



**SE PICÓ.** Un gigante de los condimentos entra en una nueva categoría caliente.

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

# Apertura

Edición 339 - Marzo 2022 - Argentina \$ 370



## 100 MEJORES

Las empresas con la mejor imagen de la Argentina despliegan sus estrategias de negocios, hablan sobre el futuro de la economía y la política del país y definen su rumbo para 2022.



### RANKING EXCLUSIVO



00339  
g 77032864004





# estamos

**para darte el seguro más completo.**  
Junto a vos, en todo momento, acompañándote.



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

0800 444 2850



Nota del Editor

# Como te ven te tratan

El posicionamiento de marca representa el lugar propio que ocupa una empresa en la mente de los consumidores, diferenciándola de esta manera de sus competidores. Cuanto más concreta sea la promesa para el consumidor, más probable es que se acuerde de ella, llevando a lo que se conoce como *Top of Mind*; estar ahí, en la punta de la lengua o a tiro de la idea. Lejos de dar proposiciones académicas, algunos definen el posicionamiento de marca como la capacidad para conducir a fuertes asociaciones; atractivas, buenas, agradables. Si los clientes perciben un producto o servicio de manera positiva, es más probable que se decanten por comprar esa marca y re-

comendarla a otros. Claro que lograrlo no es fácil. Como en la vida, la lealtad es un bien escaso, difícil de obtener.

Con un posicionamiento de marca claro, una empresa dice qué puede hacer con su oferta y cuál es su *target audience*. Esto requiere una identidad de marca bien definida y debe reflejarse en los valores, en el diseño y hasta en la cultura corporativa. En nuestro ranking especial, que ya cumple 20 años, hay 100 compañías que recorrieron este camino de forma exitosa. Hacemos foco en las primeras 20, y especial énfasis en el podio, porque lograron lo que muchos intentan y pocos consiguen: que sus pares — otros CEOs, consultores,

periodistas y un universo amplio de tomadores de decisiones a los que APERTURA consulta todos los años— los elijan.

No todas las marcas son nuevas en el ranking: MercadoLibre ya es un viejo lobo de la imagen positiva, reuniendo atributos por encima de otras industrias más tradicionales. Que el *software* mueve el mundo ya lo sabemos todos, pero no deja de ser curioso que sea una empresa de tecnología la que logró ser sinónimo de las compras no solo a escala local sino también regional. Le siguen otras empresas que están frescas en la cabeza de los argentinos. Sin orden: Galicia, Techint, Quilmes, Natura, Coca-Cola, Arcor, To-

yota, Unilever y Google. Nadie puede decir que no lograron esa promesa de calidad que busca cada consumidor en su *Top of Mind*. Todas ellas hablan, en primera persona, sobre sus planes de negocio para este 2022, lo que opinan de la economía del país y cómo harán para transitar un futuro incierto. Sabiendo que aquella vieja premisa de Mirtha Legrand se cumple perfecto también en los negocios.

Hasta la próxima.



Florencia Pulla

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora General de Revistas, Suplementos, One Shots y Web: Florencia Pulla. Editor Productos: Sebastián De Toma. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactores: Javier Ledesma Cascio y Ricardo Quesada. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y 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 Producto Digital: Katherine Contreras. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. 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. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA)

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

Miembro del 

Los artículos traducidos y reproducidos en la presente edición que 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 339

**Primer plano**

Ucrania-Rusia: el impacto en una Argentina que ya tenía sus temas

6

Perfil  
Sebastián Sack

8

La agenda del Dircom  
Carlos Figueroa

16

**Ecosistema**

Emprendedor  
Keclon

12

Pitch  
Big Manager

14

**Nota de tapa**

Ranking exclusivo  
Las 100 Mejores

18

**Cuáles son las empresas con mejor imagen de la Argentina**

Una nueva era  
Ranking 2022

20  
24**Entrevistas**

MercadoLibre  
Arcor  
Toyota  
Globant  
Unilever  
Techint  
Google  
Natura  
Galicia  
Coca-Cola

32  
40  
44  
50  
54  
58  
62  
66  
70  
74

Imagen en alza  
Backstage

78  
86

**Negocios**

Guerra de hamburguesas

90

Cambiando la lógica de la logística

98

Mano a mano

Mariano Vega (Raghsa)

104

La odisea de volver

108

**Innovación**

La era de la post automatización

112

**FT**

Inversión verde: el riesgo de un nuevo escándalo de ventas engañosas

138

**Style**

Las nuevas caras de la cocina porteña

144

En Alianza con

**Bloomberg Businessweek**

La gran salsa picante quiere más salsa picante

116

Las chicas perdidas del Covid  
La parábola inútil de Elizabeth Holmes  
Guerras ciberneticas en la Casa Blanca  
Domesticando al primer ministro

124

132

134

136





# Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

**DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS,  
INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.**

PAN-ENERGY.COM

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable



La acepción de la palabra crisis como “oportunidad” se repitió hasta el cansancio. En especial entre sectores (tal vez demasiado) optimistas, que coleccionan medios vasos llenos. Desde finales de febrero, con la invasión rusa en Ucrania, se libra una guerra que parece propia de siglos anteriores y que pone a prueba hasta a los optimistas más extremos. Estos optimistas incansables recuerdan que durante la Segunda Guerra Mundial la Argentina no solo aumentó sus exportaciones de materias primas, sino también industriales. ¿Podría haber algún beneficio para el país en base al actual conflicto bélico? Para saberlo, hay que po-

#### Actualidad

# Ucrania-Rusia: el impacto en una Argentina que ya tenía sus temas

▷ La guerra en Europa del Este tiene consecuencias globales. Energía y agro, puntos clave para una economía local frágil.

sarse en principio sobre Ucrania. Sus 44 millones de habitantes viven en 603.000 km<sup>2</sup>. Una extensión similar a las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe unidas. Y la analogía no se agota allí: buena parte de las tierras ucranianas también son fértiles y privilegiadas para el sector agropecuario, del mismo modo que la pampa húmeda en estas latitudes. De hecho, la propia bandera ucraniana da una pista sobre esta cuestión. Cuenta con dos franjas horizontales, la inferior amarilla y la superior azul. No se relacionan con ningún club de fútbol del sur de la ciudad de Buenos Aires, sino que el azul simboliza el cielo y el amarillo los campos de



**Postales de una guerra que parecen llegar de siglos anteriores.**  
Izq.: las instalaciones de una fábrica de ferrocarriles en Mariupol, destruidas. Der.: lo que quedó de los vehículos de infantería rusos tras la lucha en Kharkiv, a 50 km de la frontera con Rusia.

trigo. Hasta ese punto está presente la agricultura en la identidad nacional. De hecho, de acuerdo a datos de The Observatory of Economic Complexity, Ucrania es el cuarto exportador mundial de maíz, el quinto de trigo y el séptimo de soja. Se ubica en el primer puesto entre los que venden aceite de semillas. En aceite de soja –donde la Argentina se ubica primera a escala mundial–, Ucrania también tiene mercado y está en el puesto 9.

A partir de la invasión rusa, los precios de los *commodities* comenzaron a escalar. La soja pasó de US\$ 502 a principios de febrero a US\$ 622 un mes después. El maíz aumentó de forma similar, un 25 por cien-

to en ese período. El trigo, aún más: un 62 por ciento de aumento en su precio internacional en un mes. Que aumenten los precios de las materias primas puede ser una buena noticia para la Argentina, está claro, ya que es lo que el país le vende al mundo. Igualmente, lo que podría ser una buena noticia completa lo es a medias: el nivel de inflación general suele ser empujado por alimentos y bebidas. El último dato de inflación fue 3,9 por ciento mensual a nivel general, mientras que en alimentos y bebidas trepó al 4,9 por ciento. La contrapartida del aumento de las materias primas del agro es la energía. El precio de barril del pe-

tróleo tocó máximos históricos a partir de la guerra en Ucrania. El Brent superó los US\$ 110 por barril, algo que no ocurría desde 2014. ¿Cuál es el segundo exportador mundial de petróleo? Rusia. El gas se presenta como un tema más álgido en el mapa euroasiático. Rusia es el principal suministro que tiene la Unión Europea para satisfacer sus demandas. Allí radica una amenaza bilateral: los rusos con dejar de vender gas y los europeos con dejar de comprar. Estas sí son malas noticias para la Argentina. En medio de las negociaciones con el FMI para refinanciar la deuda, uno de los apartados en los que más costó llegar a un entendimiento

fue la política tarifaria. De hecho, quedaron expuestas las diferencias internas en el Frente de Todos entre el ministro de Economía Martín Guzmán y el subsecretario de Energía Eléctrica Federico Basualdo sobre cuánto tenían que incrementarse las tarifas. Luego de haber arribado a un entendimiento con el organismo, el contexto internacional puede jugar una mala pasada, ya que puede elevarse más el déficit fiscal a partir del aumento de los precios de la energía. Por el momento, en vez de ser optimistas sobre las oportunidades comerciales que pueda llegar a tener la Argentina, es preferible disfrutar de la posición geopolítica. Estar lejos de los grandes centros de poder suele ser problemático en general, pero en este caso nos permite vivir en paz y lejos de conflictos armados cruentos. <AP>  
*Francisco Llorens*

Foto: Martín Dubovich.

**Perfil**

# Sebastián Sack

VP de Softline para América latina

▷ Este ingeniero Mecánico, ex Banco Francés, HP y Microsoft, está en la empresa de IT desde 2014: "El líder incentiva el diálogo, las buenas ideas de otros y sus logros son gracias al trabajo de todo un equipo", dice.

Sebastián Sack es vicepresidente de Softline para América latina. Pero esa sería apenas una definición laboral. Se trata de un hombre que, más allá de la pasión por su trabajo, abraza los valores familiares, ama el deporte, disfruta de la música, el cine y una buena comida. Casado, con dos hijos, mantiene la tradición heredada de sus abuelos alemanes de sentar a toda la familia a la mesa.

"Ser un líder y no un jefe", repite para enviar una señal de cómo entiende su función. Su concepción del trabajo va de la mano con la importancia de la comunicación y los lazos interpersonales. Por eso rescata que en sus ocho años en Softline logró ser apreciado como el encargado de guiar hacia un objetivo común y no como quien busca imponerse a través de su cargo. "El líder incentiva el diálogo, las buenas ideas de otros y sus logros son gracias al trabajo de todo un equipo".

Los sueños tempranos de ser ingeniero Mecánico le cedieron paso a un mundo diferente que surgió cuando descubrió las posibilidades de la tecnología para acercar a las personas.

Todo comenzó en el área comercial del Banco Francés. El trato diario con los clientes contribuyó a expandir sus horizontes. Le permitió entender que las expectativas de quienes se acercaban a la entidad estaban centradas en la tecnología, tanto para conocerla como para transformarla en un instrumento que facilitara la interrela-



La audacia  
nos guía.  
La eficiencia  
nos mueve.

**Geneléa**

Mientras avanzamos hacemos historia.  
Es nuestra forma de actuar desde siempre.  
Hace 10 años apostamos a la energía limpia  
para transformar nuestra matriz energética.

Hoy lideraremos la generación de renovables  
del país, con la eficiencia como principal valor.

5 de marzo: **Día de la Eficiencia Energética**

ción personal. Ese fue el punto de entrada al mundo IT.

En 1999 se unió a Software del Plata, empresa con la que comenzó a definir su especialidad. El paso siguiente, con una escala intermedia en Pixel Solutions, se dio en 2004 en Hewlett Packard (HP), firma en la que a lo largo de casi cuatro años se internó en el campo del *retailing*. Tres años más tarde se unió a Microsoft, una etapa clave para un profesional que “siempre se plantea desafíos”, que se define “ambicioso”. Allí tuvo un destacado rol en el desarrollo de los negocios de una empresa vinculada con la creación de nuevas

soluciones para la transformación digital.

La irrupción del coronavirus encontró a Sack en Softline, compañía especializada en transformación digital que ofrece soluciones de ciberseguridad, tecnología en la nube y otros servicios de IT. Desembarcó en 2014 como Sales Excellence y desde 2019 está en su rol actual.

“Me costaba mucho prender la computadora en casa”, confiesa sobre los avatares del *home office*. “Disfruto mucho estar en la oficina”, acota.

El Covid-19 y su estela de incertidumbre introdujeron desafíos en todos los ámbitos. Y los desafíos son el motor que impulsa a Sa-

ck. En el caso de Softline, los retos apuntaron a facilitar y ampliar el acceso a las herramientas digitales en el campo de la educación en toda la región, donde la empresa tiene presencia en la Argentina, Colombia, Brasil, Perú, Chile, México y Costa Rica.

Sack se admite una persona “transparente, que no anda con mensajes de pasillos” y prefiere la comunicación directa.

Jugador de rugby hasta hace un par de años, ahora entregado al paddle, al fútbol y a las funciones de cine con su hija, destaca que Softline salió a la Bolsa de Londres el pasado octubre. El plan es recaudar US\$ 400 millones que se-

rán destinados a reforzar su crecimiento orgánico y su expansión.

A la hora de plantear metas para el futuro inmediato, Sack indica que la compañía apuesta a potenciar su presencia en la región y llegar a otros mercados, además de abrir nuevas empresas aliadas en los países donde ya tiene presencia.

Y a los 49 años no dudaría en contarle al joven Sebastián Sack que se veía como ingeniero Mecánico que el cambio valió la pena, que las vocaciones nacen y se desarrollan alimentadas por el entusiasmo y el deseo de aprender y superarse día a día. <AP> Carlos Viacava.

## Nuestro pensamiento está en brindar el mejor servicio a nuestros clientes

Por eso, en estos casi 30 años de gestión incorporamos al servicio a más de 800 mil familias y ampliamos nuestra red de distribución superando los 27.000 km.



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

The illustration depicts a stylized cityscape with various buildings of different heights and colors (blue, grey, white) set against a light blue background. In the foreground, there's a green oval representing a park or landscape area. Two small figures are shown: one worker in an orange vest and hard hat is climbing a tall grey building, while another worker in a red vest and hard hat is working on a smaller blue house. The Naturgy logo, consisting of the word "Naturgy" in white with a blue flame-like graphic next to it, is positioned in the upper right quadrant of the image.

Moda

# Experiencia masculina: vestir para un gran día

“Novios by Zaffora Bespoke Tailoring” anuncia su nueva propuesta. Dirigida a novios que quieran un tratamiento personalizado y a medida.

Tradicionalmente, el asesoramiento de imagen de bodas se asocia a las mujeres. Es por esto, que Zaffora Bespoke, convirtió este espacio en uno genuinamente masculino. Cambiando las reglas que ya estaban fijadas, ofrece una propuesta para todos los protagonistas de la boda.

Bajo el lema “Novios by Zaffora Bespoke Tailoring”, presenta esta experiencia única e inolvidable para los hombres que se están por casar, sus padrinos, padres, suegros y amigos.

De la mano del renombrado sastre Nicolás Zaffora, uno de los más prestigiosos sastres de la región, la empresa brinda un servicio de asesoramiento de imagen integral y personalizado, revalorizando el trabajo artesanal. La propuesta incluye varios encuentros en donde el novio y los demás protagonistas disfrutarán de cada una de sus visitas al atelier.

La experiencia busca crear un look perfecto para hombres con cierta sensibilidad estética que se sientan atraídos y curiosos por disfrutar de ese momento inolvidable e irrepetible en sus vidas.

“La prendas para los novios, amigos y familiares siempre las hemos confeccionado. La novedad es que ahora la hemos redefinido como una unidad de negocios particular porque no había en el mercado una propuesta exclusiva pensada para ellos, como en el caso de las novias”, comentó Nicolas Zaffora, dueño de Zaffora Bespoke.

Además de querer verse apuestos y



Nicolas Zaffora,  
dueño de Zaffora  
Bespoke  
Tailoring.

elegantes, muchos buscan aportar algo de su propio estilo al look de la boda, por eso el atelier ofrece una gran variedad de opciones de trajes, desde Frac, Chaqué, Tuxedo o Dinner Jacket, Smoking, hasta Stroller.

“Es importante aclarar la diferencia entre un Tuxedo y un Smoking. El primero se confecciona en los colores negro, azul o blanco. En cambio, un Smoking es una chaqueta de pana originalmente pensada para salir a fumar. Admite muchos colores, sin perder de vista el elegante color negro con las opciones de solapa en color negro, azul, verde, bordó entre algunas variantes”, explicó Zaffora.

“En cambio, un stroller es básicamente un traje 3 piezas con chaqueta negra, pantalón gris a rayas y chaleco. Los Smokings o trajes de 2 o 3 piezas son los preferidos por los novios en estos tiempos” agregó.

Para este nuevo año, Nicolás recomendó usar trajes más frescos, livianos y más descontracturados. Dependiendo de cada preferencia, “lo primero que hacemos es hablar con los novios sobre cómo piensan ellos su casamiento, teniendo en cuenta que un casamiento implica una fiesta más una ceremonia, aunque no sea en una iglesia”.

“Si es un casamiento formal las prendas a confeccionar tienen que cumplir con un cierto status y charlando con los novios interpretamos cómo lo piensan y entonces recomendamos tejidos, diseños y ellos eligen cómo se sienten más cómodos. En el caso de un casamiento por civil es una ceremonia más informal y, para este tipo de ocasiones, recomendamos una combinación de chaqueta, pantalón y camisa, con o sin corbata”, explicó el sastre.

Cuando realizan una asesoría con los novios, desde Zaffora, buscan interpretar sus gustos y preferencias teniendo en cuenta que, como explica el sastre, hay personas que quieren verse bien y personas que no quieren verse mal.

“En todo el mundo, hay un 20% de las personas que se viste y un 80% que se cubre. Dentro de ese 20%, hay dos grandes grupos: los que no quieren estar mal y los que quieren estar bien”, remarcó Nicolás. De ahí la importancia de conocer a cada cliente y, desde su visión como asesor de imagen, proponerle una serie de opciones de prendas, géneros y diseños para que ellos puedan elegir aquella que mejor los represente.

Zaffora Bespoke Tailoring es un exclusivo atelier dedicado a la confección artesanal y a medida de prendas de excepción. Además de tener la sede de su atelier en Buenos Aires, Arroyo 961, en el barrio de Recoleta (CABA), cuentan con clientes en el exterior

De la visión de un grupo de científicos nació un emprendimiento que se va moldeando, paso a paso, de Santa Fe al mundo. Hugo Menzella, doctor en Biología Molecular de la Universidad Nacional de Rosario (UNR), dio el primer paso. En 2010 volvió a la Argentina después de estar un tiempo trabajando en los Estados Unidos, e ingresó al Conicet. En ese entonces, un conocido tenía problemas con la producción de biodiesel y Menzella, que tenía experiencia trabajando con enzimas, pensó en usarlas para ayudarlo. Esa fue la génesis de Keclon, la empresa que hoy se dedica a mejorar el rendimiento de procesos productivos a partir del uso de enzimas. Las enzimas actúan como catalizadores de reacciones químicas, por lo que sirven para reemplazar a los solventes tradicionales. Tienen aplicaciones en varias industrias con el beneficio de que son productos biodegradables y verdes. Los investigadores de Keclon desarrollaron una plataforma tecnológica que permite generar rápidamente nuevas enzimas, usando herramientas de ingeniería genética, biología sintética y nuevas técnicas de evolución dirigida. La firma tiene una cartera de productos para la industria aceitera (su marca Plasemix brinda rendimientos superiores al 2 por ciento), del biodiesel (con un tratamiento que redu-

# Ciencia para el mundo

▷ Keclon nació de un grupo de investigadores y, tras conseguir US\$ 14 millones de inversión, se encamina a hacer sus primeras ventas.



Leonardo Marraffini, CEO de la empresa de biotecnología.

ce la cantidad de contaminantes), alimenticia (para elaborar quesos, leche, panificados y hasta carne) y alimentación animal. Tienen 28 aplicaciones de patentes presentadas, y ocho otorgadas. Ahora están trabajando en diagnóstico. El sector de biotecnología es, hoy, uno de los más prometedores para la Argentina, no solo por el tamaño de la oportunidad (solo en el negocios que atiende Keclon calculan un tamaño de US\$ 8000 millones en el mundo), sino por la calidad de los científicos y recursos humanos del país.

De a poco, los inverso-

res van subiéndose, también. Es que, montar una empresa de estas características requiere dinero y, sobre todo, tiempo. Uno de los primeros fue el fondo Pymar-AxVentures. La primera apuesta fue para desarrollar la enzima que elimina impurezas del biodiesel, que, con éxito, se patentó en la Argentina, los EE.UU., Europa, Brasil y Canadá. Luego, comenzaron a trabajar en sus soluciones para la industria aceitera y se acercó Molinos Agro, Puerto Asís Investments, y Ganagrin. En total, la empresa completó más de US\$ 14 millones de in-

versión privada sumado al acompañamiento del Conicet, la UNR, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y la Agencia Santafesina de Ciencia, Tecnología e Innovación.

“Una de las grandes lecciones que tuvo el proyecto es que hay que unir los dos mundos: el de los científicos y el de los inversores”, dice Leonardo Marraffini, un ingeniero Industrial que se sumó hace tres años y hoy es CEO.

A fines del año pasado inauguraron su primera planta de fermentación de alto rendimiento para la producción enzimas y proteínas en San Lorenzo. Cuenta con una capacidad de fermentación de 65.000 litros ampliable a 200.000, y permitirá potenciar la producción y comercialización de sus productos a nivel global.

La compañía está contando los días para presentar su primer lote productivo que irá para la Argentina y Brasil. Es que, por primera vez en 10 años Keclon va a concretar ventas, y espera alcanzar una facturación de US\$ 3 millones para el primer año. En biotecnología, los tiempos son largos. “Estamos hablando de un proyecto de un tamaño poco habitual”, menciona Marraffini y concluye: “Hay mucho esfuerzo para la parte de permisos, aprobaciones...cuando depende de la parte estatal, va a otros tiempos”. <AP>  
Eugenio Iglesias

## En cifras

**Fundación:** 2012. **Inversión total:** US\$ 14 millones. **Facturación para el primer año de ventas:** US\$ 3 millones (estimado). **Cantidad de empleados:** 25.

# Multicloud

Te ayudamos a dar el paso hacia la nube.



Trabajamos con los principales servicios cloud del mercado y un equipo de profesionales altamente capacitados.



#### Multicloud

Alianzas con los principales proveedores de servicios cloud, para ofrecerte la mejor alternativa para tu empresa.



#### Servicios Profesionales

Equipo altamente capacitado.



#### Amplia Experiencia

Asesoramiento, implementación, migración y gestión de servicios cloud.



#### Soporte Local

Soporte en castellano, 7x24, los 365 días del año.



#### Servicios tecnológicos

Soluciones de conectividad y seguridad.



#### Enfoque personalizado

Ajustamos el servicio a tu empresa.

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

La tecnología va adentrándose en el mundo del deporte. Ahora busca hacerse un lugar en el día a día de los clubes para darle un rol más activo al hincha más allá de votar autoridades cada cuatro años. Con esta idea nació Big Manager, fundada por Pablo Rohde y Martín Souto, que inició recientemente a través de un acuerdo con Argentinos Juniors.

“Surge de algunas necesidades que pude ver de mi trabajo en los clubes de cómo hacer crecer a la industria. Cómo entretenir a las nuevas generaciones que tienen una relación simultánea con el celular y los medios tradicionales”, cuenta Rohde, su CEO. Antes de su rol emprendedor se desempeñó en el área de Marketing de Racing y Boca, además de su reciente experiencia en Walt Disney Company. Por su parte, Souto es periodista deportivo y un histórico de la programación de TyC Sports.

Ambos se conocieron en Los Gauchos, la selección de fútbol de artistas, y establecieron una amistad. “Le conté la idea de El Gran Dirigente, así se iba a llamar en su momento, y a partir de ahí armamos el producto que demandó un año de trabajo”, recuerda. Esto implicó también una inversión de US\$ 500.000 de *friends and family*.

La plataforma cuenta con seis funcionalidades ya activas a las cuales podrán acceder de manera gratuita los socios de los clubes

# El club es de los socios (digitales)

▷ La plataforma les permite a los socios de los clubes tomar decisiones como si fueran dirigentes. Ya trabajan con Argentinos Juniors y buscan inversión.



Pablo Rohde y Martín Souto, los fundadores.

una vez que se descarguen la app. Hoy estos “socios digitales” pueden participar de juegos, sorteos de experiencias, un área de comunidad para interactuar y la posibilidad de ver por streaming otras disciplinas amateur. A su vez, pueden tomar decisiones que se plasman en la realidad: “Hoy, por ejemplo, en Argentinos Juniors los socios decidieron qué música va a sonar en el estadio el próximo partido y cómo va a ser el diseño de la cinta de capitán”.

Desde el lanzamiento con el club de La Paternal ya lograron captar un 10 por

ciento de su masa societaria (1500 socios digitales). “Los elegimos porque son una marca importante como semillero. Además, su presidente, al tener experiencia en el mundo de la tecnología (N.d.R: Cristian Malaspina, CEO de Datacloud), lo entendió rápido”. **¿Cuál es el modelo de negocios de la plataforma?** Además de los ‘socios digitales’ hay una membresía con la que los usuarios se pueden convertir en ‘socios manager’. Cuesta US\$ 6 por mes y se divide en partes iguales entre el club, la empresa y el socio. Su parte se le devuelve como

una moneda virtual (coronas) que se deposita en una billetera digital para que el socio pueda invertirlo en proyectos del club. Por ejemplo, el primero fue poner un proyector para que los hinchas puedan ver los partidos de visitante. En el futuro esas coronas (\$ 1 = 10 coronas) también van a poder adquirirlas para comprar productos en un marketplace que se llamará Market Plus y en el que comercializaran objetos como la pelota del último gol, o el banderín del córner. Por otro lado, tenemos la posibilidad de vender el espacio con auspicios para las funcionalidades en el caso de los usuarios que la usan de manera gratuita. Además, tenemos pensado sumar el formato ‘+US\$ 1’, es decir, que puedan pagar para tener doble chance en un sorteo o incluso ver los partidos en la plataforma. **¿Qué planes tienen después del lanzamiento?** Ya tenemos un precontrato firmado con un club y al menos hay ocho más interesados. Ahora por un tema estratégico estamos buscando firmar con algún equipo grande del interior. También tenemos charlas con selecciones y otros deportes. Esta primera etapa culmina a fin de año y por el arranque que tuvo estamos recalculando el plan de negocios. Vamos a salir a buscar una segunda ronda de inversión más fuerte e internacional. <AP> Javier Ledesma Cascio

**En cifras**

Fundación: 2021 Inver: US\$ 500.000 Empleados: 15. Facturación 2022-2023 (e): US\$ 500.000.

Diversidad y género

# Desafío corporativo: accionar para impulsar la diversidad

Danone implementa programas de inclusión para deconstruir estereotipos y empoderar a las mujeres.



Como negocio comprometido con la salud de la población Argentina, desde hace más de 25 años, Danone se ha propuesto la misión de avanzar en la construcción de un concepto de "salud" que abarque no sólo el nivel nutricional sino también el emocional, el social y el ambiental. Y desde allí -como negocio que crece y evoluciona a la par de la sociedad-, a través de su gestión implementa programas enfocados en la inclusión y la diversidad integrando propósitos y actividades para contribuir en la construcción de un futuro más sano. En ese sentido, sus iniciativas para fomentar la igualdad de género están enfocadas en contribuir con las reflexiones sobre los sesgos y estereotipos que hay que deconstruir y en implementar acciones concretas para acortar las brechas que aún persisten en grupos y comunidades.

Así en el plano interno, la compañía trabaja para promover el desarrollo del talento femenino y para fortalecer las líneas de liderazgo poniendo énfasis en acelerar los procesos para poder alcanzar, para el año 2025, un directorio cuya composición tenga un 50% de mujeres. Además, han acelerado la promoción de mujeres en posiciones de decisión en las áreas de operaciones para trabajar en pos del empoderamiento profesional, personal y económico de ellas procurando que puedan expresar su singularidad y desplegar su potencial. Danone busca que todas sus trabajadoras puedan sentirse seguras y respetadas sin importar su posición, momento o presencia física dentro de la empresa para lo que cuentan con un protocolo para la prevención y atención de situaciones de discriminación, acoso y violencia. Sus colaborado-

res tienen, además, acceso a capacitaciones y talleres de sensibilización a partir de una pluralidad de miradas en un entorno libre y diverso. La política parental que se implementa describe sus bases en términos de cuidadores primarios y secundarios, promueve la corresponsabilidad entre mujeres y varones y concilia el trabajo con las responsabilidades familiares, independientemente de la composición o configuración familiar y de la orientación sexual o de la identidad de género de sus integrantes. En caso de maternidad, las trabajadoras también tienen garantizado el derecho a licencias remuneradas, flexibilidad en los horarios de trabajo, acceso a lactarios y reintegros por guarderías.

Mientras en lo externo, lo hace a través de la Fundación Danone y su portafolio de marcas con propósito (Nutrilon4, Vital4, Ser, Yogurísimo) brindando herramientas que promuevan la formación de sociedades inclusivas mediante la ruptura de ciertos roles tradicionales asignados a un género. En lo concreto, la Fundación promueve el empoderamiento femenino trabajando con referentes sociales mujeres que son sostén de sus comunidades y de sus propias familias, como es el caso de Yogurdrinas, un grupo de 100 mujeres

La Directora de Recursos Humanos de Logística La Serenísima, Gabriela López, junto a su equipo.

de la localidad de Virrey del Pino que elabora yogur con sus propias manos para ser distribuido en hogares de niñas y niños en situación de vulnerabilidad. La marca Yogurísimo, mediante su propósito, se suma a la gestión de la Fundación e interviene en ese trabajo diario con la provisión de productos, capacitaciones y acompañamiento para promover el acceso a la alimentación y el desarrollo comunitario.

En el caso de Nutrilon4, lo hace llevando al frente su propósito de formar nuevas generaciones libres de prejuicios y estereotipos. Convencida de que es en la primera etapa de vida donde tenemos la oportunidad de formar mediante la crianza un mundo lleno de oportunidades, con una mirada más amplia y respetuosa del otro. Vital4, le habla a la comunidad de mapadres y los empodera en su rol promoviendo una crianza libre de presiones y estándares. Y, Ser potencianando los atributos de motivación, inspiración y superación de las mujeres.

La agenda del Dircom

Carlos Figueroa

Director de Comunicación y  
Relaciones Institucionales de Aerolíneas Argentinas

Cuando a fines de 2019 Carlos Figueroa se hizo cargo de las comunicaciones de Aerolíneas Argentinas no podía imaginarse el desafío que le esperaba. Y aunque estar al frente de la reputación del principal operador del mercado aero comercial de la Argentina nunca fue fácil, lo cierto es que nadie estaba preparado para lo que vendría por delante.

Lo primero que sorprendió a este abogado de 40 años, egresado de la UBA, al aterrizar en la línea aérea de bandera fue la escala y la magnitud de la comunicación de la compañía.

"Para lo bueno y para lo malo. Tiene un alcance impresionante. Es una compañía aérea que ocupa una cuota muy importante del mercado de cabotaje y es una de las principales vías de salida del movimiento de pasajeros en la Argentina", dice.

Lo primero que hizo fue unificar en una única área la comunicación política e institucional, y la comercial, que hasta entonces estaban divididas. El objetivo, explica, era armonizar todos las piezas que salieran de la empresa y que hubiera un único mensaje. Sin embargo, poco tiempo después todo cambió. Llegó marzo de 2020 y con él la declaración de pandemia, que trastocaron las operaciones habituales. Se cancelaron los vuelos de un día para el otro y lo que era una tarea habitual dejó de serlo. En cambio, hubo

# Comunicar con turbulencias

▷ Para este abogado la pandemia fue un "doctorado acelerado en comunicación de crisis". Cómo atravesar una situación atípica sin perder la función social.



que idear una estrategia para explicar qué estaba haciendo la empresa frente a la inusual situación que tocaba vivir.

"La pandemia fue un doctorado acelerado de comunicación de crisis. Estuvimos orientados completamente a la comunicación institucional. Primero fueron los vuelos de 'repatriación' para quienes habían quedado varados fuera del país. Quedó en *standby* el principal objetivo, pero nos focalizamos en traer a los argentinos a casa", dice. Eran momentos de mucha incertidumbre para quienes no sabían si podrían volver al país, luego de que se cerraran las fronteras. Y desde la Dirección

de Comunicaciones se hizo todo lo posible por responder a las demandas no solo de quienes tenían *tickets* sacados con Aerolíneas, sino también de los que habían salido del país con otras compañías y sus vuelos habían sido cancelados a raíz de la decisión del Gobierno. Una vez superado ese primer obstáculo, Figueroa se encontró con una situación novedosa: pensar la comunicación de una aerolínea que no estaba volando. Fue entonces cuando la compañía asumió un rol distinto del habitual. "La empresa no estaba cumpliendo con su razón social. Sin embargo, empezó a cubrir otras nece-

sidades estratégicas para el país en ese momento. Llegaron los vuelos de carga en busca de insumos a China y después los vuelos para traer vacunas al país. Y hacia allí fueron los esfuerzos en la creación mensajes clave", señala. Cuando, finalmente, en octubre de 2020 se retomó la actividad aero comercial en el país, hubo que centrarse en dar a conocer los protocolos sanitarios. Además, era esencial destacar que viajar en avión era seguro gracias a que los filtros de aire usados en las aeronaves contribuyen a eliminar el virus.

"Era necesario transmitirles tranquilidad a los pasajeros y hacer hincapié en la seguridad de volar. Por otro lado, teníamos que lograr que la gente cumpliera medidas y protocolos, porque era una situación nueva y confusa para todos.

Ahora todos lo saben, pero antes había que comunicar todo desde cero", agrega. Figueroa dice que hoy, tras dos años de pandemia, las tareas en el área que dirige ya volvieron a ser más habituales. Su objetivo, ahora, es poder comunicarles y venderles a los clientes un "producto de primer nivel, con altos estándares de operatividad y puntualidad".

Sin embargo, lo vivido en pandemia no puede quedar atrás. "Queremos vender *tickets*, pero sin desconocer la función social que cumple Aerolíneas", cierra. <AP> Ricardo Quesada.



**Un salto de calidad,  
un salto en compañía.**

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



[www.bdoargentina.com](http://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**

**DANIEL HERRERO**  
Presidente de  
Toyota Argentina

**JUAN MARTÍN  
DE LA SERNA**  
Presidente  
de MercadoLibre

**LUIS PAGANI**  
Presidente de Arcor



**LAURA BARNATOR**  
Gerente general de Unilever  
para Argentina, Paraguay  
y Uruguay

**PATRICIA POMIES**  
Chief Operating  
Officer de Globant

**GUILLERMO  
HANG**  
Director General de  
Organización Techint

# LAS 100 MEJORES EN IMAGEN

RANKING EXCLUSIVO

**VICTOR VALLE**  
Director General de  
Google Argentina

**VERÓNICA MARCELO**  
Gerente General de  
Natura Argentina

**AGUSTÍN LLANOS**  
CEO de Molinos  
Río de la Plata

**PIERPAOLO  
BARBIERI**  
Fundador y CEO  
de Ualá



**FABIÁN KON**  
Gerente General de  
Banco Galicia

**ABELARDO GUDINO  
MORALES**  
Gerente General de  
Coca-Cola para Argentina  
y Uruguay

**ALEJANDRO BUTTI**  
CEO y Country  
Head de Santander  
Argentina

El salón Atalaya, en el piso 24 del Hotel Sheraton —con protocolos y mucho sol—, fue el lugar elegido para realizar la foto anual que reúne a los líderes de las empresas con mejor imagen de la Argentina, según el estudio que SEL Consultores elabora cada año para APERTURA.

*Retoque fotográfico: Francisco Marotta*

oooooooooooo

## RANKING

## • Análisis •

Por Sebastián De Toma



Por tercer año consecutivo, MercadoLibre se queda con el primer puesto en la edición número 20 del ranking que publica APERTURA. Lo que comenzó en 2020 y prácticamente coincidió con el inicio de la pandemia (aunque la votación fue anterior), ve una consolidación en esta oportunidad en la que reafirma una vez más la distancia con la segunda empresa, Arcor, un histórico ganador hasta 2020. De hecho, la distancia entre las dos primeras se amplió un poco más este año. Y el contexto para la compañía creada por Marcos Galperín en 1999 es venturoso: hace pocas semanas dieron a conocer su balance 2021, que muestra una ganancia neta de US\$ 83,3 millones, luego de perder US\$ 707 millones en 2020. MELI, que en 2020 llegó a valer US\$ 100.000 millones, hoy tiene un *market cap* de poco más de US\$ 53.000 millones, lo que la convierte en la empresa más importante de la Argentina. El ranking refleja este hecho.

Alzas y bajas de la edición número 20 del ranking exclusivo de APERTURA. La consolidación de los históricos y las sorpresas tras un año donde el Covid todavía marcó la agenda.



Al igual que el año pasado -y a diferencia del primer año de su liderazgo-, MercadoLibre quedó primera en los tres subrankings. El de empresarios se mantuvo sin cambios respecto a 2021, con MercadoLibre, Arcor y Toyota en los primeros tres lugares. Y lo mismo ocurrió en el de consultores, en donde Arcor ganó el segundo puesto, dado que hace doce meses apareció en la tercera colocación. El de periodistas mostró el mismo orden, por lo que se mantuvieron las posiciones: la empresa de origen japonés retuvo su lugar tras haber saltado desde el octavo puesto al tercero en 2021.



Cuando de los atributos se trata, MercadoLibre se quedó -por segundo año consecutivo- con ocho de los 11 que toma en cuenta el ranking. Puntualmente, obtuvo Solvencia económica y financiera, Confiabilidad de sus productos y servicios (un terreno que Arcor consideraba como suyo históricamente), Calidad del *management*, Adaptación frente al Covid-19 (un resultado esperable, teniendo en cuenta que fue central para la continuidad económica de muchos y

# Un nuevo reinado

variados negocios, más en los primeros meses del año cuando la segunda ola llevó a nuevos cierres), Inversión en el país, Publicidad y acciones de comunicación y prensa y Cuidado de sus recursos humanos.



En el ranking general, los nombres del top 3 se mantuvieron respecto a 2021, con Toyota en un sólido tercer puesto por quinto año seguido. Globant, por su parte, también repitió el cuarto puesto, reafirmando su lugar como una compañía clave para la economía argentina. De hecho, hasta el puesto ocho, nada cambió en relación a lo ocurrido doce meses atrás. Luego, Banco Galicia escaló una posición -del 10 al nueve- y Coca-Cola apareció tres posiciones más arriba, en lo que fue la escalada más importante de este ranking, al menos en los puestos de vanguardia. Otra crecida importante fue para Molinos, que pasó de la vigésima posición a la decimocuarta.



Arcor reafirmó su segundo puesto y se quedó con dos atributos, los habituales Ética y transparencia en los negocios y Trayectoria y permanencia en el país. En este último, se vio el crecimiento de Ford, que pasó del cuarto lugar del año pasado a la tercera posición en este. Gestión sustentable fue una vez más para Natura, por tercer año consecutivo, con el dúo Arcor y Toyota en las posiciones siguientes.



Entre las primeras 25, la que más se destacó, por lejos, es la fintech Ualá. Sucedé que la compañía creada por Pierpaolo Barbieri, y que alcanzó el estatus de unicornio tras cerrar una exitosa ronda de inversión en agosto del año pasado, subió del puesto 86 al 15, más de 70 posiciones. También hay que destacar el crecimiento de Nestlé (10 posiciones, de la 35 al 25) y Mercedes-Benz (cuatro, de la 28 a la 24).

## **Arcor, histórico ganador hasta 2020, se llevó el segundo puesto y lideró en atributos como Ética y Trayectoria**



Luego, hay varias compañías, en puestos por debajo del 25, que también preparon lugares de forma llamativa, como Genneia, L'Oréal, Procter & Gamble y Andreani, que en esta oportunidad aparecieron en las posiciones que van de la 29 a la 32, cuando el año pasado ocupaban la 70, 54, 64 y 53, respectivamente. Hay otras tres recuperaciones dignas de mencionar: Adidas apareció en el lugar 39, ascendiendo desde el puesto 124 de 2021; y Facebook (ahora Meta) pasó de la posición 92 a la 48, tras haber superado un año electoral en los Estados Unidos y con nuevos bríos a partir de las declaraciones sobre su nuevo foco en el metaverso. Asimismo, Despegar subió desde la posición 71 después de un 2020 para el olvido, con el parate en el turismo como lastre, a un puesto 49 en este ranking 2022.



Hay más posiciones nuevas para resaltar, los de las empresas dedicadas a los agronegocios: Los Grobo subió a la posición 38, tras ocupar el lugar 61 en 2021; Syngenta experimentó un vertiginoso crecimiento, desde el puesto 162 al 41; Cargill alcanzó a la posición 44, luego de su puesto 66 hace doce meses; y Bioceres, que fue del puesto 153 al 53 sin escalas. Una posición de fuerza en sus tratos con el Gobierno nacional y su claro lugar como las empresas generadoras del ingreso de dólares al país pueden explicar esta suba sectorial tan marcada.

Cuando se miden entre ellas, la primera fue Los Grobo, luego apareció Syngenta y cerró el top 3 Cargill.



Otros nuevos nombres dentro de las 100 empresas con mejor imagen del país, respecto al ranking del año pasado, son Roemmers (puesto 55, subió 80 lugares), Amazon (puesto 59, 52 lugares arriba), PepsiCo (63, +49), La Anónima (76, +90), Kimberly-Clark (78, +29), Citi (81, +29), Johnson & Johnson (85, +20), IRSA (87, +30), Adecoagro (138, +49), CCU (90, +40), Transportadora Gas del Sur (92, +70), Carrefour (94, +10), Loma Negra (95, +37), Cencosud (98, +11) y Manpower (99, +3). Y hay que resaltar el caso de dos empresas que en 2021 no figuraron: la petrolera Vista, que obtuvo el puesto 77 y el laboratorio Novo Nordisk, que quedó en la posición 79.



Llegado el momento de poner la lupa en las caídas dentro del top 25, las empresas que perdieron posiciones fueron Cervecería y Maltería Quilmes y Santander, que retrocedieron una posición, y pasaron a estar en los puestos 12 y 13; mientras que Mastellone Hnos. y Naranja X perdieron dos lugares y ocupan las posiciones 17 y 18. Pan American Energy perdió dos posiciones también, lo que la dejó en el 20º lugar, Accenture aparece dos lugares más abajo (puesto 21) y American Express cayó ocho posiciones y se ubica en el 22º.



Ahora es el turno de los sectores. Las firmas automotrices mantuvieron la tendencia del año. Toyota conserva su liderazgo, seguidas por Volkswagen y Ford. La primera pasó del puesto 17 al 16,

## OPINIÓN

## • Un ranking enmarcado en la nueva normalidad •

*Por María Laura Calí*

Directora Ejecutiva de Sel Consultores

El impacto del Covid-19 aceleró los cambios en la construcción de reputación corporativa de las grandes compañías. Las dos décadas de trayectoria del ranking de las Mejores de la Revista Apertura, lo consolidan como un termómetro objetivo de la influencia de los cambios del contexto externo y la gestión interna de cada compañía, donde las valoraciones y el posicionamiento de las empresas fueron modificándose fuertemente. En el ranking 2022 se consolida el liderazgo de las empresas de tecnología, que ya habían conseguido un lugar destacado y creciente hace varios años, pero con la pandemia potencian su liderazgo. MercadoLibre y Globant mantienen su lugar en el Top Five, apoyadas en una excelente construcción de imagen global y por atributos, de la mano de la fuerte visibilidad de sus líderes, principales referentes de las nuevas generaciones de empresarios exitosos.

La extensión de la pandemia también puso a prueba a las compañías de consumo masivo y bienes durables, líderes históricos del ranking. Empresas como Arcor, Toyota, Unilever y Techint, conservan su presencia en las primeras posiciones, beneficiadas por su fuerte visibilidad como compañías confiables, éticas, solventes, con trayectoria y liderazgos de prestigio. Sectorialmente el ranking 2022, también mostró movimientos muy relevantes, impactados por la nueva normalidad impuesta por el Covid. Los más destacados se encontraron, en el sector financiero, con la fuerte irrupción de las fintech y las plataformas de pago, sacándole posiciones a los bancos tradicionales y las compañías de seguros; en el sector de laboratorios, con el creciente liderazgo de Pfizer logra desplazar por primera vez en 20 años a Bagó al segundo lugar, y por último en el ranking de tecnología, con los fuertes ascensos

de MercadoLibre y Globant, que corren a Google al tercero. Más allá de un contexto que potencia la visibilidad de algunas compañías en particular, ¿qué necesitan las empresas para alcanzar un posicionamiento relevante y sostenido? La clave para conseguir un lugar de liderazgo destacado es lograr una exposición diversificada en múltiples atributos, donde los atributos que hacen a la gestión de la compañía, como innovación, capacidad de adaptación, cuidado de los recursos humanos, ética y sustentabilidad, se destacan. Hoy no alcanza ser una compañía con buena calidad de en sus productos y/o servicios, con amplia trayectoria en el país, solvente y que invierte: es necesario mostrar gestión. Lo importante no es lo que la compañía es, sino lo que la compañía hace. Y para mostrarlo, la exposición de sus líderes y la presencia de la compañía en las redes, se vuelven las principales fuentes.

mientras que la segunda subió del 21 al 19. Mercedes-Benz recuperó cuatro escalones y llegó a la posición 24. La caída más importante entre estas empresas fue la de General Motors, que pasó del puesto 37 al 61, y Honda bajó desde el 58 al 71. Renault y FCA quedaron fuera de las primeras 100. En el subranking sectorial, el primer puesto lo tuvo Toyota, al igual que en 2021, pero los siguientes intercambiaron posiciones: Volkswagen quedó segunda y Ford, tercera.



