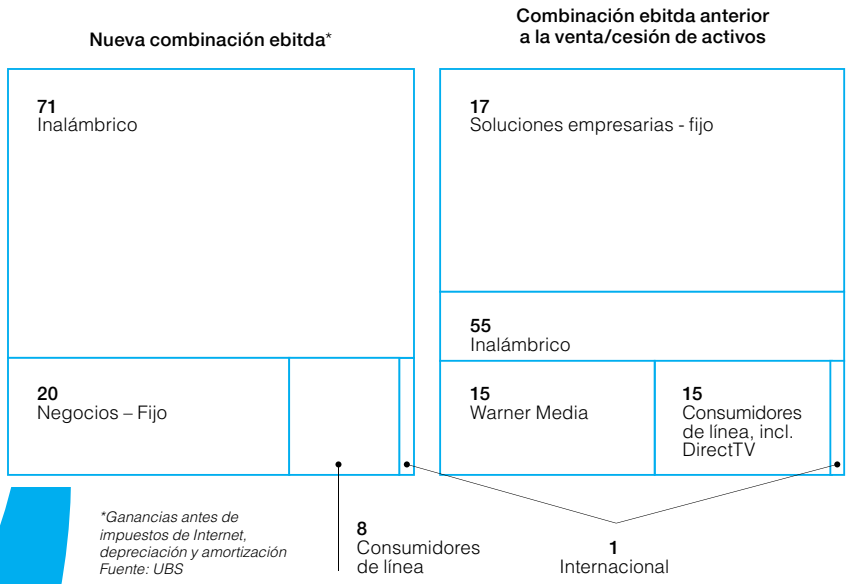
1984

Debido a la presión estatal, el monopolio se fragmentó con la creación de siete empresas operadoras regionales, las llamadas Baby Bells, que por primera vez plantearon competencia a AT&T.

1991

AT&T compra al fabricante de computadoras y cajas registrado-

AT&T simplifica su combinación básica



**Ganancias antes de impuestos de Internet, depreciación y amortización*
Fuente: UBS

AT&T debe "reinventarse" en igual cantidad de décadas, y devuelve la estrategia de la empresa a sus raíces, los tradicionales servicios de telecomunicaciones. Pero el dilema al que ahora se enfrenta es que ha quedado por detrás de sus rivales en 5G durante el tiempo en que estuvo interviniendo en medios.

AT&T gastó desde 2015 unos US$ 170.000 millones, incluyendo toma de deuda nueva, para transformarse en un conglomerado de medios mediante la adquisición de la firma de transmisiones satelitales DirectTV y los estudios en Hollywood de Time Warner. Por eso sigue tratando de justificar su rápido cambio, luego de haber destruido decenas de miles de millones de dólares en valor de los accionistas.

La decisión de desandar la adquisición en US$ 100.000 millones de Time Warner –es la compañía detrás de WarnerBros, HBO y CNN– tomó a muchos por sorpresa, incluso a algunos dentro de AT&T. "Fue un impacto total para muchos en la compañía, hasta en los lugares más altos de la compañía", señaló un directivo de AT&T que habló a condición del anonimato.

ras NCR por US$ 7400 millones. La operación resulta fallida y cinco años después se divide en tres partes, una reinvención por la que se desprendió de su división Bell Labs, ahora parte de Nokia.

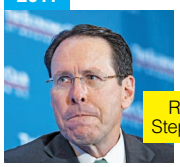
1997

Dirigida por Michael Armstrong, AT&T gasta US$ 100.000 millones en comprar las compañías de cable TCI y MediaOne, pero la deuda se vuelve insostenible y los activos de cable se fusionan con Comcast en 2001.

2005

AT&T es vendida a SBC Communications, la más pequeña de las Baby Bells, por US$ 16.000 millones. Adopta el nombre de la antigua casa matriz y compra a su rival, Bell South.

2011



Randall Stephenson

Tras expandirse por América latina, AT&T cierra la "operación de la década" al pagar US$ 39.000 millones para comprar a Deutsche Telekom el rival inalámbrico T-Mobile. Reguladores norteamericanos bloquean la compra por cuestiones de competitividad.

2015

AT&T ingresa plenamente en el mundo de los medios con la adquisición de DirectTV por US$ 67.000 millones. Luego compra TimeWarner, pero la transacción por US$ 100.000 millones no se concreta hasta 2018 tras dos años de peleas con el gobierno de Trump. Ese año suma la compañía de publicidad AppNexus por US$ 2000 millones.