En Consumo masivo, la triada se mantuvo: Arcor, Unilever y Coca-Cola. Lo que es Insumos y bienes durables, Techint lideró, seguida por YPF, al igual que en 2021. En Laboratorios, Pfizer le arrebató el primer lugar a Laboratorios Bagó. Servicios financieros fue para Banco Galicia, con Mercado Pago inmediatamente detrás y Santander en tercera posición. En Tecnología -que este año incluye no solo Alta tecnología sino también Telecomunicaciones-, quedó primera MercadoLibre, seguida por Globant y Google, a diferencia del año pasado, en el que la compañía de Galperín no ganó su propio subranking. <AP>

**Por tercer año consecutivo MercadoLibre se quedó con el primer puesto en la edición número 20 del ranking**



**SportClub**

**+150 SEDES**

**iSEGUIMOS CRECIENDO!**

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

**Encontranos en las nuevas sedes:**

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



**ASOCIASTE AHORA**

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

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

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

#cadavezsomosmas

**DONDE ESTÁ SPORTCLUB, ESTÁ TU BIENESTAR**

Posiciones '22 '21 Empresa Diferencia con el líder Evolución '21-'22 Sector Posiciones '22 '21 Empresa

RANKING 2022

1	1 MercadoLibre	100	Líder	0	Comercio electrónico	51	49 Aerolíneas Argentinas
2	2 Arcor	55.7003	44.300	0	Consumo masivo	52	33 Grupo Telecom *
3	3 Toyota	38.1793	61.821	0	Automotor	53	153 Bicoces
4	4 Globant	22.4897	77.510	0	Tecnología	54	87 PedidosYa
5	5 Unilever	15.2368	84.763	0	Consumo masivo	55	135 Roemmers
6	6 Organización Techint	14.6932	85.307	0	Industrias varias	56	57 HSBC
7	7 Google	13.2358	86.764	0	Tecnología	57	46 AGD
8	8 Natura	10.5758	89.424	0	Cuidado personal	58	40 Avon
9	10 Banco Galicia	9.2532	90.747	1	Financiero	59	111 Amazon
10	13 Coca-Cola	7.0011	92.999	3	Bebidas	60	55 Ledesma
11	9 YPF	6.9734	93.027	-2	Energía	61	37 General Motors
12	11 Cerv. Y Maltería Quilmes	5.5343	94.466	-1	Bebidas	62	59 IBM
13	12 Santander	5.3673	94.633	-1	Financiero	63	112 PepsiCo
14	20 Molinos Río de la Plata	4.3130	95.687	6	Consumo masivo	64	65 Novartis
15	86 Ualá	2.7896	97.210	7	Financiero	65	43 Disney
16	17 Volkswagen	2.7516	97.248	1	Automotor	66	47 Netflix
17	15 Mastellone Hnos	2.4261	97.574	-2	Lácteo	67	89 3M
18	16 Naranja X	2.4088	97.591	-2	Financiero	68	76 Mondelez
19	21 Ford	2.3532	97.647	2	Automotor	69	44 Movistar **
20	18 Pan American Energy	2.1456	97.854	-2	Energía	70	63 Sancor Cooperativas Unidas
21	19 Accenture	1.7965	98.204	-2	Tecnología	71	58 Honda
22	14 American Express	1.4407	98.559	-8	Financiero	72	67 Sanofi
23	23 OSDE	1.4189	98.581	0	Servicios de salud	73	145 Sancor Seguros
24	28 Mercedes-Benz	1.3309	98.669	4	Automotor	74	41 Motorola
25	35 Nestlé	1.2567	98.743	10	Consumo masivo	75	115 Rappi
26	25 Samsung	1.1147	98.885	-1	Tecnología	76	166 La Anónima
27	22 Laboratorios Bagó	0.9797	99.020	-5	Farmacéutico	77	S/M Vista
28	29 Shell	0.9748	99.025	1	Energía	78	107 Kimberly-Clark
29	70 Genneia	0.9328	99.067	41	Energía	79	S/M Novo Nordisk
30	54 L'Oréal	0.8813	99.119	24	Cuidado personal	80	39 Coto
31	64 Procter & Gamble	0.8528	99.147	33	Consumo masivo	81	110 Citi
32	53 Andreani	0.8492	99.151	21	Logística	82	38 Dow
33	26 McDonald's	0.8367	99.163	-7	Gastronómico	83	85 Swiss Medical
34	32 Pampa Energía	0.7251	99.275	-2	Energía	84	96 Siemens
35	30 Danone	0.6935	99.306	-5	Consumo masivo	85	105 Johnson & Johnson
36	24 Apple	0.6368	99.363	-12	Tecnología	86	143 Acindar
37	31 Microsoft	0.5967	99.403	-6	Tecnología	87	117 IRSA
38	61 Los Grobo	0.5632	99.437	23	Agropecuario	88	88 SAP
39	124 Adidas	0.5066	99.493	85	Indumentaria	89	138 Adecoagro
40	27 La Nación	0.4390	99.561	-13	Medios	90	130 CCU
41	162 Syngenta	0.3756	99.624	121	Agropecuario	91	99 Oracle
42	56 Visa	0.3613	99.639	14	Financiero	92	165 Transportadora Gas Del Sur
43	42 BBVA	0.3275	99.672	-1	Financiero	93	62 Camuzzi
44	66 Cargill	0.3269	99.673	22	Agropecuario	94	104 Carrefour
45	60 ICBC	0.3267	99.673	15	Financiero	95	132 Loma Negra
46	45 Aluar	0.3151	99.685	-1	Siderúrgico	96	36 Grupo Clarín
47	48 Bayer	0.2581	99.742	1	Farmacéutico	97	50 Banco Nación
48	92 Facebook	0.2454	99.755	44	Tecnología	98	109 Cencosud
49	71 Despegar	0.2303	99.770	22	Tecnología	99	102 Manpower
50	51 Pfizer	0.2201	99.780	1	Farmacéutico	100	98 Total

(\*) Grupo Telecom: Telecom - Personal - Cablevision - Fibertel - Flow. (\*\*) Movistar - Telefónica

APERTURA

Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '21-'22	Sector
0.2196	99.780	-2	Transporte
0.2166	99.783	-19	Telecomunicaciones
0.2015	99.799	100	Agropecuario
0.1979	99.802	33	Tecnología
0.1916	99.808	80	Farmacéutico
0.1895	99.811	1	Financiero
0.1673	99.833	-11	Agropecuario
0.1618	99.838	-18	Cuidado personal
0.1477	99.852	52	Tecnología
0.1454	99.855	-5	Azúcar/Papel
0.1370	99.863	-24	Automotor
0.1313	99.869	-3	Tecnología
0.1235	99.877	49	Alimentos y bebidas
0.1201	99.880	1	Farmacéutico
0.1194	99.881	-22	Medios
0.1104	99.890	-19	Tecnología
0.1048	99.895	22	Industrias varias
0.1039	99.896	8	Consumo masivo
0.1018	99.898	-25	Telecomunicaciones
0.0989	99.901	-7	Alimentos y bebidas
0.0971	99.903	-13	Automotor
0.0920	99.908	-5	Farmacéutico
0.0894	99.911	72	Seguros
0.0850	99.915	-33	Tecnología
0.0782	99.922	40	Tecnología
0.0760	99.924	90	Retail
0.0733	99.927		Energía
0.072442	99.928	29	Consumo masivo
0.072394	99.928		Farmacéutico
0.0675	99.932	-41	Retail
0.0615	99.938	29	Financiero
0.0612	99.939	-44	Química
0.0606	99.939	2	Servicios de salud
0.0604	99.940	12	Tecnología
0.0586	99.941	20	Consumo masivo
0.0578	99.942	57	Siderurgia
0.0577	99.942	30	Real Estate
0.0574	99.943	0	Tecnología
0.0570	99.943	49	Agropecuario
0.0553	99.945	40	Bebidas
0.0550	99.945	8	Tecnología
0.0530	99.947	73	Energía
0.0528	99.947	-31	Energía
0.0513	99.949	10	Retail
0.0505	99.949	37	Construcción
0.0496	99.950	-60	Medios
0.0489	99.951	-47	Financiero
0.0472	99.953	11	Retail
0.0470	99.953	3	Consultoría
0.0468	99.953	-2	Energía

CÓMO VOTÓ CADA CATEGORÍA

LOS MEJORES, SEGÚN LOS EMPRESARIOS

1	1 <b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	2 Arcor	53.8952	46.105
3	3 Toyota	35.5720	64.428
4	4 Globant	22.3930	77.607
5	5 Unilever	13.8839	86.116
6	7 Organización Techint	11.9447	88.055
7	8 Google	11.4907	88.509
8	6 Natura	10.7104	89.290
9	11 Banco Galicia	9.0470	90.953
10	13 Coca-Cola	6.7522	93.248
11	12 Santander	5.7995	94.200
12	9 Cerv. Y Maltería Quilmes	5.3931	94.607
13	10 YPF	5.2745	94.725
14	18 Molinos Río de la Plata	3.2463	96.754
15	15 Naranja X	2.8966	97.103
16	108 Ualá	2.4741	97.526
17	16 Volkswagen	2.4614	97.539
18	21 Pan American Energy	2.1284	97.872
19	20 Ford	2.1270	97.873
20	17 Mastellone Hnos	2.0642	97.936

LOS MEJORES, SEGÚN LOS CONSULTORES

1	1 <b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	3 Arcor	73.6396	26.360
3	2 Toyota	58.7698	41.230
4	4 Unilever	24.6529	75.347
5	5 Organización Techint	23.6245	76.376
6	7 Google	19.7496	80.250
7	8 Globant	16.4204	83.580
8	6 Banco Galicia	14.0946	85.905
9	22 Cerv. Y Maltería Quilmes	9.6765	90.324
10	44 Molinos Río de la Plata	9.5339	90.466
11	14 Natura	9.0698	90.930
12	11 YPF	8.4229	91.577
13	40 Gennéia	4.8801	95.120
14	18 Coca-Cola	3.3184	96.682
15	21 Andreani	3.2262	96.774
16	9 Pan American Energy	3.1787	96.821
17	10 Accenture	2.4125	97.588
18	56 Laboratorios Bagó	2.1994	97.801
19	25 Pampa Energía	2.1954	97.805
20	76 Ualá	2.1415	97.858

LOS MEJORES, SEGÚN LOS PERIODISTAS

1	1 <b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	2 Arcor	47.8053	52.195
3	3 Toyota	34.4678	65.532
4	5 Globant	32.2289	67.771
5	11 Organización Techint	29.2466	70.753
6	4 YPF	21.8544	78.146

APERTURA

Posiciones			Puntaje	Diferencia con el líder
'22	'21	Empresa		
7	10	Google	21.2567	78.743
8	6	Unilever	15.1432	84.857
9	12	Coca-Cola	14.8124	85.188
10	8	Natura	11.4084	88.592
11	9	Mastellone Hnos	9.1546	90.845
12	46	Volkswagen	8.6610	91.339
13	7	Santander	7.5637	92.436
14	25	Ford	7.5293	92.471
15	s/m	Molinos Río de la Plata	7.4251	92.575
16	33	Ualá	6.8797	93.120
17	s/m	Samsung	5.5033	94.497
18	14	Banco Galicia	4.3141	95.686
19	21	Microsoft	4.2471	95.753
20	s/m	Adidas	3.8047	96.195

Posiciones			Puntaje	Diferencia con el líder
'22	'21	Empresa		
1	1	Arcor	100	Líder
2	2	MercadoLibre	84.414	15.586
3	3	Toyota	62.545	37.455
4	4	Natura	53.958	46.042
5	5	Unilever	38.551	61.449
6	7	Banco Galicia	19.231	80.769
7	6	Globant	15.742	84.258
8	15	Cerv. Y Maltería Quilmes	13.752	86.248
9	11	Google	11.695	88.305
10	9	Santander	10.622	89.378
11	10	Laboratorios Bagó	10.018	89.982
12	12	Coca-Cola	9.302	90.698
13	14	Accenture	8.967	91.033
14	8	Molinos Río de la Plata	7.625	92.375
15	13	American Express	7.223	92.777

PRINCIPALES ATRIBUTOS

SOLVENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA

1	1	MercadoLibre	100	Líder
2	2	Organización Techint	57.169	42.831
3	3	Arcor	43.135	56.865
4	4	Toyota	36.021	63.979
5	7	Banco Galicia	22.845	77.155
6	6	Globant	22.261	77.739
7	5	Santander	18.873	81.127
8	8	Unilever	13.410	86.590
9	9	Google	10.417	89.583
10	16	Cerv. Y Maltería Quilmes	8.851	91.149
11	10	Pan American Energy	7.518	92.482
12	13	BBVA	6.077	93.923
13	12	YPF	4.645	95.355
14	22	HSBC	3.921	96.079
15	23	Molinos Río de la Plata	3.622	96.378

CONFIABILIDAD DE SUS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

1	1	MercadoLibre	100	Líder
2	3	Toyota	83.628	16.372
3	2	Arcor	80.786	19.214
4	4	Unilever	34.582	65.418
5	11	Globant	18.038	81.962
6	7	Natura	16.363	83.637
7	6	Coca-Cola	16.182	83.818
8	8	Google	14.188	85.812
9	12	Organización Techint	13.640	86.360
10	5	Mastellone Hnos	12.179	87.821
11	23	Molinos Río de la Plata	9.885	90.115
12	9	YPF	9.871	90.129
13	10	Volkswagen	9.704	90.296
14	17	Banco Galicia	8.334	91.666
15	19	Nestlé	7.406	92.594

ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN SUS NEGOCIOS

1	1	Arcor	100	Líder
2	2	MercadoLibre	84.414	15.586
3	3	Toyota	62.545	37.455
4	4	Natura	53.958	46.042
5	5	Unilever	38.551	61.449
6	7	Banco Galicia	19.231	80.769
7	6	Globant	15.742	84.258
8	15	Cerv. Y Maltería Quilmes	13.752	86.248
9	11	Google	11.695	88.305
10	9	Santander	10.622	89.378
11	10	Laboratorios Bagó	10.018	89.982
12	12	Coca-Cola	9.302	90.698
13	14	Accenture	8.967	91.033
14	8	Molinos Río de la Plata	7.625	92.375
15	13	American Express	7.223	92.777

CALIDAD DE MANAGEMENT

1	1	MercadoLibre	100	Líder
2	2	Toyota	47.440	52.560
3	3	Arcor	41.841	58.159
4	6	Globant	34.080	65.920
5	4	Organización Techint	22.485	77.515
6	5	Unilever	18.607	81.393
7	8	Banco Galicia	13.523	86.477
8	7	Google	12.958	87.042
9	10	Cerv. Y Maltería Quilmes	8.974	91.026
10	9	Santander	7.941	92.059
11	11	Accenture	6.912	93.088
12	29	Ualá	4.113	95.887
13	14	YPF	3.816	96.184
14	25	Los Grobo	3.721	96.279
14	12	Natura	3.721	96.279
15	16	Pan American Energy	3.688	96.312

TRAYECTORIA Y PERMANENCIA EN EL PAÍS

1	1	Arcor	100	Líder
2	2	Organización Techint	34.535	65.465
3	4	Ford	22.302	77.698
4	3	Cerv. Y Maltería Quilmes	19.602	80.398
5	5	YPF	18.662	81.338
6	6	Toyota	15.607	84.393
7	11	Molinos Río de la Plata	12.829	87.171
8	9	MercadoLibre	10.915	89.085
9	12	Banco Galicia	10.234	89.766
10	10	Coca-Cola	9.990	90.010
11	8	Mastellone Hnos	9.653	90.347
12	7	Unilever	9.533	90.467
13	22	Santander	4.340	95.660
14	27	Pan American Energy	3.883	96.117
15	29	La Nación	3.037	96.963



# SOMOS MUCHO MÁS QUE LA ENERGÍA QUE COMPARTIMOS TODOS LOS DÍAS.

Nuestra **Estrategia de Sustentabilidad** nos compromete a colaborar activamente en las comunidades donde estamos presentes.

Brindamos un servicio de calidad **cuidando el ambiente** e integramos los principios de responsabilidad social en la toma de decisiones, creando futuro a través de la educación y de la formación de habilidades para el empleo.

Conocé todas nuestras acciones de sustentabilidad en [camuzzigas.com.ar](http://camuzzigas.com.ar)

APERTURA

Posiciones  
'22    '21    Empresa

Puntaje    Diferencia  
con el líder

Posiciones  
'22    '21    Empresa

Puntaje    Diferencia  
con el líder

CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN FRENTE AL CONTEXTO IMPESTO POR EL COVID-19

1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	5	Globant	16.379	83.621
3	2	Toyota	16.375	83.625
4	4	Arcor	13.104	86.896
5	6	Google	10.959	89.041
6	11	Banco Galicia	9.109	90.891
7	8	Santander	9.105	90.895
8	3	Unilever	9.060	90.940
9	7	Cerv. Y Maltería Quilmes	7.475	92.525
10	10	Andreani	6.850	93.150
11	25	Natura	5.531	94.469
12	15	PedidosYa	4.926	95.074
13	36	YPF	4.326	95.674
14	29	Ualá	4.125	95.875
15	23	Rappi	4.003	95.997

INVERSIÓN Y PRODUCCIÓN EN EL PAÍS

1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	2	Toyota	84.135	15.865
3	4	Arcor	83.662	16.338
4	3	Organización Techint	78.864	21.136
5	5	YPF	55.014	44.986
6	6	Pan American Energy	23.427	76.573
7	14	Globant	22.829	77.171
8	7	Cerv. Y Maltería Quilmes	19.169	80.831
9	8	Unilever	19.068	80.932
10	10	Ford	18.788	81.212
11	9	Volkswagen	14.219	85.781
12	29	Aluar	8.014	91.986
13	18	Coca-cola	7.816	92.184
14	19	Molinos Río de la Plata	7.775	92.225
15	S/M	IRSA	5.952	94.048

PUBLICIDAD Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN

1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	2	Cerv. Y Maltería Quilmes	91.515	8.485
3	7	Arcor	46.842	53.158
4	3	Coca-cola	36.871	63.129
5	4	Unilever	31.085	68.915
6	9	Toyota	27.212	72.788
7	5	Banco Galicia	23.535	76.465
8	6	YPF	22.153	77.847
9	8	Santander	18.122	81.878
10	10	Natura	14.017	85.983
11	12	McDonald's	8.850	91.150
12	32	Procter & Gamble	8.023	91.977
13	13	Google	6.081	93.919
14	16	Ford	5.513	94.487
15	21	Volkswagen	5.166	94.834

CUIDADO DE SUS RECURSOS HUMANOS

1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	3	Google	36.184	63.816
3	4	Toyota	32.896	67.104
4	2	Banco Galicia	32.826	67.174
5	5	Globant	31.025	68.975
6	6	Unilever	27.212	72.788
7	7	Arcor	26.478	73.522
8	10	Natura	16.457	83.543
9	12	Accenture	13.484	86.516
10	8	Naranja X	13.309	86.691
11	9	Organización Techint	11.612	88.388
12	11	Santander	10.091	89.909
13	14	Cerv. Y Maltería Quilmes	5.404	94.596
14	17	YPF	4.110	95.890
15	S/M	Disney	3.165	96.835

GESTIÓN SUSTENTABLE

1	1	<b>Natura</b>	100	Líder
2	4	Arcor	63.837	36.163
3	2	Toyota	52.154	47.846
4	3	Unilever	46.351	53.649
5	6	MercadoLibre	30.993	69.007
6	5	Banco Galicia	26.559	73.441
7	9	Cerv. Y Maltería Quilmes	22.124	77.876
8	11	Coca-cola	14.648	85.352
9	14	Pan American Energy	12.164	87.836
10	8	Genneia	11.353	88.647
11	12	Globant	8.920	91.080
12	17	Organización Techint	8.895	91.105
13	15	L'Oréal	8.186	91.814
14	16	Nestlé	7.983	92.017
15	25	Accenture	7.324	92.676

INNOVACIÓN

1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder
2	2	Globant	35.254	64.746
3	3	Google	24.072	75.928
4	4	Toyota	21.888	78.112
5	6	Arcor	13.778	86.222
6	17	Ualá	13.257	86.743
7	5	Unilever	11.258	88.742
8	8	Apple	9.596	90.404
9	7	Samsung	8.979	91.021
10	15	Banco Galicia	4.337	95.663
11	12	Naranja X	3.996	96.004
12	9	Cerv. Y Maltería Quilmes	3.927	96.073
13	13	Netflix	3.868	96.132
14	11	Santander	3.858	96.142
15	35	Molinos Río de la Plata	3.687	96.313

Posiciones				Posiciones					
'22	'21	Empresa	Puntaje	'22	'21	Empresa	Puntaje		
<b>RANKINGS SECTORIALES</b>									
<b>CONSUMO MASIVO</b>									
1	1	<b>Arcor</b>	100	Líder	1	1	<b>Organización Techint</b>	100	Líder
2	2	Unilever	47.313	52.687	2	2	YPF	47.816	52.184
3	3	Coca-cola	30.541	69.459	3	3	Pan American Energy	27.748	72.252
4	4	Natura	27.470	72.530	4	6	Genneia	26.203	73.797
5	5	Cerv. Y Maltería Quilmes	23.318	76.682	5	4	Pampa Energía	14.126	85.874
6	6	Molinos Río de la Plata	17.755	82.245	6	7	Aluar	13.549	86.451
7	8	Procter & Gamble	13.900	86.100	7	5	Acindar	12.683	87.317
8	7	Mastellone Hnos	11.218	88.782	8	8	Shell	9.865	90.135
9	9	Danone	6.241	93.759	9	9	IRSA	6.135	93.865
10	10	L'Oréal	5.668	94.332	10	10	Vista	3.684	96.316
11	11	Nestlé	5.615	94.385					
12	21	SCJohnson	2.475	97.525					
13	22	CCU	2.090	97.910					
14	12	Mondelez	1.435	98.565					
15	14	PepsiCo	1.640	98.360					
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>									
1	1	<b>Banco Galicia</b>	100	Líder	1	1	<b>Toyota</b>	100	Líder
2	8	Mercado Pago	76.815	23.185	2	3	Volkswagen	39.044	60.956
3	2	Santander	74.070	25.930	3	2	Ford	35.945	64.055
4	10	Ualá	36.464	63.536	4	4	Mercedes-Benz	11.975	88.025
5	3	Visa	33.385	66.615	5	5	PSA	9.380	90.620
6	4	BBVA	32.753	67.247	6	7	Honda	7.784	92.216
7	6	Naranja X	26.835	73.165	7	6	General Motors	6.991	93.009
8	5	American Express	22.399	77.601	8	9	Nissan	4.541	95.459
9	9	HSBC	15.342	84.658	9	8	Renault	4.479	95.521
10	7	ICBC	12.460	87.540	10	11	Fiat	4.366	95.634
11	12	Mastercard	7.300	92.700					
12	11	Zurich	6.814	93.186					
13	22	Banco Nación	6.455	93.545					
14	15	Citi	5.541	94.459					
15	14	Sancor Seguros	4.741	95.259					
<b>LABORATORIOS E INDUSTRIAS QUÍMICAS</b>									
1	2	<b>Pfizer</b>	100	Líder	1	1	<b>Los Grobo</b>	100	Líder
2	1	Laboratorios Bagó	98.402	1.598	2	2	Syngenta	95.300	4.700
3	3	Bayer	58.104	41.896	3	5	Cargill	52.339	47.661
4	4	Roemmers	43.968	56.032	4	4	Adecoagro	42.874	57.126
5	5	Dow	21.273	78.727	5	3	Bioceres	39.741	60.259
6	11	Roche	20.536	79.464	6	6	Monsanto	21.891	78.109
7	8	Sanofi	19.163	80.837	7	15	AGD	18.930	81.070
8	7	Novartis	17.607	82.393	8	12	Bunge	18.260	81.740
9	10	Laboratorio Elea	15.904	84.096	9	7	Dow Agro	17.915	82.085
10	19	Laboratorios Richmond	14.009	85.991	10	8	Corteva	17.461	82.539
11	16	Laboratorios Andrómaco	11.631	88.369					
12	9	AstraZeneca	11.067	88.933					
13	14	BASF	8.640	91.360					
14	6	Grupo Insud	7.091	92.909					
15	13	Glaxo SmithKline	6.308	93.692					
<b>INSUMOS Y BIENES DURABLES</b>									
1	1	<b>Organización Techint</b>	100	Líder					
2	2	YPF	47.816	52.184					
3	3	Pan American Energy	27.748	72.252					
4	6	Genneia	26.203	73.797					
5	4	Pampa Energía	14.126	85.874					
6	7	Aluar	13.549	86.451					
7	5	Acindar	12.683	87.317					
8	8	Shell	9.865	90.135					
9	9	IRSA	6.135	93.865					
10	10	Vista	3.684	96.316					
<b>AUTOMOTRICES</b>									
1	1	<b>Toyota</b>	100	Líder					
2	3	Volkswagen	39.044	60.956					
3	2	Ford	35.945	64.055					
4	4	Mercedes-Benz	11.975	88.025					
5	5	PSA	9.380	90.620					
6	7	Honda	7.784	92.216					
7	6	General Motors	6.991	93.009					
8	9	Nissan	4.541	95.459					
9	8	Renault	4.479	95.521					
10	11	Fiat	4.366	95.634					
<b>AGRONEGOCIOS</b>									
1	1	<b>Los Grobo</b>	100	Líder					
2	2	Syngenta	95.300	4.700					
3	5	Cargill	52.339	47.661					
4	4	Adecoagro	42.874	57.126					
5	3	Bioceres	39.741	60.259					
6	6	Monsanto	21.891	78.109					
7	15	AGD	18.930	81.070					
8	12	Bunge	18.260	81.740					
9	7	Dow Agro	17.915	82.085					
10	8	Corteva	17.461	82.539					
<b>TECNOLOGÍA*</b>									
1	1	<b>MercadoLibre</b>	100	Líder					
2	2	Globant	69.059	30.941					
3	3	Google	42.032	57.968					
4	4	Microsoft	11.347	88.653					
5	5	Movistar	11.292	88.708					
6	6	Personal	11.087	88.913					
7	7	IBM	10.082	89.918					
8	8	Telecom	9.954	90.046					
9	9	Apple	8.405	91.595					
10	10	Fibertel	8.281	91.719					

(\*) Sin comparativo 2021 - Se unió Alta Tecnología con el sector Comunicaciones

Posiciones  
 '22    '21    Empresa      Diferencia  
 con el líder

**SERVICIOS PÚBLICOS**

1	1	<b>Edenor</b>	100	Líder
2	2	AySA	67.777	32.223
3	3	Naturgy	66.571	33.429
4	6	Andreani	64.893	35.107
5	4	Edesur - Enel	32.695	67.305
6	7	Autopistas Del Sol - Ausol	32.328	67.672
7	12	AA2000	26.272	73.728
8	5	Metrogas	25.931	74.069
9	9	Correo Argentino	20.346	79.654
10	8	Camuzzi	19.769	80.231

**RETAIL**

1	1	<b>Cencosud</b>	100	Líder
2	2	Carrefour	62.106	37.894
3	3	Coto	38.096	61.904
4	5	GDN Argentina	18.605	81.395
5	13	La Anónima	14.113	85.887
6	6	MercadoLibre (**)	11.654	88.346
7	9	Frávega	11.532	88.468
8	10	Zara	6.997	93.003
9	8	Farmacity	6.241	93.759
10	7	Dia %	5.781	94.219

**MEDICINA PREPAGA**

1	1	<b>OSDE</b>	100	Líder
2	2	Swiss Medical	51.805	48.195
3	3	Medicus	23.302	76.698
4	4	Omint	14.384	85.616
5	5	Galen	12.554	87.446
6	6	Hospital Italiano	7.179	92.821
7	8	Medifé	2.594	97.406
8	9	Hospital Alemán	2.259	97.741
9	7	Luis Pasteur	1.671	98.329
10	12	Sancor Salud	1.166	98.834

(\*\*) Al igual que años anteriores, MercadoLibre se encuentra en el ranking de Tecnología y Servicios Financieros, pero en Retail obtuvo menciones, por eso las conservamos

## Cómo se hizo el ranking de Las 100 Mejores Empresas en Imagen

Para la elaboración del ranking de Las 100 Mejores Empresas en Imagen, SEL Consultores encuestó, en exclusiva para APERTURA, a 350 líderes de opinión (270 empresarios, 40 consultores de empresas y 40 periodistas), entre los meses de noviembre y diciembre de 2021.

Se emplearon tres criterios metodológicos: la cantidad de menciones recibidas, el orden de mención (primer, segundo o tercer lugar), y el puntaje asignado, de 1 a 10, a cada compañía nombrada. El ranking se construyó considerando las menciones enunciadas al indagar sobre las empresas con mejor imagen, en general, y por atributo de imagen.

El instrumento de la recolección fue un cuestionario semiestructurado, con indagación de respuestas espontáneas que estuvo dirigido por María Laura Cali, directora Ejecutiva de SEL. Se analizaron 11 atributos de imagen: Confiabilidad de sus productos y/o servicios, Ética y transparencia en sus negocios, Solvencia económica y financiera, Cuidado de sus Recursos Humanos, Trayectoria y permanencia en el país, Calidad del management,

Inversión y producción en el país, Gestión sustentable, Publicidad y acciones de comunicación, Innovación y Capacidad de adaptación al contexto Covid-19 (atributo incorporado específicamente). Cada atributo recibió un peso equivalente a la importancia asignada por los entrevistados.

En relación con los rankings sectoriales, se consideraron las menciones enunciadas al indagar sobre las empresas con mejor imagen dentro de cada rubro. Se analizaron puntualmente 10 sectores de actividad: Consumo masivo, Servicios Financieros, Laboratorios e industrias químicas, Insumos y bienes durables, Automotrices, Agronegocios, Tecnología, Servicios públicos e infraestructura, Retail y Medicina prepaga.

Cada sector de actividad fue analizado individualmente considerando la cantidad de menciones, el orden y los puntajes alcanzados por cada compañía en relación con las enunciadas. Cada ranking presenta la posición alcanzada por cada empresa y el puntaje obtenido en relación con el líder. <AP>



LUIS  
**PASTEUR**

Cuidamos tu salud

**La mejor Cobertura Médica  
para tu Empresa**

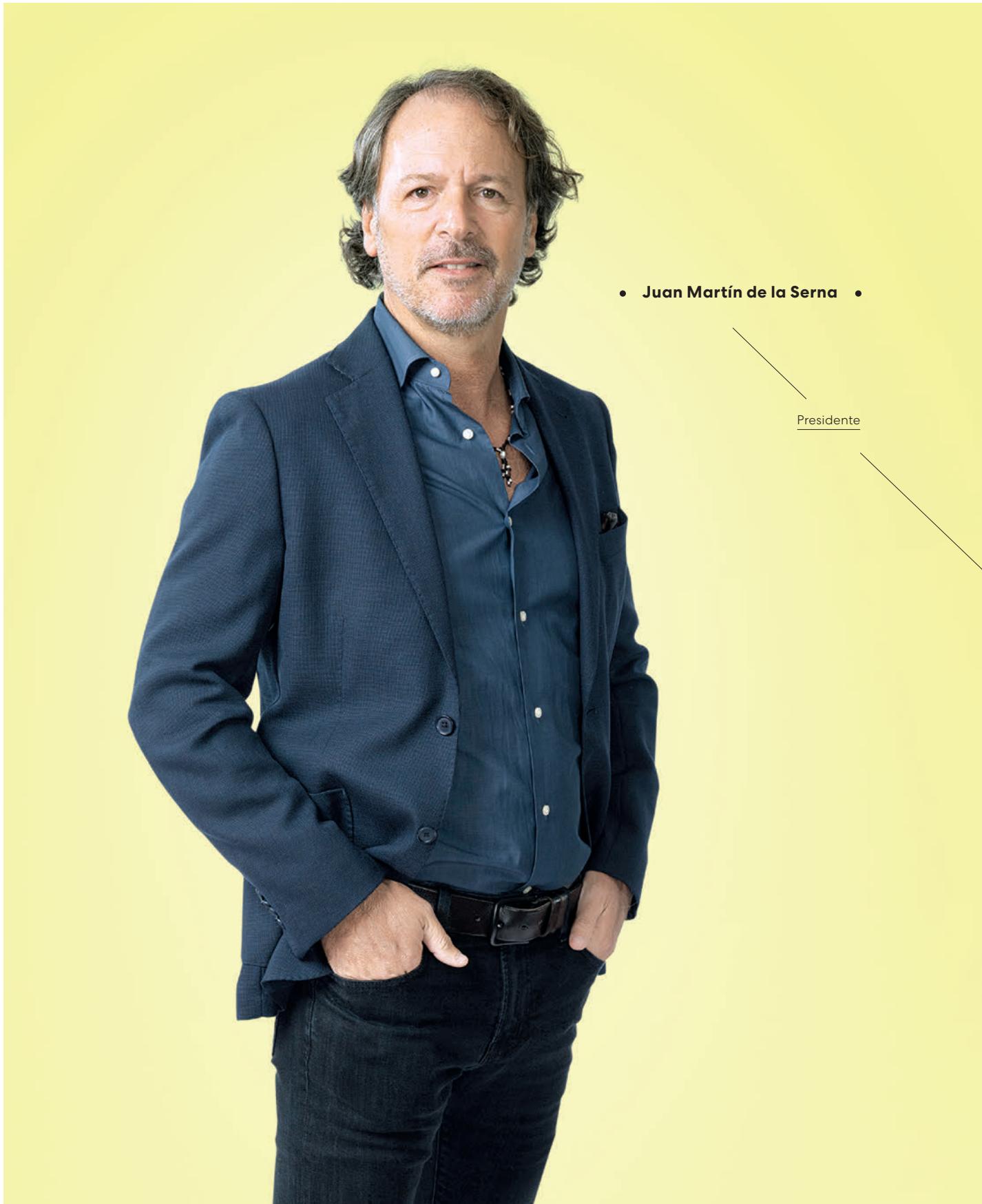
- Planes corporativos a medida
- Medicina preventiva

conocenos



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

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



• Juan Martín de la Serna •

Presidente

PUESTO N° 1

MERCADOLIBRE

**“Las trabas que encontramos en la Argentina no nos permiten hacer lo que estamos haciendo en otros países”**

El número uno de la tecnológica asegura que la empresa podría crecer mucho más si no tuviera que destinar tiempo “improductivo” a solucionar problemas que no existen en el resto de la región.

Por Ricardo Quesada

• El último día hábil de 2021 el sector *fintech* se encontró con una inesperada novedad. Una resolución emitida por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) obligaba a partir de entonces a todas las billeteras virtuales a mantener encajados el 100 por ciento de los fondos de sus usuarios.

La medida -según la entidad monetaria dirigida a preservar los intereses de los ahorristas- se aplicó en solo 72 horas corridas. El lunes 3 de enero, siguiente día con operaciones bancarias, ya estaba en plena vigencia sin que ninguno de los jugadores del sector hubiera sido consultado.

“Fue una medida intempestiva que entró en vigor en tiempo récord y que perjudicó no solo a Mercado Pago, sino a todo el sector. Y es una muestra más de las cosas a las que tenemos que enfrentarnos en la Argentina, que no pasan en los demás países en los que operamos y que impiden que hagamos acá lo que estamos haciendo en otros mercados y que nos permitirían crecer más y generar más empleo”, se queja Juan Martín de la Serna, presidente de MercadoLibre Argentina, compañía que por tercer año consecutivo lidera el ranking exclusivo Las 100 mejores en imagen de APERTURA.

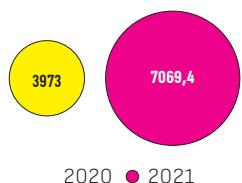
El ejecutivo, un histórico de la empresa fundada por Marcos Galperin, señala, sin embargo, que pese a todas las trabas que se encuentran en el camino, MercadoLibre seguirá invirtiendo en el país. Y aunque el ritmo de crecimiento no es el que les gustaría, los números siguen siendo positivos.

**Por tercer año consecutivo encabezan el ranking de las 100 mejores, ¿cómo hacen para mantenerse ubicados en ese lugar?**

Desde hace muchos años MercadoLibre se propuso ser una empresa distinta, que se enfoque en sus usuarios y que mire al largo plazo. Y como tal, siempre se han tomado decisiones que sean las mejores para el conjunto de todo el ecosistema.

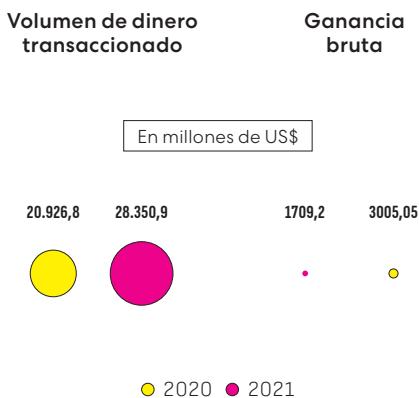
Tratamos de tener siempre una visión lo más balanceada posible de las decisiones que se van tomando, que a lo largo de los años fueron mutando enormemente. Y después, sin dudas,

**Facturación**  
En millones de US\$



2020 ● 2021

Fuente: La empresa



nuestra contribución —sobre todo en los últimos dos años— para que tantas PyMEs pudieran seguir operando y sobrellevaran la pandemia de la mejor manera posible.

Por otro lado, tenemos todo lo que tiene que ver con inclusión financiera. La cantidad de gente que empezó a adoptar medios de pago digitales como Mercado Pago es tremenda. Es lo que más crece y, de hecho, si mirás los resultados es el negocio que más está creciendo.

Y tenemos mucho foco en nuestra gente. Hemos crecido muchísimo. Duplicamos la cantidad de empleados en el último año solamente. Este año aspiramos a volver a crecer

fuerte en toda la región. Ya somos más de 30.000 personas en todo MercadoLibre.

#### ¿Cuántas en la Argentina?

Cerca de 10.000. Somos de los que más empleo hemos generado en los últimos años en el país, sin duda alguna. Y lamentablemente, podríamos seguir contratando mucha más gente dentro de la Argentina si pudiéramos hacer más cosas, cosas que nos gustaría hacer y que quizás estamos haciendo en otros países.

De cualquier manera, creo que es enfocarnos en nuestros objetivos, en seguir brindando la mejor calidad de servicio. Cuando uno opera en MercadoLibre por muchos años, es bastante evidente el progreso que hubo. La logística, como un diferenciador en el sentido de que cuando te dan alternativas de dónde consumir, lo más probable es hacerlo *online* en alguien que te garantiza que ese producto te va a llegar en uno o dos días. Y en un altísimo porcentaje de los casos eso termina ocurriendo. Y eso genera mucha satisfacción y hace que la gente empiece a comprar más seguido.

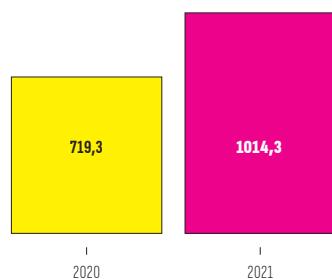
Una de las métricas más interesantes, que por ahí no va a surgir de los grandes números de la empresa, es la cantidad de compras por usuario, que creció un 14 por ciento en el cuarto trimestre respecto del tercero.

#### Y eso hablando de números que ya venían creciendo...

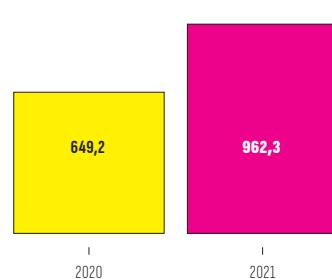
Eso responde a que empieza a haber una dinámica en la que la gente empieza a comprar y empieza a encontrar soluciones, alternativas, un sistema que funciona bien. Y entonces sigue comprando y compra cada vez más.

Hemos lanzado también algunas unidades de negocio que provocan que se compre más. Tenemos más productos de supermercado, por ejemplo. Entonces antes por ahí se compraba un par de anteojos y ahora es un par de anteojos, más una botella de agua, más un champú. Se están comprando más productos por usuario.

**Ítems vendidos**  
En millones



**Ítems enviados**  
En millones



**El crecimiento del e-commerce en la pandemia fue el esperado para cuatro o cinco años, ¿hubo que hacer ajustes para dar respuesta?**

Lo primero fue una catástrofe. Nuestro volumen cayó un 70 por ciento de un día para el otro. Pero a partir de ahí empezó a recuperarse semana a semana. Quizás nuestro principal desafío en ese momento fue tener la capacidad suficiente de procesar todo el volumen de órdenes y compras que había. No procesarlas desde el punto de vista del sistema, sino desde lo físico y logístico. Era crecer todas las semanas entre un

10 y un 20 por ciento. Generalmente, la infraestructura logística en la Argentina trabaja medio al límite, no le sobra mucho. Y en cuanto empieza a crecer muy rápido algo, hay que adecuar un montón de procesos para poder satisfacer ese volumen. Nos llevó dos o tres meses acomodarnos, hasta que una vez que creció mucho el volumen y pudimos acomodar los servicios, pudimos acomodar nuestro volumen diario de paquetes.

**Tuvieron problemas con el sindicato de Camioneros por el encuadre sindical del personal del centro logístico en La Tablada. ¿Eso les genera dudas a la hora de crecer y pensar en más inversiones?**

Ese conflicto lo pudimos resolver. Nos opusimos a la medida que habían tomado y salimos a decir nuestra verdad. Nos pusimos firmes en la decisión que habíamos tomado un tiempo atrás, no mucho antes, y tenía todo el sentido del mundo que esa gente, que no quería cambiarse de sindicato y que tiene beneficios adicionales a los que habría tenido en otro sindicato, también decidiera mantenerse ahí. Era respetar la voluntad de ellos, pero también la decisión que nosotros habíamos tomado, porque obviamente al constituir ese centro de almacenamiento y hacer un acuerdo con el Sindicato de Carga y Descarga, habíamos analizado todos los escenarios. No podíamos después cambiar de opinión.

Tuvimos muchas charlas con Camioneros y esas charlas se mantienen hasta ahora. La relación se mantiene fluida. Es importante destacar que el Sindicato de Carga y Descarga opera exclusivamente dentro de las puertas de ese centro de almacenamiento, todo lo demás que hace MercadoLibre en términos de distribución de paquetes se hace con empresas del sindicato de Camioneros.

Todo este crecimiento que trajo la pandemia, además del crecimiento natural del e-commerce y de MercadoLibre también provocó un beneficio y mejores volúmenes y resultados para todas las empresas del sector. Claramente es un balance positivo para todos. Pero eso provoca que quizás no estemos haciendo en la Argentina cosas que estamos haciendo en otros países.

**¿Qué cosas?**

Tenemos un despliegue mucho mayor en nuestra red logística en países como Brasil y México. Por ejemplo, México empezó después que la Argentina en aperturas de centros de almacenamiento. La Argentina todavía tiene uno, que se abrió en 2019, y en México vamos a terminar este año con seis.

**En Brasil ya tienen aviones...**

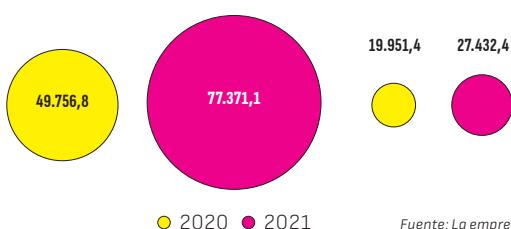
Cuatro y en México también. Acá es imposible pensar en la logística por vía aérea. A eso me refiero. Podríamos seguir mejorando nuestros servicios, llegar más rápido a distintos lugares del país, que es lo que el consumidor espera. Cuando uno eleva la vara de la calidad del servicio, el cliente quiere más. Lo experimentamos en Brasil, en México, en Colombia, en Chile. También en la Argentina, pero acá encontramos un límite.

**¿En la Argentina cómo viene el desempeño de la compañía?**

No lo tenemos separado por país, pero viene en línea con el 14 por ciento regional que dije antes. También es resultado de un proceso natural. Hace años que venimos diciendo que naturalmente este negocio tiene que seguir

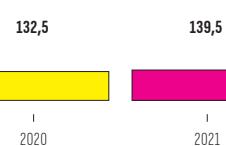
Volumen total de pagos procesados (Mercado Pago)	Volumen total de pagos en el marketplace
--	--

En millones de US\$



Fuente: La empresa

**Usuarios únicos**  
En millones



creciendo por los beneficios que tiene para todas las partes.

Además, se ha visto en el mundo que cuando se calcula el porcentaje de *e-commerce* sobre el total del *retail* América latina todavía está en pañales. Y aún hoy después de la pandemia sigue así comparado con el resto. Lo que venimos diciendo desde hace años sigue estando vigente. Hay una tasa natural de crecimiento. Sobre todo a medida que se empiecen a incorporar las nuevas generaciones digitales al consumo, que van a hacerlo mucho más *online* que *offline*.

**El negocio estrella de la compañía hoy es financiero, Mercado Pago, con una app líder en la Argentina. Hoy se encuentran con que el BCRA decidió que el código QR fuera interoperable, ¿hubo cambios en el comportamiento de los usuarios?**

## “Somos de los que más empleo hemos generado en los últimos años en el país, sin duda alguna.”

**Y lamentablemente, podríamos seguir contratando mucha más gente dentro de la Argentina si pudiéramos hacer más cosas, cosas que nos gustaría hacer y que quizás estamos haciendo en otros países”**

tribuida. Sin embargo, todavía no hay grandes efectos respecto de los otros jugadores de la industria, porque muchos ni siquiera se han integrado.

Lo vemos como algo que podía ocurrir, es natural, pero nosotros no especulamos cuando invertimos para crear las condiciones para que ese negocio se desarrolle. Ahora recién se están cumpliendo tres años desde que introdujimos el código QR como forma de pago. Parece que hubiera sido hace 10 años. Hoy es recontracomún para pagar una hamburguesa, cargar nafta y mil otros usos, pero solo lleva tres años. No podíamos haber dejado de hacerlo pensando que eso eventualmente podía beneficiar a quien intentara competir con MercadoLibre. Nosotros teníamos nuestros planes y vamos para adelante. El Banco Central parece que trata de evitar que ese plan pueda ser desarrollado de la manera que nos gustaría.

### ¿Cómo viene creciendo el QR y los pagos con la app?

Muy muy bien. No puedo dar cifras concretas, pero violentamente bien, digamos. Es natural, porque una vez que la empezás a usar no hay vuelta atrás. Y no es solo el QR, sino todas las funcionalidades de la cuenta digital, que puedas enviar dinero, pagar servicios, donar, como en el caso de los incendios de Corrientes, para los que recaudamos \$ 70 millones. O que Santiago Maratea junte la plata por medio de la app.

Mercado Pago nació hace 18 años, en 2004, como una solución

de pago interna para las compras en MercadoLibre. Y nos costó un montón de años hacer que funcionara y encontrarle la vuelta. Primero les cobrábamos a los compradores, me acuerdo. Hoy es algo totalmente distinto de lo que se había pensado en esos primeros años y la tecnología se impuso. Hoy es claramente una cuenta digital que tiene múltiples usos y servicios y que permite muchos créditos para el consumo, para capital de trabajo. Todo eso genera mucha inclusión. Cuando vos ves parte de las medidas que toma el Banco Central cuyo objetivo dice ser la inclusión financiera, pero en realidad atenta contra ella. **Y ahora les pegó de lleno el encaje del 100 por ciento a los saldos de las billeteras virtuales.**

Es una medida totalmente irracional, discriminatoria, sin ningún tipo de análisis, intempestiva, sin consultar con nadie y que

se resolvió en 48 horas y se aplicó en 72, desde el primer día. Del 30 de diciembre al primero de enero.

### ¿Qué problemas les trajo?

Pasaron apenas dos años desde el momento en que impusieron que todos los saldos estuvieran depositados en cuentas a la vista. Antes de eso,

MercadoLibre podía disponer de esos fondos para invertirlos de la mejor manera posible y obtener una rentabilidad que permitiera financiar todo el resto de las operaciones.

### Pero ahí la justificación del Central era que solo los bancos con licencia pueden hacer ese tipo de intermediación.

Pero nosotros no hacemos ninguna intermediación, entonces no hay ninguna razón para hacer eso. La única razón es para beneficiar a los bancos, que reciben nuestros fondos y los invierten en los mismos instrumentos en los que invertíamos nosotros. Dos más dos es cuatro. Ahora es uno más tres, pero sigue siendo cuatro. Nadie gana, excepto un sector. Pero cuando uno empieza a mirar las medidas que se fueron tomando desde principios de 2020 para acá, claramente hay una intención explícita de perjudicar al sector *fintech*, en general, en beneficio de otros sectores. Son múltiples medidas.

Hace no muchos meses, por ejemplo, el Banco Central salió con una medida que supuestamente era para beneficiar a las PyMEs. Les iba a reducir la cantidad de días en la que las tarjetas de crédito les tenían que pagar. Hay miles de PyMEs que operan con Mercado Pago en la Argentina y se vieron perjudicadas, no beneficiadas, porque tomaron a Mercado Pago como una única empresa grande. Y entonces, en lugar de acortar el plazo, se extendieron. Por operar con nosotros salieron perdiendo.

Teníamos aprobada la posibilidad de pagar salarios en las cuentas digitales. Cada uno podía decidir dónde cobrar el sueldo. ¿Por qué tengo que recibirla en un banco si yo quiero que esté en mi cuenta de Mercado Pago? Bueno, mataron esa opción. Despues cuando se creó el Ingreso Familiar de Emergencia durante la pandemia, se mandó en plena cuarentena a la gente a hacer cola en un cajero. Y podían hacerlo en cuentas digitales, que después generan trazabilidad del dinero, benefician al comercio del barrio, que adopta un QR y la gente va y le compra con el teléfono.



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

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

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

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

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

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

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

**Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:**



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



Premio Oro  
Mejor Publicidad  
elegida por los  
consumidores  
CAA 2020



Primer puesto  
Octubre 2020  
Spot Publicitario  
más visto de  
Argentina



Profesionales de  
Marketing Digital  
que administran  
cuentas de  
Google Ads



Capacitación en  
Programas  
in Company  
para el Desarrollo  
Gerencial



Asociación de  
Cadenas de  
Supermercados  
más grande  
del país



Auditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas  
de Donaciones



Premio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
Argentina



Premio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de Argentina

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

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

Encontranos en



A pesar de todo eso, esta industria sigue creciendo. Y como veníamos diciendo que todo el *e-commerce* iba a crecer durante muchos años, esto es irreversible.

#### **Este tipo de situaciones, ¿los hacen replantearse su estrategia en la Argentina o mudar la sede de la compañía a otro país?**

Es medio irrelevante dónde está la casa central de la empresa. Hoy todo el *management* está disperso. Eso no hace al resultado del negocio.

MercadoLibre ya pasó por varios gobiernos y seguramente pase por muchos más. Tomamos las decisiones en el largo plazo y no basados en el gobierno de turno que pueda tomar alguna decisión que no nos guste.

Convivimos con eso, es parte de los riesgos. Lo lamentable del caso es que eso no pasa en otros países. Tenemos que estar dando

## **“La Argentina es cada vez una proporción más chica del negocio de MercadoLibre.**

**Pero cada vez una proporción mayor de nuestras cabezas, de nuestras preocupaciones y de nuestros problemas. Hoy no podemos pagar a proveedores del exterior que nos brindan servicio”**

gan a proveedores del exterior que nos brindan servicio.

#### **¿Y cómo hacen?**

Tenés que hablar, refinanciar, encontrar otra manera para poder pagar. Todo ese tiempo improductivo de la Argentina, en vez de estar pensando en soluciones que permitan mayores inversiones, mayor desarrollo, mayor beneficio para todas las partes.

Hay un dato que te voy a dar exacto. MercadoLibre paga impuestos por su actividad y recauda impuestos de quienes operan en nuestras plataformas. Distintos tipos de impuestos. Deducciones de ganancias, IVA, ingresos brutos... En 2019 fueron \$ 16.000 millones lo que MercadoLibre aportó al fisco Argentino. En 2020, \$ 73.500 millones. En 2021, \$ 143.282 millones. Entonces, que un gobierno, que un Banco Central, tome medidas que, en definitiva atentan contra la actividad que hace MercadoLibre y, de alguna manera termine generando informalidad, porque lo que esto hace es formalizar, también atenta contra la recaudación fiscal. Es un porcentaje enorme sobre la recaudación total del país lo que MercadoLibre está pagando.

De vuelta, es a lo que estamos acostumbrados. No es la primera vez y seguramente no sea la última. Pero seguimos adelante. Trascendemos gobiernos, gracias a Dios.

#### **Mencionaba que están pensando en crecer en personal, ¿cuántas personas más tienen previstas este año?**

Vamos a incorporar 20.000 personas en toda la región. Al final de año seremos 50.000. En la Argentina todavía no está definido.

Pero claramente crece más en otros países que en la Argentina. Porque todo este desarrollo logístico es mucho mayor en el resto de los países. Y una buena parte de esas contrataciones van a desarrollar tareas como en el centro de almacenamiento del Mercado Central.

Por ejemplo, te contaba que en México vamos a terminar el año con seis centros de distribución. En Brasil vamos a terminar con 10. También tenemos lo que llamamos *servicenters* que son pequeños depósitos a donde llegan los camiones para hacer la última milla. En la Argentina hay ocho. En México a fin de año va a haber 72 y en Brasil 115. Hay que ver la desproporción. Todo este crecimiento explica buena parte de estas contrataciones.

México, en volumen recién hace dos años pasó a la Argentina. A pesar de que la población es tres veces más grande.

**En Brasil y México compiten con Amazon. ¿Cómo es tener que disputarle mercado a la empresa líder del sector?**

Es lo mejor que te puede pasar. Es lo que te obliga todos los días a hacer las cosas lo mejor posible. La crítica de que Amazon no esté en la Argentina no es para nosotros. En todo caso debería ser a la Argentina, porque nadie le impide venir a operar. Hay obvias razones por las cuales un Amazon no viene.

Competimos con Amazon en Brasil y México, pero también con muchos otros. Amazon está en Brasil desde 2014 y es el quinto jugador del sector. Claramente no le ha ido bien. MercadoLibre sigue siendo el líder. En México la competencia es más intensa, porque Amazon tiene todos los beneficios de mandar productos desde los Estados Unidos. Los productos llegan sin impuestos y en dos días.

Pero después hay un mercado muy competitivo, sobre todo en Brasil, pero en México también, con todo lo que tiene que ver con el negocio *fintech*. Brasil es un mercado recontradesarrollado en medios de pago, billetera virtual, etc.

Hay un dato que me llama la atención. El año pasado se vendieron 4,7 millones de dispositivos mPOS, que permiten procesar pagos. Es un número gigante.

#### **En la Argentina, el 50 por ciento de la población está fuera del sistema bancario.**

Justamente este tipo de dispositivo le sirve al que el banco o la tarjeta de crédito no le da un POS. Puede ser por su tipo de trabajo, porque da clase de inglés o es un plomero. Y ahora puede cobrar con este tipo de dispositivo.

Eso habla de inclusión financiera. Es un público recontradesatendido en toda la región al que los bancos históricamente no le prestaron atención. Y que encontró en Mercado Pago y otros competidores una oportunidad de desarrollarse o de sostenerse durante la pandemia.

Hoy ves gente que acepta pagos digitales en la playa. O el artesano que vende gorritos de lana en Purmamarca y tiene el código QR al lado. Es algo que habíamos visto en China y nos había llamado la atención.

No sé qué te pasa a vos, pero yo no uso más plata. Es una molestia andar con plata. <AP>



## SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS PARA NUESTRO PAÍS.

Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.



## PUESTO N° 2

ARCOR

• Luis Pagani •

Presidente

Por Javier Ledesma Cascio  
 ⚡⚡⚡⚡⚡⚡⚡⚡⚡⚡



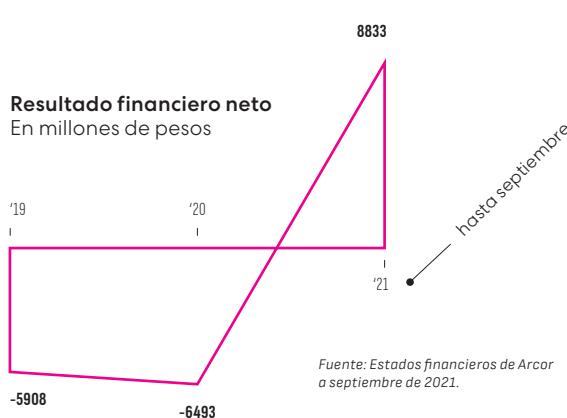
Un joven Fulvio Salvador Pagani, junto a un grupo de entusiastas oriundos de la localidad cordobesa de Arroyito, fundó una fábrica de caramelos en julio de 1951. Hoy, reconvertida en alimenticia top en América latina, la empresa se encuentra bajo el mando de su hijo, Luis Alejandro Pagani, quien en 2023 cumplirá ya 30 años como presidente de la compañía. Este 2022, pareciera, un momento de transición entre aniversarios pero también se trata de un período en el cual la firma buscará extender la estela azul que comenzó a exhibir a partir de 2020.

Hasta septiembre de 2021, Arcor registró ventas por \$ 202.013 millones, por encima de los \$ 182.699 millones que había publicado en los primeros nueve meses de 2020. En tanto, en el período enero-septiembre del año pasado detalló una ganancia neta de \$ 15.225 millones y todo pareciera indicar que, cuando presente sus resultados anuales finales, cerrará el ejercicio con un balance positivo. El año anterior, con una ganancia neta de \$ 5441 millones ya había logrado revertir el rojo de \$ 196,1 millones de 2019.

En el transcurso del año combinó estos números positivos con anuncios. Le transfirió todos sus activos de molienda húmeda de maíz a Ingrecor, el *joint venture* que oficializó con Ingredion en febrero de 2021; ingresó al segmento de pastas secas con su marca propia y La Campagnola,

además de debutar en la categoría de harina para arepas con Presto Pronta. A esto se le sumó la presentación en versión dulce de leche de su clásico Bon o bon que le demandó un desembolso de US\$ 500.000. Por último, en junio pasado, invirtió US\$ 20 millones para poner en marcha una planta de envases en Misiones con capacidad para producir 80 millones de bolsas multipliegos. Su unidad de negocios de *packaging* tiene más protagonismo incluso que la pata de galletas.

No obstante, muchos de los cañones este año apuntan a un mercado que se encuentra a más de 8600 kilómetros de su Córdoba natal. Desde mediados de 2018 Arcor inició la



“Para la  
próxima  
década el  
desafío que  
tenemos  
está en el  
mercado  
asiático”



US\$ **45**  
Millones

Invirtió en la construcción de su planta en Angola para fabricar caramelos, chupetines, bombones y galletitas

construcción de una fábrica en Angola en la que proyecta producir caramelos, chupetines, bombones y galletitas. Desde ahí, asegura el empresario, espera poder abastecer a todo el territorio africano. La inversión total, que implica una alianza con Webcor, será de US\$ 45 millones y esperan encienda sus engranajes pronto.

A contramano del tamaño de la empresa que conduce, Pagani cultiva el bajo perfil. Sin embargo, la edición anual de este ranking es una de las pocas ocasiones en las que brinda entrevistas, por eso accedió a responder por escrito un cuestionario enviado por revista APERTURA. Ley de Góndolas, Etiquetado Frontal, nuevos hábitos de consumo, sus planes para crecer en África y Asia y lanzamientos para 2022, según el número uno de la principal alimenticia del país.

**¿Cómo cerró Arcor el 2021? Hasta septiembre exhibían una ganancia neta más de tres veces mayor de la de 2020. ¿A qué le atribuyen este crecimiento?**

Si comparamos los primeros nueve meses de 2021 con el año anterior, tuvimos un crecimiento en las ventas de alrededor de 10 por ciento en pesos, traccionado principalmente por una recuperación de nuestras ventas en los negocios del exterior y la incorporación del *joint venture* con Ingredion. Por otra parte, el resultado final se vio influenciado por la apreciación en términos reales de la moneda en la Argentina que impactó favorablemente en los resultados financieros.

En cuanto a la *performance* general del negocio a nivel local, en este periodo la estructura de nuestros costos se incrementó debido al sostenido proceso inflacionario del país y al aumento de las materias primas a nivel internacional, que afectó negativamente en el resultado operativo.

**Golosinas y chocolates subieron en facturación, mientras que alimentos y galletitas cayeron. ¿Qué factores impactaron en estos movimientos tan distintos?**

En 2020, los kioscos y muchos negocios estuvieron cerrados como consecuencia de la pandemia, lo que provocó que las categorías como golosinas y otros productos vinculados a la compra *on the go* se vieran especialmente afectadas. El año pasado

**“Los principales proyectos están enfocados en hacer accesible las tendencias alimenticias”**

**Facturó entre enero y septiembre de 2021, un 10,5 por ciento más que en el mismo período de 2020**

esta situación cambió ante la recuperación de la circulación y todas las categorías volvieron a tener dinamismo, retomando los niveles previos a la pandemia.

En síntesis, el segmento de golosinas se recuperó mucho más tras la caída del 2020 y el resto de las categorías mostró un crecimiento promedio en volumen del 3 por ciento.

**En 2021 se inició la reglamentación de la ley de Góndolas en las tiendas virtuales de los supermercados y se promulgó la ley de Etiquetado Frontal. ¿Analizan reformular su portfolio? ¿Creen que estas medidas pueden provocar una caída en las ventas de la empresa?**

En lo referido a la ley de Góndolas, el impacto se da en las grandes superficies, que son el sujeto de aplicación de la norma. Y respecto a la ley de Etiquetado, estamos a la espera de la publicación de la reglamentación luego de la cual implementaremos los procesos necesarios para dar cumplimiento a la normativa, como ya lo hacemos en los distintos países con regulaciones similares.

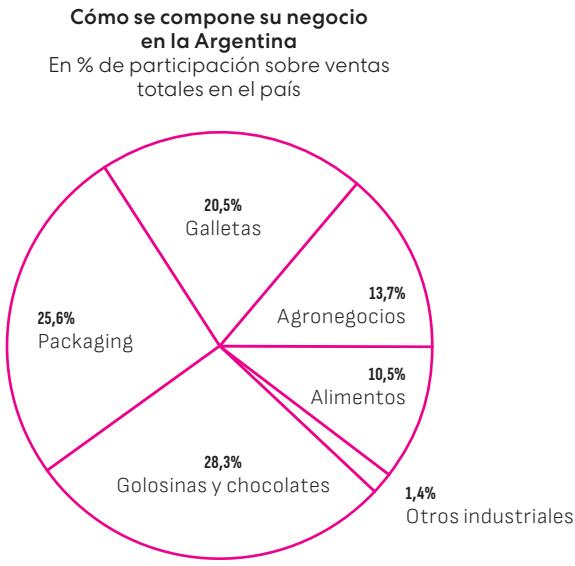
**Con la pandemia se habla mucho de un cambio en los hábitos de consumo hacia productos más saludables. ¿Qué oportunidades de negocio vislumbra en este segmento? ¿El negocio clásico de golosinas, chocolates y galletitas ya no resulta atractivo para las nuevas generaciones?**

La pandemia ha traído cambios en los hábitos de consumo y algunas categorías se vieron favorecidas, entre las que se destacan aquellas vinculadas al consumo hogareño. Los consumidores, al pasar más tiempo en sus hogares, reforzaron las cuatro comidas en las que estamos presentes con una amplia variedad de productos.

Los principales proyectos de Arcor están enfocados en hacer accesible las tendencias en alimentación para que los consumidores tengan una vida sana y vivan mejor. En este marco, hace varios años creamos un ‘Comité de Nutrición’ responsable de la definición de una estrategia de ‘Hábitos de Vida Saludable’ que es transversal a toda la empresa.

La asociación con La Serenísima y la alianza con Laboratorios Bagó también van en esta línea. Además, ampliamos nuestro portafolio incorporando nuevos productos como es el caso de frutos secos y semillas con la marca Natural Break,

\$ **202.013**  
Millones



Fuente: Estados financieros de Arcor a septiembre de 2021.

sumamos más opciones libres de gluten para celiacos y sin azúcar para diabéticos y estamos trabajando en la reformulación de productos para que sean más ricos en fibras, contengan más vitaminas, menos azúcar y menos grasas.

**¿Cuáles son los próximos pasos a seguir en su alianza con Ingredion? ¿Qué oportunidades de negocio que no tenían antes les brinda este joint venture?**

El *joint venture* con Ingredion, uno de los líderes mundiales en la oferta de ingredientes, nos permitirá apalancar las operaciones, los procesos y las mejores prácticas de ambas empresas y extender la presencia geográfica y la capacidad comercial en Argentina, Chile y Uruguay.

Esta asociación forma parte del plan de crecimiento de Agronegocios, iniciado hace cinco años, cuyo objetivo fue darle mayor impulso a la división para ser un jugador relevante en el mercado de ingredientes local y regional. Para ello, nos enfocaremos en la producción de soluciones innovadoras esenciales para la industria de alimentos, bebidas, packaging, farmacéutica, entre otras.

**Durante 2021 la compañía no incrementó su participación en Mastellone. ¿Planean hacerlo en 2022 o es momento de esperar antes de hacer inversiones? ¿Qué planes tienen para este año en conjunto con las marcas de esta empresa?**

En cuanto a los planes que tenemos en conjunto, venimos trabajando en diversos desarrollos de producto, entre los últimos se destacan el chocolate Arcor Milk y la polenta Presto Pronta, ambos con

leche La Serenísima, y a su vez un helado Cofler con dulce de leche Colonial. Para este año seguiremos en esa línea, innovando en nuestros productos con el aval de ambas marcas.

En relación con nuestra participación accionaria en Mastellone, actualmente tenemos un porcentaje cercano al 49 por ciento (N.d.R: la última compra de acciones en abril de 2020 la llevó a tener un 48,7 por ciento de participación) con opciones de compra del resto del paquete accionario, ejercibles hasta el 2025.

**¿La fábrica en Angola ya comenzó a operar? ¿Qué participación esperan que tenga el mercado africano en los próximos años?**

Sin dudas, uno de los desafíos que tenemos por delante este año será la inauguración de la nueva fábrica en Angola, país al que exportamos desde hace 30 años. La nueva planta será la primera de Grupo Arcor fuera de Latinoamérica y producirá golosinas, chocolates y galletas.

Africa es el continente con mayor tasa de crecimiento poblacional en los próximos 20 años. Nuestro objetivo es abastecer al mercado angoleño y en una segunda etapa a toda África subsahariana.

Por otra parte, si tengo que mirar cómo serán los próximos diez años fuera de Latinoamérica, otro desafío que se nos presenta son los mercados asiáticos, en los cuales veo oportunidades de negocios para seguir creciendo.

**¿Qué planes tiene Arcor para este año en materia de lanzamientos e inversiones?**

Siempre apostamos a mantener el liderazgo de nuestros negocios en el país y en Latinoamérica. A lo largo de estos 70 años de historia, Arcor se caracterizó por innovar y lanzar nuevos productos. Recientemente invertimos US\$ 20 millones para la puesta en marcha de una nueva planta de envases en la provincia de Misiones, que dará respuesta a los nuevos requerimientos y a la evolución de los mercados de la construcción, alimentos, químicos y semillas.

Por otra parte, continuaremos fomentando el desarrollo de emprendedores a través del fondo de capital corporativo Kamay Ventures, una alianza con Coca-Cola que nos permite acceder a innovaciones que mejoran nuestras capacidades internas, al mismo tiempo que potenciamos el crecimiento del ecosistema emprendedor vinculándolos con nuestra compañía.

Mantenemos un horizonte de crecimiento productivo como parte del ADN de una empresa que ha sabido enfrentar los distintos desafíos, sin perder de vista una visión de largo plazo. <AP>

# 13,8 %

De sus ventas corresponden a sus filiales en el exterior, principalmente en Brasil y la región andina

APERTURA



PUESTO N° 3

TOYOTA

Presidente de Toyota Argentina

• Daniel Herrero •

# “Van a seguir faltando autos todo el año”

El número uno de la automotriz japonesa dice que la pandemia cambió hábitos de consumo en todo el mundo y que al mercado le llevará un tiempo adaptarse. Está convencido de que la electrificación le abre una oportunidad a la Argentina.

Por Ricardo Quesada



En 2021 en medio de la crisis económica y de las restricciones impuestas por el Covid, 142.525 vehículos salieron terminados desde la planta de Zárate. Fue el récord histórico de la fábrica que este año cumplirá 25 años.

“Hicimos el récord histórico de producción en un año muy complicado y tomamos 800 personas nuevas. Vamos creciendo pasito a pasito, de manera sólida y sustentable y este año ya estamos pensando en fabricar 25.000 unidades más”, dice Daniel Herrero, presidente de Toyota Argentina (TASA), compañía que repite este año el tercer lugar del ranking exclusivo de APERTURA Las 100 Mejores.

El secreto para permanecer en lo más alto del listado, señala Herrero, es haber llevado adelante un programa sustentable de largo plazo y cumplirlo: “Nosotros hablamos de que tenía que ser una empresa global, que tenía que exportar, que no íbamos a despedir gente, que íbamos a seguir creciendo paso a paso y con una gran orientación a fabricar en la Argentina, creo que hemos cumplido y venimos hace seis años liderando la producción y exportación”.

**El año pasado tuvieron momentos complicados por los contagios de Covid y la falta de personal, además de haber tenido problemas para conseguir gente capacitada para incorporarse a la planta. ¿Cómo prevén solucionar este problema?**

Lo que nosotros pedimos es que tengan el secundario completo. El resto de la capacitación se la damos nosotros. Cuando fue el problema que tuvimos, que en la zona no encontrábamos lo solucionamos trayendo gente de otro lado. Nosotros nos hacemos cargo del transporte de todos los que trabajan en TASA y lo bueno de haber puesto en la agenda ese tema que teníamos

es que se gatillaron varias actividades tendientes a solucionar la terminalidad escolar en nuestra zona y en otras más. De hecho este año estamos trabajando con el gobierno para poder volver a replicar el esquema del programa Educate por el cambio y hacer que los chicos terminen la secundaria para poder insertarlos en el mundo del trabajo. Creo que fue bueno,

hoy estamos tomando de vuelta otras 200 personas más y vamos a seguir trabajando. Lo que viene, especialmente para la industria automotriz en términos de cambio de tecnología, va a requerir una especialización y tenemos que trabajar entre todos

para lograr esa educación que nos permita crecer. **¿El ausentismo por la pandemia está estabilizado?** Nuestra estadística es bastante parecida a la de la provincia de Buenos Aires. Nosotros hacemos PCR acá desde el primer día. Tuvimos 5000 contagiados en el total, más o menos un 55 por ciento fue asintomático. Con ómicron, cuando volvimos de las vacaciones el 17 de enero teníamos 700 contagiados y hoy estamos en un nivel de 130 o 140, eso quiere decir que baja y replica más o menos lo que pasó en la planta de Sudáfrica, con ómicron: primero un pico grande sin ningún caso grave y con una gran cantidad de asintomáticos. En Sudáfrica bajó y después se aplano, y esperamos que acá pase lo mismo. **Gran parte del pico los agarró en la parada de enero...**

Los primeros 15 días de enero, que fueron los más graves, nosotros estábamos con gente afuera. Ahí

**la Ley de Movilidad Sustentable, que prevé la prohibición de autos de combustión interna en 2041. ¿Qué perspectivas ven de avance de la ley y de que los plazos se cumplan?**

El tema es que el camino a la electrificación es irreversible. Todo va a depender de la condición y la infraestructura de cada país. Si uno mira, por ejemplo, Costa Rica, donde no hay fabricación de vehículos, las distancias son cortas y tienen producción de energías renovables, probablemente mañana pueda importar 100 por ciento de autos eléctricos. Si bajás y vas a Brasil, donde el 90 por ciento de los vehículos funciona con etanol derivado de la industria de la caña de azúcar, probablemente el cambio no sea tan rápido y la transición sea un vehículo híbrido.

Eso viene y le da una gran oportunidad a la industria automotriz de la región. Es como que esta-

## “Desde el lado de Toyota, hace cuatro años vendíamos 1000

también el diálogo nos ayudó muchísimo porque mucha gente que estaba de vacaciones y que fue contagiada hubiese sido factible que pidieran tomarse las vacaciones cuando les hubiera tocado reincorporarse, pero entendieron que la prioridad era la producción y poder darles las vacaciones a todo el mundo sin parar la planta.

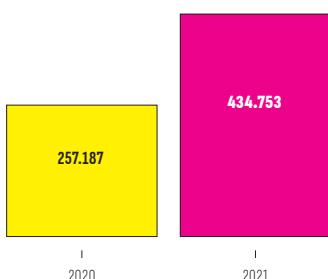
**El ausentismo suele ser un problema para las plantas en la Argentina, ¿cómo están al respecto, más allá de la pandemia?**

Si sacás Covid, nuestra planta tiene un ausentismo del 2,5 por ciento. Es un nivel internacional. El trabajo en nuestra planta es con el 95 por ciento de eficiencia, lo que significa que de cada 100 minutos, la planta trabaja 95. Son índices internacionales.

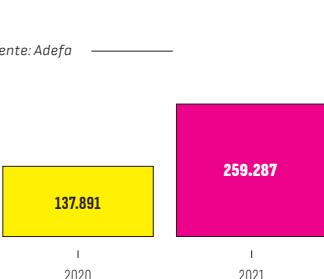
**Mencionaba los cambios tecnológicos que tiene la industria por delante. Se está promoviendo**

bas en una carrera, venías medio atrás, pusieron el *pace car* y nos juntamos todos para lo que viene. Si podemos adaptarnos a las tecnologías que vienen en términos de movilidad y la ley permite o incentiva que cambiemos esas tecnologías y nuestra cadena de valor de proveedores desarrolle o fabriquen las partes para esa tecnología, podemos ser uno de los productores mundiales de ese tipo de vehículos. Desde el lado de Toyota, hace cuatro años vendíamos 1000 vehículos electrificados y el año pasado ya vendíamos casi 10.000. Está en nuestro plan tener en el *line up* de Hilux algún vehículo electrificado, que va a ser producido en la región. Creo que la posibilidad de crecer en función de esas tecnologías existe y la Argentina puede llegar a ser competitiva. Hoy una Hilux producida en la Argentina es más competitiva en cualquier destino de América latina

Producción de automóviles y comerciales livianos

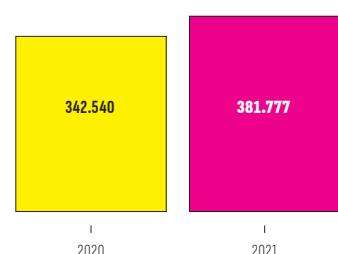


Exportaciones de automóviles y comerciales livianos



Patentamientos

Fuente: Acara



que una producida en Tailandia. Entonces, quiere decir que la oportunidad la tenemos.

#### **Planean producir 25.000 vehículos más en un contexto en que la falta de dólares en la Argentina complica a la industria.**

Nosotros arrancamos el año pasado en ese consenso y diálogo de ceder para crecer entre el gobierno, Adefa y el sindicato, y con el esquema de derechos de exportación cero para los incrementales. Eso nos permitió prácticamente duplicar las exportaciones del 2020. Y nos permite pensar en crecer más o menos un 35 por ciento en producción en toda la industria. Lo que estamos buscando es la sustentabilidad de los dólares. Hoy estamos bastante equilibrados. Nuestra idea es terminar el año cerca de los US\$ 1000 millones de déficit, cuando hace un par de años estábamos cerca de los US\$ 10.000, hablo del paquete completo de la industria. Si se ve ese

todos sufrimos y que sí puede ser causa de parar la producción. Del mismo modo que la logística, que está muy complicada.

#### **Faltan contenedores en todo el mundo, pero, además, pocos llegan a la Argentina, que redujo las importaciones, ¿cómo lo solucionan?**

Es complicada la salida de los vehículos al puerto. Pero también es complicada toda la logística. Hay que tener en cuenta que hubo puertos cerrados por contagio, el barco se atrasa y a veces pasa que saltean el puerto de Buenos Aires y descargan en Brasil. Y hay que traer las cosas en camión desde allá. Es parte de todo lo que se hizo para poder mantener los volúmenes de producción y empleo en la industria automotriz.

#### **¿Y cómo les pega en los costos?**

Van para arriba. Un contenedor desde Asia, que antes de la pandemia valía US\$ 2500, hoy vale

## **vehículos electrificados y el año pasado ya vendíamos casi 10.000.**

número y se considera que el paquete le da trabajo a casi 200.000 personas, no me parece que estemos mal. Habrá que llevar la coyuntura, adaptarnos y demoraremos un poco más o un poco menos. Pero hoy no veo en la industria automotriz problemas de SIMI o que alguien vaya a parar la producción porque no pudo importar insumos.

#### **Mientras tanto, ¿están buscando incrementar la integración nacional como industria?**

Estamos trabajando con Adefa y AFAC. Buscamos cuáles son las cosas que se pueden localizar. En esa transición vos tenés que un paragolpes vale US\$ 80 y un sistema de audio vale US\$ 800. Estamos empezando a localizar tecnología y eso nos va a permitir rápidamente mejorar el contenido local. Hoy en el caso de Toyota, todos los estéreos que instalamos son fabricados en la Argentina. Nos faltan computadoras que el auto lleva dentro, el climatizador... Hay un proceso largo para localizar qué puede ser viable y rentable. No hay baterías ni cinturones de seguridad en la Argentina, así que mirá si hay cosas fáciles para localizar.

#### **¿Cómo están con la provisión de microchips?**

La provisión venía complicada y va a seguir así. La pandemia generó cambios en los patrones de consumo, incluso en términos de movilidad. Si ves los consumos de combustible, son similares al crecimiento del uso y venta de vehículos. Los autos usados también incrementaron su precio y hay faltantes. Creo que esa tendencia va a seguir todo este año. Ahí es donde hay que hacer creatividad, cambiar fletes aéreos. Es parte de lo que

*“Está en nuestro plan tener en nuestro line up de Hilux algún vehículo electrificado, que va a ser producido en la región”*

US\$ 6500.

#### **¿Se absorbe el impacto en costos y se achica el margen?**

Sí, pero es un tema global. El gran secreto en la condición que hay de sobredemanda es que hay que producir. Como sea. Ese es el gran tema. Por eso hemos peleado tanto y buscamos el récord de producción. Hay una demanda muy grande en toda América latina. Y en la medida en que le puedas dar el auto en este momento tan crítico a un cliente, ese cliente va a ser fiel para adelante. Entonces, estamos sembrando lo que va a ser el crecimiento futuro de Toyota en la región.

#### **Fuera de Hilux y SW4, ¿cómo están con la provisión de autos a las concesionarias?**

Todos estamos en la misma. Estamos trabajando los sábados y cambiamos nuestro esquema de producción. Brasil ha tenido problemas con un tema de partes y faltantes de semiconductores, lo que los hizo bajar la producción. Estamos con lista de espera en todos nuestros vehículos entre tres y seis meses, lamentablemente no hay y hay restricciones a nivel mundial. No es un problema de América latina. Si vas a Estados Unidos, pasa lo mismo. Si vemos la producción del año pasado, debe de haber estado entre uno de los cinco años de mayor producción. Fue un año muy bueno, pero no alcanzó. Hubo cambios en los patrones de consumo, gente que se baja del

transporte público para usar un auto, gente que decide no salir de vacaciones al exterior por el miedo, entonces usa el auto para irse de vacaciones dentro de su país. Todo eso generó una demanda que fue muy de golpe y no pudimos abastecer.

**¿Tienen previsto cuándo podría normalizarse?**  
Creo que este año no. Por más que estamos todos trabajando fuerte desde Adefa. Tenemos el compromiso de crecer un 35 por ciento de producción. Pero no va a alcanzar. Por un tema de sustentabilidad y largo plazo, respetamos las órdenes de cada país, pensando en el negocio de exportación. No cambiamos porque haya más demanda acá.

**¿Cuántos vehículos van a fabricar en 2022 y cuánto se va a exportar?**

Queremos llegar a 170.000 y de eso el 82 por ciento

negocios para poder mantener nuestras plantas de la Argentina y de Brasil produciendo a full. Es como que desconectamos nuestra producción del tipo de cambio, con un *hedgeo* natural del tipo de negocio.

Sin embargo, si se toma la diferencia entre el CCL y el oficial, puede quedar la sensación de una pérdida de competitividad.

Es correcto. Pero si tuvieses una devaluación del 300 por ciento, lo que yo ganaría del negocio de exportación, me permitiría mantener el precio local para que la gente siguiera comprando. Es un poco el programa sustentable que nos permite cuando tomamos un empleado garantizarle que no lo vamos a suspender o despedir por causas económicas. Hace 25 años que funciona así en la Argentina.

**¿Cuál es el secreto de Toyota para ser líder en exportación durante tantos años?**

La mirada de largo plazo y un negocio orientado hacia el cliente. Si nosotros decimos que el cliente es primordial, pero después no lo cuidamos, ahí es donde dejás de ser consistente. Nosotros hemos creado sistemas de contención de clientes en toda América latina. Si el cliente tiene un problema, nosotros lo atendemos en 24 horas. Mantenemos los programas de producción y abastecimiento, customizamos los autos para cada distribuidor de América latina. Esos trajes a medida que le hacemos a cada uno de nuestros clientes permiten que hoy en la Argentina nuestro índice de fidelidad sea del 95 por ciento. No buscamos ser el número uno, sino que buscamos una relación con el cliente.

**¿Se pueden abrir nuevos mercados para TASA?**

Hoy no. No me alcanza lo que tengo. Pero sigue el proyecto de ver si se puede llegar a México en algún momento, aunque hoy no tendríamos volumen. Si estamos llegando a nivel ingeniería y desarrollo de producto con la Hilux Gazoo Racing, desarrollada y diseñada en la Argentina se convirtió en un vehículo global, que se fabrica en Sudáfrica y Tailandia. Con eso ponemos nuestra pata de desarrollo, igual que con la compañía de movilidad, Quinto, hoy estamos vendiendo los servicios de la plataforma desde la Argentina para toda América latina. Es convertirnos en una empresa de movilidad y no ser solo un fabricante de autos.

**El año pasado lanzaron el Corolla Cross, ¿cómo les fue?**

Con el Corolla Cross nos fue muy bien y no damos abasto. Es una mezcla en la que ya se empieza a fabricar un híbrido en la región. Cayó muy bien, a la gente le gustó mucho y es un segmento que crece cada vez más y reemplaza al sedán.

**¿Y ya hay lanzamientos previstos para 2022?**

Vamos a cumplir 25 años, así que algo vamos a hacer. Hay un par de modelos en la pista. Pero si te los digo la gente de Marketing me mata. <AP>

## “La pandemia generó cambios en los patrones de consumo, incluso en términos de movilidad.

**Si ves los consumos de combustible, son similares al crecimiento del uso y venta de vehículos. Los autos usados también incrementaron su precio y hay faltantes. Creo que esa tendencia va a seguir todo este año. Ahí es donde hay que hacer creatividad”**

va a ser mercado de exportación.

**Con ese número, ¿cómo queda la planta de Zárate? ¿Va a ser necesaria una ampliación?**

La planta va a estar hasta las manos. Lo que pasa es que no dimos abasto y queríamos ver de ampliarla, pero primero necesitamos saber si el mercado es tan sólido o si es una burbuja de demanda circunstancial.

**¿Es posible pensar una inversión en un contexto macro como el actual?**

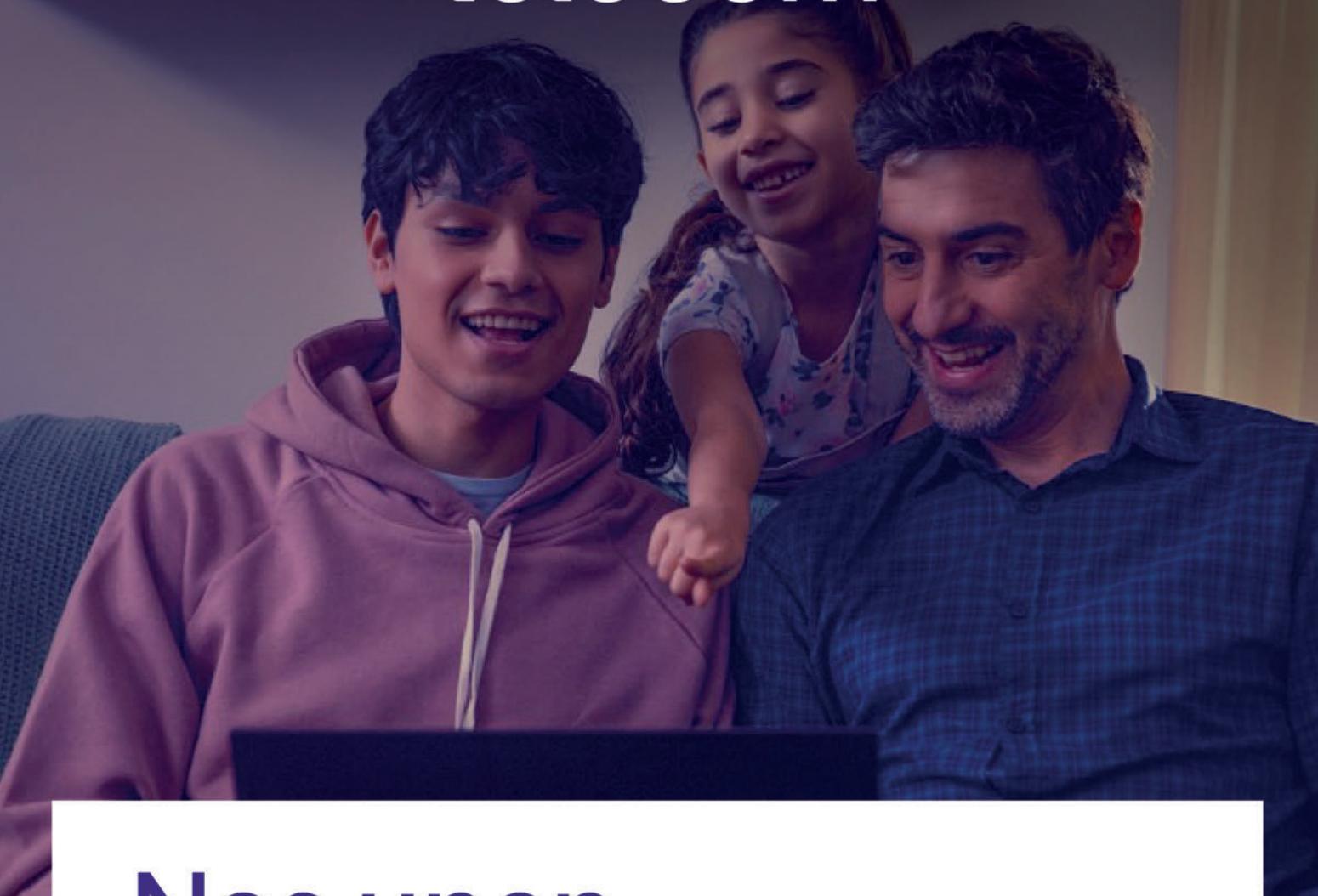
Sí. De hecho, si analizás cuándo hicimos las inversiones te das cuenta de que sí. En el año 2000, 2015, 1997 en el arranque de la planta. No es un problema. Para Japón es un destino muy bueno y tiene potencial en el largo plazo. A veces ellos tienen más confianza en el país que nosotros.

**Hoy lo que se ve es que acelera la devaluación, pero todavía hay una brecha muy grande y eso incrementa la demanda interna.**

La brecha genera una demanda especulativa. Alguien que ve que es el momento más barato de la historia para comprar. Desde el punto de vista del negocio de Toyota, lo que tenemos es un 42 por ciento de contenido local de partes y un negocio de 80 por ciento. Con esos dos parámetros, no importa el tipo de cambio, siempre balanceamos un negocio con el otro y manejamos el precio de los dos



# telecom



## Nos unen las ganas de avanzar

Creemos que la transformación es la clave para potenciar tu mundo y seguir avanzando. Porque el cambio es la única constante y nosotros seguimos evolucionando. Con nuevas soluciones tecnológicas, impulsando la inclusión y el talento digital, y una nueva manera de trabajar para darte los mejores y más completos servicios. Por eso también cambiamos nuestra imagen y la de todas nuestras marcas. Evolucionamos para ser el puente hacia la transformación de tu vida, de tu comunidad, de tus negocios. Porque nos une lo único que no cambiará: Las ganas de seguir avanzando.

**telecom | personal | flow**

# “Nos tomó más tiempo entender Europa, Medio Oriente y África”

PUESTO N° 4

**GLOBANT**

Chief Operating Officer

• **Patricia Pomies** •

En 2021 compraron cinco empresas, superaron los US\$ 1000 millones en facturación y buscan contratar más de 15.000 personas durante el próximo lustro en el país. Sus planes en Europa, la dificultad de expandir su red de clientes y por qué Chile hoy es mercado top regional por sobre la Argentina.



“Somos la compañía que probablemente no conozcas, pero que está detrás de las transformaciones digitales que sí conoces”. Así se presenta la tecnológica Globant en su spot ‘Seek Reinvention’ lanzado en enero pasado. Si bien su status de unicornio la situó en los titulares de las noticias en más de una ocasión, su core B2B la llevó a ser más conocida en ámbitos especializados y corporativos. Pero quieren cambiar su bajo perfil y planean relanzar esta campaña. El objetivo no es solo darse a conocer ante el público masivo, sino también con potenciales nuevos clientes y posibles talentos para incorporar. Estos dos grupos son críticos, el primero por el gran peso que actualmente tienen los clientes ya existentes en los ingresos de la compañía (92 por ciento) y el segundo dado que el mercado laboral tecnológico es uno de los más calientes y ellos planean contratar 15.000 colaboradores en la Argentina durante los próximos cinco años.

“El 2021 fue un año récord de crecimiento, ya sea por la adquisición de talento, porque fuimos a buscar el talento correcto en distintos lugares, también abrimos oficinas y pudimos efectivamente

Por Javier Ledesma Cascio

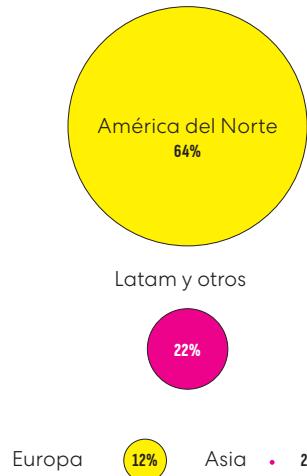
cerrar algunas compras de otras. El crecimiento orgánico año contra año fue altísimo”, señala Patricia Pomies, Chief Operating Officer de Globant, en diálogo con APERTURA. El año pasado la firma rompió el techo de los US\$ 1000 millones en facturación (US\$ 1297 millones) con un alza inter-

anual del 59,3 por ciento, según su último reporte de resultados. Asimismo, aumentó su ganancia neta de US\$ 54,2 millones a US\$ 96,3 millones, es decir, un 77,6 por ciento.

En febrero Globant ocupó un lugar (10º) en el ranking de las marcas de servicios de IT más fuertes a nivel global, elaborado por Brand Finance, junto a gigantes mundiales de la talla de Accenture e IBM. Esto, indica Pomies, representó la prueba de que la empresa ya empezó a codearse en las grandes ligas. “El último año fue un desafío para ver si podíamos ser capaces de hacer lo que nuestros clientes esperaban y fue así. Empezamos a competir con algunas otras empresas que para nosotros eran más grandes y hoy creo que somos un *player* que está siendo considerado entre los mejores del mundo”, destaca.



**Ingresos por región**  
En millones



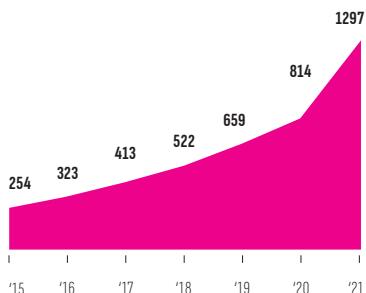
Una de las principales estrategias de expansión de la compañía fue la compra de empresas. Si bien había comenzado con fuerza en 2020, esta tendencia se acrecentó el año pasado. En total adquirió cinco compañías, desde una consultora española especializada en marketing digital (Habitant) hasta una *startup* neoyorquina dedicada a *lead-to-revenue* (Navint) y una firma británica cuya *expertise* está en la transformación digital multicloud (Cloudshift). A esto se le suma el lanzamiento en Alemania, anunciado en febrero pasado, para atender la región DACH (Alemania, Austria y Suiza) y una inversión 65 millones de libras en el Reino Unido para los próximos tres años con el objetivo de cuadruplicar su equipo ahí.

El viejo continente pareciera ser uno de los nuevos focos de expansión. Durante la charla, Pomies se encontraba justamente en Europa.