2021

Con una deuda de US$ 180.000 millones, AT&T vende DirectTV, que había estado perdiendo clientes, por la cuarta parte de los US$ 67.000 que había pagado originalmente, y accede a separarse de Time Warner.

Jeffrey McElfresh, CEO del negocio de telecomunicaciones, y John Stankey, director ejecutivo, los hombres al mando de AT&T.

Stankey, que fue promovido el año pasado a director ejecutivo, ahora se encuentra bajo presión intensa. Estuvo profundamente implicado en las inversiones de medios y compartió un bono de US$ 9 millones con otros directivos luego del cierre de la operación de 2018 para comprar Time Warner. Pero también se ha ganado ciertos elogios reticentes por la velocidad con la que decidió alejarse de Hollywood y volver a lo esencial una vez que resultó claro que la estrategia no estaba funcionando.

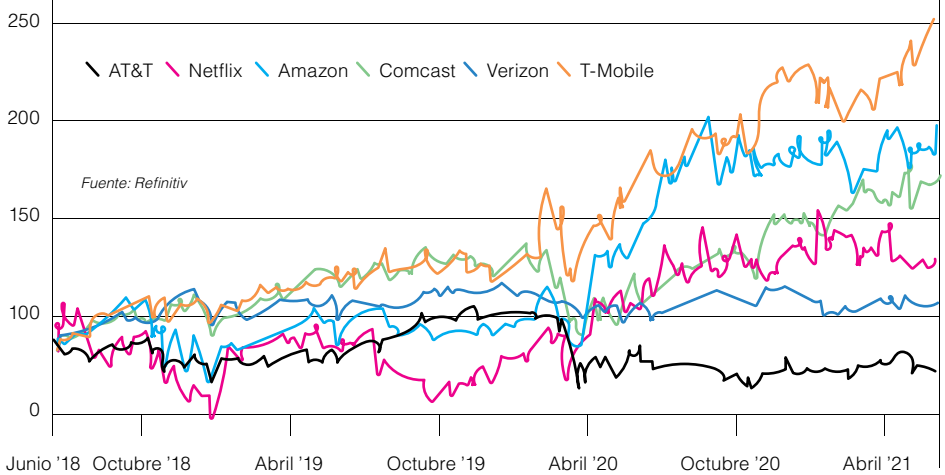
Un directivo en una compañía rival opinó que mientras más mantuviera a AT&T en el doble mundo de los medios y las telecomunicaciones, más iba a crecer el peligro de crear dos firmas débiles en vez de una entidad fuerte.

"En muchos sentidos, Stankey tuvo el coraje de reconocer que había problemas entre la AT&T vieja y la nueva", acotó otro veterano de la empresa. "Todos los que venían de Time Warner odiaban ser parte de AT&T, es un simple hecho... nos veían como los tipos de traje y ellos, los de Warner, eran los ganadores".

En los seis años de su escapada por los medios AT&T invirtió fuertemente en expandir su red de banda ancha de fibra, pero analistas señalan que también necesitaba volcar más dinero, especialmente porque sus rivales, Verizon, y T-Mobile, sacaron ventaja en la era del 5G.

McElfresh replica que decirlo es fácil con perspectiva. "Si tuvieras un generador de flujos y un DeLorean y pudieras viajar en el tiempo, ¿te propondrías hacer algo diferente? Sí", se interroga en referencia al filme *Volver al Futuro* y a la tecnología ficcional que permitía los viajes temporales. "Por algo el parabrisas de un auto es tan grande comparado con el espejo retrovisor".

AT&T ha tenido un peor rendimiento que sus pares
Precio accionario reajustado en US$ por trimestre



"Camino de muerte"

El camino que tomó AT&T para volver a su negocio esencial ha sido largo y sinuoso. En los días del monopolio, "Ma Bell", como se llamaba coloquialmente a AT&T, creó una de las tecnologías más relevantes que promovieron la evolución de las comunicaciones con elementos como el radar, los transistores, los audífonos digitales y el teléfono mismo.

Fue posiblemente la compañía telefónica más influyente de todas y, según Brian Cheffins, autor de un libro sobre la historia de las compañías en Bolsa, "la más selecta entre las selectas".

La empresa fue dividida en 1984 cuando se arrancó de AT&T a las llamadas "Baby Bells", o firmas telefónicas regionales, en lo que marcó el inicio de una nueva era de competencia. Tras esforzarse en la adaptación, la posterior racha de compras de AT&T fijó un precedente para la estrategia de la firma en las siguientes cuatro décadas, que un veterano banquero definió como un "camino de muerte".

Bob Allen fue el director ejecutivo que se embarcó en una serie de transacciones que culminaron en 1991 en la adquisición del fabricante de computadoras NCR Corp por US$ 7.400 mi-

llones, la mayor compra en la historia de la informática hasta ese momento. La adquisición desembocó en pérdidas por US$ 6000 millones, incluyendo desvalorizaciones, y AT&T se vio forzada a reinventarse cinco años más tarde cuando se dividió en otras tres compañías nuevas.

En 1997, Michael Armstrong, un especialista en temas aeroespaciales que había sido decisivo para el lanzamiento de DirectTV, fue contratado como director ejecutivo de la compañía disminuida de tamaño.

Su visión consistió en transformar una compañía de telecomunicaciones de larga distancia en un gigante del cable. AT&T gastó unos US$ 100.000 millones en firmas como TCI, controlada por el multimillonario John Malone, para llevar telefonía, televisión paga y acceso a Internet. Era la estrategia correcta pero la disparada de los costos hizo que se volviera en contra. En 2004 Armstrong colocó los activos de cable en un nuevo emprendimiento conjunto con Comcast, que pasó a convertirse en el mayor proveedor mundial de banda ancha.

Hacia 2006, una disminuida AT&T fue comprada en US$ 16.000 millones por SBC Communications, una de las Baby Bells. Esta hija del divorcio de los años '80 adoptó el nombre de la antigua casa matriz y heredó parte de sus vicios de compra bajo la conducción de Randall Stephenson, un nativo de Oklahoma hijo de un ganadero.

Apodado por los banqueros el "adicto a las compras", la mayor apuesta de Stephenson resultó ser un plan para adquirir en 2011 la entonces alicaída red inalámbrica de T-Mobile por US$ 39.000 millones. Los reguladores impidieron la jugada por razones de competitividad y AT&T fue obligada a ceder unos US$ 4000 millones en compensación más una porción del espectro, las valiosas ondas de radio que llevan la señal de los teléfonos. Esas ondas habían contribuido a transformar a T-Mobile en un motor de crecimiento inalámbrico que hizo bajar los precios y absorbió grandes cantidades del mercado de sus competidores más grandes.

Rechazado, Stephenson puso la mirada en Europa, donde Vodafone, Telefónica y la red británica O2 eran blancos a considerar. Pero en cambio, en 2015 eligió comprar DirectTV por US$ 67.000 millones, incluyendo deuda. AT&T dejó en claro sus ambiciones con la posterior adquisición de Time Warner por US$ 100.000 millones, un acuerdo que pudo cerrar en 2018 después de una batalla de dos años con el Departamento de Justicia para que permitiera la compra. De ese modo ubicó a la firma en competencia directa con jugadores mundiales de contenidos, como Netflix, Amazon Prime o Disney, por encima de sus tradicionales enemigos locales del rubro de telecomunicaciones.

Cuando lo nombraron director ejecutivo, Stankey, quien había trabajado junto con Stephenson durante la racha de adquisiciones, tuvo que afrontar una deuda neta que se había disparado hasta US$ 180.000 millones debido a las transacciones. Luego, en febrero, gastó otros US$ 23.000 millones en espectro. Entonces empezó a explorar opciones para el negocio de medios que en último caso condujo a otra reinvención: la separación de DirectTV y la fusión de los activos de Time Warner con Discovery. La última transacción, concluida en mayo, separará a WarnerMedia en una nueva compañía de medios administrada por la gerencia de Discovery y con propiedad mayoritaria de accionistas de AT&T.

Un banquero afirma que la serie de compras chapuceras de AT&T beneficiaron principalmente a los que juntaron los pedazos: Nokia en equipos telefónicos; Comcast en cable; T-Mobile en inalámbricos, y, ahora, posiblemente Discovery en medios con apoyo de Malone. "Tienen que dejar de construir imperios (para otros)", ironizó.

Mantenerse en medios y telecomunicaciones a la vez debilitaba a AT&T, creen en el mercado.