**“Queremos que nos vean como socios y no como proveedores de tecnología”**

## Facturación que rompe récord

En millones de US\$



Fuente: Presentación a inversores de Globant Q4 2021.

"Ahora estoy en Madrid hace casi dos meses. Me paso distintos meses del año en distintos lugares de acuerdo con cómo tenemos que potenciar y explorar el negocio", cuenta. Desde abril de 2021 la ejecutiva ocupa su actual cargo (N.d.R: antes ejercía como Chief Delivery & People Officer) el cual la ubica como número dos de la compañía a nivel global, solo por detrás de su cofundador y CEO, Martín Migoya.

La directiva habló sobre la dificultad para captar nuevos clientes, la preponderancia de América del Norte en los ingresos y el rol de América latina en la operación. Además, detalló las industrias que le interesa explorar a Globant en el futuro cercano y los planes que tiene la empresa para seguir conquistando el mundo tech.

**¿La idea detrás del spot es intentar ser reconocidos por un público más masivo? Imagino que no es fácil al estar en el negocio B2B o no producir bienes con su marca**

Tenemos dos grandes estrategias y en junio vamos a relanzar ese spot en distintos medios. Por una parte el eslogan está enfocado a nuestros clientes, a poder ampliar ese espectro para que empiecen a ver que también estamos haciendo esto o lo otro porque hacer consultoría o brindar servicios siempre es estar detrás de una marca. Y la segunda estrategia de marketing es el talento tecnológico, que es uno de los lugares más hot y de mayor ocupación. Entonces

estamos en una búsqueda constante de que ese talento nos vea como un lugar donde quieren trabajar y desarrollarse.

Ese spot es el primero de un montón más que van a salir y tienen que ver con ser más reconocidos y encontrar un lugar más fuerte en lo que es el conocimiento general de la compañía.

**En el último reporte de resultados detallan que el 92 por ciento de los ingresos de 2021 vinieron de clientes ya existentes. ¿Se les dificulta captar nuevos?**

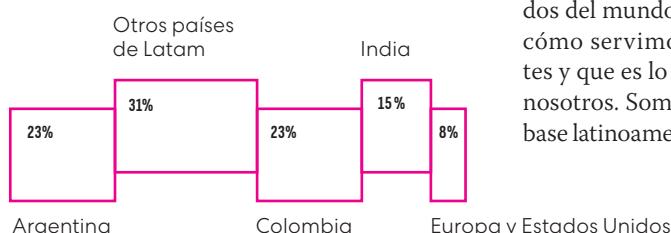
Obviamente ese es un proceso más difícil y lleva más tiempo. A nosotros nos gustan las relaciones en las que los clientes nos vean como socios y no como sus proveedores de servicios o de tecnología. Entonces generar esa confianza y ese ida y vuelta entre un cliente y nosotros lleva un tiempo de que nos conozcan y poder profundizarnos. Tenemos una calidad en el delivery de lo que hacemos que hemos logrado que muchos sean clientes que se han trasladado de uno existente a otro. Por ejemplo, el CTO de un gran cliente nuestro cambió de trabajo, se fue a otra empresa y nos llamó. Esa confianza que generamos, ese boca en boca, es lo que más nos ha ayudado a crecer en los últimos años.

Te diría que más que lo que tenga que ver con *inside sales* o estrategias de marketing, para nosotros es fundamental ese crecimiento de

cliente. Tenemos un programa que se llama One Hundred Squared que es hacer crecer a algunos clientes a US\$ 100 millones y hay equipos dedicados para que cada cliente logre ese cometido. Por otro lado, tenemos otra estrategia para el crecimiento de esas nuevas cuentas que vienen a buscar cosas distintas. Algunos empiezan a veces con algo más chico, como una consultoría, y terminan queriendo que desarrollemos ese *end to end*.

**Hoy tres cuartas partes de la facturación de la compañía vienen de Norteamérica y Europa, mientras que siete de cada 10 empleados están en América latina. ¿cuánto incide el costo en esta ecuación?** La misión de Globant desde su fundación es brindar el mejor software del mundo desde Argentina. Poder exportar el mejor talento, el mejor conocimiento y la mejor creatividad desde acá al mundo y ese sigue siendo nuestro objetivo. Creemos que el talento latinoamericano sigue siendo único en el mundo por montones de cualidades que tienen que ver con un ADN sumamente emprendedor e innovador. Pero también tenemos muchísimos talentos en Asia y obviamente en Europa que está creciendo fuertemente.

**¿Entonces el costo no incide?** Tener empleados en la Argentina no cuesta lo mismo que tenerlos en los Estados Unidos o Europa. Tenemos empleados en todos los países del mundo y tiene que ver con cómo servimos a nuestros clientes y que es lo que ellos buscan de nosotros. Somos una empresa con base latinoamericana, con una gran



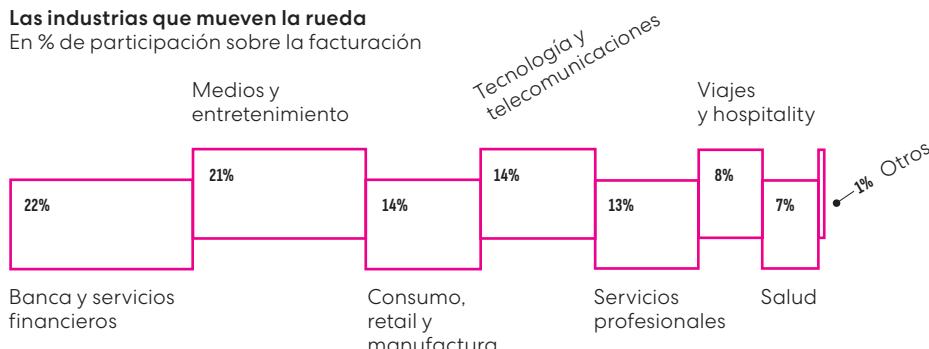
Fuente:  
Presentación a  
inversores de  
Globant Q4 2021.

+ 23.500

Empleados  
distribuidos  
en 18 países.

### Las industrias que mueven la rueda

En % de participación sobre la facturación



Fuente: Presentación a inversores de Globant Q4 2021.

expansión en Asia y eso es lo que el cliente busca cuando nos busca. Busca ese tipo de talento para trabajar. Tenemos muchísima gente trabajando en los Estados Unidos y Europa, pero el fuerte de nuestro desarrollo de talento, y por el cual nos diferenciamos, es el talento donde estamos nosotros.

**La participación América latina en los ingresos de la empresa duplica la de Europa. ¿Tiene que ver con un mayor peso en sí de la región o con que aún no habían desarrollado con fuerza el mercado europeo?**

Es una mezcla de ambas cosas. Nos tomó más tiempo entender EMEA (Europa, Medio Oriente y África) y para nosotros es un mercado en el que, en cada país en el que aterrizamos, tenemos que ponerle mucho foco y plantear estrategias distintas en cada uno. En América latina, como venimos hace tantos años trabajando en el desarrollo de oficinas y talento, se dio más naturalmente. Por la pandemia y la necesidad de muchas empresas de que la transformación digital tenía que suceder, y como teníamos el talento correcto disponible ya en esas ciudades, el último año creció bastante más América latina que Europa.

**¿Hoy hay un foco más orientado hacia hacer crecer el negocio en Europa?**

No, nosotros en este momento estamos en 18 países de los cuales son más de 23.500 *globers* alrededor de todo el mundo y ese crecimiento

exponencial que tenemos se da en los distintos lugares del mundo. América latina es uno de los principales que tenemos como foco de atracción de talento. Un 30 por ciento de este crecimiento se da en la Argentina que es el mercado que tiene mayor talento para Globant y más o menos el 20 por ciento de la facturación sigue viniendo de América latina. El resto son zonas a seguir explorando.

Somos una compañía que creció arriba del 50 por ciento y para este año esperamos un crecimiento de arriba de 35 por ciento, entonces esa expansión geográfica para nosotros es fundamental. La nueva forma de pensarnos es Globant Everywhere, pensar que vamos a ir a buscar el talento donde el talento esté y lo que mejor nos sirva para que nuestros equipos de trabajo puedan brindar la mejor calidad para nuestros clientes. La Argentina sigue siendo para nosotros hoy un lugar muy importante. Creemos que para 2022 vamos a estar contratando entre 2500 y 3000 *globers* y tenemos una meta de contratar 15.000 para los próximos cinco años.

**Sin embargo, en septiembre de 2021 anunciaron una inversión de**

**“Conseguir nuevos clientes es un proceso difícil y lleva tiempo”**

**65 millones de libras en el Reino Unido para los próximos tres años y en febrero pasado se lanzaron en Alemania**

La apertura en Alemania es estratégica para nosotros. Tenemos un equipo armado y la idea es potenciarlo para poder atacar el mercado y poder servir desde ahí al resto de Europa. Tenemos una oficina hace muchos años en Londres, pero en estos últimos tres o cuatro años le dimos una fuerte inversión y en el último año particularmente la convertimos en un foco de transformación digital para muchos clientes del Reino Unido. Lo mismo pasa por España, que sigue siendo un mercado superatractivo donde nos está yendo muy bien y lo mismo en India, donde hoy tenemos más de 4000 *globers*. La idea es siempre pensarnos global.

**En el reporte también detallan que Chile es el mercado top en América latina. ¿En qué se diferencia este mercado con el argentino en la operación de la firma?**

Tiene que ver con una cuestión cultural y de estilo de cliente. En Chile crecimos fuerte este último año abriendo una oficina más grande y buscando mucho talento ahí también. No existen diferencias como tal entre un cliente y otro porque le ponemos la misma dedicación a ambos. Tal vez en Chile el cliente busca más que los líderes estén localmente, por eso la oficina está creciendo con mucho liderazgo local en tecnología, consultoría, diseño, programación y desarrollo. Fue un mercado que siempre nos costó un poquito más.

**En 2021 compraron cinco empresas con sede en distintos países, desde la Argentina y España hasta el Reino Unido. ¿Cómo se trabaja para incorporarlas a la red de la empresa y que congenien ambas culturas? ¿Hay algunas a las que dejan seguir funcionando como estaban?**

Las últimas empresas que adquirimos tienen que ver con determinados

*know how* que tal vez es más fácil empezar con la adquisición de una compañía y así crecer y potenciar una industria o un vertical que está incipiente dentro de lo que es Globant.

Tiene que ver mucho con lo que buscamos. Algunas adquisiciones tienen que ver más que nada con la búsqueda de talento y la necesidad de buscar un crecimiento exponencial sobre el talento latinoamericano. Hemos hecho algunas adquisiciones que sí las hemos absorbido culturalmente y han formado parte de Globant en un tiempo bastante corto.

Y aquellas otras que tienen un expertise o algún tipo de llegada diferente sobre lo que nosotros hacemos nos gusta generalmente aprender de ellas, que ellos aprendan sobre nosotros y después de un tiempo caminado decidir si son un valor agregado dentro de lo que es la propuesta de Globant como Globant o directamente siguen siendo como un estudio nuestro.

**Las finanzas y el entretenimiento son las industrias más fuertes que tienen en cuanto a clientes. ¿Hay algún segmento que busquen explorar para potenciar?**

Hace muy poco lanzamos nuestro estudio de Metaverso y estamos iniciando un gran camino con nuestro estudio de Gaming alrededor de eso. Tenemos muchas propuestas este año para trabajar con varios clientes sobre eso, ya sea para volcar oficinas al metaverso, hacer productos, líneas o establecer un nuevo concepto ahí. Obviamente todo lo que es *blockchain* y NFT son cosas que este año estamos apuntando muy fuerte como así también poder lograr esa diferenciación en utilización de IA para mejorar los procesos de cada una de las industrias.

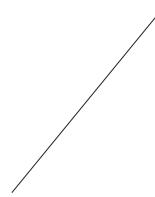
También algunas industrias que tenemos que explorar son las que vienen ya con muchos años de trabajo tradicional como las energéticas o las industrias de explotación petrolera, que si bien tenemos algunos clientes, podemos avanzar mucho más profundamente en ellos. <AP>

PUESTO N° 5

**UNILEVER**

Gerente general  
para Argentina, Paraguay  
y Uruguay

• Laura Barnator •



# “Al final del día comprar barato no rinde”



Unilever comenzó el año con un anuncio a nivel global. La firma británica decidió recortar 1500 puestos de management, entre senior y junior, para, según indicó en su comunicado, “ser una organización más simple y enfocada en categorías”. Si bien existió un *boom* inicial con los primeros meses de pandemia, el Covid-19 impactó en los números de la industria del consumo masivo y la Argentina no fue la excepción. Aunque durante el último tramo de 2021 la recuperación tomó un nuevo impulso, algunas categorías todavía no llegan a performar con los mismos números que en 2019.

Pero Laura Barnator, número uno de la compañía en la Argentina, Paraguay y Uruguay no detiene la marcha. En julio de 2020 anunció una inversión de \$ 111 millones para incorporar nuevas líneas de producción en el país, no solo para lanzamientos sino también con el objetivo de sustituir importaciones. Actualmente,

Con un consumo masivo aún en recuperación, la compañía apuesta por aumentar sus exportaciones y lanzar productos más eficientes (y no más baratos). Por qué su número uno cree que hay un riesgo detrás de la Ley de Etiquetado y en qué categoría planea invertir con fuerza en 2022.

señala, la firma opera seis unidades productivas en el país y más del 90 por ciento de lo que vende en este mercado se produce localmente. "Tengo el apoyo de casa matriz para seguir invirtiendo en las fábricas para agrandar capacidades como hicimos el año pasado. Para 2022 ya tenemos aprobaciones para mejorar eficiencias o incorporar nuevas líneas", destaca, en diálogo con APERTURA.

Durante la charla, la ejecutiva se refirió a la reorganización que atraviesa la multinacional y cómo podría impactar en el funcionamiento de la filial argentina. A su vez, mencionó las principales preocupaciones que le planteó al ministro de Economía, Martín Guzmán, en los recientes encuentros de los que participó en el Palacio de Hacienda. "En el último programa de Precios Cuidados se trabajó distinto en llegar a un consenso y no con una imposición", asegura. Y complementa: "Hubo discusiones fuertes pero hubo entendimiento".

Según exhibió en su último reporte de resultados global, en América latina la facturación de Unilever creció un 9 por ciento, aunque en términos de volumen el alza fue casi nula (0,1 por ciento). Esto se explica, siempre de acuerdo a la misma presentación, por un incremento del 8,9 por ciento en los precios. En una economía inflacionaria, como la argentina, la compañía apuesta por la eficiencia de los productos, como Rinde Más de Knorr que incrementa en un 50 por ciento el rendimiento de la carne picada, y no tanto por propuestas más económicas.

Más allá de recuperar ese volumen, la estrategia de la empresa pasa por potenciar su pata exportadora. Para esto ya tiene en carpeta un nuevo plan de inversiones con el objetivo de aumentar su producción para ser la unidad proveedora de sus otras filiales a nivel mundial. Por caso, el jabón para la ropa Skip para diluir primero llegó importado desde Brasil y ahora se exporta a Uruguay y Chile. "Este último era un mercado que no teníamos", remarcó. Y ahora los cañones apuntan a su negocio de aderezos.

**El año pasado comentabas que notabas un crecimiento en el negocio de higiene y una caída en la pata de food solutions. ¿Se emparejó este año? ¿Cuál es el balance?**

Los hábitos de los consumidores cambiaron un poco, entonces hay temas de limpieza o desinfección que pasaron a ser permanentes. Hubo un

Foto: Nico Pérez

Facturó la empresa a nivel global en 2021  
Millones

€ 52.400

tiempo, con la gripe A, en el que el alcohol en gel había empezado a usarse, después se abandonó y hoy es un hábito que queda. Creo que los hábitos, en la medida en que se extienden en el tiempo, empiezan a ser más permanentes, pero claramente se equilibró porque se abrieron los restaurantes entonces la división de *food solutions* está operando mejor.

Lo que vemos, especialmente en el último plazo de temporada de verano, es que hubo turismo interno y un crecimiento destacable en el interior del país frente a los años de pandemia en los que no había turismo y también frente a los años normales. En el último mes hubo buenos números de consumo masivo porque claramente hay más gente que tuvo la oportunidad de irse de vacaciones, fundamentalmente en el interior del país. Te diría que en categorías se recuperó un poco en lo que es productos de cuidado personal, que habían caído mucho en pandemia porque son de interacción social, como el desodorante. Y lo que es jabón para las manos empezó a aplacar un poco.

#### **¿Hay categorías a las que les costó más esta recuperación?**

En productos de perfumería, en los que realmente el tema del consumo masivo y la interacción social es lo importante, todavía no se llegó a los números previos. El resto no te diría que están más o menos en los niveles de consumo previos, pero ya empiezan a estar más regulares entre categorías.

#### **A fines de enero pasado Unilever anunció el recorte de 1500 puestos de management a nivel global. ¿Qué implica este cambio de estructura?**

**¿Esto va a tener repercusiones en la filial local?** Estamos en pleno proceso de transición. Estábamos más organizados por regiones y ahora va a haber responsabilidades de resultados por categorías. Todavía solo está anunciado lo de Unilever Leadership Executive (N. d. R: así llaman a la cúpula directiva de la empresa) así que estamos en ese proceso de transición de quiénes van a estar y cómo va a ser exactamente la forma de operar.

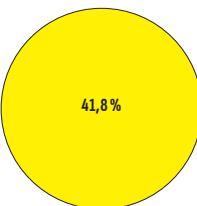
Lo que sí está claro es que los países tendrán su representación local y va a haber gerentes generales por país porque al final de cuentas servimos a un consumidor local, tenemos relaciones con gobiernos locales y fábricas locales.

#### **En América latina la empresa creció en facturación por un incremento similar en precios pero en volumen casi no hubo crecimiento. ¿Lograr un aumento de volumen depende más de la estabilidad macro que de una estrategia puntual de la compañía?**

Siempre digo que los promedios esconden cosas porque no es igual en todos los países. También está claro que la inflación, y fundamentalmente la

#### **Categorías de peso** En % de participación sobre los ingresos

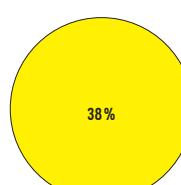
Belleza y cuidado personal



Cuidado del hogar



Alimentos frescos



Fuente: Reporte de resultados Unilever, 2021.

11,8%

Es la participación de América latina en el revenue mundial de Unilever

inflación de materias primas y *commodities* a nivel global, sumado al aumento de costos y la complejidad de los costos de transportes internacionales impactaron mucho en nuestras compañías. Y la verdad es que extrañamente en muchos países que tienen una inflación más controlada que la nuestra se vieron aumentos de precios relevantes porque las materias primas aumentaron.

No es la misma situación de Unilever en todos los países, en cuanto a oportunidades de crecimiento, participaciones, categorías. Lo que sí se ve en general y en el consumo masivo a nivel global es que el precio empieza a ser una preocupación muy importante para poder trasladar costo.

#### **¿Y cuál es la situación puntual de la Argentina?**

Por supuesto que, teniendo un contexto inflacionario, los precios siempre son una variable importante, pero venimos sosteniendo el crecimiento en volumen (un poco más ralentizado el año pasado). No creo que se dé necesariamente por un mayor consumo sino porque entramos en algunas categorías con propuestas innovadoras y que pusieron en el centro al consumidor en cuanto a qué valor le dábamos.

En 2021 se consolidó nuestro jabón para lavar la ropa. Hace un año y medio entramos en la categoría con un diluyible y la verdad es que performance igual de bien que los diluidos. Además, tiene un tema de sustentabilidad al no trasladar agua y usar menos plástico. Pero lo mejor es que el consumidor accede al mismo producto un 20 por ciento más barato por lavado. Entonces ahí tuvimos un crecimiento, en parte por incremento de participación de mercado, pero también por un tema económico. Otro caso fue el de Rinde Más, que lo desarrollamos en nuestra planta de Mendoza y es una categoría que no existía. Tenés dos formas de desarrollar mercado: entrar a nuevas categorías y que más usuarios usen tu producto o hacer que los usuarios puedan usar productos de más valor.

#### **¿Hay una migración hacia productos más económicos por el contexto? ¿Los premium perdieron lugar?**

Depende mucho de la categoría y a qué *target* estás apuntando. Por ejemplo, Dove sigue siendo una marca que no para de crecer pero tiene una propuesta de valor por las bondades del producto y también en su propósito y construcción histórica de marca que la hacen más valorable. Hace unos años lanzamos el segmento Clinical con Rexona y no es uno de más rendimiento, sino de eficacia. Entonces no tiene que ver con que valga menos, sino con solucionar un problema concreto.

Es importante a veces no tener estos paradigmas porque en la Argentina estamos especialmente entrenados, estudiamos al consumidor y tenemos

algo que llamamos el ‘manual de las crisis’ traído desde el 2001 a esta parte. Al final del día se entiende de que a veces comprar barato no rinde. La gente es muy inteligente cuando prueba los productos porque si compras barato y después tenés que poner más jabón para lavar la ropa, la ecuación no te da. **Ustedes tienen participación en algunos segmentos dentro de la industria alimenticia. ¿Qué opinas de la Ley de Etiquetado Frontal?**

Todo lo que sea comunicación clara para el consumidor y que sea de valor agregado para nosotros va a estar bien, de hecho convivimos con esta ley en otros países. Creo que hay temas de reglamentación que hay que trabajar para que el foco sea darle más valor agregado al consumidor, que sepa lo que está comiendo y tenga la posibilidad de elegir. Antes de esto venimos trabajando en una reducción de sodio y grasas en nuestro portfolio.

Lo que a mí me preocupa más es que la reglamentación no tenga un marco Mercosur porque nosotros estamos impulsando exportaciones y en algunos casos cuando nos faltan productos los traemos de otras fábricas para no desabastecer al mercado. Hoy la ley es distinta en cada país y eso te limita como país exportador o te genera retrabajos sin valor agregado para el consumidor, lo cual termina, de alguna manera, en costos. Si la ley y los octógonos de acá no son iguales a los de Uruguay, Chile o México, entonces es una lástima tener esa pérdida de homogeneización para aprovechar las ventajas de tener plantas productivas exportadoras.

**En consumo masivo siempre se habla de la lealtad a la marca. ¿Qué puede pesar más en la decisión de compra? ¿La lealtad o el octógono?**

Creo que puede llamar la atención. Cuando vas a ver mercados en los que ya lo tienen llega un punto en el que el riesgo que tenés, en mi opinión, es que empiece a ser algo que casi ni lo ves. Me parece que hay categorías en las que puede llamar la atención en cosas que comes y pensás que son naturales y te vas a dar cuenta que tienen algunos octógonos. Las experiencias marcan que después se vuelve al hábito común y no creo que esté mal que decidas comer algo entendiendo que no es la mejor opción. El riesgo de las experiencias es que después pase a ser casi una parte del packaging y no cumpla el objetivo.

**Participaste de varias reuniones en el Palacio de Hacienda en los últimos meses. ¿Qué preocupaciones le transmitiste al equipo económico del Gobierno?**

En todas hubo un dialogo abierto y respetuoso de escucha y pregunta, no de venir a decir. Consumo masivo es un sector que venía bastante golpeado y empezó a recuperarse un poco en el último

trimestre del año pasado pero que todavía está en niveles muy bajos en relación a su historia. Fue interesante conversar sobre cómo veníamos trabajando con el programa Precios Cuidados. En el último se trabajó distinto en llegar a un consenso y entender qué podíamos producir, dar y tener en una canasta que sirviera a los argentinos y no con una imposición. Pudimos hablar de problemáticas como el acceso a talento capacitado, producción de algunas materias primas, márgenes de las compañías y dónde vemos oportunidades de seguir exportando. **¿Después de plantear estos problemas ven acciones puntuales por parte del Gobierno o queda solo en la escucha?**

Fue hace poco tiempo y creo que hoy hay algo que rige todo, que es cerrar la negociación con el Fondo. Pero en algunos momentos hemos hablado de exportaciones en reuniones previas y no te voy a decir que fue estrictamente por eso, pero hubo una reduc-

ción de derechos de exportación en algunos productos terminados que fabricamos y que favorecieron a hacer más competitivas a nuestra filial versus las de otros países. El último trabajo que se hizo con Precios Cuidados tuvo discusiones fuertes, pero hubo entendimientos y fue parte de un proceso de entender que con diálogo se hacen cosas más sostenibles.

En uno de los almuerzos estaba Carla Vizzotti y nuestra preocupación en ese momento era el pico de la tercera ola. Algunas estuvieron con 40 por ciento de ausentismo, eso todavía implica un desabastecimiento en las góndolas porque no se cubren puestos de trabajo tan fácilmente.

**¿El 2021 fue mejor que el año anterior en cuanto a exportaciones?**

Sí, trajimos la producción de jabón en polvo que hacemos en Gualeguaychú y ahora estamos exportando a Chile, que es un mercado que no teníamos. Estamos agrandando capacidades, lo que implica una parte de importación de activos. Estamos importando líneas para aumentar capacidad pero ese incremento no es solo del mercado interno sino para seguir siendo eficientes como proveedores de nuestras filiales en el mundo. Tengo apoyo para seguir invirtiendo en las fábricas y ya tenemos aprobaciones para este año.

**¿Qué segmento en particular les interesa expandir?**

Hay una categoría en la que estamos en máxima capacidad, y tiene que ver porque no hay tantos proveedores en el mercado por temas coyunturales del valor del aceite, que es la mayonesa. Ahí estamos vendiendo a capacidad máxima y vamos a hacer inversiones porque somos exportadores. <AP>

Javier Ledesma Cascio.

# 600

Millones de euros

Esperan ahorrar en costos en los próximos dos años con la nueva estructura organizativa

# “Vemos hacia delante un año con un crecimiento moderado”

PUESTO N° 6

**GRUPO TECHINT**

Director general

• **Guillermo Hang** •

El ejecutivo a cargo del grupo que emplea a casi 17.000 personas en el país da sus proyecciones para 2022 y los planes para los distintos negocios en los que operan. Cómo impacta la agenda internacional.



La pandemia azotó con fuerza las operaciones del grupo Techint. Durante el 2020, el mayor *holding* empresario del país vio afectados todos sus negocios por el freno intempestivo de su producción en varias de sus plantas, en especial, en lo que respecta a Tenaris, la firma de producción de tubos de acero sin costura para la industria del petróleo vivió “una crisis sin precedentes”, según admite Guillermo Hang, su director General.

Sin embargo, en 2021 comenzó un fuerte proceso de recuperación, lecciones aprendidas mediante, con niveles de actividad que ya se acercan a los de la prepandemia. El ejecutivo, igualmente, es moderado con las expectativas para 2022 y no es ajeno a la incertidumbre que vendrá este año de la mano de la macro.

Como es su costumbre, el directivo del grupo comandado por Paolo Rocca, responde las consultas de APERTURA por escrito.

**¿En qué situación se encuentran las distintas ramas de negocios del grupo?**  
Tenaris se encuentra en un proceso de fuerte recuperación de su nivel de actividad como empresa

Por Eugenia Iglesias

proveedora de tubos para la industria energética, luego de haber atravesado en 2020 una crisis que no tuvo precedentes para la compañía. Durante el 2021, la compañía duplicó su producción respecto al 2020 en su planta de Campana, pero todavía se encuentra un 14 por ciento por debajo del 2019. Estamos exportando el 65 por ciento de nuestra producción de tubos de alto valor agregado a más de 50 países y hoy somos de los pocos exportadores industriales del país.

Por su parte, Ternium tuvo una muy importante recuperación el año pasado, derivada del mayor consumo de bienes durables y el aumento de la construcción, que traccionaron fuertemente la demanda de acero. La expectativa para este año es que haya una disminución moderada de los despachos.

En el sector energético, Tecpetrol se encuentra con buenos niveles de actividad, especialmente en Fortín de Piedra en Vaca Muerta, impulsada en parte por el plan de estímulo a la producción de gas.

Techint Ingeniería y Construcción está llevando adelante la ampliación de la Central Térmica Barragán y se encuentra a la expectativa de



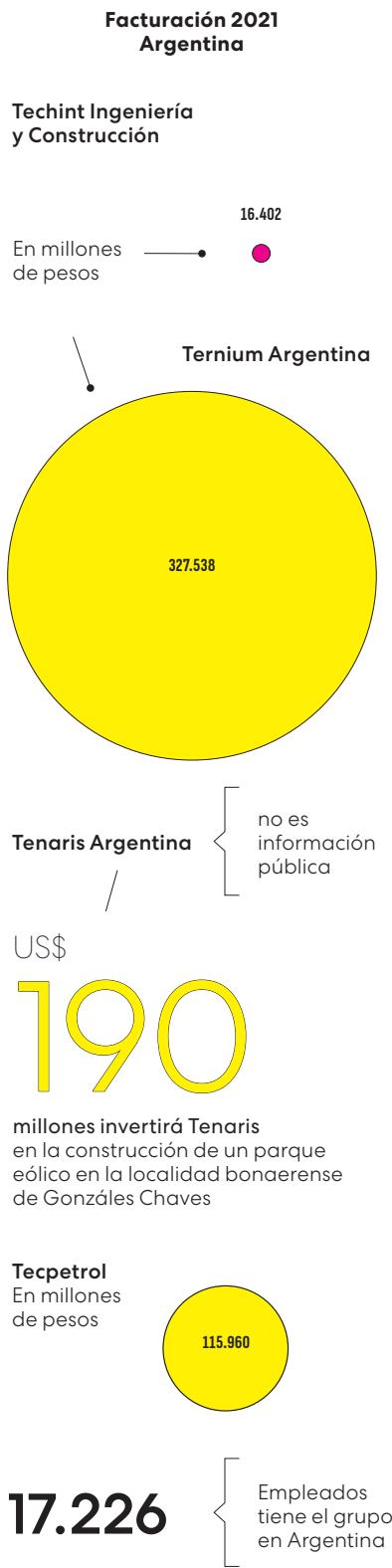
importantes proyectos de infraestructura en el sector energético, derivado de su expertise y capacidad de ejecución, como es el gasoducto para aumentar la capacidad de transporte del gas de Vaca Muerta a los centros de consumo y, más recientemente, la negociación para duplicar la producción de Profertil.

Adicionalmente, en el 2021 pudimos retomar nuestra gira anual de reclutamiento por toda la Argentina, incorporando 400 jóvenes profesionales y pasantes –con una cantidad cada vez más creciente de mujeres– que se sumaron en los últimos meses a las diferentes actividades del grupo, que hoy agrupa a 17.000 empleados en la Argentina.

**La pandemia trajo varias complicaciones para ustedes. ¿Cómo están hoy respecto a ese tema y qué consecuencias dejó en el negocio?** En términos generales y con matices en las distintas operaciones de las sociedades del Grupo Techint, hemos podido mantener las operaciones en funcionamiento aprovechando las lecciones aprendidas durante el 2020, e implementando estrictos protocolos. Claramente enero pasado, con la variante ómicron y el alza de contagios, significó un fuerte desafío para nuestras operaciones, pero afortunadamente y tras el refuerzo de medidas sanitarias y testeos no tuvimos impacto significativo en la producción.

Nuestras empresas, en todos los países en donde operan, han dado prioridad a la vacunación de sus colaboradores contra el Covid, indicador que monitoreamos con regularidad.

Al mismo tiempo, se vienen adoptando y consolidando nuevas formas de trabajo para nuestra gente que combinan presencialidad y virtualidad, de acuerdo a las características de la función. Estos cambios nos invitaron a adaptar gradualmente los espacios de trabajo haciéndolos móviles, abiertos, con más funcionalidades tecnológicas y ergonómicas también, dado que estamos convencidos que estas nuevas formas de trabajo vinieron para quedarse.



**A nivel macro, ¿qué variables económicas están mirando con mayor atención? En un contexto de tanta incertidumbre, ¿cómo recibieron el anuncio del acuerdo con el FMI?** La evolución de la tasa de inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés que resultan de la política macroeconómica de los países en que actuamos son algunas de las variables económicas que miramos con especial atención, así como el nivel de actividad y la inversión, tanto a nivel agregado como específicamente en los sectores en los que actuamos. Los avances entre la Argentina y el FMI para llegar a un acuerdo por supuesto que ayudan a disminuir la incertidumbre y estamos seguros de que redundará en un beneficio para nuestro país. Un marco de mayor previsibilidad contribuirá seguramente con la posibilidad de volver a acceder a los mercados financieros y mejorará las perspectivas para que crezcan la inversión y las exportaciones, que son las vías para acceder a los dólares que la Argentina necesita para crecer.

**De cara al año que está empezando, ¿cómo se preparan para operar en la Argentina? ¿Esperan un año más tranquilo o no se relajan?**

En términos generales, venimos de un año con una fuerte recuperación de la actividad, alcanzando niveles cercanos a la prepandemia. Vemos hacia delante un año con un crecimiento más moderado, con algún nivel de incertidumbre por los desafíos que presenta la macroeconomía.

Si miramos cada uno de los negocios, desde Ternium vemos un año 2022 con actividad más acotada y diferenciada por sector, con la industria automotriz, maquinaria agrícola, energía y construcción traccionando en un buen nivel. Por su parte, en Tenaris esperamos que continúe el crecimiento de la actividad energética local en la medida en que tengamos precios atractivos para la exportación y un marco regulatorio estable. En Techint Ingeniería y Construcción esperamos un año de mucha actividad, principalmente

por la demanda de mercados como el energético y minero, proyectos vinculados a la infraestructura para la generación de energía eléctrica, y desarrollos de litio, oro y plata como grandes emblemas. Por su parte, Tecpetrol espera continuar con el desarrollo de gas de Vaca Muerta, como energía de transición, y analizando posibilidades de concretar expansiones en la capacidad de producción en la medida que finalmente comience la construcción del nuevo gasoducto.

#### MIRADA GLOBAL

**Lo que pasa en el mundo y la política internacional también afecta sus negocios. ¿Qué es lo que más los preocupa hoy?**

Las políticas monetarias y fiscales expansivas están llegando a su fin y asistimos a un alza de la tasa de inflación a nivel internacional a valores que no se veían desde hace varias décadas. La evolución futura de la tasa de interés internacional y sus efectos sobre la inflación, el precio de las commodities y el impacto sobre la economía real son variables a monitorear.

En estos días, estamos prestando muchísima atención a la tensión en Ucrania por los efectos que puede tener en los precios del gas natural licuado, que ya están en sus máximos históricos, y sobre la economía en general en un contexto de suba de tasas a nivel mundial. Además, estamos siguiendo atentamente la significativa volatilidad en los precios internacionales de las materias primas relevantes para el mercado siderúrgico, que ingresaron en un ciclo alcista durante las primeras semanas del 2022.

**¿Cómo se están comportando sus operaciones en el exterior? ¿Cuáles son los mercados más importantes?**

Con los precios del petróleo en máximos de los últimos siete años, las operaciones petroleras en el exterior están pasando por un buen momento, aunque enfrentando un aumento de materias primas y los costos de

## **“En América latina tenemos un gran potencial en la oportunidad de producir acero con un contenido de emisiones sustancialmente inferiores a lo que proponen China y otros países”**

los servicios. En Tecpetrol pusimos recientemente en actividad una planta para 10.000 barriles de petróleo en Colombia. Techint Ingeniería y Construcción viene con mucha actividad en México, principalmente en proyectos vinculados a la energía, así como en Chile, Perú y Ecuador, donde estamos trabajando fuertemente para la minería en sistemas de transporte e impulsión de agua. Tenaris continúa recuperando su nivel de actividad global, con América del Norte como el principal impulsor de la recuperación y reactivación industrial durante el 2021. La producción en la planta de Bay City, en los Estados Unidos, está alcanzando su capacidad máxima y muchas de las instalaciones cerradas durante la pandemia están reabriendo. Por su parte, Ternium analiza nuevas inversiones en México.

### **APUESTAS A FUTURO**

**Acaban de anunciar la entrada a las energías renovables con la compra del parque eólico Buena Ventura, ¿qué expectativas tienen para este negocio? ¿Seguirán invirtiendo en esta línea?**

Tenaris anunció que invertirá US\$ 190 millones para la construcción de un parque eólico en la localidad bonaerense de González Chaves. El proyecto abastecerá cerca del 50 por ciento de la energía eléctrica requerida por el Centro Industrial de la compañía en Campana, reduciendo las emisiones de CO2 en 152.000 toneladas por año. Es un hito para Tenaris, un paso firme y claro hacia la reducción de emisiones.

En términos generales, estamos convencidos de que, como región, en América latina tenemos un gran

potencial en la oportunidad de producir acero con un contenido de emisiones sustancialmente inferiores a lo que proponen China y otros países. Este paso que dimos con el parque eólico va en ese sentido.

Adicionalmente, estamos mirando otras oportunidades a través de la Unidad de Transición Energética que hemos creado recientemente en el Grupo que involucra proyectos y tecnologías de descarbonización, con un enfoque amplio en toda su cadena de valor (desde captura de carbón, hidrógeno, renovables no convencionales, sistemas eléctricos y baterías, energía nuclear y litio).

**¿En qué situación están las operaciones de Tecpetrol en Vaca Muerta y qué escenario proyecta para este año?**

El Plan Gas 4 generó previsibilidad para mantener el muy buen nivel de actividad del año pasado en gas y de-riskeando activos de petróleo no convencional. El yacimiento gasífero de Fortín de Piedra sigue siendo nuestro principal proyecto en la Argentina donde estamos preparándonos para inyectar este invierno 20 millones de m3/día, y donde seguimos siempre buscando la excelencia operativa. El gas es la energía puente hacia la transición energética y la Argentina tiene la enorme oportunidad de desarrollar este recurso que Vaca Muerta ofrece.

Es muy relevante que avance el gasoducto de Vaca Muerta que permitirá a la industria un crecimiento en la producción de gas, una vez resuelto el cuello de botella que hoy implica la restricción en la capacidad de evacuación que tenemos. Desde el lado del desarrollo del petróleo, vemos que también se está saturando la capacidad de transporte desde

Neuquén, hoy hay varias obras y ampliaciones en marcha que permitirán el desarrollo de nuevos campos.

**¿Qué proyectos son los que tendrán más foco para ustedes en este 2022?**

Tanto para Tenaris como para Tecpetrol y Techint Ingeniería y Construcción, el proyecto del gasoducto de Vaca Muerta es central por la oportunidad que representa para sus respectivas operaciones, además del enorme impacto para el país por la contribución que puede hacer, en el actual contexto de precios internacionales del petróleo y el gas, la sustitución de importaciones de gas licuado y el consecuente ahorro de divisas para la economía. Tecpetrol está además dando sus primeros pasos en el desarrollo del petróleo no convencional en Vaca Muerta. Por su parte, tanto Tenaris de la mano del desarrollo de su parque eólico, avanza a paso firme en el compromiso global de descarbonización de sus operaciones. En similar dirección, también Ternium anunció el año pasado un plan para reducir en un 20 por ciento sus emisiones de CO2 al 2030, y puso en marcha un ambicioso plan de inversiones con foco en la mejora de su huella ambiental por unos US\$ 500 millones en todas sus operaciones en la región, plan que está en plena ejecución.

El 2022 además nos encuentra celebrando 20 años de gestión ininterrumpida de nuestro programa de cadena de valor ProPymes, que trabaja con clientes y proveedores metalmeccánicos y de servicios petroleros desde 2002 a través de diferentes tipos de apoyos y herramientas que fomentan su competitividad.

En otro ámbito, y complementando nuestra tradicional inversión social en las comunidades cercanas a las plantas industriales y yacimientos, continuaremos en el 2022 con el plan de fortalecimiento de escuelas que diseñamos el último año para ayudar modernizar el sistema educativo, área muy golpeada en el contexto de la pandemia. <AP>

PUESTO N° 7

GOOGLE

Director General  
de Google Argentina

• Víctor Valle •

El número uno de Google en el país cree en el talento local, lo que ubica a la Argentina en posición de vanguardia, a pesar de la coyuntura.

• Víctor Valle fue el primer empleado que Google tuvo en la Argentina, luego de abrir su oficina en Puerto Madero hace casi 15 años. En todo ese tiempo vio cómo desde estas latitudes se alcanzaban varios hitos: desde la instalación de los cables submarinos de Tannat y Firmina, hasta la inauguración de un Centro de ingeniería y servicios para clientes locales y globales de Google Cloud el año pasado. Con esto, la oficina pasó de ser un punto comercial a uno de servicios y abrió la puerta al ingreso de nuevos talentos de IT. Hoy tienen más de 50 búsquedas abiertas en el país, según su sitio de Careers.

El número uno de la tecnológica de Mountain View en el país asumió su rol actual a fines de 2021, luego de varios años trabajando mano a mano atendiendo a los clientes PyMEs. Según su visión, las argentinas son de las que más se animan a la innovación, y por esto, el país todavía se posiciona en la región, a pesar de la coyuntura.

**¿Cuál es para ustedes el principal negocio hoy en la Argentina y qué representa la filial para la compañía a nivel global?**

Hoy la oficina ya es mixta. Pasó de ser una oficina comercial a ser una oficina que provee un montón de servicios técnicos, a partir del lanzamiento del Centro de Ingeniería de Cloud.

Hoy como negocios grandes en Argentina tenemos el de publicidad, en el cual tenemos clientes de todos los tamaños y tipos. Y después, el negocio de Cloud que viene creciendo a pasos agigantados en la Argentina y por eso aumentamos mucho nuestra inversión en gente. La oficina de la Argentina tiene dos dimensiones de impacto fuerte en Google. Una es y sigue siendo, porque fue el país que lideró en la región, junto con Brasil, la adopción de digital por parte de compañías de todos los tamaños. También lideramos la región en todo lo que fue nuestro *outreach* en organizaciones sociales. La Argentina picó en punta, comparado con otros países. Fuimos como un faro que hizo que otros países de la región se fueran desarrollando sus capacidades digitales de forma acelerada. Hoy el *gap* entre la Argentina y otros mercados obviamente es menor, y eso está bueno porque hace que la región empuje más junta. Pero Argentina sigue siendo un referente claro en sofisticación de mercado cuando hablamos de digital.

Y después, la Argentina sigue siendo un proveedor de talento e innovación para Google global. Hay ideas que han nacido en la Argentina y se han implementado de forma global. En las oficinas tenemos un montón de funciones que prestan servicios a todo el mundo. Y en eso la Argentina sigue ocupando un lugar importante dentro de Google: desde expertos en Ads hasta funciones como finanzas y legales.