"Carrera de contenidos"

El intento de AT&T por penetrar en el mercado de medios es apenas el último ejemplo de una compañía de telecomunicaciones que trata de usar sus enormes reservas de efectivo para expandirse a los sectores de contenido, transmisión de deportes o publicidad. Pocos tuvieron éxito en eso y muchos, como Verizon o Vodafone, acordaron

La decisión de desandar la compra de Time Warner -dueño de TBS- sorprendió a los propios.

con empresas de medios como Disney o Spotify para encajar contenido en sus paquetes de banda ancha o 5G en vez de quedarse con el control de producir los contenidos.

Enfrentarse a Netflix o Disney exige una mentalidad "todo en uno" debido a la cantidad de dinero que se debe gastar, observa Jimmy Maymann, ex directivo de AOL y Huffington Post que ahora ocupa un lugar en el directorio de la compañía telefónica y de medios sueca Telia. "Si no estás dispuesto a jugar en la carrera de los contenidos, entonces no podrás ganar", agrega en relación a algo con lo que tuvo que enfrentarse AT&T debido a la deuda y al costo de manejar sus red de telecomunicaciones.

Durante meses AT&T barajó la idea de vender o escindir CNN, mientras que algunos directivos de HBO también esperaban que los vendieran o los separaran del buque madre. Stankey, empero, veía en la plataforma de *streaming* HBO Max –base de programas de éxito como Succession o Mare of Easttown– un elemento clave en la visión de AT&T de ser la mayor compañía mundial de contenidos y distribución.

El cambio puso a la firma a pelear una acción en retaguardia frente a las acusaciones de que había destruido decenas de miles de millones de dólares en valor de los accionistas, mayormente en DirectTV, y la distrajo en un momento clave en la evolución hacia el 5G y la fibra.

McElfresh insiste en que la combinación benefició a ambas partes del negocio, puesto que HBO Max goza de una fuerte ventaja inicial gracias a la potencia de distribución del negocio de telecomunicaciones de AT&T, y al impulso de las ventas en los paquetes de fibra y 5G debido a los paquetes de contenido premium. Lo que faltaba era el "premio" para los accionistas. El valor de mercado de AT&T está por el piso mientras que el de las compañías exclusivamente de medios, como Disney o Netflix, se disparó. Esa disparidad resolvió el tema.

"El gran escape"

Barry Diller, multimillonario de medios, llamó "el gran escape" a la separación de AT&T y lo que se conocerá como Warner Bros Discovery. Más reveladora ha sido su opinión, expresada en una entrevista con CNBC, de que luego de tantos reveses, "Ma Bell ya debería estar muerta y enterrada".

Se trata de una opinión general en el sector de medios, que comparten algunos banqueros de fusiones y adquisiciones, pero AT&T sigue siendo una empresa enorme y generadora de ingresos, con 186 millones de suscriptores –incluyendo dispositivos inteligentes– y unos 14 millones de clientes de banda ancha en Estados Unidos.

"Alejarse del contenido era la decisión correcta –señala un veterano directivo–. No queda claro qué haremos luego. No entusiasma mucho ser solo una compañía inalámbrica y de banda ancha, y la competencia es notablemente más ardua".

Según McElfresh, la meta es ampliar la red de fibra óptica a 30 millones de hogares para 2025 y avanzar "a toda velocidad" con el 5G. AT&T estudia gastar unos US$ 24.000 millones en 2023 –20 por ciento de sus ingresos– en su red, lo que lo convertiría en el principal inversor en infraestructura de EE.UU.

Al igual que sus colegas norteamericanos y europeos, la firma volvió al futuro reubicando a la red en el centro de su estrategia, a la vez que redujo sus dividendos. Algunos recuerdan la decisión de Verizon de lavarse las manos de sus propias infaustas adquisiciones de medios. Desde principios de este año se ha desprendido del resto de los activos de AOL y Yahoo que le quedaban con la meta de buscar la supremacía en el 5G.

AT&T ya no está en el primer lugar. El desprendimiento de WarnerMedia podría tasar la "nueva" AT&T en unos US$ 130.000 millones, frente a los US$ 232.000 millones de Verizon, los US$ 262.000 millones de Comcast y los US$ 175.000 millones de T-Mobile.