#### LA REALIDAD ARGENTINA

**¿Qué variables macro están viendo con más atención? ¿Se sienten un poco más protegidos de la coyuntura argentina en el sector de IT, sobre todo entre quienes exportan servicios?**

“No nos dejamos afectar por la coyuntura local de un año a otro”

Por Eugenia Iglesias

~~~~~

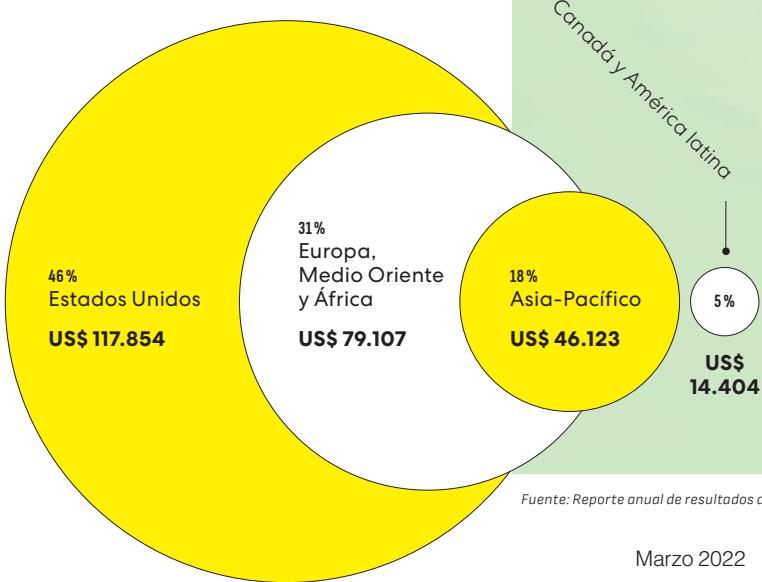
No diría protegidos. Creo que el sector de tecnología está respondiendo a una necesidad muy concreta que hoy hay en las empresas y en la Argentina. Entonces, gracias a que está esta oportunidad de digitalización, y que la pandemia aceleró muchísimo en todo el mundo, esta tecnología está dando una respuesta. Tiene que ver con una demanda del mercado y con cómo este se transformó. En la Argentina nosotros tenemos un negocio de exportación superrelevante, porque atentemos a clientes que exportan y también exportamos servicios. La economía del conocimiento es uno de los bastiones del país, claramente, pero también tenemos un negocio superrelevante a nivel local. Trabajé 10 años con las PyMEs manejando el negocio para Hispanoamérica, por lo que tengo claro el mapa de la región y, en cuanto a digital, el cliente argentino siempre tuvo una capacidad de innovación destacable. Eso nos ayuda a ser más dinámicos.

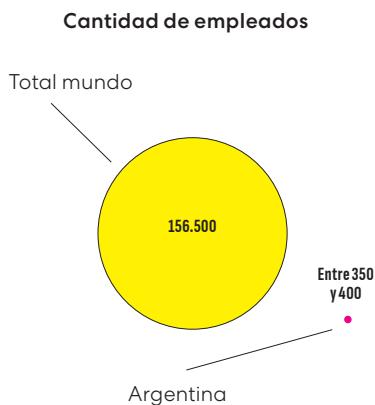
En cuanto a la coyuntura económica, en Google desde el día uno siempre miramos a largo plazo. Google no está en la Argentina porque una variable u otra de la economía esté en un lugar u otro, sino que miramos al talento y al potencial del país en el largo plazo y, de hecho en



#### Ingresos por región en 2021

En millones de US\$





los últimos 15 años no hemos variado los planes en la Argentina más allá de las coyunturas que vivimos que fueron de toda índole.

**¿En eso el talento argentino es una variable que ayuda a tirar para este lado cuando tenés conversaciones con casa matriz?**

Las conversaciones con casa matriz no pasan tanto por la coyuntura puntual en un año determinado. Siempre son conversaciones que tenemos pensando el negocio con una visión de un mínimo de tres años. Puede pasar de todo, acá o en México, no es un tema puntual de la Argentina. Obviamente, la Argentina tiene algunas variables que son más atípicas como la inflación, y eso no se puede negar, pero uno también aprende a convivir con eso y las multinacionales también lo tienen.

**¿Qué porcentaje de los servicios que desarrollan acá se exportan?**

No te lo puedo responder por un tema de confidencialidad, pero es muy relevante.

**¿Y creen que hay una oportunidad de seguir creciendo en ese sentido?**

Totalmente. Acá vamos de la mano de nuestros clientes, estamos en un mundo global y hoy la góndola es global. Las empresas pueden usar el mundo. Es una oportunidad muy relevante y nosotros estamos en un buen lugar para ayudar a las empresas a que lleguen a esas góndolas, sin importar el país que sea. Acompañamos a muchos clientes

en esta expansión regional y global, y hay muchas empresas de la Argentina que son conscientes de esto y lo están aprovechando. En la pandemia se vio un impulso y una preparación previa para aprovechar mejor la ola digital.

**¿Qué desafíos pensás que hay que desatascar para que realmente exploten los servicios? ¿Ayudan iniciativas como la ley de Economía del Conocimiento, por ejemplo?**

Si ves los últimos años podés pensar en una explosión de servicios. Nosotros somos como un soporte para que las empresas se apalanquen en leyes como la de Economía del Conocimiento. Nosotros no estamos alcanzados por la ley. Obviamente toda iniciativa de un gobierno que genere incentivos para aprovechar las oportunidades que el mundo presenta siempre es bienvenida.

#### UN SECTOR DINÁMICO

**¿Cómo ves al sector de tecnología hoy? ¿Lo ves más optimista o pesimista?**

Lo veo muy bien, muy dinámico. A raíz de la pandemia tuvimos, a la hora de planificar nuestro *approach* de apoyo a los clientes, pudimos ver que había cuatro segmentos de clientes: clientes que ya estaban en digital y estaban surfeando la ola y durante la pandemia aceleraron la inversión; después clientes que aprovecharon y se decidieron a acelerar lo que tenían en carpeta; clientes, que arrancaron pivotando a ver qué hacían (estos cada vez son menos); y un grupo de clientes que estaban muy desafiados. Se dinamizó muchísimo y muchas empresas se animaron a invertir en transformación digital más allá de la coyuntura o de la condición específica de la Argentina. Creo que hay un cuello de botella en el sector que es el talento, tanto en la cantidad de profesionales como en la brecha de género, que queremos aportar a reducir. Lanzamos un montón de capacitaciones para que las mujeres se animen a estudiar

carreras más duras y a meterse en este mundo. Y cuando leés los diarios del mundo ves que el sector de IT está muy dinámico donde lo mires, y también hay una competencia por el talento.

**No es un problema solo argentino... No.**

**¿Y cómo pensás que se va a resolver? ¿Con el paso del tiempo?**

Yo soy un ferviente creyente de apostar a la iniciativa individual. La gente va viendo la oportunidad, y cuando la ven se animan y estudian carreras distintas. El tiempo lo va a ir resolviendo porque el talento se va moviendo adonde está la oportunidad. Pero desde Google también estamos haciendo un montón de cosas: estamos lanzando programas de becas y otras iniciativas que parten desde el nivel global y ayudando en la inserción laboral.

**¿Qué novedades van a venir para el negocio en 2022?**

Google es una compañía que innova y estamos todo el tiempo lanzando cosas nuevas, productos y *features* nuevos, con la idea de traer a la Argentina todo eso con la mayor velocidad posible. Nuestro objetivo fuerte para este año es seguir contribuyendo a la generación de empleo y a la educación post pandemia, ayudando sobre todo a PyMEs. Desde el punto de vista social, seguiremos apoyando a las ONG con las que trabajamos frecuentemente. También queremos tener foco en todo lo que tiene que ver con inclusión laboral y que el empleo llegue a cada vez más gente. Seguir innovando en forma responsable, con mucho foco en todo lo que tiene que ver con el factor de la privacidad por parte del usuario, seguridad de producto, que Google te ayude a hacer tus cosas del día a día de forma más fácil y eficiente. Y también tenemos el compromiso de seguir trayendo las herramientas de Google for Education.

**¿Cuántas personas van a contratar?**

No solemos relevar esto. Hoy somos entre 350 y 400 personas, pero es relevante. <AP>

# THE RISING STAR IN QSR



We have ambitious global growth plans and are looking to partner with multi-unit franchise operators to deliver a memorable guest-focused experience with our premium quality California burgers, Hand-Breaded Chicken, and Hand-Scooped Ice Cream Shakes.

**40+** INTERNATIONAL COUNTRIES

**3,900+** RESTAURANTS WORLDWIDE

**Marc Mushkin**  
VP International Franchise Sales & Development

+1 305 58 82 724

[mmushkin@ckr.com](mailto:mmushkin@ckr.com)



La ejecutiva está convencida de que la incertidumbre de los últimos dos años abrirá paso a nuevos modelos de negocios. "Hay que animarse a romper algunos paradigmas", dice.

Foto: Nico Pérez

NATURA

“Tras la  
pandemia,  
tenemos una  
hoja en  
blanco para  
crear algo  
nuevo”

• Verónica Marcelo •

Gerente General de  
Natura Argentina



Este año será el primero de relativa normalidad desde que Verónica Marcelo se hizo cargo de la operación de Natura en la Argentina. Llegada al cargo en agosto de 2020, en plena pandemia, y tras un 2021 de incertidumbre, la CEO local de la compañía de cosmética está convencida de que 2022 es una hoja en blanco que le permitirá crear algo nuevo. "Muchas empresas cambiaron a una velocidad enorme y tenemos que aprender. Está cambiando la movilidad laboral, las nuevas formas de trabajo. Y tenemos que poder capturar todo eso", señala Marcelo.

Natura ocupa por segundo año el octavo lugar del ranking exclusivo de APERTURA Las 100 mejores. La compañía, que hace de la sustentabilidad una bandera, es la empresa B más grande del mundo, con más de 35.000 empleados en 100 países.

**¿Cuál es el secreto para sostenerse entre las empresas con mejor imagen del país?**

No sé si tenemos una fórmula secreta, pero puedo decir lo que hacemos y en lo que creemos. Y ahí se me vienen dos palabras a la cabeza: la coherencia y la consistencia en la acción y, por sobre todas las cosas, poner a

las personas en el centro. Tenemos un lema que es Bien estar bien. Es la invitación a que cada persona lo haga. Cuando ingresa alguien nuevo le decimos: «Bienvenido al bien estar bien, que es el bien estar con uno para poder estar bien con el otro y con el todo». Y ahora ya tenés esa responsabilidad si entrás a Natura.

Entonces, primero, centrado en las personas y formando líderes que se centren en las personas. Líderes integrales, de triple impacto. Y que todas las acciones sean coherentes con lo que decimos y consistentes en el tiempo. Venimos hablando desde los inicios de Natura de triple impacto, de gestionar con propósito. Y cuando ves las acciones que hizo la compañía a lo largo del tiempo y las causas que lleva al frente, tiene que ver con esto. Y creo que esa coherencia, esa consistencia es lo que atrae.

A nosotros nos encanta decir que trabajar en Natura es diferente porque lo hacemos las personas. Es una invitación constante que tenemos. Si vos me decís, coherencia, consistencia, trabajar con propósito y centrados en las personas. Esas son las claves. **¿En qué consiste esa coherencia en el tiempo?**

Natura fue creada en 1969, en un momento en que hablar de sustentabilidad y negocios parecían caminos diferentes. Esta empresa demostró que se podía hacer negocios y ocuparse también de lo social y ambiental. Desde su nacimiento, esta compañía te invitaba a preguntarte constantemente cómo se podían hacer las cosas de una manera distinta.

Yo puedo hablar de los últimos 18 años, que son los que llevo en la compañía. Nuestro principal canal de ventas es la venta directa y el ejemplo clave del 2020. Cuando todos tuvimos que quedarnos dentro de casa, la pregunta fue cómo hacíamos para mantener el negocio de revendedores independientes que tenían que salir a la calle con un catálogo. Ahí fue sentarnos a repensar cómo hacer para seguir cuidando a las personas, pero a la vez hacer que su economía siguiera circulando.

Y surgió una serie de ideas que hizo que sostuviéramos el negocio de los 230.000 revendedores independientes que hay a lo largo y ancho del país. Rompimos paradigmas, siempre dentro de la coherencia del cuidado de las personas y el triple impacto. Y logramos soluciones mejores a las que teníamos.

Es esa invitación constante que hace Natura a repensar. Y también esa coherencia en el liderazgo integral, en un liderazgo humano, que siempre ponga a las personas delante. Se respira esa cultura en todos los aspectos. Hasta en la distribución de las oficinas, cómo convivimos acá dentro tiene que ver con esa cultura.

**La pandemia fue un quiebre para muchas compañías, ¿cómo está la empresa después de estos dos años complicados?**

El negocio tuvo vaivenes y no estamos ajenos a la situación en términos generales. Nosotros, en un principio, frenamos para pensar cómo nos reiventábamos. Pero ese freno duró muy poco. Tratábamos, como te decía, una solución que permitiera que la economía de todos siguiera circulando.

Nos volcamos a la digitalización, un proceso que tuvo un gran resultado.

Pero primero tuvimos que cambiar nosotros el *mindset* de cómo lo podíamos hacer distinto. Tuvimos que generar herramientas y además hacer un trabajo social de capacitación. Ver cómo hacíamos para que las personas lo adoptaran.

La venta directa es bastante resiliente a los momentos más duros. Y 2020, después de ese parate, fue repuntando. En 2021, el contexto era diferente. Ya sabíamos que iba a ser incierto y no nos agarraba de sorpresa. Abrazamos la incertidumbre y continuamos con ese proceso de repreguntarnos cómo lo podíamos hacer distinto.

Algo que había empezado por contexto, pasar del catálogo físico tradicional en la venta directa a otro digital, quedó. Y además, nos quedamos con un canal de venta directa digital, para que las consultoras puedan tener su propio espacio para vender *online*.

El canal *online* creció de manera significativa durante este período. En 2020 teníamos 50.000 consultores digitales y ahora son 110.000.

Lo que también vimos es que los que venden *on* y *offline* son un 150 por ciento más productivos. Para nosotros fue descubrir que existía una gran oportunidad que les podíamos dar a las personas.

Y ya en 2021 abrazamos la incertidumbre y seguimos buscando más herramientas con gran foco en la digitalización y en la innovación. En los dos eventos digitales más importantes del año, como el Hot Sale y la Beauty Week, nos fue muy bien. En el primero vendimos 100 por ciento más de lo esperado y en el segundo, 135 por ciento más que el año anterior. Vimos que había que seguir innovando en formas, alternativas para el modelo de negocios.

**Este crecimiento se da incluso en momento de crisis económica y caída de salario. ¿Es igual en la venta *online* y en la *offline*?**

El canal *online* tuvo un crecimiento explosivo,

**Empleados y asociados tiene Natura & Co en más de 100 países y es la empresa B más grande del mundo**

**35.000**

## “Seguimos buscando más herramientas con gran foco en la digitalización y en la innovación.”

porque se vio como una nueva veta. El otro tuvo un crecimiento más normal, pero con cambios de tendencia. Ya no se comporta como en el histórico. Hay cambios incluso en las categorías de venta.

El 2020 nos sorprendió, en 2021 abrazamos la incertidumbre y fuimos adelante. Ahora se viene una hoja en blanco para crear una nueva forma. Ya no es ni 2019 ni 2020. Vamos a crear diferentes modelos de negocios,. Ya no se puede planificar sobre la base de los históricos, porque hubo muchos cambios. Y nosotros también agregamos nuevas herramientas.

Hoy veo nuevas alternativas y los focos que tenemos para este año son la búsqueda de estas alternativas y nuevas herramientas para aggiornar y crear el mejor sistema digital para impulsar la venta directa. Por otro lado, seguir apostando a la omnicanalidad porque también estamos en tiendas físicas y vamos a potenciarlas. Queremos que el cliente nos encuentre, que conozca Natura por todos los medios. Y vamos a seguir impulsando nuestro modelo de triple impacto, actuando en los temas que nos resultan relevantes como marca. Buscando el equilibrio entre el negocio, lo social y lo ambiental. Esa es la página en blanco que tenemos para 2022. **Este sería el primer año "normal" desde que se hizo cargo de la compañía en la Argentina. ¿Qué va a dejar de nuevo la pandemia una vez que se supere?**

Tomo este año con mucha energía. Me decís que es el año más normal y yo te respondo que en el recorrido de estos tres años es cierto que en 2020 nos sorprendió la pandemia. Este año lo tomo como un año de creación total. No es reconstruir sobre algo que se rompió, sino sobre nuevas bases.

Cambió el contexto, cambiaron las tendencias, cambiaron los hábitos. Durante 2020 todo el mundo pedía salir de casa, volver a la oficina. Hoy tal vez abrís las oficinas y no va todo el mundo como antes. Se vieron los beneficios de lo que vivimos. Empezaste a compensar. Hasta los hábitos de salida son distintos.

Hay que volver a leer estas tendencias, entender lo que está sucediendo y actuar en consecuencia. En este año, que parecería ser el más normal, lo tomo con el entusiasmo de decir: "Página en blanco". Aprendamos de todo lo que hicimos, aprendamos de lo que teníamos, saquemos lo mejor de esto y miremos el contexto. Veamos qué oportunidades tenemos por delante y anímemonos a hacer. Creo que si algo de aprendizaje dejaron estos dos

**En los dos eventos digitales más importantes del año, como el Hot Sale y la Beauty Week, nos fue muy bien. En el primero vendimos 100 por ciento más de lo esperado y en el segundo, 135 por ciento más que el año anterior”**

primeros años fue que si lo creemos, hay que animarse a romper algunos paradigmas.

### ¿Qué significa página en blanco hacia dentro y hacia fuera de la compañía?

Puertas adentro es tener claro el marco de actuación. Por ejemplo, cuidar a las personas, saber que nuestro modelo de negocio es de triple impacto. Tener claridad de ciertos puntos, que innovemos, creemos, busquemos alternativas.

Y de cara fuera es que observemos más, que miremos más afuera, que no nos encerremos tanto, que veamos lo que está sucediendo y también traigamos aprendizajes. Muchas empresas cambiaron a una velocidad enorme y tenemos que aprender. Está cambiando la movilidad laboral, las nuevas formas de trabajo. Y tenemos que poder capturar todo eso. Estamos más globales.

### ¿Cómo fue el paso de ser una compañía latinoamericana a ser un grupo global?

Natura & Co. está formada por Aesop, The Body Shop, Avon y Natura. En esta formación de grupo todos pudimos aprender algo e intercambiar. Y seguimos aprendiendo en la integración. Las distintas culturas y la diversidad que Natura como empresa siempre tuvo se pusieron en acción. Poder ver las formas de actuación de otras empresas, otras formas de hacer, solo enriquece.

Tenemos algo que nos guía, que son valores innatos: el desarrollo y el emprendedorismo. Para nosotros para adelante todo es aprendizaje.

### Hablabas de innovación, ¿qué más hay hacia adelante?

Creo que hay muchas oportunidades en digitalización y en el uso de redes sociales. El *social selling* llegó para quedarse y todo el tiempo estamos innovando. El público va mudando y es distinto según cada red. Tenemos que estudiar mucho eso y poder ver cómo capturar esas herramientas para incorporarlas en el modelo de ventas.

Veo consultores que usan cada vez más las redes. Se animan a hacer cosas distintas en distintas redes. Hablan distinto de acuerdo al público al que apuntan. Realmente esas son herramientas a favor y tenemos que trabajar para potenciarlos.

Para mí el camino va por ese lado. La digitalización es un hecho y hay que poner la tecnología a favor. <AP> Ricardo Quesada.



**SUSTENTABILIDAD**

No es necesario estar  
en el campo para sembrar.  
En el campo o en la ciudad,  
sembramos.

Porque cultivando esfuerzo, solidaridad,  
y diversidad, podemos cosechar progreso,  
empatía, innovación. Y un futuro mejor.

---

Todos los días podemos  
sembrar algo nuevo.

**syngenta**

PUESTO N° 9

**BANCO GALICIA**Gerente General de  
Banco Galicia• **Fabián Kon** •

“Es imprescindible que se explice un plan económico que genere certidumbre”

Por Florencia Pulla



El número uno de la entidad habla sobre la necesidad de estabilizar las variables para volver a la senda de la inversión y el crecimiento.



Tras dos años en el puesto 11, Banco Galicia recupera su lugar dentro del top 10 de las empresas con mejor imagen de la Argentina, lo que Fabián Kon, su gerente General, lo atribuye al esfuerzo por “lograr mensajes empáticos, claros, cercanos, familiares y expertos que expresan su propia voz y ADN de la marca”.

Kon, que ya cumplió seis años al frente del banco de capitales nacionales líder del país y responde por escrito las preguntas de APERTURA, señala la necesidad de un plan económico “que genere certidumbre a partir del acuerdo con el FMI”, a la vez que puntualiza que hace falta una mejora de las variables macro “para que se recupere la confianza y se incremente el consumo y la inversión y por lo tanto el crédito”.

**¿Qué balance hacés del 2021 y cómo afrontaron el segundo año de la pandemia?**

Si bien hubo un rebote en el PBI, también aumentó la inflación que, combinada con tasas reguladas, causó una baja en la rentabilidad del sistema financiero en general. La Argentina necesita alinear lo político y la macroeconomía para generar expectativas que alienten el ahorro y la inversión, y los bancos somos fundamentales para facilitar estas decisiones a través del financiamiento a individuos y empresas. Poscuarentena, la calidad de cartera no sufrió tanto por lo que los bancos estamos muy sólidos y líquidos. Para que la demanda de crédito crezca, es necesario que mejoren las expectativas económicas en general.

Operacionalmente, a partir de la inversión en tecnología que hicimos en los últimos años, pudimos atender a los clientes en forma digital en todos los canales y segmentos. La pandemia aceleró el uso de las herramientas digitales y eso crea una enorme oportunidad para el sistema financiero.

Tanto durante el primer como el segundo año de pandemia, y como muestra del fuerte compromiso con la salud pública y como actor social relevante que somos, en Galicia llevamos comprometido un total de \$ 107 millones en diferentes iniciativas para mejorar la calidad de atención de los pacientes en todo el país, trabajando junto a la Red de Sucursales y Sector Público para identificar necesidades sanitarias y dar respuesta a través de aparato logístico, recursos hospitalarios y mejoras de infraestructura.

Además, trabajamos para promover la inclusión a través de iniciativas que fortalezcan las capacidades financieras de la sociedad. Para el 2022, desarrollaremos propuestas tanto para jóvenes como para adultos y emprendedores, brindando talleres de capacitación que fortalezcan la conciencia financiera.

**¿Cuáles son los desafíos que enfrenta hoy la actividad?**

Creo que será otro año complejo debido a los desbalances macroeconómicos, con alto déficit fiscal, financiado en parte con emisión que a su vez genera inflación y con presión sobre los distintos tipos de cambio. Es imprescindible que se explice un plan económico que genere certidumbre a partir del acuerdo con el FMI. En el caso de la inflación, claramente una mayor inflación perjudica nuestros resultados y el ambiente de negocios en general. La mejora de las variables macroeconómicas es fundamental para que se recupere la confianza y se incremente el consumo y la inversión y por lo tanto la demanda de crédito.

**¿En qué áreas o nichos de negocio se concentraron en crecer?**

**¿Cuáles van a ser los planes para 2022?**

Para este año, las prioridades pasan por seguir invirtiendo en todo lo que nos permita cumplir con nuestro propósito de mejorar el día a día

**11,3%**

**Market share de préstamos**  
Sector privado

de las personas, fundamentalmente digitalizando los principales *journeys* para brindar experiencias sin fricción e inmediatas, desarrollando nuevos productos y funcionalidades simples que potencien el desarrollo de los individuos y las empresas, incorporando nuevas maneras de contactarse y acceder al banco 24x7, adaptando la red de sucursales y los centros de banca de empresas para seguir asesorando de manera personalizada. La evolución de la infraestructura tecnológica junto con el mejor aprovechamiento de los datos y la inteligencia artificial seguirán siendo dos factores claves para ser cada vez más relevantes para nuestros clientes en un entorno competitivo. Los principales proyectos se concentran en poder darle acceso a cualquier argentino a tener una cuenta con la cual resolver su cotidianidad de una manera simple, con beneficios y la posibilidad de acceder a crédito de distintas formas en nuestras plataformas o de terceros.

Somos un banco universal y el foco estará puesto en crecer en todos los segmentos que servimos con una propuesta de valor diseñada para cada uno de ellos. El poder orquestar una gama amplia de servicios y canales es un factor muy importante para quienes nos eligen. Para los distintos segmentos de individuos y empresas tenemos soluciones *full digitales* y otras que combinan lo digital con la atención personalizada en inversiones, comercio exterior, seguros, entre otros.

**10,2%**

**Market share de depósitos**  
Sector privado

#### MÁS Y MEJORES RECURSOS

##### ¿Qué planes tienen para potenciar el talento?

Todas las empresas podemos aportar desde nuestro *expertise* habilidades y herramientas para mejorar el acceso a la educación. Consideramos que es fundamental el acompañamiento para que los jóvenes puedan concretar sus estudios y por eso, a través de nuestro Programa “Potenciamos Tu Talento” brindamos becas universitarias a más de 500 jóvenes de entre 17 y 23 años de todo el país. Trabajamos junto a 18 organizaciones sociales en diferentes puntos del país, no solo brindando apoyo económico sino también a través de tutorías y la posibilidad de articular los conocimientos con la práctica profesional dentro del Banco. Esto les permite poder dedicarse de lleno al estudio.

**Clientes full digitales**

**19,4%**

Son aquellos clientes que no utilizaron canales físicos en los últimos 30 días.

Fuente: presentación de resultados 2021 de Grupo Financiero Galicia.



Foto: Nico Pérez



Promovemos oportunidades de acceso a formación superior y de calidad para favorecer la empleabilidad a través del aporte a fondo de becas de universidades privadas a jóvenes con potencial pero sin recursos, haciendo foco en carreras STEM y promoviendo además la reducción de la brecha de género existente en estas carreras.

Desde 2007 junto a Asociación Conciencia trabajamos para empoderar a jóvenes en la toma de decisiones económicas y financieras responsables.

#### CRECIMIENTO FINTECH

##### **¿Cómo ve la relación con las fintech?**

Dentro del ecosistema se generan espacios de competencia y de cooperación, acelerando procesos de innovación en la banca. Asimismo, la banca empieza a ser protagonista en el ecosistema fintech adquiriendo, financiando o creando nuevas empresas.

En este sentido, una de las mayores innovaciones del mercado surge del sistema financiero con la creación de MODO, que nuclea a la mayoría de los bancos. Galicia, fue uno de los cuatro bancos creadores de MODO. Además, Grupo Financiero Galicia lanzó Naranja X e Inviu, dos fintechs con una proyección prometedora.

El Banco lidera la transformación digital para todos los segmentos de clientes, desarrollando capacidades digitales de venta y autogestión de sus clientes. Compite e impulsa juntos a las fintech el desarrollo de un modelo de inclusión financiera.

##### **¿Qué revisión hace a un año del lanzamiento de MODO?**

A un año del lanzamiento logramos integrar 33 bancos en una plataforma de pagos de P2P y P2M, interoperable, pudiendo los clientes elegir operar desde las apps de sus bancos como desde la app de MODO, todas sus cuentas y tarjetas.

Los clientes pueden enviar y pedir dinero desde un contacto de celular y pagar con QR con sus tarjetas de crédito, débito, prepagas o simplemente debitando de su cuenta.

A la fecha tenemos 5,5 millones de usuarios registrados, el 10 por ciento ya son usuarios activos. Tenemos más de 500.000 comercios habilitados de los cuales el 35 por ciento ya realizaron su primera venta con MODO.

#### IMAGEN POSITIVA

##### **¿Cómo ves el crecimiento de imagen positiva que tuvo el banco en nuestro ranking? ¿Qué hicieron para mejorar?**

Nos esforzamos mucho por lograr mensajes empáticos, claros, cercanos, familiares y expertos que expresan nuestra propia voz y ADN de la marca. Nuestro norte está en mejorar la experiencia de

los usuarios y trabajamos fuerte para lograrlo. Todo este esfuerzo se traduce en la imagen positiva.

Relevamos las necesidades de los usuarios a través del *social listening* y trabajamos mensajes relevantes para las diferentes audiencias, entendiendo que detrás de cada dispositivo hay una persona diferente a otra con una necesidad distinta.

Nuestro desafío es hacer mensajes más humanos como si fueran de persona a persona, y no de empresa a un universo abstracto.

##### **¿Cómo trata el área de Marketing el branding de la empresa tanto con la famosa pareja del Galicia como en otros atributos publicitarios?**

La pareja ha evolucionado acompañando los cambios sociales. Es una pareja actual, en un entorno actual. Siempre generamos mensajes que empaticen, que generen emociones, que logren identificación, que reflejen la realidad. La pareja es una pequeña parte de un esfuerzo enorme que hacemos como equipo y es un eslabón más que nos permite acercarnos a las personas. El esfuerzo de comunicación radica en escuchar, entender y hablar el mismo idioma que los usuarios, generando experiencias positivas y resolutivas.

##### **¿Cómo prevén que beneficie el acuerdo con el FMI al sector bancario?**

Un acuerdo con el FMI es condición necesaria pero no suficiente para generar mayor certidumbre sobre el rumbo de la economía argentina, lo que permitiría avizorar un mayor dinamismo de la actividad y, por ende, un incremento de la demanda de crédito. El diseño del plan macroeconómico es muy importante y los detalles incluidos allí pueden darnos una señal respecto a qué podemos esperar en términos del crecimiento de las operaciones financieras. No obstante, la capacidad de ejecución y la confianza de todos los actores económicos en torno al programa acordado serán clave para determinar el éxito o el fracaso del mismo.

##### **Los clientes, ¿qué buscan en un banco hoy?**

La Experiencia del Cliente se ha vuelto central para la mayoría de las industrias, y para Galicia se ha convertido en uno de nuestros pilares estratégicos. Por eso buscamos que cada contacto con nuestros clientes en los distintos canales de atención y productos sea simple, ágil y permita al cliente resolver sus necesidades de la mejor manera posible. Para esto incorporamos la visión de *Customer Journey* (o Viaje del Cliente) para entender qué flujos o etapas performan acorde a su expectativa y en cuáles debemos poner foco, iterar y mejorar.

En las empresas de servicio en general, y el ecosistema financiero en particular, ésta es una temática que tiene cada vez más relevancia lo que nos obliga a evolucionar de sistemas de gestión solo basados en encuestas a un nuevo estadio en el que analicemos el comportamiento y aprovechemos la información disponible para darle un mejor uso de los datos a fin de conocer cómo nuestros clientes se relacionan con nuestra propuesta de valor y dónde debemos priorizar la innovación. En esta línea de trabajo se encuentra el equipo de *Customer Experience*, sabiendo que, además, los clientes valoran la operatoria sin fricción, autogestionarse y por eso trabajamos muy enfocados en la simplificación de procesos y llevar más cantidad y claridad de información a los clientes. <AP>



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



Optimizamos  
tiempos



Eliminamos  
costos innecesarios



Encontramos el  
match perfecto



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

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

# “La inflación desequilibra toda la cadena productiva y nos hace perder eficiencia”

PUESTO N°10

**COCA-COLA**

Gerente General de Coca-Cola para Argentina y Uruguay

• Abelardo Gudino Morales •

Tras una etapa de cambios para la estructura local de la multinacional de bebidas, el número uno para la Argentina habla sobre sus planes para el país. Su visión sobre la ley de Etiquetado Frontal y el futuro de su portafolio.



Luego de un 2020 de cambios y reestructuraciones en las oficinas que Coca-Cola tiene en Saavedra, su flamante gerente General hace un balance del año que pasó y lo describe como “de recuperación y crecimiento”. Mientras, para el 2022 que comienza, en el que celebrarán sus 80 años en la Argentina, espera que la transformación se pueda “consolidar”.

Es que a fines de 2020, y con la pandemia azotando, se dio a conocer una decisión de reorganización global de la famosa empresa de bebidas que resultó en la creación de la división de América latina con la mudanza de la cabeza de operaciones para el sur desde Buenos Aires a Brasil.

En el medio, la oficina se redujo: pasaron de una plantilla de 395 empleados a una de 305 en un año (octubre 2020 versus octubre 2021). Y varios cambios en la gerencia de la filial. Tras la salida de la española Luisa Ortega, asumió Abelardo Gudino Morales en enero de 2021. El ejecutivo oriundo de México está en la compañía hace más de 24 años y antes de llegar a ser gerente General para la Argentina y Uruguay, se desempeñó como General Manager de América Central.

En diálogo con APERTURA, pide responder las preguntas por escrito y habla sobre los cambios que atravesó la oficina argentina, la coyuntura del país y los planes para su portafolio.

**Sufrieron muchos cambios en la Argentina como filial, ¿qué estructura funciona hoy en el país y cómo cambiaron sus prioridades?**

Coca-Cola está cambiando y va a seguir cambiando. En 2020 iniciamos una reorganización global que se extendió hasta inicios del año pasado. En Latinoamérica cambiamos con el objetivo de agilizar la toma de decisiones y capitalizar aprendizajes que se fueron logrando en las distintas regiones.

En este proceso global, la Argentina ocupa un lugar de liderazgo regional con un equipo propio para alcanzar los objetivos planteados junto a nuestros socios embotelladores y toda nuestra cadena de valor que hoy contempla desde los agricultores locales, cuyas frutas abastecen a la compañía a nivel global y llegan a cientos de países alrededor del mundo, hasta los más de 260.000 clientes (kioscos, almacenes, autoservicios) que permiten que nuestras bebidas sean disfrutadas día a día por los argentinos.

**¿Qué importancia tiene hoy la Argentina para el negocio global? ¿Perdió relevancia?**

Desde hace 80 años, la Argentina es un mercado importante por trayectoria y por proyección. Somos un equipo de más de 9000 personas que formamos el sistema Coca-Cola, a los que se suman miles de productores primarios, miles de comerciantes en todo el territorio y lo más importante: millones de consumidores que aprecian y eligen nuestras marcas todos los días.

Por talento, capacidad de liderazgo e innovación, la Argentina sigue siendo el lugar donde se analizan y deciden importantes cuestiones para el desarrollo del negocio en toda la región.

**LA REALIDAD ARGENTINA**

**A nivel coyuntura, ¿cuáles son las variables macro que está viendo con más atención? ¿Cuál afectará más al negocio?**

Nuestra mirada siempre es de largo

plazo y vemos con mucha confianza y optimismo la etapa que viene. Prestamos especial atención a los desafíos de fondo de la industria y del país.

Argentina tiene que lograr crecer sostenidamente, generar empleo y oportunidades para todos en un contexto de estabilidad. Por un lado, es muy importante resolver el problema inflacionario que castiga el bolsillo de la gente. Además, hace varios años que el país atraviesa serias cuestiones de competitividad. Entre ellas, la alta carga impositiva, los costos logísticos que son los mayores en toda la región y altos niveles de informalidad. Confiamos en poder ir resolviendo estos desafíos.

**¿Cómo ve al sector alimentos y bebidas en general? ¿Cuáles son sus principales desafíos hoy?**

Alimentos y bebidas es muy amplio, es un sector estratégico para la Argentina con enorme potencial de crecimiento, producción y exportación. Hay muchísimo para hacer, desde los grandes productores globales a los pequeños emprendimientos de cada rincón del país.

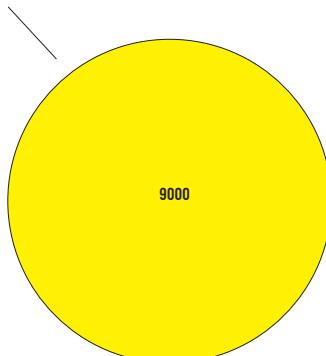
Nosotros conocemos a fondo el sector de las bebidas sin alcohol, que representa el 0,5 por ciento del PBI y emplea a casi 26.700 personas en forma directa. Es un sector importante en la generación de valor agregado. Pero enfrenta dos problemas



Foto: Nico Pérez

**Cantidad de empleados**

Empleados dentro del "sistema Coca-Cola"



Empleados  
en las oficinas  
de Coca-Cola  
Argentina

305

## **“Por talento, capacidad de liderazgo e innovación, la Argentina sigue siendo el lugar donde se analizan y deciden importantes cuestiones para el desarrollo del negocio en toda la región”**

serios: por un lado, la inflación que desequilibra toda la cadena productiva y nos hace perder eficiencia en los procesos de comercialización. Es un problema estructural. Por el otro tenemos una de las presiones impositivas más altas del mundo. Según estudios realizados por el Instituto de Análisis Fiscal (Iaraf), la carga impositiva total para las bebidas sin alcohol en la Argentina es del 50 por ciento; es decir que la mitad del precio que paga un consumidor corresponde a impuestos. Además de que es necesario que la cancha de juego esté nivelada, las reglas deben ser las mismas para todos los jugadores.

### **¿Cómo cree que va a impactar la nueva ley de Etiquetado Frontal en la operación?**

Hace años comenzamos a incluir la información nutricional en todos nuestros productos porque un consumidor informado es central para nuestra compañía. Acompañamos todas las iniciativas que ayuden a las y los consumidores a tener más y mejor información. Creemos que el etiquetado frontal de alimentos es una herramienta eficaz para este propósito y compartimos sus objetivos: brindar información nutricional simple y comprensible, para garantizar el derecho a una alimentación saludable.

Impulsar un cambio de hábitos y promover una ingesta balanceada de azúcar y otros nutrientes es una prioridad que nos une y nos representa a los que pertenecemos a la industria de alimentos y bebidas.

Partiendo de las distintas experiencias internacionales y a través de COPAL y CADIBSA,—las Cámaras sectoriales que nos representan—, hemos aportado nuestra visión sobre esta ley. La misma posición que

hemos explicitado públicamente en las diferentes instancias de consulta a las que se convocó a la industria.

Toda regulación debe buscar el bien común, sin generar efectos negativos en la industria de alimentos y bebidas, fuente de trabajo de miles de argentinos y socios estratégicos en la exportación de productos nacionales hacia el mundo.

### **MÁS BOTELLAS Y MÁS VARIEDAD**

**En esa línea, los consumidores están buscando productos más saludables y sustentables. ¿Cómo se está adaptando su portafolio a esas tendencias?**

La búsqueda de productos más saludables se ve en la evolución de los últimos años de nuestro portfolio de bebidas. Así es como las opciones reducidas o sin azúcar ganan cada vez más peso en el abanico de opciones que ofrecemos al tiempo que sumamos nuevas alternativas como las bebidas a base de semillas de la mano de AdeS.

Los consumidores están cada vez más comprometidos y tienen mayores expectativas de que las empresas hagan su parte. Sus compras están reflejando ese interés, y por eso venimos trabajando y asumiendo compromisos y estableciendo metas para avanzar hacia soluciones holísticas en materia ambiental, para atender todo el ciclo de vida del envase desde su diseño y fabricación, hasta su recuperación y reciclaje, promovemos el cuidado del agua con programas de gobernanza, acceso y reabastecimiento; y el desarrollo y empoderamiento económico de las comunidades en las que operamos.

**A nivel productos, ¿dónde pondrán**

### **el foco en 2022? ¿Habrá nuevos lanzamientos?**

Siempre vamos a presentar sorpresas, más aún celebrando durante el 2022 nuestro 80º aniversario. Como en cada mundial, Coca-Cola estará presente en diversas acciones relacionadas a Qatar 2022. Además, en febrero se realizó la presentación de una nueva plataforma global de marketing y gaming, Coke Creation, que acompaña el lanzamiento de diversas ediciones limitadas de Coca-Cola sin azúcar con un nuevo sabor.

Asimismo, y reafirmando nuestro compromiso con el cuidado del ambiente, estamos lanzando una nueva promoción de Retornables con el propósito de fomentar el consumo de estas botellas. AdeS también presentará una nueva campaña con nuevos sabores para los consumidores que buscan otras alternativas para distintos momentos del día. También habrá nuevas campañas de Sprite y Fanta, lanzamientos de nuestras aguas y jugos.

### **¿Hay inversiones pensadas para 2022?**

Junto a nuestros cuatro socios embotelladores, Coca-Cola FEMSA, Coca-Cola Andina, Arca Continental y Reginald Lee estamos invirtiendo este año y el próximo para seguir mejorando nuestras plantas y unidades de distribución en todo el país. Coca-Cola produce todos los días millones de litros de bebidas que llegan a cada rincón de la Argentina y eso demanda una gran inversión que seguiremos incentivando.

### **¿Van a crecer en personal?**

Somos un equipo de más de 9000 empleados directos del Sistema Coca-Cola en el país a los que se suman otros 3000 externos. Siempre queremos crecer, de la mano del negocio y la operación.

Coca-Cola en la Argentina es mucho más extenso y su impacto en la economía local, mucho más profundo. En toda la cadena, somos más de 160.000 personas que trabajamos cada día para que Coca-Cola pueda estar presente en la mesa de los argentinos. <AP> Eugenia Iglesias



ENTRÁ AL CIUDAD

# Solicitá tu Cuenta Comercios hoy

Aprovechá los primeros 12 meses bonificados

Conocé más



te quiere ver crecer



BONIFICACIÓN CORRESPONDIENTE A LA COMISIÓN DE MANTENIMIENTO MENSUAL DEL PAQUETE COMERCIOS, SOLO DURANTE LOS PRIMEROS 12 MESES DESDE EL ALTA DEL PAQUETE, UNA VEZ FINALIZADO EL PERÍODO DE BONIFICACIÓN SE APlicarán LAS COMISIONES VIGENTES PARA ESE PRODUCTO. OFERTA VALIDA EN ZONAS DE INFLUENCIA DE BANCO CIUDAD DESDE EL 01/03/2022 HASTA EL 30/06/2022. PARA PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDAD COMERCIAL QUE ACREDITEN SUS VENTAS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO EN BANCO CIUDAD DE BUENOS AIRES.

TOP 20

# Imagen en alza

Las empresas que están entre las más valoradas por los argentinos cuentan las dificultades que enfrentaron en 2021 y cómo las superaron. Los planes de 2022 y la realidad que vive cada industria.

*Producción: Marysol Antón*

PUESTO N° 11

**YPF**  
**Pablo González**  
PRESIDENTE



## ¿Qué balance hace de 2021?

Cerramos un 2021 con excelentes resultados. Logramos salir de una situación de cuatro años de caída de la inversión y de la producción, que se profundizó con la pandemia. Este año logramos recuperar la rentabilidad, bajar el nivel de endeudamiento y obtuvimos muy

buenos resultados operativos, con la producción de petróleo y gas en crecimiento apalancada en la recuperación de nuestra producción convencional y los logros en el no convencional.

También, es muy importante el trabajo que venimos haciendo para liderar la transición energética en el país con la inversión y generación en renovables y la investigación en el litio y el hidrógeno.

### ¿Cuáles son los planes para 2022?

Vamos a continuar con el camino que iniciamos, aumentando la inversión casi un 40%, lo que permitirá que la producción total de hidrocarburos vuelva a crecer como no lo hacía desde 2015.

El foco de YPF en su centenario será lograr los mejores resultados en su producción de petróleo y gas, profundizando el trabajo en el convencional a partir de una mayor eficiencia en la recuperación secundaria y la ampliación del plan de recuperación terciaria. En Vaca Muerta, vamos a seguir por el camino que trazamos que ya está mostrando resultados únicos y comparables con los mejores desarrollos de los EE.UU.. También, queremos avanzar con la exploración del Mar Argentino.

Por el lado de la comercialización, seguiremos implementando nuestro plan de Estaciones del Futuro, para adaptar todas nuestras estaciones de servicio a las demandas de nuestros clientes y la nueva movilidad. También, seguiremos adelante con el trabajo que iniciamos en nuestras refinerías para poder producir combustibles que generen un menor impacto sobre el ambiente.

Estamos convencidos de que la transición energética es un eje clave de la estrategia de la compañía. Por eso, vamos a seguir con la generación de nuevos proyectos de renovables a través de YPF Luz y buscar la participación de la compañía en las cadenas de valor del litio y el hidrógeno con Y-TEC.

### ¿Qué proyecciones prevé para este año en su sector? ¿Cuáles son los principales desafíos?

El sector está atravesando un momento de precios altos a nivel mundial que nos obliga a pensar cómo podemos garantizar el abastecimiento interno sin vernos afectados por la volatilidad internacional.

En ese contexto, la producción total de petróleo y gas a nivel país está creciendo a niveles que no se veían en los últimos nueve años y tenemos la oportunidad de profundizar ese camino. Por esa razón, me parece central que empecemos a pensar y trabajar en el desarrollo de infraestructura de

transporte tanto de crudo como de gas desde Vaca Muerta a los centros de consumo y al puerto de Bahía Blanca para su exportación.

Hoy nos encontramos en una situación límite en la capacidad de transporte. Por eso el anuncio sobre la construcción del gasoducto Néstor Kirchner y algunas obras que se anunciaron para mejorar la capacidad de transporte de crudo son claves para sostener el crecimiento de esa formación.

### ¿Cómo evolucionará la matriz energética del país?

La Argentina tiene una matriz energética muy limpia comparada con otros países de la región y del mundo ya que utiliza como insumo al gas, uno de los combustibles con menor impacto ambiental. El país, además, está avanzando en la dirección correcta sumando a su matriz fuentes de energía renovable contribuyendo a la transición.

Esta transición que ya está en marcha la vamos a financiar con la producción de gas y petróleo. A medida que vayamos desarrollando recursos de hidrocarburos vamos a poder ir profundizando la transición. Hoy la compañía es líder en el país en el consumo de energías renovables: casi el 30% del total de nuestra demanda de electricidad proviene de fuentes renovables.

YPF Luz, nuestra compañía de energía eléctrica, juega un rol clave en este escenario de transición. Ya tenemos 400 MW instalados de energía renovable con tres parques solares operativos ubicados en Chubut, Santa Cruz y Bs As. Además, estamos empezando a construir nuestro primer parque solar en San Juan y vamos a seguir.

PUESTO N° 12

**Cervecería y Maltería Quilmes**  
**Martín Ticinese**

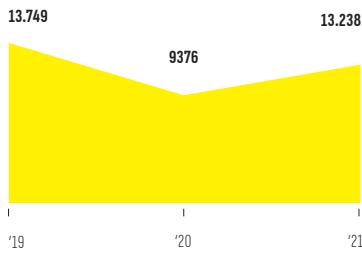
PRESIDENTE PARA ARGENTINA Y URUGUAY



## ¿Qué balance hace de 2021?

Estoy orgulloso y agradecido del trabajo que hizo nuestro gran equipo. La pandemia trajo nuevos hábitos

**Facturación YPF**  
**Combustibles, Gas natural, exportaciones y otros**  
En millones de US\$



Fuente: presentación de resultados Q421 YPF



de consumo que, como somos una compañía centrada en el consumidor, pudimos identificar y, gracias a la agilidad pudimos adaptarnos. Ahora vemos que esos hábitos llegaron para quedarse.