Ascendido en 2019 para ocuparse del entonces problemático negocio de las telecomunicaciones, McElfresh ha encabezado dos de los mejores trimestres en cuanto a aumento de suscripciones inalámbricas en un decenio. Pero admite que la compañía "no tiene nada de qué ufanarse", habiendo quedado detrás de Verizon y T-Mobile en el mercado inalámbrico.

"No nos gusta ser el tercero en una carrera de tres", admite, aludiendo, como lo haría cualquier auténtico "bellhead", a la herencia y al pasado innovador de la empresa. <**FT**>

El Cronista
Periodismo para lectores influyentes.

LO VISTE EN LAS REDES,
LO LEÍSTE EN LA WEB,
LO ANALIZASTE EN EL PRINT,
LO ESCUCHÁS EN NUESTRO PODCAST.

El Cronista lanza su canal de podcast de lunes a viernes a las 8hs un nuevo capítulo.

Spotify Google Podcasts Apple Podcasts

El Papagayo tiene dos semanas de espera para reservar mesa en el centro de Córdoba.

UN CORDOBÉS ENTRE LOS MEJORES DE SUDAMÉRICA

Javier Rodríguez es el dueño del restaurante El Papagayo, en Córdoba, el más angosto del país y uno de los 25 mejores de Sudamérica. Elegido empresario del año en su provincia, inauguró dos nuevos proyectos y planea expandirse a Barcelona.

Por Luz de Sousa Quintas

Javier Rodríguez es uno de los referentes gastronómicos de Córdoba. No solo por ser el dueño de uno de los mejores restaurantes de la provincia y la Argentina, El Papagayo, el más angosto del país, que a principios de agosto fue elegido entre los 25 mejores de Sudamérica 2021, sino también por haber impreso un sello de calidad en todas sus creaciones: Standard 69, con un segundo restaurante recién inaugurado en la capital cordobesa, Bakery 69 (una panadería) y Tienda 69 (una tienda *delicatessen* donde vende sus productos favoritos).

Cómodo en la cocina, el lugar donde mejor se siente, y renegando un poco de su rol empresarial (pasó de manejar 15 a 120 empleados en cuatro años y fue elegido como 'empresario cordobés del año'), siempre tiene un proyecto en mente.

Por ahora todos en Córdoba, pero sin dejar de lado el sueño de expandirse al exterior y más precisamente a Barcelona. Ahora sumó El Papagayo Petit: una cafetería ubicada justo enfrente del restaurante, con la idea de construir de acá a dos años un hotel *boutique* en la parte de arriba.

Javier Rodríguez

"En El Papagayo cada rincón está superaprovechado. Ya no nos podíamos expandir más. Compré esta casa, que era un hostel, hace dos meses y medio. No para agrandarnos, sino para mejorar la propuesta del restaurante. Hoy llegás y el espacio para esperar es muy chiquito. La idea es poder traer a los clientes aquí y que esperen, que tomen un trago y después crucen. O que vengan después de comer a tomar un café. Nos permite tener más cubiertos y que la gente tenga más tiempo para charlar", cuenta Rodríguez en una charla exclusiva con APERTURA en el patio de su nuevo café, el proyecto que más lo representa.

Abriste esta cafetería hace pocos días. Y apenas un mes antes inauguraste el segundo local del tu otro restaurante, Standard 69. ¿Es un proyecto que tenías desde antes de la pandemia?

Inauguramos el 19 de julio y teóricamente lo teníamos que abrir en marzo de 2020. Se atrasó la obra porque el lugar lo hicimos todo nosotros en Villa Warcalde, fue algo de cero. Han sido muchas cosas grandes al mismo tiempo. Sobre todo el nuevo Standard, con capacidad para 130 personas, algo que ha sido muy grande para nosotros.

Con estas aperturas, ¿empiezan a recuperarse después de un año tan complicado?

Hemos perdido mucha plata. Pero hoy por lo menos hay para pagar los sueldos. Teníamos ahorros para hacer el nuevo Standard y en dos meses: chau, desaparecieron. Ahora nos está yendo bien, pero nos queda un tiempo para volver a ponernos firmes. Por suerte siempre hemos sido muy austeros en el manejo del dinero.

¿Qué aprendizaje te dejó, como empresario gastronómico, este año y medio de pandemia?