En la pandemia redefinimos nuestros objetivos y priorizamos cuidar la salud de nuestra gente, mantener el ecosistema en funcionamiento y estar cerca de las comunidades. Cumplimos. Esta fue nuestra manera de trabajar durante estos casi dos años que fueron realmente muy difíciles para el negocio.

En los últimos años dejamos de ser una compañía de cervezas únicamente. Estamos presentes en varias categorías. Ya estábamos presentes en aguas y gaseosas; en 2020 por primera vez entramos en vinos, con la compra de Bodega Dante Robino; y en 2021 ingresamos en sidras. Hoy nuestra búsqueda es pasar a ser una plataforma.

#### ¿Cómo les impactó la inflación?

Quienes estamos en consumo masivo estamos viviendo momentos complejos, ya que venimos de casi dos años donde los costos aumentaron, pero los precios no acompañaron, lo que genera un impacto negativo en el negocio.

En muchos casos, este aumento de costos es producto de que hay commodities con precios internacionales que aumentaron en el mundo. Somos una industria de mano de obra intensiva con empleo de calidad en todo el país, salarios por encima del promedio de la industria de alimentos y bebidas y tenemos un compromiso con nuestra gente; pero nuestros precios no evolucionaron a la par de los costos, lo que genera una distorsión importante.

Todo el sector desde marzo 2020 hizo un gran esfuerzo para transitar el plan de Precios Máximos. Siempre los

apoyamos, pero es importante empezar a ir hacia un esquema con mayor flexibilidad y previsibilidad para poder sostener las inversiones y el empleo.

#### ¿Cuáles son sus planes para 2022?

Nuestro desafío es cómo manejar la información en un modelo de gestión basado en datos y tecnología, y lograrlo de manera horizontal y vertical. Para eso, estamos adaptando todo el back office de la compañía para que amalgame. Un punto fundamental de esto es garantizar el acceso a la información, que tiene que estar disponible para todos los equipos de la manera más fácil posible. Una vez que la información está ordenada y disponible podemos tomar decisiones y encontrar soluciones basadas en estos datos.

En esta línea, esperamos que en 2022 siga desarrollándose BEES, nuestra plataforma digital. Además de ser una app para que los comercios comprendan nuestros productos, representa la transformación del negocio de la mano de la tecnología.

En lo que refiere a las marcas, están volviendo con propuestas y experiencias para conectar a los consumidores con esos espacios que tanto se extrañaron durante el aislamiento. Queremos que el 2022 sea un año de regreso a experiencias únicas.

#### ¿Qué prevé para su sector?

Continuarán desarrollándose las nuevas tendencias de consumo que dejó la pandemia y otras que surgieron poco antes y siguen vigentes. Una es el consumo consciente. Trabajamos en propuestas que respondan a esto con innovaciones como Patagonia Sendero Sur, la primera cerveza orgánica certificada del país, y comenzamos a desarrollar el portafolio de cervezas sin alcohol con Quilmes 0.0 y Stella Artois.

Otra tendencia que vemos es la preferencia por el consumo en el hogar, junto con compras más planificadas en locales de cercanía. Para esto, lanzamos nuevas variedades y empaques. Por último, la digitalización se incorporó a la vida diaria con la compra online. Esto lo vemos con Craft Society, Appbar, Siempre en Casa y BEES.



**45** litros de cerveza per cápita al año consumen los argentinos

Fuente: datos del mercado

PUESTO N° 13

**Santander Argentina**

**Alejandro Butti**

CEO Y COUNTRY HEAD



#### ¿Qué balance hace de 2021?

La pandemia produjo cambios en los comportamientos y costumbres de los clientes.

En este sentido, actualmente procesamos más de 10 millones de transacciones por mes y el 90% de ellas son digitales o automáticas. El 83% de las ventas ya son digitales. El uso de nuestra web se incrementó 40% desde el inicio de la pandemia, como así también la utilización de nuestra app.

También establecimos procesos de onboarding totalmente digitales que nos permitieron realizar desde 2020 la apertura de más de 500.000 cuentas desde el celular.

#### ¿Cuáles son los planes para 2022?

Hay varios sectores a los que consideramos estratégicos. Pero uno de los que queremos impulsar en particular es el agro, clave en su contribución a la economía. Por eso, lanzamos el modelo de sucursales de Agronegocios, que brinda financiación y productos específicos. Estamos muy orgullosos de tener ya 100 acuerdos de financiación con empresas proveedoras de productos y servicios para el sector.

Este año redoblarímos esfuerzos para brindar cada vez más y mejores servicios. Santander está en la Argentina desde hace 59 años. Somos la entidad financiera privada líder de la Argentina por volumen de depósitos. En lo que va del año, lanzamos plenamente al mercado Openbank, el banco 100% digital de Santander, y habrá otros lanzamientos.

Las inversiones en tecnología serán centrales. De aquí a 2024 invertiremos US\$ 225 millones en tecnología.

También continuaremos construyendo la mejor plataforma abierta de servicios financieros de la Argentina. En el último año y medio inscribimos cinco nuevas empresas en el país, más que en los últimos 15 años.

En materia de sustentabilidad, el año pasado lideramos la colocación del primer bono sustentable del país y fuimos colocadores de la primera ON emitida por una Asociación Civil (TECHO). Además, sellamos una alianza con Enel X para impulsar las energías limpias.

#### **¿Qué prevé para su sector en 2022?**

Creo que el sistema financiero argentino ratificó que es parte de la solución, y no del problema. Se ha transformado en un activo que contribuye a la estabilidad, aun en contextos desafiantes. En los últimos años, actuó como amortiguador, y no como propagador de los períodos de volatilidad, trasmitiendo confianza, certidumbre y solidez.

El sistema financiero y Santander están sólidos, con buenos niveles de capitalización, con un nivel de mora relativamente bajo y una liquidez en dólares que está en niveles récord históricos, por arriba del 80%. Además, a diferencia de otros eventos del pasado, el sistema no tiene descalce de monedas. Los dólares prestados fueron desembolsados a empresas que generan dólares. Todo esto es producto de adecuadas regulaciones prudenciales, pero también de una gestión profesional de los bancos.

No obstante nuestro sistema financiero es pequeño. El crédito representa apenas 10% del PBI, frente a niveles superiores al 50% en la región.

#### **¿Cuáles son los principales desafíos?**

La educación financiera, sin dudas. Ponemos mucho foco en ella y en la inclusión financiera. Es muy importante ayudar a las personas a entender la importancia del ahorro o de realizar buenas inversiones en su economía familiar. También lo es que accedan a servicios financieros de forma rápida, fácil y sencilla, o apoyar a estudiantes y emprendedores con becas e incentivos.

En la última Encuesta de Capacidades Financieras de CAF-BCRA de América latina se destaca que el promedio de conocimientos financieros es bajo, Argentina ocupa el puesto 37 de 39.

Por eso, tenemos como objetivos hacer los conceptos económicos iniciales entendibles para que las personas tomen decisiones financieras informadas y de manera responsable, reducir la brecha de información entre los clientes y los proveedores de servicios financieros, y fomentar la máxima transparencia y confianza. Lanzamos una nueva herramienta: Santas Finanzas, un canal de podcast sobre educación financiera en las plataformas WeToker y Spotify.

En la Argentina, además, impulsamos desde hace muchos años la inclusión

financiera, a través de ocho sucursales de integración social (SIS), ubicadas en barrios populares del AMBA. También apoyamos a más de 160 emprendedores mediante el proyecto de heladerías sociales Vía Bana, junto a Grido.

#### **¿Volverán a reactivarse los créditos, más allá de los personales?**

Si las condiciones económicas acompañan en 2022, Santander está listo para ser una palanca que impulse el crédito y la recuperación económica.

Por otro lado, en 2021 consolidamos nuestro liderazgo en el mercado de capitales local, ayudando a más empresas a financiarse y ampliar la inversión. Participamos en el 75% de las operaciones por un volumen total de \$193.000 millones.

#### PUESTO N°14

#### **Molinos Río de la Plata Agustín Llanos**

CEO



#### **¿Qué balance hace de 2021?**

Fue un año complejo. El consumo en nuestras principales categorías se vio afectado, incluso por debajo del año previo a la pandemia, con impacto directo en menores ventas que el año anterior. Pero, la fortaleza de nuestros equipos y marcas permitieron sobrellevar otro año difícil, enfocados en nuestro propósito de alentar a los argentinos a comer mejor, con productos ricos, prácticos, saludables y accesibles.

Hemos lanzado marcas y productos nuevos en varias categorías, y eso nos renueva la energía al estar conectados con los consumidores a lo largo y ancho del país. Por citar algunos ejemplos, en fideos desarrollamos Rina Matarazzo; en infusiones lanzamos una nueva marca de yerba mate, Salus; y en congelados propusimos una nueva milanesa

10

**millones de transacciones  
por mes procesa  
Santander en Argentina**  
(90 por ciento de ellas son  
digitales o automáticas)  
Fuente: Santander Argentina

de soja, las milagrosas de Lucchetti, que tuvieron una gran aceptación.

#### **¿Los impactó la inflación y los cepos?**

Durante 2021 continuaron los aumentos sostenidos de nuestros costos, en especial de las materias primas. También hubo diferentes tipos de regulaciones y controles sobre los precios de nuestros productos. La combinación nos trajo sus problemas y tensiones, pero esperamos puedan ser normalizados durante este año.

#### **¿Cuáles son los planes para 2022?**

Vamos a estar enfocados en crecer, acercando nuestras marcas a todos los hogares, buscando estar presentes en más y nuevas ocasiones de consumo, siempre atentos a los gustos y preferencias de nuestros consumidores.

Seguiremos trabajando en desplegar una cultura de transformación, con especial atención en los programas de productividad y eficiencia de nuestras operaciones, la modernización de nuestros sistemas, nuevas formas de comercialización, el desarrollo de nuestros colaboradores y los planes de sustentabilidad. Es un año especial, cumplimos 120 años.

#### **¿Qué prevé para su sector?**

Confío en una paulatina recuperación del poder adquisitivo y el consumo, que permita desplegar a nuestras marcas y seguir llevando alimentos y vinos a la mesa de las familias argentinas.

#### **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad?**

El principal desafío será ofrecer a nuestros consumidores productos cada vez más ricos y saludables, pero al mismo tiempo accesibles.

#### **Siendo líderes del sector, ¿cómo bajarán su impacto ambiental?**

Estamos comprometidos con el cuidado del ambiente y es un pilar clave de nuestra estrategia de sustentabilidad. Trabajamos con diferentes programas y proyectos, como planes que apuntan a Cero Residuos en nuestras fábricas, equipos de trabajo dedicados a la mejora continua y economía circular. También venimos trabajando en los últimos 10 años en rediseñar nuestros envases para reducir el impacto en el medio ambiente, basados en la regla de las 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar.

#### **¿Cuál es la postura de la empresa frente a la ley de Etiquetado Frontal?**

Todos los que formamos parte de Molinos trabajamos para acercarle a nuestros consumidores productos ricos, accesibles y saludables. Por eso, nuestras marcas ofrecen productos que aportan distintos beneficios

nutricionales en nuestras principales categorías y más de 110 productos libres de gluten en fideos, arroz, harina, aceite, infusiones, yerba mate, tapas de empanadas y pascualinas, entre otros. Y desarrollamos nuevas opciones como las hamburguesas veggies. En línea con esa premisa, apoyamos aquellas iniciativas o normativas que contribuyan a que los argentinos se alimenten mejor.

#### **¿Prevén ser afectados por cepos de exportación?**

La Argentina tiene un gran potencial y un enorme desafío para seguir desarrollando mercados de exportación de alimentos envasados.

Hay a nuestro alcance mercados muy grandes de productos envasados donde el país puede jugar un papel relevante, son el caso del vino, el aceite y los fideos. Hay otros mercados donde, por ahora, sería difícil competir. Aquí se pueden enumerar al aceite de oliva, el arroz, las aceitunas o el jugo de limón.

También tenemos productos envasados que son identitarios de nuestra cultura, desarrollarlos en el mundo va más allá de las propias exportaciones. Estos son el caso de la yerba mate, las empanadas y los alfajores.

Es muy importante que las políticas públicas puedan acompañar y potenciar esta oportunidad que tenemos como país, y que sean de largo plazo.

**PUESTO N° 15**

**Ualá**  
**Pierpaolo Barbieri**  
FUNDADOR Y CEO

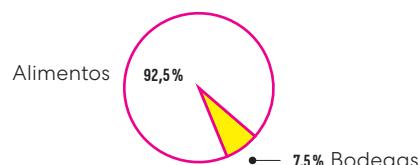


#### **¿Qué balance hace de 2021?**

Fue un gran año. Cerramos una ronda de inversión récord de US\$ 350 millones, lo que nos permite desarrollar nuevos productos y atraer talento para la Argentina, México y ahora también Colombia, que acabamos de lanzar.

Ya emitimos más cuatro millones de tarjetas en la región, más de 1,4 millones de personas invierten en el fondo común de inversión disponible en la app y ya tenemos más de 800.000 créditos, entre préstamos y cuotificaciones, otorgados. Hace menos de un

#### **Peso de cada negocio** Molinos Río de la Plata



Fuente: Balance de Molinos Río de la Plata



año lanzamos Ualá Bis, nuestra solución de cobros, y su crecimiento fue exponencial.

Además, firmamos un acuerdo para adquirir Wilobank y sumarlo al ecosistema de Ualá, que está sujeto a la aprobación del BCRA. Y en México avanzamos de igual manera con ABC Capital. **¿Y a los impactos de la inflación y los diferentes cepos?**

La macro siempre te da excusas. Nosotros trabajamos para construir un sistema más inclusivo, competitivo y abierto. El futuro de nuestro país es exportar servicios de la Argentina para la región y el mundo. Por eso es importante contar con un marco regulatorio que nos permita ser líderes en la economía digital.

#### **¿En qué hará foco en 2022?**

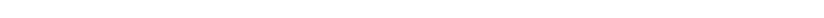
Tenemos planes muy ambiciosos. Una de nuestras grandes apuestas será seguir escalando nuestras operaciones y lanzar nuevas verticales en México y Colombia. En la Argentina seguiremos ampliando el ecosistema con el foco puesto en Ualá Bis, crédito e inversiones. En generación de empleo, en 2021 nos propusimos hacer crecer nuestro equipo de trabajo, lo que nos llevó a terminar el año con más de 1200 colaboradores. Y, para 2022, apuntamos a sumar más de 700 talentos.

#### **¿Qué prevé para su sector?**

El objetivo es seguir desarrollando un ecosistema financiero inclusivo. Y lo estamos haciendo, ya que alcanzamos a más del 14% de la población de Argentina.

#### **¿Considera que se desarrollará mejor el open banking en la Argentina?**

Podría ser una política que impulse



US\$ **350**

el crecimiento sostenido e inclusivo. Apoyamos el *open banking* porque creemos que los datos no deberían ser de las empresas, sino de los usuarios. Y deben ser usados consecuentemente, para aumentar la competencia entre proveedores y bajar costos asociados con la creación de historia crediticia.

#### **¿Las cambiantes normativas del BCRA complican la operatoria?**

La regulación en la Argentina tiene puntos a destacar, como el hecho de que permite la interoperabilidad entre cuentas, sean virtuales o bancarias. Sin dudas, hay mucho por mejorar y avances que deberían suceder si queremos un sistema más inclusivo.

**PUESTO N° 16**

**Volkswagen Group Argentina**  
**Thomas Owsianski**  
PRESIDENTE Y CEO



#### **¿Cómo se adaptó su empresa al contexto de apertura de la pandemia?**

El año que pasó fue muy positivo para la industria automotriz en la Argentina, con un mercado de 381.777 unidades (+11,5% versus 342.474 unidades en 2020). Logramos la primera posición en patentamientos dentro del segmento SUV, con un 18% de MS y más de 13.000 unidades. Asimismo, se vio un incremento del casi 70% en la producción y 88% en la exportación de vehículos para el año, que en el caso de VW ascendieron a más del 133 y 217% respectivamente versus 2020.

El fortalecimiento del mercado interno y de los productos nacionales combinado con las proyecciones positivas de Brasil, nuestro principal socio comercial, nos muestra un panorama positivo que creemos se mantendrá en 2022.

#### **Millones**

Recibió Ualá de inversión en agosto de 2021 y con esta inyección se convirtió en unicornio

Fuente: Ualá

Para nosotros 2021 estuvo marcado por el lanzamiento del VW Taos, el primer SUV que la marca produce en Argentina para la región, resultado de años de muchísimo trabajo y de muchas personas que lo hicieron posible. Este vehículo se sumó a la línea de producción local gracias a una inversión de casi US\$ 1000 millones en el país, que permitió la modernización de la infraestructura y tecnología de nuestras plantas productivas, una nueva plataforma global MQBA y una nueva planta de pintura. De dicha inversión también se desprende el nuevo Centro Logístico Fátima, que inauguramos en el municipio de Pilar.

También, presentamos por primera vez en Latinoamérica los modelos 100% eléctricos ID.3 y ID.4, fundamentales para la estrategia del Grupo Way to Zero que tiene como objetivo ser neutrales en CO2 para 2050.

#### **¿Cuáles son los planes para 2022?**

Producimos en el Centro Industrial Pacheco dos modelos que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en ventas: el SUV Taos y la pickup Amarok. El 70% de las unidades producidas serán destinadas a mercado de exportación.

Continuaremos profundizando nuestra ofensiva SUV. Hacer alcanzado el liderazgo en este segmento tanto en la Argentina como Brasil (los dos mercados más importantes de América Latina), confirma el éxito de nuestra estrategia que comenzamos en 2017 con el lanzamiento de Tiguan Allspace, y que consolidamos con los modelos T-Cross, Nivus y Taos, fabricados en la Argentina.

Seguiremos posicionando nuestra icónica pickup Amarok, que en la actualidad cuenta con un 25% de participación de mercado en su segmento.

#### **¿Qué escenario prevé para su sector?**

Creemos que las tendencias positivas que vimos en 2021 se mantendrán durante 2022, con un mercado similar al del año pasado de 400.000 unidades aproximadamente. Es muy importante seguir monitoreando constantemente la evolución de la disponibilidad de los semiconductores, lo que es clave para lograr todos los pronósticos y continuar trabajando como industria en temáticas como el acceso a financiamiento, el esquema impositivo, la disponibilidad de partes y la logística a escala mundial, entre otros, para poder ser cada día más competitivos y continuar creciendo como industria.

Será fundamental definir políticas claras y reglas que permitan tener mayor previsibilidad. Enfocarnos en abrir

nuevos mercados de exportación, crecer en escala y ganar competitividad en la industria y en toda la cadena de valor.  
**¿Qué planes tienen para avanzar hacia una flota híbrida o eléctrica?**

La compañía se propuso liderar la transformación del sector. Hoy trabajamos para la electrificación masiva de los vehículos, con foco también en la conectividad y las nuevas formas de movilidad.

El grupo definió una estrategia global Way to zero que se trata de una hoja de ruta para favorecer el medio ambiente y una mejor calidad de vida.

En 2021 Volkswagen presentó por primera vez en América Latina los modelos 100% eléctricos de la familia ID: el ID.3 y el ID.4, se lanzó el e-Delivery de Camiones y Buses y el Audi e-tron en el segmento premium.

A su vez, estamos trabajando desde ADEFA y junto al Gobierno para generar las condiciones necesarias y desarrollar el ecosistema que estas nuevas tecnologías requieren para que puedan evolucionar en el país y ganar escala.

Nos asociamos con Siemens, para desarrollar soluciones en movilidad eléctrica. Trabajamos en conjunto para la definición e instalación de los puntos de recarga que mejor se adapten a las necesidades de cada usuario. A través de Audi Dealer Network, ya ofrecemos puntos de recarga en Buenos Aires y Córdoba. Poco a poco iremos incorporando más puntos de recarga en el resto del país.

PUESTO N° 17

#### **Mastellone Hnos. Carlos Agote**

PRESIDENTE DEL  
COMITÉ DE ACCIONISTAS



#### **¿Qué balance hace de 2021?**

A pesar de la pandemia, en 2021 pudimos cumplir con el calendario de lanzamientos previsto, con más de 65 nuevos productos y, además, seguir abasteciendo diariamente los 70.000 puntos de venta.

También logramos reestructurar de forma exitosa nuestra deuda financiera de largo plazo, reemplazándola con

# 55.457

**Unidades patentó Volkswagen entre enero y diciembre de 2021**

Fuente: ACARA

oooooooooooooooooooo

una estructura más plural y participativa, bimonetaria, y menos costosa que la anterior. Esto nos permite enfocarnos en el crecimiento de nuestro negocio en los próximos años.

#### **¿Cómo les impactó la inflación?**

Tal como lo reflejan los últimos estados financieros, nuestros márgenes de ganancia se han comprimido considerablemente debido a la imposibilidad de trasladar los crecientes costos de producción a los precios de venta. Al revés de lo que se ha publicado en algunos medios, Mastellone Hnos. absorbe inflación en la cadena de valor, no la provoca.

Si bien la pronunciada caída del poder adquisitivo de los consumidores, sumado a los programas de Precios Cuidados, limitan necesarios aumentos de precios de venta en el mercado interno, los internacionales están firmes, en consonancia con los demás *commodities* alimenticios. Nuestra empresa, principal exportadora de leche en polvo del país, destina el 30% de su recibo de leche a ese mercado.

#### **¿Cuáles son sus planes para 2022?**

Mastellone Hnos. siempre intenta dar respuesta a las necesidades y demandas de sus consumidores y clientes. Esto explica nuestra estrategia de segmentación de mercado y el constante lanzamiento de productos de variada formulación (leches funcionales, segmentación de leche por tenor graso, cremas para cocinar y para batir, mantequilla light, entre otros).

Para 2022 tenemos previstos diferentes lanzamientos en nuestras principales líneas de productos saludables.

#### **¿Qué prevé para su sector?**

Los precios actuales incentivan al productor de leche a invertir para producir más. Si se sostienen en el futuro, seguramente además de aumentar y alimentar mejor a su rodeo, el productor se anime a invertir en tecnología, y esto le permitirá crecer en producción por vaca y una mayor oferta de leche a mediano plazo.

Estamos trabajando activamente para este escenario y contamos con un



En Ledesma, seguimos produciendo para cumplir con el rol que nos toca: abastecer a los argentinos con azúcar, alcohol, papel, frutas, carne y cereales.

Es momento de cuidarnos entre todos.  
**Somos argentinos. Somos Ledesma.**



**3,7**  
Millones de litros  
de leche procesa por día  
**Mastellone Hnos. SA**

Fuente: OCLA



programa destinado a acompañar a los productores que quieran invertir para incrementar su producción.

En el plano doméstico, no esperamos que el mercado de consumo masivo repunte significativamente este año. Sin embargo, en el internacional de productos lácteos se auguran precios sostenidos y demanda creciente, al menos hasta que comenzó el conflicto Rusia-Ucrania. Como industria deberíamos apuntar al mercado internacional, si se consigue crecer en volumen de producción nacional.

#### ¿Cuáles son los principales desafíos?

A nivel de producción primaria, el tambo compite principalmente con la agricultura, por lo que su renta debe ser comparable, o tenderá a su reducción. Si los precios de los productos lácteos se sostienen y son previsibles en el tiempo, es fundamental que al productor se lo incentive para que invierta en tecnología, confort animal, sanidad, alimentación, medio ambiente, y magnitud de escala. Para eso, el acceso al crédito, o a programas como el que hemos puesto en marcha el año pasado, son necesarios.

Otro desafío es atraer al gobierno a que tenga una activa participación en temas como mejora de caminos rurales, canalizaciones para escurrimiento de agua de los campos, programas y controles de sanidad animal, comunicaciones, incentivos impositivos y acciones disuasivas para incorporar voluntariamente la informalidad al circuito formal de la economía.

Es importante aclarar que contrariamente a lo que se cree, la industria láctea en la Argentina está muy atomizada. Nuestra empresa, por ejemplo, que muchas veces se la tilda erróneamente de dominante, solo recibe el 12% de la producción nacional. Mientras que las empresas volcadas a la exportación (con poca dotación de personal, una reducida cantidad de SKUs y precios internacionales sostenidos) tienen un buen negocio, las empresas que destinan mayoritariamente su recibo al mercado interno (con mayores costos de elaboración y distribución) tienen dificultades y pocas posibilidades de

transformar su modelo de negocios rápidamente. Encontrar fórmulas que concilien o equilibren ambos modelos en beneficio de una lechería moderna, tecnificada, creciente y rentable en conjunto es un desafío para este año.

PUESTO N° 18

**Naranja X**  
**Alejandro Asrin**  
PRESIDENTE



#### ¿Qué balance hace de 2021?

Desde hace algunos años venimos trabajando en la evolución digital de la compañía, lo que nos permitió anticiparnos y reorganizar nuestros procesos de forma más ágil al inicio de la pandemia. De esta manera, desarrollamos un turnero digital propio y dispusimos un nuevo modelo de atención en nuestras más de 170 sucursales en todo el país para cumplir con los protocolos establecidos. Además, realizamos campañas de educación financiera sobre el uso de nuestros canales digitales de pago y, a través del beneficio Modo Flex, nuestros más de 3000 colaboradores hoy pueden elegir trabajar de manera remota o asistir a las oficinas.

Esta agilidad nos permitió, además, poner el foco en seguir incorporando talentos a nuestros equipos a través de un onboarding 100% digital, y con una búsqueda activa para cubrir 600 puestos de trabajo.

En conclusión, 2021 fue un año en el que continuamos creciendo alineados a nuestro propósito. Consolidamos nuestra cartera en más de 5,5 millones de personas que interactúan con Naranja X a través de nuestros productos y servicios; además, el 40% de los nuevos usuarios que se suman mes a mes tienen su primera experiencia financiera



Fuente: Naranja X

**40 %**  
de los nuevos  
usuarios que se  
suman tienen así su  
primera experiencia  
financiera

con nosotros, y superamos los 10 millones de tarjetas entregadas reafirmando nuestro liderazgo en el país.

#### ¿Y cómo se posicionaron frente a la inflación y los diferentes cepos?

Llevamos más de 37 años en el mercado local, nacimos en la Argentina y tenemos experiencia en adaptarnos y sortear momentos complejos que puedan presentarse en nuestro país a nivel económico y social.

Dicho esto, creo que la Argentina hoy necesita que logremos acuerdos colectivos de largo plazo, para resolver los problemas económicos estructurales y generar incentivos para los negocios. **Principales planes para 2022: ¿en qué áreas y nichos de negocios hará foco?** A fines de 2021 atravesamos un *rebranding* de marca y hoy nos consolidamos como más que una *fintech*.

La estrategia que adoptamos a la hora de desarrollar productos competitivos es la de poder conectar con un propósito inspirador. Siempre estuve en el ADN de Naranja X la intención de mejorar la calidad de vida de las personas y ayudarlos a crecer a través del uso cotidiano de su plata. En esa línea, para este año, prevemos seguir sumando talento a nuestros equipos de trabajo y seguir proponiendo iniciativas de desarrollo para esos talentos.

#### ¿Qué prevé para este año su sector?

Después de algunas señales de un rebote económico durante el 2021, el 2022 mostraría cierta moderación y un crecimiento de la actividad.

En Naranja X proyectamos inversiones para continuar desplegando productos y servicios financieros digitales que forman parte de nuestra propuesta de valor.

#### ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad?

La incertidumbre en la macroeconomía es un desafío que debemos enfrentar para poder avanzar en el logro de objetivos económicos del país y de la región. Para esto, es necesario contar con políticas económicas fiscales adecuadas y, en esa línea, también sería saludable que el país logre un sólido acuerdo con el FMI.

La atracción de talentos es otro de los desafíos. Los perfiles de tecnología y desarrollo son los más buscados por todas las compañías dado que la industria tecnológica se encuentra en crecimiento no solo en nuestro país, sino en el mundo y esto nos exige pensar en propuestas competitivas para atraer y retener estos roles claves.

Por último, pero no menos importante: la formalización de la economía y la

inclusión financiera de todas las personas y comercios a un sistema con niveles impositivos que permitan la competitividad.

#### **¿Considera que se desarrollará mejor el open banking en la Argentina?**

El **open banking** es una tendencia en el mercado financiero global desde hace varios años y esperamos que suceda en el corto plazo en la Argentina. Resulta clave promover más competencia, innovación e inclusión entre la industria financiera, y entre todas las partes: bancos, **fintechs** y usuarios.

#### **¿Las cambiantes normativas del BCRA complican la operatoria? ¿Cómo seguir siendo rentables?**

La rentabilidad no debería ser consecuencia de una u otra norma del regulador, sino de la aceptación por parte de los usuarios de la propuesta de valor de las empresas. Entendemos que hay voluntad del BCRA por construir un ecosistema **fintech** cada vez más transparente y competitivo, y esperamos que las regulaciones incentiven la digitalización de los servicios financieros, con reglas claras que den certidumbre a todos los actores del sistema.

PUESTO N° 19

### **Ford Argentina Martín Galdeano**

PRESIDENTE



#### **¿Qué balance hace de 2021?**

El pasado fue un año de grandes desafíos en el que incrementamos los volúmenes de producción de nuestra **pickup** nacional, la Ranger, alcanzando una fabricación diaria 43% superior a los niveles prepandemia.

Mientras, seguimos exportando más del 70% de la producción a los mercados de América latina y continuamos en plena implementación del plan de inversiones de US\$ 580 millones para fabricar la próxima generación de Ranger en Planta Pacheco, en 2023.

Este plan incluye una completa modernización de nuestra planta industrial y una fuerte inversión en el desarrollo de autopartes nacionales, objetivo al cual estamos destinando alrededor del 30% de dicha inversión.

#### **A qué mercados exporta Argentina**

Principales destinos, total del mercado automotor a enero 2022

| País                   | %    |
|------------------------|------|
| <b>Brasil</b>          | 49,9 |
| <b>América Central</b> | 14,7 |
| <b>Perú</b>            | 13,5 |
| <b>Chile</b>           | 5,7  |
| <b>Colombia</b>        | 4,8  |
| <b>Uruguay</b>         | 2,9  |
| <b>Paraguay</b>        | 2,8  |
| <b>Otros</b>           | 5,7  |

Fuente: Adefa

También, en línea con la estrategia global de negocios, lanzamos en Argentina la nueva Bronco Sport, el Mustang Mach-1, la Nueva F-150, F-150 Raptor, Maverick y, en enero, presentamos la primera **pickup** electrificada del país: la F-150 Híbrida. Hoy tenemos el portafolio de **pickups** más completo del mercado.

Además, durante 2021 continuamos con nuestros programas de contribución con la comunidad, cuyo objetivo principal es ayudar con la educación.

#### **¿Cómo impacta la inflación y cepos?**

La Argentina está enfrentando desafíos macroeconómicos que llevan a condiciones coyunturales de corto plazo que no son las ideales pensando en el largo plazo. En este contexto, vamos diseñando nuestro plan de negocio de corto plazo alineado a la actual situación coyuntural, sin dejar de trabajar pensando más allá.

Nuestra industria se caracteriza por inversiones significativas de largo plazo, como las que actualmente estamos ejecutando por casi US\$ 600 millones, lo que requiere una escala mínima que el mercado local no provee. Para que esto sea viable, es clave contar con mercados de exportación, por eso nuestro foco está en conseguir nuevos y mejorar la competitividad estructural de nuestra industria, que va más allá de variables macroeconómicas de corto plazo (como inflación y/o tipo de cambio) o situaciones coyunturales.

Además, estamos trabajando en proyectos estratégicos junto a toda la cadena de valor: proveedores, sindicato y gobierno, entre otros, como parte integral de lo que se denomina visión 2030 de la industria automotriz.

#### **¿Cuáles son los planes para 2022 y qué harán para crecer?**

Continuaremos fortaleciendo nuestro

portafolio de productos enfocado en **pickups**, SUV's y vehículos comerciales livianos. Reforzamos el compromiso de ofrecer a nuestros clientes en la Argentina los últimos modelos globales de la marca, incluyendo opciones electrificadas.

También, seguiremos trabajando en nuestra visión de largo plazo, implementando el plan de inversiones en nuestro centro industrial y teniendo novedades en productos y servicios de alta calidad que nuestros clientes elijan y valoren.

Del mismo modo, estaremos con otras prioridades estratégicas, como la transformación digital y cultural de la empresa, indispensable para la revolución que está experimentando la industria automotriz hacia la industria de la movilidad, lanzando servicios enfocados en la experiencia de nuestros clientes con la marca, por ejemplo, Ford Go, el servicio de movilidad de Ford Argentina, entre otros proyectos.

#### **¿Qué prevé para su sector en este año?**

Creemos que en el sector automotor superaremos los niveles de producción, ventas y exportación que alcanzamos en 2021, que ya fue un año con sustancial crecimiento respecto al anterior.

Una de nuestras prioridades estratégicas es crecer en participación de mercados externos con la Ranger, perteniente al segmento de **pickups** medianas y fabricadas en Planta Pacheco, ganando escala de producción y exportación. En 2022 estamos sumando nuevos mercados como Panamá, República Dominicana y Guatemala.

#### **¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy la actividad?**

Estamos enfrentando desafíos relacionados con los problemas de logística derivados de la pandemia (principalmente transporte marítimo), y la escasez global de semiconductores, que está impactando a toda la industria.

Pensando en la industria automotriz del futuro, los desafíos están relacionados en cómo la Argentina sigue migrando a la movilidad sustentable. Con inversión, capacitación y legislación.

#### **¿Los afecta el faltante de piezas para la fabricación? ¿Cómo lo solucionan?**

La falta de semiconductores es un problema que afecta a la industria de manera global. La disponibilidad se vio afectada en todos los mercados y fuentes. Todo el equipo local y global está trabajando en cómo maximizar la producción ante el desabastecimiento. <AP>

BACKSTAGE 2022

# Una mañana llena de reencuentros y networking

Fotos: Nico Pérez y Lucía Zuffardi

La producción de tapa de esta edición fue especial, al tratarse del 20º aniversario del ranking más esperado por las empresas. Es el segundo año en el que la pandemia atraviesa al desayuno que acompaña a la producción de fotos de Las 100 Mejores. En esta ocasión, el equipo del hotel Sheraton de Retiro montó una exclusiva bienvenida para los invitados en el famoso Salón Atalaya, en el piso 24 del hotel porteño.

Lugar de una de las vistas más codiciadas de la ciudad, desde las 8.30 de la mañana los y las CEOs de las principales empresas del país fueron recibidos con delicias saladas y dulces y, por supuesto, el infaltable café para cargar energías antes de pasar por delante de la cámara.

Listos para los flashes estaban Nico Pérez y Lucía Zuffardi, los fotógrafos encargados de retratarlos, con el profesionalismo que los caracteriza.

Mientras tanto, alrededor, los reencuentros y el networking fluían entre los ejecutivos y sus acompañantes, muchos recién vueltos de sus vacaciones. Algunos participaban del evento por primera vez, mientras para otros ya se volvió un clásico que funciona como puntapié para la agenda del año. <AP>



1



2



3



4

① La tradicional foto de familia de los y las CEO que dijeron presente en el Hotel Sheraton.

② Víctor Valle (Google), Alejandro Butti (Santander) y Fabián Kon (Galicia), poniéndose al día.

③ Hernán de Goñi, director periodístico de El Cronista, dio unas palabras finales de agradecimiento.

④ Verónica Marcelo

y Mercedes Vázquez (Natura) con Julieta Casal y Laura Barnator (Unilever).

⑤ Vázquez junto con Nicolás Raffo, responsable de Desarrollo Comercial, y Mauro Mattiozzi, gerente Comercial, de El Cronista.

⑥ Valeria Bazzi, de MercadoLibre, con el team de El Cronista: Raffo, de Goñi y Mattiozzi.

⑦ Pierpaolo Barbieri y Julieta Biagioni, de Ualá, contemplando una de las mejores vistas de la Ciudad.

⑧ Sebastián De Toma, editor de Productos, y Ricardo Quesada, subeditor, junto con Bazzi.

⑨ Encuentro financiero: Fabián Kon, número uno de Galicia, con Barbieri, CEO de Ualá.



6



7



8



5



9

## APERTURA



10



13

APERTURA  
AGRADECE AL HOTEL SHERATON  
POR LA LOCACIÓN DE PRIMER NIVEL,  
Y A SU EQUIPO, POR EL EXCELENTE SERVICIO  
QUE HIZO POSIBLE LA PRODUCCIÓN  
DE FOTOS DE LAS 100 MEJORES.



11



12



14

**LOS OBSEQUIOS.** En agradecimiento por su presencia, cada uno de los CEOs invitados se llevó un presente. Como reconocimiento por su gentileza, se fueron del Hotel Sheraton con una bolsa repleta de las codiciadas delicias de Havanna y, también, una caja con los más exclusivos productos de belleza, cortesía de L'Oréal.



# UPGRADE NOW

INKJET NOW

SCAN NOW



Epson Device Admin

26,465.54

28,161.92

26,465.54

37,492.43

19,569.00

+9.42

0.00

+5.74

1,538.78

-58.93

0.01

-0.00

201.55

1,097.95

0.00

26,717.43

7,534.44



## Llevá tu negocio a otro nivel con Epson

Un nuevo nivel de rentabilidad. Reducí tus costos de operación y minimizá la asistencia técnica gracias a la integración de impresión, escaneo y software de Epson Document Solutions.

Imprime | Escanea | Monitorea

Hacé tu upgrade ahora.  
**UpgradeNOW**



# Guerra de Hamburguesas

A 10 años del inicio del boom gourmet,  
sus sobrevivientes  
empiezan a expandirse en el Interior,  
los Estados Unidos,  
España y Chile.

Mientras, el fast food se enfoca en digitalizar su propuesta





*Por Javier Ledesma Cascio*

Decían que era una moda. Que una vez pasada la efervescencia inicial caminaría rumbo al ocaso de lo efímero. Y en parte es cierto, el boom de las hamburgueserías encontró su techo tras el despegue artesanal iniciado hace diez años, sin embargo hoy el negocio atraviesa una etapa de reconversión para los jugadores clásicos de *fast food* y de expansión para los *gourmet* que lograron consolidarse. Solo a través de las *apps* de *delivery* se mueven casi 95.000 medallones por día y las marcas buscan abrirse paso más allá del epicentro porteño para darse a conocer en el interior e incluso cruzar las fronteras. Con la “cultura hamburguesera” ya instalada, ahora las marcas quieren dar el siguiente paso.

Según la consultora Euromonitor, la categoría de *Burger Limited Service Restaurants* cuenta con 649 puntos en el país y en 2020 movió \$ 26.732 millones. Para el 2025 prevén más de 700 *outlets* y una facturación de casi \$ 60.000 millones para el sector.

Este avance del producto también se percibe en el consumo hogareño. El año pasado se vendieron 17.624 millones de kilos de hamburguesas en el país, lo cual marca un alza interanual del 4 por ciento, sobre la base de datos de Kantar. A esto se le suma que se trata de un segmento con piel gruesa ante las crisis económicas por ser un producto llenador a un costo menor que el de un restaurante. Los combos con papas fritas y gaseosa más pedidos en las cadenas rondan los \$ 750, mientras que en las *gourmet* hay opciones —con acompañamiento— que cuestan entre \$ 800 y \$ 1000.

El negocio de vender hamburguesas lleva más de cinco décadas en la Argentina. Sus pioneros fueron los nacionales Chéburger y Pumper Nic a los que en los '80 se le sumó la competencia de McDonald's y Burger King. A partir de 2012 se dio la aparición tímida de locales que buscaban darle una vuelta de tuerca con ingredientes nuevos y una experiencia *gourmet* importada de la tendencia que ya se movía con fuerza en los Estados Unidos.

Leandro Volpe se dedica al mundo de las leyes, aunque en las redes es conocido como Burgerfacts (59.000 seguidores en Instagram), el espacio que abrió en 2015 para difundir información sobre el mundo hamburguesero ante el creciente interés por el tema. “Hubo una primera camada que tenía esa

ventaja inicial de haber visto antes la tendencia. Muchas se fundieron, ya sea por la pandemia o porque se quedaron en los laureles de ese primer producto. Hoy las más exitosas de las artesanales son casi todas de la segunda camada”, asegura. Parte de este camino lo llevó a investigar durante más de un año, probar cerca de 300 variedades y cuya conclusión fue el libro “101 hamburguesas que tenés que probar antes de morir” (Editorial Planeta, 2017).

Sobre la actualidad del rubro Volpe analiza: “Hoy la ola pasó y ya no me llega el dato de una nueva hamburguesería todos los meses. Hace falta un empuje para mostrar que seguimos estando”. Así fue que organizó el evento Burgermania, que ya lleva cuatro ediciones y en la última vendió 8000 *tickets*. Ahora Burgerfacts mutó a Club Leno para abrirle paso a otros segmentos, como la pizza.

“Ahora el negocio está atravesando un segundo momento”, remarca el consultor Fernando Moiguer, CEO de Moiguer Compañía de Negocios. Y detalla: “Se ve una corrida más enfocada en lo saludable, *veggie* y *plant-based*. Esto hace que las artesanales vuelen y se incomode el *fast-food*. La hamburguesa es la punta del iceberg y esto va a derramar en el resto de las categorías de alimentación”. Los nuevos hábitos de alimentación, sumados a la creciente tendencia del *delivery* y una menor presencia física en los locales provocaron que las cadenas más conocidas de comida rápida salieran a reconfigurar su estrategia de crecimiento.

### Fast food 2.0

“McDonald's es Dios”, define un empresario de larga trayectoria en el mundo hamburguesero. Desde su llegada al país en 1986 se erigió como el jugador más importante y desde el sector dicen que cinco de cada 10 hamburguesas que se venden en el mercado local salen de sus cocinas. Sus 220 locales en la Argentina son administrados por Arcos Dorados, franquiciado de la casa matriz para su negocio en la región, que tras el comienzo de la pandemia puso como norte en su estrategia de crecimiento a las tres D: digital, *delivery* y *drive-thru*.

“La velocidad no toma tanta relevancia como sí lo hace la conveniencia. Más que rapidez hoy la propuesta es de poder hacer el pedido en la *app* antes de llegar, te-



con más renovaciones que aperturas. Los millones en juego detrás  
de la consolidación de la cultura hamburguesera.

**\$ 59.853**  
**millones**

moverá el segmento de hamburgueserías en Argentina para 2025.



Fuente: Euromonitor.



Foto: Lucía Zufaridi.

ner la posibilidad de entregarlo con *delivery* propio, que se pueda pagar antes y evitar la fila”, sostiene Eduardo Lopardo, director General de Arcos Dorados en el país.

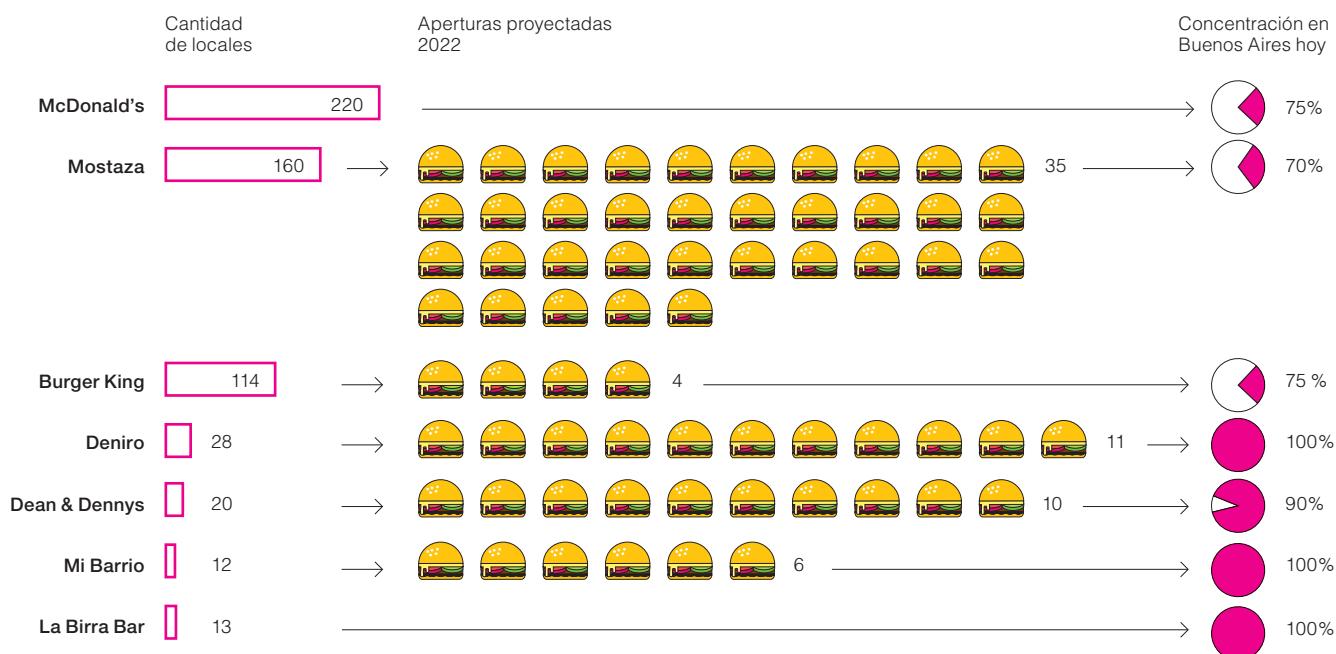
Esto le dio más protagonismo a los locales *free standing* en la estrategia de expansión por sobre los de patio de comidas. “Requieren mayor inversión, pero el tipo de local que impulsamos es uno en el que la experiencia sea completa en términos de tecnología, conveniencia y amplitud en cuanto a segmentos, desde café hasta postres y AutoMac”, profundiza. Uno de sus grandes proyectos el año pasado fue el lanzamiento de su *delivery* propio que, según Lopardo, está apuntado a *heavy users* y por eso no compite con su presencia en agregadores, como Rappi y PedidosYa.

Gabriel Di Trapani fundó en 2013 Mi Barrio Hamburguesería junto con Diego Ibarra y David Esteves Martins El restaurant como centro de servicios o SUM gastronómico (*outdoor, indoor, delivery, take away, drive thru* y más) figura a su vez en los planes de Mostaza. La cadena argentina fundada en 1998 presentó su formato de franquicia All-in-One que requiere menor inversión, cuenta con menos metros cuadrados y en el que el salón deja de ser el centro. “Ya abrimos siete y tenemos otros 15 en obra”, especifica Leandro Castorani, director Comercial de la compañía.

Desde 2019 Mostaza superó a Burger King y se convirtió en el segundo jugador del segmento *fast food* en cantidad de locales. Hoy tiene 160 puntos y entre 2022 y 2023 prevé anunciar al menos 70 nuevas aperturas con una inversión de US\$ 30 millones. “En la ciudad hay muchos competidores y la demanda está satisfecha. El foco ahora está en el interior del país con planes en Córdoba, Salta, Mendoza y Santa Fe”, cuenta. La marca apostó por una presencia más extensiva en el territorio argentino con locales en 20 jurisdicciones, desde Jujuy hasta Tierra del Fuego; en tanto McDonald’s y Burger King manejan restaurantes en 14 y 11 respectivamente.

A la hora de identificar a su *core* ambos jugadores difieren. Por un lado, Lopardo remarca que la familia tiene una participación de peso en el negocio, mientras que Castorani apunta que el público adolescente y joven adulto es su *target* principal. Parte de este público juvenil también se comparte con las artesanales y Burger King, manejado por el grupo mexicano Alsea, intentó seducirlo a través de varias acciones en 2021. Creó su propia liga amateur de *eSports* en la que se anotaron 40.000 personas, se convirtió en sponsor del

## Los hamburgueseros que crecen



equipo Undead y se alió a Red Bull en el universo del skate.

“Dentro de la industria no hay tanta lealtad a la marca, la gente suele cambiar e ir a una u otra. Por eso nosotros nos enfocamos en el producto dado que, a fin de cuentas, la gente va a comer a los locales”, enfatiza Martín Márquez de la Serna, director General de Burger King. En 2021 la cadena creció un 130 por ciento en facturación tras una caída del 40 por ciento el año anterior. Esta recuperación —asegura— se debe a un *ticket* promedio más robusto dado por una serie de lanzamientos dentro de su línea *Premium*.