Que nuestra fortaleza es la rápida capacidad de reacción. La última vez que nos cerraron, justo la semana anterior habíamos comprado esta casa para hacer el nuevo proyecto. A los tres días lo abrimos: pusimos el cartel, sacamos un espejo de allá, un estante de aquí, trajimos un cuadro de El Papagayo y abrimos un café. La capacidad de reacción y de moverse rápido es muy valiosa en este momento, no hay que dudar mucho. El cartel lo trajimos de la tienda que tenemos en Güemes, le cambiamos el contact y le pusimos 'El Papagayo Petit'. Fue meritorio abrir algo nuevo en tres días, y más que cuando abrimos hubo colas hasta la esquina para comprar café.

¿Es una garantía tener una marca que ya funcione?

Sí, pero es también algo muy peligroso. La expectativa hace que sea mucho más fácil decepcionar también. Abrimos el Standard nuevo el lunes a las 9. Y 9.10 ya había 100 personas. Nosotros no sabíamos ni dónde estaba el agua, porque no somos una gran organización. La gente piensa que somos mucho más organizados de lo que somos. No es que me enorgullezca de ser improvisado, pero le ponemos mucho huevo. Admiro a esos chefs que para abrir este tipo de restaurantes tienen un procedimiento armado. Nosotros hemos abierto cosas grandes pero somos medio *hippies*. Esta casa es nuestra esencia, el proyecto más lindo para mí y que mejor nos representa.

¿Cómo manejás la expectativa con cada apertura o lanzamiento?

Controlar la expectativa es mi mayor desafío. Por un lado pasa que vendemos pan con chicharrón y a los 10 minutos hay 20 personas que lo quieren comprar, pero por el otro hay que saber cómo comunicar bien para no generar una expectativa grande. Standard lo pensamos con mi esposa en un viaje. Queríamos algo, precisamente, estándar, que se diferencie de El Papagayo. Pero a los tres días un periodista puso "el nuevo restaurante *gourmet* de Córdoba". Y no es lo que

> "El Papagayo debe ser el mejor restaurante del mundo en relación precio/calidad: cuesta entre US$ 10 y US$ 12. Sé que un lugar igual en Buenos Aires debe costar $ 12.000. Lo que pasa es que nosotros vivimos del cordobés, no del turista"

queremos. La idea es que te puedas comer un sándwich o un bife con chimichurri, nada cinco estrellas. Nos cuesta porque la gente nos asocia con alta cocina, con no sé qué y con el funcionamiento... Y no, no es eso para mí. Es muy importante saber cómo la gente te ve y cómo vos creés que te ves, porque a veces no es lo mismo.

¿Y vos como lo definirías?

Como algo simple. El Papagayo es más sofisticado, pero nunca para decir que tenés que venir de saco y corbata. Me encanta porque viene gente muy heterogénea. Hay gente que ahorra dos meses para venir a comer y también un banquero o un gerente de una empresa. Me encanta eso, que pueda venir cualquiera. Para la apertura del nuevo Standard contraté dos chicos que son jefe de cocina de Mugaritz (España), uno de los mejores restaurantes del mundo. Los traje a hacer sándwiches de pollo y bife de chorizo con verduras salteadas, pero bien, con un alto estándar de trabajo. Lo que queremos es subir la calidad y el nivel de trabajo, pero que no sea algo de lujo. Los traigo para que trabajen 3 ó 4 meses, instalen una cultura de trabajo y se vayan. Una vez instalada es más fácil continuarla. Habiendo trabajado 15 años en restaurantes de mucho nivel en distintos lugares, me ha costado mucho provocar esta desfachatez en Córdoba.

Empresario y cocinero

¿Cuál es tu papel ahora: empresario o cocinero?

Una vez por semana hago trámites administrativos, pero estoy todas las noches cocinando en El Papagayo. Mi lugar siempre fue, es y será El Papagayo. Digamos que reniego un poco de mi nuevo rol empresario. Antes éramos 15 personas y ahora manejo a 120. Si bien delego muchas tareas en los líderes de cocina, hay cosas que siempre me están preguntando o que solo yo puedo decidir. Hay muchos empleados y no a todos los conozco tanto. Por tres años hemos sido 15, al año siguiente cuando abrí el primer Standard, 50; después 80 y ahora, 120.

¿Próximos proyectos en mente?

Hay un proyecto que me seduce mucho, que es abrir un Standard en Barcelona. Lo estamos hablando, porque quiero parar un año hasta que todo esté bien firme de vuelta. Mi gran duda es que no quiero dejar de estar acá, porque tengo un compromiso muy grande con mis empleados. Y es algo mutuo. Todos están muy metidos con lo que hacemos acá. Pero obvio que siempre por algún lado se pierde. Crecer significa sacrificar otras cosas: tiempo, salud... Me seduce mucho tener un nuevo desafío. Hacer algo afuera siempre fue una meta para mí. A medida que vas creciendo, se abren puertas cada vez mejores y es muy difícil decir que no. Hay muchos casos de éxito, pero atrás hay un grupo grande económico y yo no tengo nada de eso. Hoy siento que mi estructura es una fragilidad.

¿Te asociarías con un grupo para poder expandirte?

Con El Papagayo seguro que no, pero Standard sí puede ser un proyecto que crezca. Y ahí tengo otro tema: cómo separo mi figura personal y El Papagayo de Standard. Veo una probabilidad de expansión pero no solo.

¿Y Buenos Aires no te tienta?

No, no me atrae. Creo que Córdoba tiene mucho todavía para hacer aquí. Hay muchos lugares para desarrollar cosas. Buenos Aires me encanta para ir a comer, pero no la elegiría para hacer algo fuera de Córdoba. Me gustaría mucho más Barcelona, Miami o México. Si me voy a ir de Córdoba, prefiero que sea ese el desafío.

¿Cómo manejás el tema costos/precios? Llama la atención ver un menú de esta categoría a un precio económico (el menú degustación de 8 pasos cuesta $ 3000)...

El Papagayo debe ser el mejor restaurante del mundo en relación precio/calidad: cuesta entre US$ 10 y US$ 12. Sé que un lugar igual en Buenos Aires debe costar $ 12.000. Lo que pasa es que nosotros vivimos del cordobés, no del turista. Tenemos todo reservado de acá a dos semanas. El Papagayo está muy sólido y no quiero que sea algo tan exclusivo. Me conmueve cuando me dicen: "Estuve ahorrando tres meses para venir". Me gustaría que pueda venir todo el mundo, pero obviamente necesitamos cobrar porque somos muchos empleados y el lugar es caro de mantener.

¿Cómo encontraste el local de El Papagayo?

El arquitecto que diseñó El Papagayo es un cordobés que vive en Singapur hace 40 años, muy reconocido a nivel mundial. Siempre ha comprado propiedades así, medio raras. Mi padre era muy amigo suyo de la infancia. Cuando me contó del lugar, enseguida le dije que sí. El diseño al principio fue el principal atractivo de El Papagayo, después vino la comida. Siempre pensé que era un lugar con un encanto distinto.

¿Cómo ves la gastronomía de Córdoba en el mapa local?

Me encanta. Hay lugares con gente muy joven y emprendedora que están apostando por Córdoba. Es una ciudad con una vida nocturna muy activa. Para mí la propuesta gastronómica de Córdoba es la mejor después de Buenos Aires, incluso mejor que la de Mendoza. Y ni hablar de precio/calidad. Lo más interesante es que vive de los cordobeses. Soy santiagueño, pero me encanta pensar restaurantes para los cordobeses.

¿Y qué le falta a Córdoba para tener el renombre gastronómico mundial de Bariloche y Mendoza?

Todavía tiene que crecer en calidad de servicio y comida. Creo que eso va a darse en los próximos años. Los porteños vienen a Córdoba y no pueden creer comer a este precio con esta calidad. Y los turistas ni hablar en dólares. Creo que la provincia debería enfocar las propuestas no solo al turismo masivo sino también a la alta gama. <**AP**>

SBK MOTUL

FIM SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP

EVENTO CONFIRMADO

WORLD SUPERBIKE XXI

15
16
17

OCTUBRE

Villicum, San Juan

GOBIERNO DE SAN JUAN

Argentina

CFI CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3 y 6 CUOTAS

VISA mastercard

COMPRA AHORA EN TICKETEK

Impulsamos los proyectos que movilizan.
Queremos conocer el tuyo.
toyota start
PONÉ EN MARCHA TUS IDEAS.
INSCRIPCIÓN SUJETA A TÉRMINOS Y CONDICIONES.
CONOCÉ MÁS EN WWW.SOMOSTOYOTA.COM.AR/TOYOTA-START