En cuanto a sus planes 2022, Burger King abrirá cuatro locales y remodelará otros 12 para incorporar tecnología y mejorar su *layout*. “Hay zonas que eran funcionales y ya no lo son, como el Microcentro. La mayoría de las oportunidades suelen presentarse en el interior y el segundo o tercer cordón del Conurbano”, acota De la Serna. Actualmente el 75 por ciento de sus sucursales están en el AMBA.

No hay información oficial sobre el *market share* del rubro, pero una fuente cercana al negocio aseguró a este medio que Mostaza y Burger King se reparten un tercio del volumen. Después aparece Dean & Dennys y más atrás las *gourmet* La Birra Bar y Mi Barrio. No llama la atención la ausencia de Wendy's (nueve sucursales en el país) del ranking no oficial dado que su dueño, Degasa, hace tiempo priorizó, por una cuestión de rentabilidad, el crecimiento de otra de las marcas de su portafolio: KFC.

El menú también cambió. Y más allá de los movimientos en la línea de autor para intentar que la mordida del ecosistema artesanal no sea tan grande, la noticia más relevante vino del lado de las hamburguesas hechas a base de plantas. Primero

fue Mostaza con su Mega Not Burger y después hizo lo mismo Burger King con su Whopper Vegetal. El que aún se mantiene fuera de esta tendencia es McDonald's. “Hay una estrategia a nivel global y la marca viene trabajando con pruebas en mercados y países de Europa con la McPlant. Va a llegar, pero estamos buscando el momento adecuado para salir”, confirma Lopardo.

### Artesanales en expansión

En 2002 el reconocido chef catalán Ferrán Adriá presentó Fast Good, un emprendimiento en sociedad con una cadena de hoteles que buscaba darle un salto de calidad al tradicio-

### Las artesanales que dan el salto





**Francisco Ribatto Crespo, cofundador de Dean & Dennys, uno de los pioneros.**

nal negocio de la comida rápida. Este término se convirtió en una especie de bandera detrás de la cual se situaron las hamburguerías artesanales que hoy multiplican su presencia e incluso toman elementos de automatización, expansión y procesos de las corporaciones establecidas. Fast Good cerró su último local en 2011.

Algunos toman al palermitano Burger Joint como uno de los pioneros. Fundado por Pierre Chacra tras su experiencia trabajando en el mundo gastronómico en los Estados Unidos, su nacimiento mezcla visión y algo de picardía argentina. Muchos creen que se trata de una franquicia del icónico local que lleva el mismo nombre en Nueva York, sin embargo no es así. Steven Pipes, creador de dicho restaurante, explica: "Nos hemos expandido a otros países pero el de Buenos Aires es un *rip off*. Su dueño intentó convencerme de que lo comprara, pero no acepté".

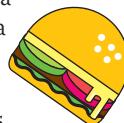
En la misma época abrieron otros como Tierra de Nadie, en Caballito; y Dean & Dennys, en Palermo. Francisco Ribatto Crespo, cofundador y director Comercial de esta última, asegura: "En 2017 hicimos un cambio de cabeza y de visión. Cuando decidimos entrar en los *shoppings* dejamos de competir contra las hamburguerías de barrio y ahora lo hacemos con las cadenas". El ejecutivo

reconoce que en este objetivo, lo más complejo es cambiar el chip del público infantil: "Es difícil sacarle la Cajita Feliz de la cabeza a los chicos. Nos pasa que en los patios de comidas vemos a la familia con el combo para los hijos y los padres comen nuestras hamburguesas".

La marca cuenta con 20 locales en operación y planea abrir 10 en 2022. Además, pronto debutará su servicio de compra desde el auto, llamado Dean & Go, en su recientemente inaugurada sucursal en Posadas, Misiones. Al igual que otros *players*, Dean & Dennys enfoca su crecimiento en el modelo de



**5 de cada 10 hamburguesas que se venden son de McDonald's, Mostaza y Burger King tienen 1/3 del volumen**



franquicias. Cada una precisa una inversión de entre US\$ 80.000 y US\$ 220.000, según el formato, y maneja entre 7000 y 12.000 *tickets* por mes. Los cimientos de la expansión comenzaron en 2015 cuando abrieron su fábrica en Villa Crespo con capacidad para producir 500.000 medallones por mes. Esta planta funciona de manera separada a la cadena, bajo el nombre Burger Crafters, y provee a otras compañías del sector.

La centralización de la elaboración de insumo también lo llevó a cabo Deniro, conocido por sus hamburguesas de entraña. Acaban de mudar su usina a una fábrica de 1500m<sup>2</sup> en Mataderos donde producirán hamburguesas, panificados y las salsas especiales de la casa. Según Nicolás Sánchez, uno de sus fundadores, la marca hizo pie en CABA con locales de escasa superficie, pocos empleados y presencia lejos de los barrios *mainstream*. "Nuestro esquema compite más contra Kentucky o El Club de la Milanesa porque queremos estar en todos los barrios", señala. Tienen 28 locales establecidos, esperan alcanzar los 40 en marzo y debutar en el interior con franquicias en Córdoba y Bariloche.

"Un jugador nuevo que aparezca va a tener que hacer las cosas muy bien, desde el producto y la comunicación, porque el negocio maduró, la vara está más alta y hoy es más arriesgado abrir una hamburguería", analiza Gabriel Di Trapani. En 2013 junto a Diego Ibarra y David Esteves Martins fundaron Mi Barrio, que hoy tiene 12 sucursales abiertas en el país. El objetivo de la cadena es abrir entre cuatro y seis locales antes de fin de año con un desembolso base de US\$ 40.000 por cada franquicia. Di Trapani añade: "El mercado está saturado, pero no es algo negativo. Es momento de consolidación de las marcas medianas y grandes que vamos a poder seguir abriendo locales, pero pensando bien la regionalidad de dónde queremos estar".

La familia Demirdjian tenía ya varios años de experiencia gastronómica con su restaurant Kansas cuando en 2013 abrieron Burger54. "Decidimos ubicarnos en un punto medio entre lo artesanal y la trazabilidad y el profesionalismo de las grandes de *fast food*", indica Agustín Demirdjian, encargado del proyecto. No obstante, de la idea de locales grandes de 500m<sup>2</sup> ahora están en proceso de cambiar su formato a la mitad de esta superficie con franquicias que precisen una inversión cerca a los US\$ 300.000. A sus cinco sucursales en 2020 le sumó una *dark kitchen* propia con un desembolso de US\$ 250.000 y prevén incorporar otra más en el futuro cercano.

El nuevo momento del negocio descripto por Moiguer tiene su máxima expresión en Vegan Fox, la hamburguería *plant-based* de Patricio Lescovich. Antes de eso lanzó Kevin Bacon en 2018 y a partir de una asociación con Not-Co, con cuyos medallones presentó la Not Kevin, percibió su potencial. Vegan Fox debutó en 2021 y en su primer mes vendió 10.000 hamburguesas con la Veg Mac como nave

insignia. Kevin Bacon fue la primera en unirse a la *startup* chilena, luego lo hicieron Burgertify, Burger54, Del Toro y Mi Barrio, entre otros. Incluso la firma en la cual invirtió Jeff Bezos cuenta en su sitio con una ruta de la NotBurger para saber en qué hamburgueserías existen estas opciones.

El auge de Vegan Fox llamó la atención de Matías Cabrera, socio de Hell's Pizza, y Juan Martín Ferraro, fundador de Sushi Club, que se acercaron a Lescovich para planificar la expansión de la marca. "Ya nos llegaron 100 solicitudes de franquicias y estamos próximos a acordar para abrir en Caballito, Recoleta y Nordelta. Hoy a una hamburguesería le va a costar, si no tiene algo diferente para comunicar o un producto innovador", remarcó. En 2023 podría darse su lanzamiento en el interior. "Queremos dar el primer golpe antes de que la oferta *plant-based* se sature".

### Efecto Instagram y el paradigma del delivery

"Hay locales en los que Instagram representa entre un 40 y 50 por ciento de su clientela mensual", afirma Tomás Calvagna, fundador de El Club del Bajón. Su proyecto empezó como una guía gastronómica y se convirtió en una agencia especializada que trabaja generando contenidos para cadenas como Pérez-H, Mi Barrio y El Desembarco. El club tiene más de 1,2 millones de *followers* en Instagram y recientemente lanzó una *app* de descuentos, Morfy, en la que las hamburgueserías tienen gran protagonismo.

El acceso a publicidad en medios masivos y vía pública queda restringido a los jugadores con capacidad de inversión, entonces los artesanales decantaron por una opción más económica: las redes sociales. Y ahí Instagram se hizo su lugar en particular con la moda del *food porn*.

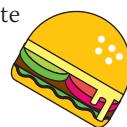
"Hoy Instagram es el pan de la hamburguesa. Hizo que el negocio tuviera una curva de crecimiento exponencial y ayuda a que un producto se haga conocido en menos tiem-

**Leandro Castorani, de Mostaza, firma que tiene planeadas 70 aperturas entre 2022 y 2023.**



po", destaca Di Trapani, de Mi Barrio. Su marca expresa al máximo la capacidad de asombro con creaciones provocadoras casi todos los meses. Entre ellas aparecen hamburguesas con el pan al revés, con una porción de fainá entre los medallones o incluso una empanada. El efecto Instagram también se plasmó en la aparición de las hamburguesas bañadas en un mar de cheddar, como la de Pérez-H, que bordean el límite de la espectacularidad y el desastre tal que es necesario usar guantes para comerlas.

En la misma sintonía se encuentra Lescovich: "La marca es más importante



que el producto. Cuando empecé a armarla le di un 50 por ciento de importancia a armar mi *blend*, que mis productos sean frescos y a eso le sumamos una

buenas imágenes y comunicación". Uno de los ejes sobre los que ancló su estrategia, señala, fueron los *influencers*. Dentro de ese grupo especializado se encuentran Alejandro Roig aka Burger Kid; Patricio Parachú, creador del blog Burger Life; además de Volpe. "Se generó mucho público fanático al que hoy no le da lo mismo comer cualquier hamburguesa y en eso tuvimos mucho que ver nosotros", dice Parachú, quien hoy trabaja como fotógrafo de varias cadenas locales.

Otra de las patas digitales de las que se sirvió el negocio, al igual que otros actores del rubro gastronómico, fueron las *apps* de delivery. Según le indicaron a APERTURA, PedidosYa y Rappi vendieron más de 34 millones de hamburguesas en



**Eduardo Lopardo, Arcos Dorados, dice que la velocidad no tiene tanta relevancia como la conveniencia.**

2021 con un crecimiento interanual del 50 y 10 por ciento, respectivamente. "No competimos contra los delivery propios de las cadenas. McDonald's no disminuyó sus ventas desde que lanzó el suyo", afirma Eduardo Méndez, director de Restaurantes de Rappi en Argentina y Uruguay.

Burger King y Mostaza van hacia el mismo rumbo que la empresa de los arcos dorados cuyo *delivery* propio se desarrolló de manera local y debutó en 2021. La marca controlada por Alsea se encuentra en plena prueba piloto de su canal propio en 12 sucursales canalizado a través de su *app*, la cual ostenta un millón de usuarios. En tanto la cadena argentina planea lanzar este complemento en AMBA durante el primer semestre del año.

Varios empresarios del sector mencionan que las comisiones que se llevan estas plataformas sobre cada venta le quitan margen a su negocio, no obstante reconocen que la participación que ganaron los envíos a domicilio no es algo que retrocederá. "Si sacamos el *delivery*, esas ventas hoy las perdemos y no las recuperamos" apunta un *player*.

También, por caso, hizo que las marcas repensaran su estrategia geográfica. "Antes los locales podían estar más cerca y no competían. Ahora se sacan pedidos entre sí, tuvimos que mover algunas franquicias para separarlas", explica Di Trapani. Algunos apostaron por otro método, como Deniro que tiene su propia *app*, aunque reconoce que esta solo trae el 20 por ciento de sus pedidos fuera del local.

**Martín Márquez de la Serna, director General de Burger King, se enfoca en el producto.**



**¿Se agranda el patio de comidas? Ya pasó una década desde la llegada del último player internacional. Sin embargo, esto no quiere decir que no tengan al mercado argentino en la mira. "Queremos entrar a Brasil, Argentina y Colombia porque son países que tienen potencial no de hacer 5 o 10 locales sino 50 o 100", asegura Julio Sánchez, general Manager para las**

## Cruzando fronteras

Unos meses antes de que la crisis estallara en 2001, Daniel Cocchia abrió un bar al lado de la rotisería que tenía su familia en Boedo. Diez años después inició la búsqueda de una hamburguesa que se distinguiera del resto con elaboración propia de cada insumo. Tuvo tal repercusión que su proyecto tuvo que convertirse en hamburguesería *full time*, activó el turno noche hasta y se mudó a un local con capacidad para 200 personas. A dos décadas de su fundación La Birra Bar decidió sacar el pasaporte y abrió su primera sucursal en Miami.

"Acá las reglas son poco claras, no hay estabilidad en la moneda y eso hace que los números para crecer sean más complejos. Eso nos dio tiempo de trabajar en los proyectos del exterior, que tienen otras aristas de complejidad, pero una vez que arrancan caminan casi de manera automática y las proyecciones de las planillas se verifican en la realidad", comentó el fundador de la cadena que tiene

**Americas de CKE Restaurants, dueña de la marca Carl's Jr. La cadena está presente en Ecuador (23 sucursales) y Chile (15) a través de un socio local. Pero Marc Mushkin, VP internacional de desarrollo de franquicias, señala: "La Argentina es un interrogante. Es complicado por la estabilidad de su moneda. Muchos expertos nos dijeron que hay que esperar".**

13 spots en Buenos Aires. A menos de dos kilómetros de su hamburguesería en La Florida hay otro representante argentino, The Food Truck Store, que abrió en septiembre.

Antes de dar el salto, Cocchia revela que trabajaron cinco meses para dar con los proveedores que garantizaran la misma experiencia que en el país. Acá la marca tiene su propia fábrica desde la que salieron 2,5 millones de panes en 2021. Luego de la inauguración rápidamente movieron sus ojos al viejo continente y empezaron la obra para su próximo local en Madrid y también visualizan Portugal.

La península ibérica está en los planes de Mi Barrio y Deniro. "Hoy tenemos cuatro locales franquiciados en Portugal y la idea es expandirnos en ciudades fuera de Lisboa, y empezar a trabajar Madrid y Barcelona", asevera Di Trapani. Para el funcionamiento de estas sucursales exportan su *blend* de carne. En tanto, la cadena de hamburguesas de entraña puso en *stand by* su expansión a España, anunciada en 2020. Al respecto, Sánchez explica: "Fue una decisión nuestra por la falta de tiempo entre la mudanza y las aperturas. Para mitad de año ojalá podemos ir".

Por su parte, Mostaza dio el paso a Paraguay (2016) y Uruguay (2017), Vegan Fox tiene Chile como un proyecto inminente y Dean & Dennys desembarcará en Uruguay en abril. Las cadenas argentinas están en plena expansión sumando locales con ímpetu a su mapa. Sin embargo, entre las cuatro más grandes aún no tienen un tercio de la presencia de McDonald's en Argentina con más de 200 locales. ¿Se imaginan en un futuro pasando a la gran M? Di Trapani reconoce que el número suena tentador. "Pero me imagino con la mayor cantidad de locales con los que podamos seguir asegurando la calidad". En cambio, Ribatto Crespo plantea el desafío: "No me lo imagino, es nuestro objetivo". <AP>

# ENERGÍA QUE MOVILIZA

Ofrecemos energía para movilizar a las personas y potenciar los negocios.

Somos un Joint Venture entre Royal Dutch Shell y Grupo Cosan de Brasil, que produce y comercializa combustibles y lubricantes Shell. Con presencia en Brasil desde 2011 y ahora en Argentina.

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



Licenciataria  
de la marca Shell





# Cambiando la lógica de la logística



El desafío de inyectar tecnología en una industria tradicional y, encima, hacerlo en la Argentina. Los casos que están dando vuelta la ecuación.

Por Eugenia Iglesias

La cadena está siguiendo un orden coherente. Primero, fue el boom del *e-commerce*, luego, de los medios de pago. Y ahora, la logística. Es que, los usuarios ya se acostumbraron a hacer compras online y a pagar con medios digitales, pero, aunque subieron sus exigencias en cuanto a las entregas, lo cierto es que todavía queda mucho camino por andar y varios engranajes para ajustar.

Promesas de entregas en el día, los famosos "llega mañana" o aviones enteros pintados del amarillo característico de MercadoLibre son algunas de las postales que se están instalando en la región. Pero con países con extensiones territoriales inmensas o burocracias y sindicatos muy potentes, al





sector de emprendedores de logística que se aventuran a nadar esas aguas no se les está haciendo nada fácil el camino.

Igualmente, cada vez son más los que se animan, no solo desde el lado *startup*, sino también desde el lado inversor. El año pasado se caracterizó por un incremento notable en la cantidad de dinero que ingresó en la región destinado a apoyar a estos emprendimientos de alto impacto, y aunque todavía está lejos de los números de las fintech (34 por ciento) o el *e-commerce* (10 por ciento), la logística ya representa el cinco por ciento de las inversiones que se hacen en América latina, según Lavca (Association for Private Capital Investment in Latin America).

“Al igual que la mayoría de las industrias más tradicionales, con la pandemia se vio una aceleración en la transformación digital del sector logístico, sobre todo gracias al boom del *e-commerce*”, dice Luis Bermejo, cofundador y Managing Partner del fondo Alaya Capital. El inversor lo vio de primera mano con una de las empresas de su portafolio: Moova, una firma en la que invirtieron en octubre de 2019 y un año después había multiplicado por diez su tamaño gracias a esa explosión.

Los datos de ese boom fueron deslumbrantes luego del primer año de pandemia. En 2020 la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 124 por ciento y llegó a los \$ 905.143 millones. Ese año se vendieron 250 millones de productos, un 72 por ciento más que el año anterior.

La lógica está cambiando incluso para quienes llevan muchos años en la industria. Antonio Migliore, el creador de Moova, emprende en logística desde 1991, pero hace dos años notó que se necesitaba un cambio. “Entendí la necesidad de la capacidad ociosa”, recuerda el fundador de la firma que funciona como “el Airbnb de la logística” porque capta espacios vacíos en camionetas y otros medios para hacer envíos de última milla más eficientes. La idea se le ocurrió mientras estaba atascado en un embotellamiento en la Panamericana, y pensó que el espacio de todos los autos





que tenía a su alrededor podía aprovecharse mejor.

Decidió, entonces, dejar su compañía de cargas internacionales para dedicarse *full time* al nuevo proyecto. La idea era inyectar tecnología a una industria que, hasta el momento, venía algunos pasos atrás. "Muchos se manejaban con un Excel y teléfono", recuerda Migliore. Sin embargo, menciona que se está empezando a ver un cambio en el sector: "En la región y en algunas partes del mundo era parecido a lo que se hacía en 1950: un depósito donde guardás mercadería y, según los pedidos, armás una ruta y salís a distribuir. Eso todavía

se necesita para algunas cosas tradicionales, pero para el *e-commerce* no. Hay un cambio en la lógica. ¿Qué tal si las mismas compañías pueden vender de forma directa? ¿Cuánto margen queda en el camino? Si podés entregar de forma directa evitás todo el medio. Ya lo estamos haciendo con algunas marcas a través de este tipo de modelos".

#### Tiempo de valientes

En un mundo donde las empresas ya no venden productos sino "experiencias", la magia se rompía luego de apretar el botón de compra. ¿A quién no le pasó de sentirse un rehén en su casa esperando

la llegada de un paquete? Eso mismo sintió Matías Lonardi antes de fundar Treggo. ¿De qué sirve tener procesos sencillos y atractivos durante la compra si luego el envío va transformarse en una pesadilla? Lonardi quiso cambiar esa última parte del viaje en 2016, pero en el medio se encontró con varias trabas.

"Nunca había trabajado en logística. Y todavía estoy aprendiendo en qué mundo me metí", reconoce el emprendedor que antes fundó otras dos empresas. Pero al desafío de construir una solución en una industria nueva, se sumó el contexto argentino, al que el emprendedor define como "un país con cuestiones delicadas": "Existen organizaciones que están hace mucho tiempo, tenés sindicatos de por medio que no ven con buenos ojos a las plataformas tecnológicas que vienen a digitalizar la industria, así que nos encontramos con varias barreras".

El emprendedor hace una lista breve: hay obstáculos locales, de legislación, de falta de marco regulatorio en los modelos de economía colaborativa... Ni hablar de la persistencia de viejas y obsoletas formas de hacer negocios. "Es parte de involucrarse en una industria tradicional, donde tocás intereses ajenos. Si ganamos un cliente, hay alguien del otro lado que está dejando de ganar plata y lo ve como una amenaza", sintetiza Treggo al que le tocó vivir alguna que otra mala experiencia.

Sin embargo, la rueda sigue girando, de la mano del crecimiento del *e-com-*



merce que abre nuevas oportunidades a quienes estén capacitados para afinar las cuerdas del sistema con tecnología. MercadoLibre, hoy la empresa más valiosa de la Argentina y, según la fecha, de la región, marca el ritmo en esta orquesta y los emprendedores ejecutan.

Justamente, tres exMercadoLibre son los fundadores de Shipnow, y tuvieron un asiento privilegiado para captar las tendencias que iban a llegar para crear la firma que ya lleva siete años de recorrido. "Había que cerrar el círculo. Se avanzaba mucho en ventas, los pagos y el fenómeno fintech estaban empezando, pero había un agujero en el envío. En los últimos años se vio una tendencia muy buena a buscar aliados y a comprender la logística como un paso más allá de mover el paquete", explica Matías Compiano Rielo, cofundador y CTO, y menciona cómo hoy se ve una hiperespecialización en las empresas que nacen para dedicarse a ser los mejores en cada parte del proceso de entrega, que empieza mucho antes de que el paquete salga a la calle.

### El desafío de América latina

La cordobesa clicOH comenzó como una app de delivery, hasta que el fenómeno del e-commerce la atrapó y unos meses antes de que iniciara la pandemia, cambió de rumbo. "El secreto no estaba solo en la última milla, sino en la primera parte del proceso. Mejorar los tiempos de entrega. Empezamos con clicOH envíos y después clicOH full, una solución de punta a punta, desde almacenamiento hasta el consumidor final", menciona Agustín Novillo Saravia, cofundador y CEO de la firma que luego fue seleccionada para el programa de la prestigiosa aceleradora de Silicon Valley, Y Combinator. Paso siguiente, comenzaron a expandirse por Uruguay, Chile y México, porque detectaron desafíos similares: todos son países con baja penetración del comercio electrónico. "En América latina esa tasa es del cinco por ciento, mientras que en los Estados Unidos está por encima del 20. Es la región con menos penetración, pero a la vez la que más rápido crece. Eso habla de la oportunidad

que hay", menciona el emprendedor.

Novillo Saravia agrega otro problema en común entre los países de la región: grandes extensiones de territorio con gran concentración en las capitales. "Hay diferencias enormes entre el servicio que se presta en las ciudades más densamente pobladas versus las más chicas. Ese es el desafío más grande que vemos en la Argentina", asegura. En este punto es donde ambos mundos (el tradicional y el de las startups) se ven obligados a unirse para triunfar: "Los jugadores más nuevos pueden ser muy buenos construyendo plataformas logísticas en las grandes ciudades, pe-

día si es a precios impagables. "Es un tema de escala y generar rutas eficientes de entrega", reflexiona Lonardi, de Treggo, para quien el secreto está en consolidar órdenes usando tecnología. "Por eso hoy escuchás palabras como *dark stores* o *dark kitchens*, para acortar distancias de recorrido, generando modelos descentralizados de logística".

Así, los grandes centros de almacenamiento alejados de las ciudades van perdiendo el sentido: la apuesta es por multiplicar los puntos, aunque sean más pequeños, para estar más cerca y apalancarse en tecnología para hacer recorridos más inteligentes. Lonar-



Agustín Novillo Saravia, cofundador y CEO de clicOH.

ro los tradicionales siguen siendo un aliado estratégico para llegar al resto. Sí creo que hay una falta muy grande de tecnología y eso es lo que les está costando más. Pero creo que hay una posibilidad de sinergia", agrega.

La buena noticia, opina Compiano Rielo, es que la necesidad de soluciones logísticas es constante, aunque el tamaño del país lo haga más complejo. Por eso Shipnow está apostando por ramificar sus operaciones y ya tienen presencia, además de en Buenos Aires, en Rosario y Córdoba con dos depósitos. "La idea es poder descentralizar el consumo. El volumen es cada vez mayor", resume.

En esa línea, otra variable a resolver es la de los costos. De nada le sirve a una empresa ofrecer entregas en el

dice que incluso están trabajando con *machine learning* para considerar variables que van desde el estado de tránsito hasta el clima para predecir los tiempos de entrega y mejorar la productividad. Y en esto también ayuda tener esa visión colaborativa que se mencionó antes: "Es muy complicado ser muy bueno en todos los códigos postales. Por eso queremos agregar soluciones a nuestra tecnología y de ahí elegir quién es el mejor operador. Nuestro objetivo es contribuir una red de miles de empresas logísticas para que se sumen a Treggo y formen parte de la red. Buscamos crear un ecosistema logístico colaborativo".

### Un paso regional

"La logística puede ser la industria más



Matías Lonardi, cofundador y CEO de Treggo.

grande del mundo. Y nunca va a pasar de moda”, dice Novillo Saravia, de clcloH. El entusiasmo se nota, tanto en los emprendedores como en los inversores. Pero para dar el paso definitivo y captar la atención de estos últimos, los fundadores tienen que tener una visión regional o, por qué no, global.

“En la prepandemia, lo que se esperaba de crecimiento para los próximos años fue todo lo que se creció solamente en 2020. Unas 38 millones de personas hicieron su primera transacción online ese año en América latina. Se dio una inclusión en el *e-commerce* que cambió las reglas de juego”, define el emprendedor.

Las barreras de desconfianza de los usuarios bajaron, los clics aumentaron y, con ello, las exigencias. Y a medida que los compradores levantan la vara, los emprendedores se esfuerzan por invertir en tecnología y ser cada vez más eficientes. ¿Pero esto es solo otra tendencia pasajera? Todo indicaría que no. “Hay todavía muchísimo por desarrollar en cuanto a innovaciones para mejorar la experiencia del consumo online. Nosotros nos enfocamos en agregar valor a la sociedad más que en las modas. Buscamos construir algo sólido, con métricas sanas, con experiencias buenas”, agrega Novillo Saravia.

Por su parte, los inversores vieron cómo en los últimos dos años explotó el mercado. Pero como todo lo que sube tiene que bajar, están a la expectativa de la consolidación con la certeza de que

solo los mejores quedarán en pie. “Hay mucha competencia en todos los mercados. Hay modelos que ya han innovado, muchas plataformas, operadores logísticos y demás. Como inversor lo seguimos mirando de cerca, seguimos mirando qué nuevas oportunidades pueden aparecer, pero cada vez con más estudio del entorno competitivo porque cada vez es un mar rojo más fuerte en donde van a producirse consolidaciones en las compañías más chicas y van a ganar unos pocos”, aporta Bermejo.

Por la enorme competencia que hay, Bermejo explica que las compañías van a tener que demostrar realmente sus propuestas de valor. Indefectiblemente, van a ganar algunas pocas y otras van a integrarse o desaparecer. “La industria va a madurar en cuanto a lo tecnológico, toda la evolución que hubo fue fantástica, ahora va a tener que madurar, consolidarse y de alguna manera quedar en una propuesta de valor que sea realmente atractiva. Siempre vamos a seguir viendo nuevos modelos, la innovación no ha parado, y siempre hay formas de disruptir en estos sectores tan grandes y tradicionales. Todavía queda mucha logística en manos de empresas tradicionales, entonces creo que vamos a seguir viendo innovación, pero no la explosión que vimos en los últimos dos años”.

El camino, entonces, seguirá por plantar bandera en cada vez más países. Moova, por caso, ya está presente en ocho mercados y movió dos millones de

paquetes sin haber comprado ni un vehículo propio. “Hay más volumen de dinero, más plata en la región y los fondos grandes internacionales están mirando. Es verdad. Pero no lo hace más fácil. Porque el inversor busca que le presentes una oportunidad. Tenés que tener algo nuevo, mostrar el equipo, mostrar quién sos. A nadie le dan millones de dólares porque sí”, plantea Migliore.

Según Lonardi, los fondos buscan que las empresas tengan mirada regional, especialmente entre quienes buscan desembarcar en mercados grandes como Brasil o México. “Hoy estamos en el desafío de crecer fuera de la Argentina, centralizando esfuerzos en México. A nivel industria vemos que todo se mueve muy rápido y las marcas que se despertaron a raíz del Covid quedan fuera de juego si no tienen una buena venta online. Vivimos en un mundo donde quien define es el comprador online”, menciona el emprendedor que ya está operando en Colombia y Uruguay.

En Shipnow hasta el momento no salieron a buscar financiamiento de parte de VC, pero sí tienen claro que el crecimiento debe ser regional. Para este año van a abrir su primera operación en la región y el *roadmap* indica que no será el único. Pero también buscarán crecer en más plazas dentro de la Argentina. “El consumo y las oportunidades cada vez van a ser más federales. Hay mucho foco en la experiencia y en la conveniencia y eso va a empujar. Todavía quedan soluciones para concretar el ecosistema logístico y se van a ir desarrollando soluciones para cada segmento y cada rubro”, pronostica Compiano Rielo. Además, el emprendedor augura un aluvión tecnológico y de empleo en el país gracias al desarrollo de esta industria. “Cuando tecnologías tipo *blockchain* empiecen a entrar en la industria, puede ser revolucionario. Y va a haber más colaboración entre empresas para que, al final del día, el consumidor tenga una mejor propuesta de valor”, concluye.

Mientras tanto, los consumidores seguirán comprando desde sus pantallas, pero con la esperanza de que la experiencia, de acá en adelante, solo sea mejor. <AP>



# Nissan Frontier

Diseñada para hacer más.



 NISSAN  
INTELLIGENT  
MOBILITY

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

**5** GARANTÍA  
**AÑOS**  
o 150.000 kms

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



Mano a mano

Real Estate

Mariano Vega

Director y gerente  
General de Raghsha

# “El mercado solo pide reglas claras y previsibilidad”

Desde la desarrolladora apuestan a la vuelta a las oficinas. Hoy, construyen un nuevo edificio corporativo en Núñez, y avanzan con la cuarta torre residencial de su marca Le Parc en Punta del Este.

Por María Eugenia Usatinsky

Tras varios meses de insistencia, y a pesar de que optaron por mantener el perfil bajo durante los últimos tiempos, en Raghsha accedieron a ser entrevistados. Desde que se inició la pandemia, en reiteradas oportunidades se les consultó sobre su evaluación del real estate corporativo, pero prefirie-

ron ser cautos y medir sus palabras mientras seguían adelante gestionando sus activos, sus obras y proyectos.

Finalmente, con el panorama más claro, Mariano Vega, su gerente General y director, dialogó en exclusiva con APERTURA. Y dio revancha: analizó el mercado argentino, las nuevas demandas sobre los espacios de trabajo, sus proyectos en curso y por lan-

zar, así como sobre sus expectativas para el sector.

Hace más de 17 años que este contador público se sumó a la desarrolladora focalizada en edificios corporativos para renta (categoría triple A y certificados LEED) y de vivienda premium con fines de venta, que tiene a la exclusiva marca Le Parc como emblema. Luego de ejercer la gerencia de Administración Financiera y asumir en 2017 como director de esta compañía presidida por Moisés Khafif, su debut como gerente General se oficializó el primero de marzo de 2020... 19 días después, en la Argentina se decretaba la cuarentena obligatoria por la pandemia. Las oficinas de actividades no esenciales cerraron en todo el país y las obras se paralizaron.

“Mi *timing* es muy bueno”, ironiza al hacer referencia a su “bautismo de fuego”. Aunque ya fuera de broma destaca que, a pesar de todo, pudo “surcar la pandemia con muy buenos números”.

Por aquel entonces la compañía estaba abocada a cerrar los últimos contratos de alquiler de su nueva estrella: el Centro Empresarial Libertador (CEL), su torre de oficinas ubicada en avenida Del Libertador 7208, en el barrio porteño de Núñez. Es el “edificio más grande del país”, de 100.000 m<sup>2</sup> de superficie total y 62.000 m<sup>2</sup> rentables, cuya construcción la empresa había finalizado en enero de ese mismo año. También desde la desarrolladora se encontraban ultimando los detalles del proyecto de la nueva torre de oficinas —de 50.000 m<sup>2</sup> totales y 24.000 m<sup>2</sup> rentables— que empezaron a construir al año siguiente en la manzana contigua, delimitada por esa avenida, Campos Salles, Arribéños y Manuela Pedraza.

Según detalla Vega, la actualidad encuentra a Raghsha dedicada al avance de esta obra que demandará US\$ 60 millones de inversión, a colocar los últimos metros vacantes en el CEL mientras negocian la adquisición de un nuevo terreno en el Corredor Norte porteño, también con la idea de desarrollar oficinas. En tanto, en el ámbito internacional, avanzan con la pre-

venta de su cuarta torre Le Parc en Punta del Este, Uruguay.

### **¿Cómo los encontró la pandemia y cómo están hoy?**

En enero de 2020 habíamos finalizado la construcción del Centro Empresarial Libertador (CEL), con sus 100.000 m<sup>2</sup>, y dos meses después cada uno tuvo que irse a su casa por la pandemia. Si bien habíamos terminado la obra, había muchos inquilinos que estaban con obra interna para hacer su *layout* e incluso algunos no habían podido empezarlas porque estaban en etapa de diseño.

Cuando finalizamos la construcción debíamos tener un 60 por ciento (de la superficie rentada). No obstante, si bien gran parte ya estaba tomada, durante la pandemia alquilamos como 20.000 m<sup>2</sup> nuevos. ¡Algo impensado en ese contexto! Actualmente estamos en proceso de la firma del último contrato. Nos queda un piso y medio disponible pero ya tenemos al cliente.

### **Ante la crisis y el avance del *home office*, ¿ninguno de los inquilinos que ya tenían como cliente les solicitó reducir superficie de oficinas?**

Una sola empresa rescindió el contrato, pero fue cubierta por otra. Hubo clientes que dado que su actividad se había visto afectada por la pandemia, nos pidieron algún descuento temporal en el alquiler o financiamiento así que atendimos las necesidades de cada uno en particular.

Pero prácticamente no nos vimos afectados. Como referencia, en el pico de la pandemia -que fueron solo uno o dos meses- facturamos el 85 por ciento de lo contractualmente firmado. Es decir, de lo que hubiéramos facturado sin pandemia.

El tipo de edificios que nosotros tenemos —triple A— y el perfil de clientes —corporaciones y empresas internacionales— son los que menos se resintieron; no pasó lo mismo con los edificios de oficina clase B.

### **¿Quiénes tomaron metros en este contexto?**

Muchas empresas de ese tipo aprovecharon la pandemia para pasarse porque estaban tal vez en locaciones de

clase B o edificios no green y entonces en esos meses (de cuarentena) podían hacer obras y subir de categoría al ir a edificios de primera línea. Tal vez redujeron superficie, pero pasaron a plantas más eficientes. Quizá su *budget* era el mismo pero están en un edificio en el que los empleados se van a sentir mejor y querrán retornar a la oficina por todo lo que el edificio les brinda en cuanto a seguridad, amenities, gimnasio y vestuarios.

### **Más allá del CEL, ¿en todo el portfolio de edificios la ocupación acompaña-**

### **¿A cuánto asciende el stock de oficinas que tienen en renta actualmente?**

Tenemos 130.000 m<sup>2</sup> rentables. En los últimos cinco años, nuestra cartera de metros alquilables aumentó 20 por ciento anual en promedio.

Sucede que si una empresa necesita alquilar, por ejemplo, 5000 m<sup>2</sup> en bloque tiene que venir a nuestros edificios porque somos los únicos que tenemos esa cantidad de metros tan importante. En realidad, que teníamos porque ya casi completamos el CEL. Ahí tenemos plantas de 2500 m<sup>2</sup>.



**Centro Empresarial Libertador (CEL).**  
Es el “edificio más grande del país”, de 100.000 m<sup>2</sup> de superficie y 62.000 m<sup>2</sup> rentables.

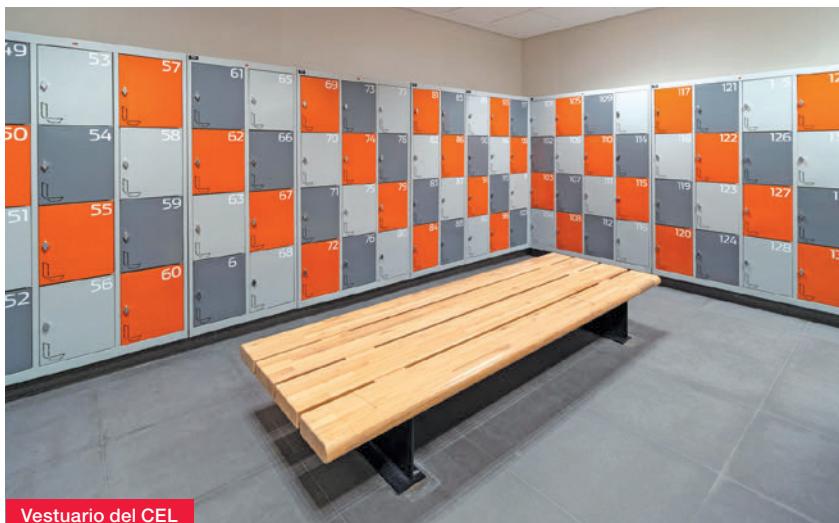
### **ñó durante la pandemia?**

Sí, el problema más grande fue en Puerto Madero. Madero Office es el edificio que más vacancia tiene porque uno de los clientes que estaba decidió dejar sus pisos. Ahí tuvimos reducción de metros. Es el único. Alquilamos algunos, otros pisos se vendieron y esperemos ahora alquilar lo que falta pero es en el único en el que perdimos metros.

### **Últimas tendencias**

### **¿Cómo serán los nuevos espacios de trabajo?**

En los últimos años las grandes compañías que estaban en plantas de 700 u 800 m<sup>2</sup> empezaron a pedir plantas de mayores dimensiones porque obviamente son mucho más eficientes y abaratan costos. Se puede tener una



Vestuario del CEL

sola recepción, no hay movimientos verticales y demanda menos tiempo. Brinda muchísimas ventajas.

#### **¿Y los cambios que vinieron con la pandemia?**

Durante este tiempo surgían dudas sobre si las oficinas iban a desaparecer y la gente trabajaría desde su casa, pero, aunque fue muy lindo los primeros meses, después todos estaban deseando volver a las oficinas porque la forma de trabajo es diferente. Lo que recibo de los clientes es que si bien la pandemia trajo cambios y algo de *home office* quedará, habrá un *mix*.

Eso desencadenará nuevas metodologías de trabajo y otras características que se están solicitando. Siempre escuchamos a los clientes y para nuestros inquilinos lo más importante es que sus empleados estén lo mejor posible. Eso evita la rotación. Así que cada edificio que hacemos va superando al anterior. Además del diseño buscamos siempre incorporar las últimas tecnologías. En el caso de los edificios más antiguos, los actualizamos.

**Antes de la pandemia y de los últimos años de crisis económica, el mercado de oficinas era de alta rentabilidad, pero quedó golpeado. ¿Cómo proyecta que será el futuro del real estate corporativo?**

Nuestra experiencia fue buena. Desde mi punto de vista, fue un éxito total. Estar en la trinchera y haber sobre pasado la pandemia con los números y



Espacio para bicicletas

las situaciones que vivimos -además de atender todo lo mencionado- resultó excelente en ese contexto.

Aunque, siempre el mercado corporativo de oficinas está atado al país. Actualmente, por las características del tipo de edificio y de planta que arman las compañías para que sus empleados se sientan a gusto, hace que donde antes asignaban 8 m<sup>2</sup> por empleado, hoy toman 12 m<sup>2</sup>. Se le dan más metros a cada uno entonces esto compensa si hay rotación o si se asigna algún día de *home office* al 20 por ciento del personal. Por eso no nos disminuyó la cantidad de metros requeridos por los clientes. Pero, más allá de esto, si la Argentina progresá y crece, las empresas re-

**“Si queremos que la rueda siga rodando, siempre tenemos que estar cuatro años adelante pensando en el próximo”**

quieren más metros y el mercado corporativo -sin dudas- también lo hará.

#### **El mercado de hoy**

##### **¿Cómo son sus proyecciones sobre la economía argentina?**

Estamos bastante complicados pero si no fuéramos optimistas, no estaríamos construyendo el edificio de Núñez. Nuestra idea es que esto se recomponga. Obviamente, va a llevar su tiempo, pero también lleva tiempo hacer nuestro edificio así que esperemos que, antes de que lo terminemos de construir, la economía haya mejorado.

##### **¿Qué se necesita para que la economía se encamine y el *real estate* crezca?**

El mercado tiene una capacidad de absorción de metros limitada por el crecimiento que puede tener la economía del país o las empresas, que son en definitiva las que requieren los metros.

No solo para el *real estate*, para cualquier actividad lo que se necesita es un poco de previsibilidad. Simplemente, tener reglas claras y previsibilidad. Es lo único que se pide. Con eso, después el argentino desarrolla e invierte.

La Argentina tiene todo: hay edificios de calidad y las empresas encuentran mano de obra calificada de primerísimo nivel por lo que también las multinacionales buscan asentarse en el país. Con reglas claras, yo y la mayoría de los argentinos vamos a estar contentos.

#### **Nuevos proyectos corporativos**

##### **¿Qué nos puede adelantar sobre el proyecto y estado de avance del nuevo edificio de oficinas que comenzaron a construir en Núñez?**

La torre corporativa de Campos Salles es una inversión de US\$ 60 millones. Pronto anunciarímos el nombre y más detalles, pero lo que puedo contar es que implicará 50.000 m<sup>2</sup> de construcción, 24.000 m<sup>2</sup> rentables. Este edificio está todavía más pensado hacia el *wellness*, el bienestar de las personas. ¡Hasta habrá parrillero! Además de todo lo que tiene el edificio anterior, contará con muchísimo verde. Vamos a tener

una plaza verde transitable y aprovechable como para que la gente pueda estar en el exterior. Está pensado con todas las comodidades tecnológicas como para que uno se pueda conectar con la notebook mientras está recostado en el parque. Serán 24 plantas libres además de entrepisos.

**¿Por qué optaron por construir dos edificios de oficinas tan próximos?** Replicamos la experiencia que tuvimos en Puerto Madero porque nos dio muy buen resultado. Ahí, en dos manzanas contiguas, tenemos Madero Office y Madero Riverside. La sinergia que hay entre ambos edificios nos permite compartir recursos y reducir costos así que esperamos armar también un polo de oficinas en Núñez que arroje aún mejores resultados.

**Más allá de estas características, al ser un proyecto surgido de la pandemia, ¿tendrá alguna particularidad**



Las oficinas

**que responda a las nuevas formas de trabajar?**

Para esta etapa pospandemia, los clientes nos están pidiendo que los empleados vuelvan a la oficina pero que se sientan como en su casa. Es decir, que se trabaje en la oficina con comodidad pero sin los ruidos o incordios que puede significar estar en el hogar.

**¿Ya reciben consultas de interesados en este proyecto?**

Recién estamos haciendo el pozo. Nos encontramos en la etapa de excavación y de subsuelos. Desde que se arranca la obra de un edificio hasta que se entrega pasan unos tres años y medio así que todavía falta mucho. Sin embargo, ya vinieron algunas empresas a preguntar

## "Siempre está abierta la posibilidad de construir otro Le Parc, pero depende de la tierra"

para tenerlo en vista porque las compañías que necesitan alquilar 5000, 6000 o 10.000 m<sup>2</sup> no tienen otras opciones.

**En un marco económico tan complicado como el actual, ¿por qué continúan apostando a la construcción de oficinas en el país?**

Dentro de cuatro o cinco años nadie sabe qué sucederá en el mundo y en la Argentina es más difícil todavía. Pero, si no se tuviera una mentalidad optimista -que los desarrolladores siempre la tenemos- nunca se lanzaría un edificio. Cuando empezamos el CEL, no sabíamos que casi lo terminaríamos de alquilar en medio de una pandemia, ¡era algo impensado!

**¿Ya avanzan con otro proyecto de desarrollo luego de Campos Salles?** Generalmente terminamos un proyecto e iniciamos otro así que ahora ya tenemos otro en vista. Si queremos que la rueda siga rodando, siempre tenemos que estar cuatro años adelante pensando en el próximo.

**¿Sería en tierra que poseen o que están buscando?**

Estamos en el proceso de negociación para la compra de la tierra así que no puedo decir más.

**¿Zona?**

En el Corredor Norte de la ciudad de Buenos Aires.

**¿Continuando el eje de Núñez?**

Exacto.

**¿También sería un proyecto de oficinas?**

También oficinas.

## Potencial residencial

**En Argentina, ¿continuarán enfocados en desarrollar únicamente oficinas?**

Siempre está abierta la posibilidad de construir otro Le Parc, pero depende de la tierra. Es decir, si hoy apareciese el terreno con las características, la capacidad constructiva, la ubicación pre-

mium y las dimensiones que requiere el desarrollo de una torre Le Parc, lo haríamos. Esas tierras las tenemos en vista. Sabemos cuáles son las que queremos. El tema es que hoy por hoy están en manos del Gobierno de la Ciudad así que estamos a la expectativa de que salgan a subasta pública o de que en algún momento las vendan.

**¿Es decir que creen que el mercado residencial también funciona bien?**

Totalmente, para el segmento *premium* -y más la marca Le Parc- hay mercado. Lo vemos en Punta del Este.

**Allí ya construyeron tres torres con esa marca, ¿tienen idea de lanzar algún nuevo proyecto?**

En diciembre lanzamos la preventa de Le Parc Torre 4, en la zona de La Brava, pegada a la torre anterior. Será una inversión de US\$ 65 millones. De 96 departamentos, en solo 30 días vendimos el 65 por ciento.



El hall del CEL

**¿Cuentan con banco de tierras?**

Sí pero no en Argentina, tenemos en Punta del Este.

**¿Planean seguir creciendo en otros países?**

De la región, solo en Uruguay.

**¿Y fuera de la región?**

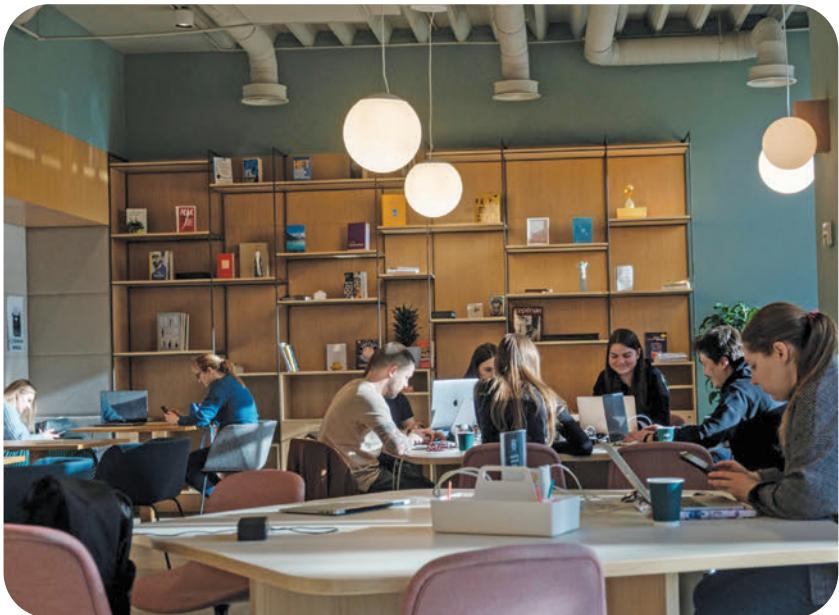
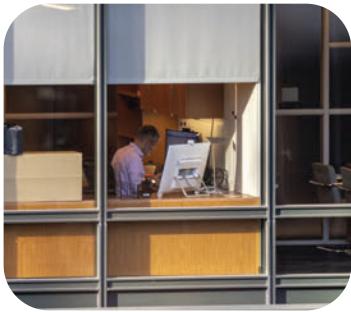
En Estados Unidos incursionamos con la compra de un edificio de departamentos residenciales en Manhattan, Nueva York, para alquilar. Está en una zona *premium*, frente a la plaza Union Square (N. de R.: One Union Square South adquirido a fines de 2020 por US\$ 211 millones).

**¿Están conformes con los resultados de esta operación?**

Muy conformes. <AP>

Recursos Humanos  
Recesión

¿Qué pasa con quienes perdieron su trabajo



o lo vieron amenazado — en una época signada por un virus que, como mínimo, condujo a la reflexión sobre el desarrollo profesional?

## La odisea de volver

Desde los tiempos más remotos el trabajo ha significado mucho en la vida de las personas, porque carecer de este conduce a la incertidumbre, a la pérdida del sustento económico, a males- tares psicológicos e, incluso, a la alte- ración de los vínculos sociales; entre otras cuestiones.

Mariana Castrelos, directora de Transiciones de carrera de Cono Sur en Wall Chase Group y autora del libro *Transiciones laborales: otro ser y hacer en la búsqueda de trabajo*, conoce bien el tema; incluso participó de una investigación sobre esta problemática. “La coyuntura ha influido notablemente en el momento de decidir cómo vivir de ahora en más, bajo qué formato y có-

mo posicionarse en un mercado laboral que ya no es el mismo. Los paradigmas son otros y las necesidades y priorida- des del trabajador también”, comenta a APERTURA.

Wall Chase asistió a 310 ejecutivos en situación de transición laboral du- rante la pandemia. Su departamento de *outplacement* (reubicación, en castellano) trabajó sobre esa cifra y llegó a conclusiones como estas: el 70 por cien- to de personas en transición de carrera corresponde a una franja etaria entre 35 y 48 años de edad, y el 30 por cien- to entre 50 y 60. Por otro lado, la elec- ción de la reinserción estuvo signada en un 60 por ciento a emprender, y el 30 por ciento a la relación de dependencia.

Quienes optaron por emprender en productos y negocios tienen un promedio de 42 años y quienes se volcaron a consultoría y servicios alrededor de 55.

Por su parte, Eduardo Kaplan, mentor empresarial con una lar- ga trayectoria acompañando a los re- cursos humanos en las organizaciones, entiende esta reinserción laboral como “compleja”. Dicho en otras palabras, es- ta complejidad está asociada a quienes perdieron su posición laboral, tanto por la recesión como por la pandemia. “Están quienes pertenecen a sectores específicos de la economía como turismo y espectáculos, por citar ejemplos concretos; que siguen sufriendo las idas

y vueltas del proceso (aperturas y cierres)", explica. Y agrega: "La gran mayoría debe reinventarse y reubicarse en otros mercados con más demanda como las ventas online y los mercados digitales". El riesgo de esta situación implica no reaccionar rápidamente y quedar fuera del mercado.

Pero, ¿quién gana y quién pierde en esto de reintegrarse? El mentor, que acompaña perfiles muy diversos, asegura que los que más pierden son los sectores etarios de mayor edad que, obligados por las circunstancias, se quedaron encerrados en sus hogares y en el ínterin, descubrieron oportunidades cuentapropistas y decidieron no reintegrarse en el mercado laboral. A raíz de casos como estos, algunos sectores empezaron a sufrir las consecuencias de la falta de recursos, como el gastronómico, que fue muy conocido durante la pandemia.

Tan conocido, que inclusive en los Estados Unidos lo apodaron como "La gran renuncia". Los componentes que conforman este fenómeno son muchos y controversiales: subsidios estatales, descontentos generales por las condiciones laborales, componentes psicológicos (no tengo más jefe), y oportunidades para desarrollar el cuentapropismo; entre otros. En nuestro país los expertos lo explican con las "changas y los deliveries". Hay mucha más gente en sus casas que requieren de comida, arreglos menores y otros servicios. "Quienes lograron el rebusque para tener ingresos que complementen los subsidios encontraron un equilibrio, como el caso de tantos que abandonaron sus puestos formales en una empresa y hoy cocinan en sus casas y venden a los vecinos de su barrio", ilustra Kaplan. Y agrega: "En la medida en que se reduzcan los subsidios estatales y la economía tienda a normalizarse la gran incógnita es qué pasará con este enorme grupo de trabajadores".

Según Castrelos, "los ejecutivos de más de 50 se inclinaron por emprender, decisión condicionada por la realidad del mercado y no una elección tan ge-

## "La vida útil de los conocimientos de quienes están empleados es cada vez más corta"

Rubén Figueiredo, titular del área académica Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School.

nuina, dada la exclusión y prejuicio de muchas compañías a la hora de incluirlos fácilmente por superar los 50 años". Estos grupos etarios ofrecieron sus conocimientos en consultoría y asesoría y —dato interesante— empezaron a ver a las empresas como clientes y no como empleadores.

### Perder un empleo

El profesor Rubén Figueiredo, titular del área académica Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School de la Universidad Austral, llegó a varias conclusiones al hablar sobre la pérdida laboral. Una de ellas es que "el amor y la necesidad psicológica de afecto se dañan al quedarse sin empleo porque se pierde el contacto social, la pertenencia a un grupo u organización, se afecta la autoestima, el reconocimiento y aumenta el aislamiento".

La pérdida va más allá del trabajo en sí mismo. Además, comenta Figueiredo que es con ese "bagaje nuevo y dañado" que la persona tratará de reintegrarse. Y en este sentido, van a intervenir variables como la edad, el nivel educativo, el género, e incluso la salud. "La reincisión podría agudizar los problemas de inclusión y diversidad", resalta con preocupación.

Los expertos consultados coinciden en que se está asistiendo a un verdadero cambio de paradigma, donde se están dejando atrás los esquemas de trabajo tradicionales. "Parece obvio a

estas alturas, pero el teletrabajo es tendencia, y esto es reciente", cuenta Diego Istúriz, fundador y director de AVC, empresa que se desarrolla en los mercados de la Argentina, Brasil y Chile. También aclara que quienes trabajaban en relación de dependencia ahora son *freelancers* o tienen varios trabajos en simultáneo. "Todo se flexibilizó. Nosotros, para quienes contratamos, lo pensamos así. En algunos casos se insertan por proyectos porque la persona tiene otros trabajos. Ya no hay vuelta atrás", menciona.

Otra variable a considerar, según el sondeo antes mencionado, es que la relación de dependencia fue más elegida por aquellos de entre 35 y 40 años y

son quienes han decidido continuar desarrollando su carrera en el ámbito corporativo. De todos modos, y como sostiene Figueiredo, "la salida del emprendimiento propio tampoco es para todo el mundo, ya sea por personalidad, por formación o por respaldo, no cualquiera puede iniciar un negocio de la nada".

Castrelos asegura que quienes volvieron al mundo empresarial lo hicieron con el convencimiento de continuar creciendo profesionalmente en el ámbito de grandes equipos. "Son personas que consideran que aún tienen un gran resto de aprendizaje por incorporar, ocupando posiciones de dirección general en PyMEs y altas gerencias en multinacionales; sobre todo en las áreas de marketing y finanzas", aclara.

### Un contexto que empuja

Entre esto de trabajar desde casa, de compartir y cohabitar espacios que son tan íntimos como profesionales, de ir de videollamada en videollamada, el cambio es el rector. En definitiva, de "ganarse la vida" se trata, desliza del otro lado Andrea Costa, consultora de Carrera de Hidalgo & Asociados. Es momento de plantear formas nuevas. En tiempos

**60-30**

El 60% de los que tuvieron que reinsertarse se dedicaron a emprender. El resto, fueron por la relación de dependencia. Fuente: Wall Chase

pandémicos los emprendedores, los unicornios y los proyectos independientes son las nuevas estrellas brillando en el firmamento. Y los sectores que se abren camino a toda velocidad son el sanitario y tecnológico, "imprescindibles" según la especialista, para empezar a hablar de empleo híbrido.

"Una primera alternativa es flexibilizar nuestra carrera. Lo que algunos expertos denominan 'resistentes a pandemias'. Tras confirmar esa elección, no basta con completar el CV. Buscar empleo es un trabajo en sí mismo y es importante saber cómo hacerlo, sobre todo en una era más digitalizada", desarrolla Costa.

En estas épocas digitales, los más afectados resultan ser, por un lado, los mayores con menor nivel educativo y problemas de salud, y por el otro "los jóvenes que hoy están teniendo serias falencias educativas —desde la dificultad para la lecto-escritura, pasando por la comprensión de textos—, lo cual significa una barrera para insertarse en el mercado laboral más calificado y mejor remunerado", destaca Figueiredo.

#### **Claves para no quedarse afuera**

Según profesionales consultados, todos coinciden en la importancia de que el currículum debería poner en relieve las fortalezas de la persona así como las oportunidades de mejora. Pero eso no es todo, saber comunicarlas es fundamental. Costa habla de "utilizar palabras clave". También habla de *networking*, esto de crear red dentro de las posibilidades que estén a nuestro alcance. Lo interesante del universo digital es que los límites son menos apremiantes, y que con una bien diseñada carta de presentación se puede llegar a manos de todo tipo de perfiles y en cualquier parte del mundo.

La instancia decisiva es la "entrevista virtual", porque ahora pasó a ser la modalidad más utilizada. Por supuesto, es necesario prepararse para que la conversación sea lo más clara, fluida y organizada posible (buen wi-fi, silencio, chequear con antelación si está bien instalada la plataforma que se usará durante la entrevista, etcétera).

#### **"No basta con completar el CV. Buscar empleo es un trabajo en sí mismo y es importante saber cómo hacerlo, sobre todo en una era más digitalizada"**

Andrea Costa, consultora de Carrera de Hidalgo & Asociados.

Costa asegura que asistimos a un momento en el que, todavía, muchas empresas y organizaciones temen contratar recursos debido a la incertidumbre que sigue latente. Es decir, no es un momento de plenitud en las búsquedas. Algunas organizaciones también perfilan sus miradas hacia personas que sepan cómo trabajar a distancia, y si pueden corroborarlo, mejor aún. En el CV tiene que estar incluido, así como las herramientas tecnológicas que las personas saben usar para llevar adelante su puesto de trabajo. Otro de los factores que se modificaron, sobre todo a partir de la presencia del Covid-19, fue la necesidad de los empleadores de "encontrar" a las personas en las redes: la famosa presencia digital. Al menos, esto aseguran desde Hidalgo & Asociados.

Desde la Universidad Austral dan a conocer un disparador fundamental y es esto de "aprender a aprender". Figueiredo comenta que la vida útil de los conocimientos de quienes están empleados es cada vez más corta. "Hay que estar a tono con las exigencias de la época: de allí surgen las actividades de reconversión, capacitándose en competencias nuevas, y, en otros casos, existe la necesidad de perfeccionamiento para mantener la misma posición", explica. De ahí que las compañías pongan foco en la capacidad de aprender de los trabajadores.

Desde la universidad no creen que, al menos en el corto plazo, exista demasiada oferta en el mercado laboral. Mucho de esto, según el profesor, se relaciona con las facilidades o dificultades que ofrece la legislación en la Argentina, que podría conducir el tema hacia otros aspectos que no dejan de ser relevantes, pero no se relacionan

con el objetivo de esta nota. "Las oportunidades tal vez no sean muchas, por los problemas de crecimiento, la macro economía y todo lo que ya sabemos", enfatiza.

#### **¿Lo que se viene?**

Lejos va quedando el hecho de marcar la hora trabajada o inmiscuirse al separatismo absoluto entre vida profesional y personal. Todo parece entremezclarse. "Hoy se busca capacidad para trabajar con autonomía, en equipo, de forma virtual y apuntando a lograr resultados", informa Istúriz.

El sondeo de Wall Chase señala dentro de sus variables cualitativas que el emprendedorismo lidera, por sobre ocupar puestos tradicionales: los emprendedores optaron por la oportunidad de capitalizar experiencia y dinero en un negocio propio, decididos a ser ellos quienes controlan su futuro y desarrollo profesional, sin techo de superación y argumentando tener las energías y el valor para edificar su propia empresa. Luego de un extensivo análisis de rentabilidad, plan de negocios y segmentación de clientes, apostaron a instalar sus proyectos en la Argentina.

Castrelos explica que, más allá de la edad, la elección —como común denominador entre los encuestados— fue el privilegio que les otorgaron a esperar lo que necesitaban para decidirse y atravesar un proceso de análisis muy profundo para construir, recuperar y/o sostener un espacio laboral. Todas las personas —y en esto coincide Figueiredo— buscan armonizar sus vidas laborales y profesionales y estar tranquilos, psicológicamente hablando.

Poco a poco, la pandemia va quedando atrás, sin embargo hay cuestiones que no tienen retorno. Las personas quieren sentirse libres, y esto es difícil cuando se relega a terceros, más aún con cronogramas estructurados en horas y esfuerzo. "Ya no resulta negociable, en épocas donde el tiempo de vida ha sido relativizado para todos. Y la calidad de cómo transitarla es válida en el presente, aquí y ahora, más que nunca", culmina la directora de transiciones de carrera. <AP> Florencia Borrilli

# NININA

DESDE 2013 PONIÉNDOLE AMOR A  
LO QUE APRENDIMOS EN CASA  
DESDE PEQUEÑOS

PALERMO  
gorriti 4738

RECOLETA  
quintana 213

BARRIO NORTE  
Museo Malba

VILLA URQUIZA  
holmberg 2464

Las nuevas tecnologías, las problemáticas ambientales y las necesidades de cuidado ante la extensión de la expectativa de vida marcarán el escenario laboral. Cómo prepararse para las oportunidades que vendrán.

# La era de la post automatización

Por Alejandra Beresovsky

La sostenibilidad, el reconocimiento de la diversidad, el avance tecnológico y la extensión de la expectativa de vida son los motores de cambios sociales que permiten proyectar las oportunidades laborales del futuro. Además de nuevos perfiles, habrá nuevas formas de trabajar, con formatos más flexibles, como un aprendizaje inexorable dejado por la pandemia. La adaptación a las demandas del mercado laboral no será rápida y coexistirán situaciones de desempleo con problemas para cubrir puestos de trabajo, por la falta de oferta acorde a las necesidades. Esas son algunas de las conclusiones de un relevamiento realizado por APERTURA entre expertos en el mercado de trabajo, las nuevas tecnologías y la formación académica.

Una buena noticia es que, a pesar de que la inteligencia artificial y la automatización van ganando terreno, no desplazarán a los recursos humanos, sino que se planteará el desafío de la convivencia. “Una investigación realizada por ManpowerGroup y titulada ‘Reinicio de la Revolución de las Habilidades’ revela que se están creando más puestos de trabajo de los que se elimi-

Innovación



## Para 2025 las tareas se dividirán por igual

nan”, afirma Luis Guastini, director general y presidente de ManpowerGroup Argentina. “De hecho, se estima que para 2025 las tareas se dividirán por igual entre las personas y las máquinas, mientras que 97 millones de nuevos empleos surgirán en la inteligencia artificial (IA), la economía verde y la economía del cuidado”, añade.

Respecto del mercado local, el trabajo arroja que el 93 por ciento de los empleadores que están en un proceso de automatización prevé aumentar o mantener su plantilla, en comparación con sólo el cinco por ciento que planea reducirla. “En este sentido, se espera que en un futuro la digitalización continúe creando la mayor cantidad de puestos de trabajo”, insiste Guastini.

Los centros de formación ya están analizando los cambios que se suceden en el mercado laboral para sumar propuestas. “Todo parece indicar que, si bien muchos trabajos desaparecerán en

el futuro, muchos otros aparecerán o se desarrollarán”, apunta Alicia Caballero, directora de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UCATec) y exdecana de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina (UCA). Consultada sobre cuáles serán los nuevos trabajos, enumera: “Seguramente estarán más vinculados con los servicios; las personas, especialmente los adultos mayores; el medioambiente; la biotecnología; la gestión; el arte; el entretenimiento; el marketing basado en el mayor conocimiento del mercado; el procesamiento de la infinidad de datos que se generan; la información y la robótica”. Aclara, asimismo, que la innovación compartirá escenario con las prácticas tradicionales. “Hay actividades que, más allá del avance de la tecnología, seguirán siendo esencialmente humanas, como la medicina o la educación. Y otras, como las ingenierías, que a su vez generan el avance de las tecnologías”, asevera.



Para Alexandra Manera, directora de Recursos Humanos del Grupo Adecco Argentina & Uruguay, las habilidades requeridas en el futuro no serán muy diferentes a las que ya se están imponiendo. "Hay algunos aspectos que se volvieron protagonistas luego de los tiempos de cambio que vivimos en los últimos meses, tales como comunicación, resolución de problemas, pensamiento crítico y liderazgo. Aspectos que forman parte de las conocidas 'habilidades blandas'", señala. Insiste en que los líderes encargados de forjar la próxima generación de desarrollo están cada vez más convencidos de que las habilidades blandas son claves para conectar y motivar a los colaboradores. "Por parte de las compañías, ya se encuentran adaptándose al nuevo mundo con nuevas necesidades por satisfacer. Los líderes comprendieron que para tener un trabajo en equipo exitoso y alcanzar objetivos se debe priorizar a las personas, conocerlos y priorizar las necesidades de cada uno con escucha y compañerismo", comparte.

El especialista Alejandro Melamed avizora que en la próxima década los trabajos que tendrán mayor demanda serán aquellos que tengan que ver con tareas intelectuales, no repetitivas. "Lo que se llama 'economía del conocimiento'", resume. "Dentro de las áreas de trabajo donde se visualizan mayores oportunidades, tenemos todo lo que tenga que ver con datos, inteligencia artificial. También aquello que esté relacionado con la economía del cuidado, desde la medicina, hasta todos los aspectos asociados al cuidado de las personas y de los lugares", describe.

La sostenibilidad y el impacto am-

## entre las personas y las máquinas

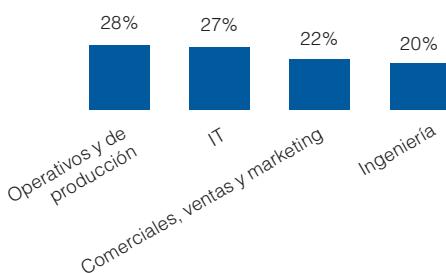
Fuente: ManpowerGroup

### Escenario actual

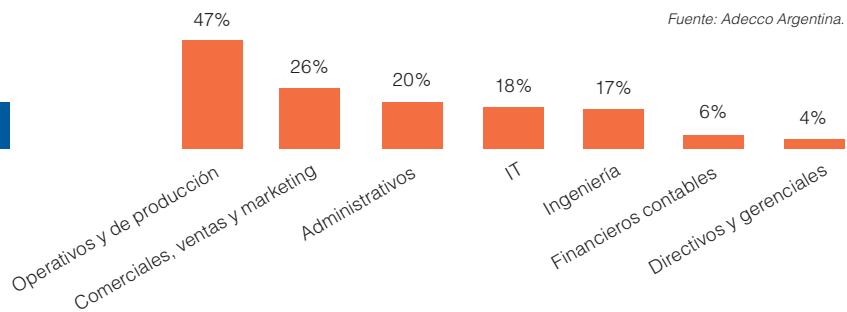
Pero para saber qué deparará el futuro, es importante conocer la situación presente. Y lo que se observa es un desfase entre oferta y demanda de trabajo. Según un estudio de Adecco Argentina basado en consultas a directores de Recursos Humanos de diversas empresas, las empresas creen que los perfiles más difíciles de encontrar en los próximos meses serán los operativos y de producción (28 por ciento) y perfi-

les de IT (27). Le siguen los comerciales, ventas y marketing (22) y los de ingeniería (20). Ante la pregunta de qué tipo de perfiles incrementarán en su dotación, las respuestas fueron que los operativos y de producción (47 por ciento), seguido por los comerciales, de marketing y ventas (26). También, los administrativos (20 por ciento), los perfiles de IT (18), y en menor medida los perfiles de ingeniería (17), financieros y contables (6) y los directivos y gerenciales (4).

### Los perfiles más difíciles de encontrar



### Los perfiles que más van a crecer



Fuente: Adecco Argentina.

biental también se traducirán en la necesidad de cubrir puestos específicos. "Todos aquellos que trabajen en lo que se denomina 'la economía verde'", grafica Melamed. "Eso implica el cuidado y la reparación de los problemas, los descuidos y los desastres que estamos haciendo en el medioambiente." Finalmente, para el experto, las profesiones vinculadas con la ingeniería y la informática seguirán siendo "omnipresentes".

Desde ese sector, Blas Briceño, vicepresidente de la Cámara de la Industria del Software (Cessi) a cargo del programa de empleo y formación Software as Future (SaaF) 2031, advierte que, pese a que actualmente hay una demanda alta (y en crecimiento) de profesionales vinculados con las carreras de programación, "se están creando nuevas tecnologías y herramientas que cuentan con inteligencia artificial que favorecen la simplificación de los procesos de desarrollo de software". En consecuencia, manifiesta, "la tendencia para los próximos años estará más relacionada con el análisis de problemas y el descubrimiento de alternativas de desarrollo de software, además de la supervisión y programación que se va a hacer con herramientas muy distintas a las que se usan en la actualidad".

Respecto de las habilidades que se requieren para las profesiones IT, destaca la capacidad creativa y el trabajo colaborativo y en grupo. Sobre esto último explica que "el desarrollo de software involucrará, cada vez más, a muchos actores de forma simultánea". Como los desafíos en estos puestos serán cada vez mayores —dice— las respuestas deberán provenir de colectivos cada vez más heterogéneos.

Por su parte, Luis Galeazzi, director ejecutivo de Argencor, entidad que nuclea a empresas de la economía del conocimiento, proyecta que las que crearán oportunidades de empleo serán las actividades vinculadas con las tecnologías de la información (computación, inteligencia artificial, ciencia de datos). Pero también "las ciencias biológicas o ciencias de la vida, al igual que lo relativo a la generación de nuevas fuentes de energía y el tratamiento de ciencias del suelo; y, en líneas generales, todo lo vinculado a ciencias exactas, matemáticas y físicas", subraya.

Su opinión se aproxima a la de Galo Soler Illia, investigador del Conicet y decano del Instituto de Nanosistemas en la Escuela de Bio y Nanotecnología de la Universidad Nacional de San Martín, para quien las profesiones del

futuro serán las que se conocen como las STEM (acrónimo en inglés de "ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas"). "Son la base de todo; se construye a partir de ellas, son las que modifican el mundo", afirma.

### Habilidades

Las profesiones que se impondrán en el futuro requerirán de habilidades específicas que se podrán potenciar y hasta crear. Y la buena noticia: será posible también la reconversión o la convergencia desde otros campos. "Hay una posibilidad permanente de que las carreras se 'confundan', es decir, quien se inició en una carrera puede cruzarse a otra y sumar conocimientos", opina Galeazzi. "De ese híbrido, y del conocimiento complejo que da la formación en distintos saberes, se pueden obtener nuevas habilidades. El mundo se orientará a la conjunción de conocimientos", completa.

Las exigencias del futuro obligan a un proceso de cambio y adaptación desde el presente. Y sobre esto advierte Caballero. "Yo insisto en que hay mucho análisis acerca de cómo serán los trabajos del futuro, pero bastante menos tiempo se dedica a pensar y trabajar en la educación del presente que permita a los niños y jóvenes de hoy acceder a ellos y también a crearlos", alerta. "Hay conocimientos que son esenciales para la adecuada asimilación de los saberes: matemática, lengua (escrita y oral) y ciencias", añade. Destaca la importancia de la versatilidad y la "apertura mental", así como "la capacidad de trabajar en equipo y, particularmente, en grupos interdisciplinarios".

En materia de educación formal, Soler Illia hace hincapié en poner manos a la obra: "Vamos a necesitar desarrollar tecnología y eso implica formar personas que no estudien de los libros, sino que hagan, que vivan, dentro del laboratorio y que experimenten la creación y trabajar desde el lugar del conocimiento". "Cuando enseñas desde los libros, los estudiantes aprenden de una manera. Pueden ser buenos profesionales, sin duda, pero si desde jóvenes los metés en un laboratorio y les enseñas a hacer ciencia, no a leer sobre ciencia, si-



**97 millones de nuevos empleos surgirán en la inteligencia artificial, la economía verde y la economía del cuidado**

Fuente: ManpowerGroup



## 93 por ciento de los empleadores que están en un proceso de automatización planea aumentar o mantener su plantilla.

Fuente: ManpowerGroup

no a enfrentar problemas originales y a resolverlos, hay una gran probabilidad de que puedan usar su imaginación y su formación para resolver problemas que no han sido planteados”, recalca.

Para Melamed, la clave no está en las capacidades tomadas individualmente, sino en desarrollar tres tipos de alfabetizaciones: la humana, la de los datos y la tecnológica. “Son como tres grandes segmentos y las capacidades y habilidades requeridas se pueden agrupar en esa dirección”, sintetiza.

Define como “datos” las destrezas asociadas al entendimiento, la interpretación y la accionabilidad. “Los predictivos serán cada vez más importantes”, aporta. Respecto de las capacidades vinculadas con la tecnología, menciona desde la programación hasta el desarrollo de innovaciones; al tiempo que la alfabetización humana -indica- tiene que ver con “la conexión, el liderazgo, la innovación, la creatividad y la empatía”.

Los nuevos perfiles no serán fáciles de hallar y se profundizará un problema que las tecnológicas tienen muy presente. Según la Encuesta Global de Escasez de Talento que realizó Manpower en 2021 entre más de 45.000 personas en 43 países y territo-

rios, en 15 años habrá un pico máximo de escasez de talento. De acuerdo con Guastini, esto responderá a que “la dificultad de encontrar habilidades blandas y conocimientos técnicos, tanto en el país como a nivel mundial, está aumentando a un ritmo sin precedentes”.

“Estamos experimentando un fenómeno global sumamente complejo, que combina un incremento del desempleo y un aumento de la escasez de talento, es decir, hay personas que buscan trabajo y no lo encuentran y empresas que requieren recursos con competencias muy específicas y tampoco los hallan. En este sentido, el 72 por ciento de los empleadores encuestados en Argentina reportó tener dificultades para cubrir posiciones”, agrega.

A la complejidad que menciona Guastini se agrega que la competencia por el talento ya no se reduce a mercados locales, sino que es una verdadera puja entre países. La biotecnológica Terragene, con sede local en Alvear, en las proximidades de Rosario (Santa Fe), marca esa situación. La empresa se inclina por profesionales del ecosistema STEM, como doctores en Ciencias, biotecnólogos, ingenieros químicos, ingenieros en Sistemas, en Electrónica, Mecánicos e Industriales, así como en

carreras relacionadas con el comercio internacional, el Marketing, la Comunicación, las Relaciones Humanas y las Ciencias Económicas. “Son perfiles muy requeridos y con muy baja oferta. En particular las del ámbito científico, competimos con la deserción hacia el exterior de profesionales con doctorados”, admite su gerente de Recursos Humanos, Daniel Brusa.

La reconversión, coinciden la mayoría de los consultados, es posible. “Los conocimientos previos ayudan y suman valor a la hora de emprender cualquier carrera”, remarca Briceño. Y suma: “En particular, para las carreras IT y el desarrollo de software, el dominio de conocimientos de otras disciplinas es muy importante ya que la tecnología y la creación de herramientas digitales están orientadas a todos los negocios”.

### Condiciones de trabajo

La pandemia aceleró transformaciones en todos los ámbitos sociales, incluyendo los modos de producción y comercialización y las relaciones laborales. Para muchos especialistas, este cambio no se va a revertir, pero no es aplicable en todos los casos.

“La flexibilidad es un concepto clave para los trabajos del futuro y del presente también porque ya lo estamos viendo”, señala Manera.

Desde ManpowerGroup Argentina, Guastini informa que, al consultar a empresas argentinas de diferentes industrias cómo trabajará la mayoría de su fuerza laboral en los próximos tres meses, los sectores que respondieron que planean implementar el modelo híbrido son los de Recursos Humanos (48 por ciento), Finanzas (44), Administración (43), Tecnología de la Información (41) y las áreas de Ventas, Recepción y Atención al cliente (33).

Para las compañías que deciden hacer una transición hacia esa modalidad, la firma recomienda cuatro pasos: identificar roles adecuados para realizarlo, definir el esquema a implementar y los beneficios esperados, detectar posibles dificultades y crear estructuras de apoyo organizacional para abordar los probables obstáculos. <AP>

En Alianza con

Bloomberg  
Businessweek

LA GRAN Salsa  
Picante

QUIERE MÁS  
Salsa Picante

## McCormick, príncipe de las especias de calabaza desde hace 132 años, virtuoso de estragón, mayordomo del orégano, se ha hecho cargo de una categoría completamente nueva.

**Por Austin Carr  
Fotografías de Justin Wee**

**El pasillo A3-7, la sección de condimentos del Walmart Supercenter en el norte de Baltimore, bien podría ser un escenario de guerra. La góndola de salsas de tomate, mostazas, mayonesas y aderezos rivales se destacan, listos para bombardear las papillas gustativas. La lucha no es solo por el sabor, por supuesto, sino también por la marca. Está el clásico envase rojo de letras negras en negrita de Heinz, el frasco Hellmann's azul y blanco, la orgullosa botella amarilla de French's. Hay opciones disponibles más baratas, más saludables y quizás más sabrosas, pero estos productos icónicos, que evocan recuerdos familiares y deliciosos, suelen resultar victoriosos al momento de pagar.**

A unas cuadras de allí, en la sede de McCormick & Co. en Hunt Valley, Maryland, el director ejecutivo Lawrence Kurzius ha estado conspirando para enviar refuerzos a los estantes de Walmart, que representaron el 12 por ciento de los US\$ 5600 millones en ingresos de McCormick en 2020. La compañía de 132 años de antigüedad es más conocida por los condimentos y hierbas que se venden en el pasillo A12, la sección de especias de Walmart. Pero Kurzius, en busca de un crecimiento más allá de las especias, ha estado apuntando agresivamente al hipercompetitivo negocio de los condimentos. En los últimos años, su compañía compró la mostaza de French's, la salsa de barbacoa de Stubb y la RedHot de Frank's, una salsa de pimienta al estilo de Luisiana que ha rociado las alitas de pollo Buffalo desde la década de 1960.

La adquisición de Frank's, en particular, fue un golpe. Comprada junto con French's en 2017 por US\$ 4200 millones, es la salsa picante más grande de los EE. UU. (por delante de Tabasco) en la categoría de condimentos más picantes, según la firma de investigación de mercado Euromonitor International. A escala mundial, las ventas de salsa picante aumentaron un 54 por ciento desde 2015, a alrededor de US\$ 5000 millones, con Lao Gan Ma de China, un sabroso aceite de chile que es enorme en Asia y tiene seguidores de culto en los EE. UU., vendiendo más que Frank's y Tabasco en todo el mundo. Kurzius, quien se ha sumado a la tendencia, rociando la sustancia en los huevos del desayuno e incluso inyectándosela a su pavo de Acción de Gracias, quería más que una participación en un mercado en crecimiento. Quería la supremacía mundial total de la salsa picante. Y así, solo dos años después del trato con Frank's, fijó su mirada en otra potencia en el espacio: Cholula.

Cholula, entonces número tres en los Estados Unidos después de Tabasco y Frank's, se había vuelto popular gracias a su distintiva tapa de madera redonda y su picante, que incluso es mayor que el de Frank's pero lo suficientemente suave para los gustos estadounidenses (en la escala Scoville Heat Unit de picor, Cholula obtiene un puntaje tan alto como 2000 SHU, un poco menos que un chile jalapeño). En cuanto a la marca, Cholula también ofreció una autenticidad a McCormick de la que parecían carecer Frank's y sus 900 SHU, aún siendo producida en México y que en realidad era propiedad de una firma de capital privado con sede en Connecticut, L. Catterton, y estaba dirigida por ejecutivos en Stamford.

El equipo de fusiones y adquisiciones de Kurzius se había estado reuniendo con L. Catterton para tomar el té y realizaban Zoom desde mediados de 2019 para analizar cómo sería la venta. Las cosas se pusieron más serias cuando L. Catterton puso a Cholula a subasta en septiembre de 2020. Naturalmente, había competencia: si quería convertirse en el gigante de la salsa picante, primero tenía que enfrentarse al gigante del ketchup. Kurzius le pidió permiso a la junta de McCormick para hacer una oferta tan importante que despejaría el campo de competidores. El director W. Anthony Vernon, quien había sido director ejecutivo de Kraft Foods antes de que se fusionara con Heinz, comenta que la respuesta de la junta fue contundente: "Sal a buscarla".

La oferta de US\$ 800 millones de McCormick superó a Heinz ese noviembre. "Cuando leí eso, dije: ¡Dios mío! ¡Son muchos pimientos rojos!", recuerda Luis Saavedra Jr., director de operaciones de Tapatío, una empresa familiar rival de Cholula con sede en el sur de California. Entre Frank's y Cholula, Kurzius de repente controló alrededor de un tercio del mercado estadounidense, según Euromonitor, con mucho más espacio para expandirse.

McCormick ya tiene relaciones con muchos de los minoristas y cadenas de restaurantes más grandes del mundo a través de su negocio de condimentos y especias, la misma red internacional de compradores que ahora están agregando botellas Cholula a sus pedidos al por mayor. "Quieren ver su salsa picante en todas las mesas del mundo", dice Sharif Rod, quien anteriormente supervisó las exportaciones de Cholula a América latina, "Es el próximo ketchup". (La vocera de Kraft Heinz, Jenna Thornton, se negó a comentar sobre el acuerdo con Cholula, pero indicó que la "plataforma Taste Elevation"

▲ La línea de producción de cúrcuma de McCormick en Cockeysville, Maryland.

de la compañía está experimentando un crecimiento significativo. Señaló avances como Buffaranch, una salsa de búfalo picante mezclada con aderezo *ranch*. "Nuestra agenda de innovación está comenzando a afianzarse", aclaró Thornton).

Las ambiciones hegemónicas de McCormick fueron catalizadas, en parte, por la era del Covid-19. Aunque sus ventas a restaurantes disminuyeron en 2020, los ingresos de los consumidores se dispararon en los primeros meses de los aislamientos cuando los compradores repusieron frenéticamente sus despensas. En general, las compras de productos McCormick por parte de los clientes en las tiendas de los EE. UU. aumentaron un 55 por ciento en el trimestre de primavera (boreal) del año pasado, un cambio radical para una empresa acostumbrada al crecimiento de un dígito y conocida por venderle a una abuela un frasco de pimentón una vez cada dos décadas. La compañía, que debía reportar ganancias el 27 de enero, vio cómo sus acciones se disparaban a máximos históricos durante la pandemia. Vale aproximadamente el doble de lo que valía en 2016, cuando Kurzius se hizo cargo.

Para mantener el crecimiento, está apostando por productos que quizás el público ni siquiera sepa que McCormick posee. Eso incluye los condimentos que se venden en las tiendas, pero también los alimentos y bebidas que McCormick desarrolla para PepsiCo Inc. y otras marcas de alimentos. La compañía no comenta en qué brebajes ha intervenido, pero fuentes familiarizadas con la operación, que solicitaron el anonimato para hablar con franqueza sobre la industria secreta, dicen que McCormick ha ayudado a crear los más vendidos, incluidos Bud Light Lime, Cool y Rancho Doritos. Apenas unas semanas después del acuerdo con Cholula, Kurzius se adentró más en este mundo al adquirir FONA International LLC, un fabricante de sabores, por US\$ 710 millones.

"No fue hasta Lawrence que McCormick buscó estas adquisiciones más grandes para ponerse en el mapa como un actor importante en el mercado de alimentos", dice Vernon, y agrega que el objetivo de la compañía es evolucionar más allá de "vainilla McCormick", una referencia al enfoque anteriormente restringido de la compañía. Eso significa enfrentarse a empresas como Kraft Heinz y Hellmann's, propiedad



de Unilever Plc., para invadir más sectores de comestibles en los supermercados. "Recuerdo haberle dicho a Lawrence: 'Estamos en una carrera armamentista con jugadores mucho más grandes y con balances mucho más profundos'", comenta Vernon. "¿Cómo nos aseguramos de que esto no se nos escape?".

**A principios de 2020, el panorama parecía alejarse de** McCormick. Ese enero, Kurzius voló a China para un viaje que incluyó una incómoda celebración del Año Nuevo Lunar en la oficina de Shanghái de la compañía. "Probablemente había mil personas en ese salón", recuerda. "Todo el mundo estaba brindando y dándose la mano". La charla entre la multitud era sobre el nuevo y peligroso virus que había aparecido en Wuhan, hogar de una subsidiaria de McCormick, Wuhan Asia-Pacific Condiments Co. "Nuestro equipo de China estaba realmente asustado", recuerda Kurzius.

La situación empeoró después de que llegó a su casa en Maryland. Las tres fábricas de McCormick en China, donde se mezclan y empaquetan los condimentos que luego se venden en el país, no pudieron reabrir después de las vacaciones debido a las restricciones sanitarias, lo que amenazó las ventas en el segundo mercado más grande de la compañía. La cadena de suministro de McCormick es amplia, con alrededor de 14.000 materias primas obtenidas de 80 países, incluida China. Todo el ecosistema (granjas, fábricas, transportistas) estaba en peligro a medida que la pandemia cobraba fuerza. También sucedió en su negocio de suminis-

## Más allá de la tapa roja

Una historia reciente de las adquisiciones más notables de McCormick.

\$12.5m\*    \$604m    \$100m    \$4,2mm    \$800m

1990



Old Bay

2008



Lawry's

2015



Stubb's

2017



Frank's RedHot

2020



French's



Cholula



tros para restaurantes. Las ventas de ese segmento habían representado históricamente una quinta parte de los ingresos.

Desde febrero hasta principios de marzo, el precio de las acciones de McCormick había perdido más de una cuarta parte de su valor. Pero luego las ventas en las tiendas despegaron. Despues de papel higiénico, los compradores en pánico fueron por los comestibles. En la semana que finalizó el 15 de marzo, las compras de los consumidores de los productos de McCormick se dispararon un 54 por ciento. "Era como Acción de Gracias y Navidad", explica Kurzius. Las ventas minoristas de caldos y mezclas (como kits de condimentos para tacos o chili) se duplicaron con creces. A la semana siguiente, todo giraba en torno a Frank's y French's, y las ventas aumentaron un 90 por ciento.

Parte del entusiasmo se debió al acopio de productos que realizaban los consumidores, pero Kurzius cree que la era

de quedarse en casa trajo un cambio cultural. De repente, una generación estaba tratando de aprender a cocinar por primera vez. "En nuestra línea de ayuda Ask McCormick, recibimos las preguntas más básicas que te imagines", recuerda. "No es mentira: recibíamos preguntas como, '¿Qué es una cucharadita?'".

El crecimiento de las ventas, que continuó durante el verano, tensó aún más la cadena de suministro de la empresa. Para priorizar, Kurzius suspendió cientos de artículos menos populares, algunos de los cuales ahora están descontinuados permanentemente (QEPD Grill Mates Carolina Gold, condimento dulce y picante). La compañía contrató a 1400 trabajadores adicionales. Algunas fábricas cambiaron a producción 24/7. Esto se debió en parte a satisfacer la demanda, pero también fue una forma de adaptarse a los protocolos de seguridad por el Covid que requerían que los trabajadores estuvieran separados unos de otros y realizaran limpieza y saneamiento adicionales durante los cambios de turno.

Había mucho que se podía hacer. Mientras que los gigantes de la electrónica intentan cultivar múltiples fuentes de componentes en caso de cuellos de botella geográficos, McCormick depende en última instancia de una extensa red de granjas en lugares como Indonesia, que suministra la mayor parte de la canela del mundo, y Turquía, hogar de la hoja de laurel. "No podemos mover el ecuador", manifiesta Donald Pratt, director gerente de la subsidiaria de ingredientes globales de McCormick. Para complicar las cosas, la volatilidad de las ventas hizo que la previsión fuera una pesadilla. "A los analistas les tomó horas darle sentido a las señales", recuerda.

Luego vino la gran crisis de la cúrcuma. La especia in-

**\$379m** **\$286m** **\$145m**



2000



2011



2013



DaQiao (China)

dia ha despegado entre los amantes de la comida de Instagram donde anuncian sus poderes antioxidantes. Vendido como un polvo molido, la cúrcuma se ha convertido en un raro éxito digno de un *hashtag* entre los condimentos de tapa roja de McCormick. También es responsable del color amarillo brillante de la mostaza francesa. Cuando el suministro de cúrcuma de McCormick en los EE. UU. comenzó a agotarse críticamente alrededor de la temporada de asados, en parte porque el transporte marítimo estaba sobrecargado, el grupo de abastecimiento de la compañía tuvo que alquilar un avión de carga de emergencia lleno de material para su fábrica de Springfield, Misuri. Desafortunadamente, el avión se dirigió erróneamente a Maryland, lo que obligó a McCormick a contratar camioneros para transferir las mercancías durante la noche, un viaje de 1300 km, para llegar a tiempo para una producción que estaba programada.

Las existencias de cúrcuma envasada en los Estados Unidos también se estaban agotando debido a la demanda extrema, lo que llevó a McCormick a acelerar la entrega de muestras de otro proveedor de India a fines de julio. El socio, que ya suministró cúrcuma a los mercados europeos de McCormick, prometió que podría agregar suficiente capacidad para atender el mercado americano.

Pero aún necesitaba pasar por una auditoría en los EE.UU. para garantizar que sus especias cumplieran con los estándares de importación de la Administración de Drogas y Alimentos y tuvieran la consistencia de color adecuada para mezclarse con los ingredientes locales. "La uniformidad es muy importante", aclara Zoe Wood, compradora global de McCormick con sede en las Islas Caimán. "No queremos que la cúrcuma de envases de tapa roja se quede en la góndola junto a la cúrcuma de diferentes colores".

Con muchos empleados trabajando de forma remota y los laboratorios de investigación de McCormick operando con un equipo mínimo, una analista de la compañía en Maryland tuvo que probar la paleta de colores de la nueva cúrcuma en la cocina de su casa después de buscar en sus armarios materiales que pudiera usar como muestras de control. Wood se conectó a una videoconferencia con la científica para ver lo que había preparado: "un plato encantador" de mayonesa, el polvo exportado del nuevo proveedor y la cúrcuma molida original de McCormick para comparar. Los estaba revolviendo en la mayonesa para asegurarse de que tuvieran el mismo



▲ La fábrica de French's (arriba) en Springfield, Misuri. Comprobando la viscosidad de la mostaza (abajo).

tono. "Y dijo: 'Esta es la combinación, perfecto, podemos hacer que esto funcione'", manifiesta Wood. El pulgar hacia arriba permitió que la muestra saltara la cola en el laboratorio de McCormick, donde pronto se testeó y se aprobaron los niveles de curcumina, su principal componente químico. Después de pasar las pruebas, McCormick hizo un pedido grande al proveedor de India el 15 de septiembre.

Con las reservas de mostaza de los EE.UU. aseguradas, la compañía anunció los resultados de su tercer trimestre dos semanas después. Las ventas al consumidor aumentaron un 15 por ciento con respecto al mismo período en 2019, pero disminuyeron con respecto al aumento del 26 por ciento del trimestre anterior. Los analistas se preguntaron si las ganancias de la pandemia se estaban desacelerando y resultarían fugaces o si el crecimiento continuo de dos dígitos representaba una nueva normalidad.

Kurzius calculó que la botella de salsa picante estaba medio llena. Era hora de ir tras Cholula. "Hubo una serie de oportunidades que tuvimos para hacer cosas más aburridas, como apuntalar nuestra estructura de capital", dice. "Pero pensamos que si asumimos esto ahora, realmente podemos explotarlo en el abastecimiento de restaurantes cuando superemos esta crisis y los establecimientos comiencen a reabrir".

**Colegas de Kurzius dicen que los cambios que impulsa** están animados por su reverencia por "El poder de las personas", escrito por el difunto Charles P. McCormick. C.P., como se le conoce, era sobrino y sucesor de Willoughby McCormick, quien comenzó en el negocio en 1889 elaborando cerveza de raíz y jarabes de frutas en una bodega de Baltimore. La operación creció. Adquirió una empresa de especias con sede en Filadelfia y, según las circulares publicitarias de principios del siglo 20, se expandió a la fabricación de harina de mostaza, crema fría, hamamelis, crémor tártaro, píldoras para el hígado, aceite de ricino y algo llamado "agua para los ojos".

La compañía floreció durante la década de 1920. Después de la Gran Depresión (y la muerte de Willoughby en 1932), fue C.P. quien reconstruyó McCormick y orquestó adquisiciones de compañías de condimentos y extractos que transformaron a McCormick en un imperio global de especias. El libro de negocios de C.P., ahora agotado, publicado en 1949, incluye un capítulo sobre la derrota del comunismo; discordantemente, su portada de bolsillo presentaba una nube de hongo

# "Hay una empresa por ahí a la que le encantaría tener una imitación de Doritos, ¿verdad? ¿De dónde vienen esos sabores? No lo sé. No puedo decirlo"

que se cernía sobre el planeta, aparentemente una referencia a su descripción como "atómica" de la inventiva de las generaciones futuras. El libro captura el estilo inusual de liderazgo de C.P. y detalla cómo erigió una tienda de comestibles modelo en las oficinas de McCormick para que los ejecutivos pudieran comparar los diseños de empaque con los de la competencia. Redujo las horas de producción semanal de 56 a 45 mientras aumentaba los salarios en un 10 por ciento, lo que inesperadamente impulsó la producción.

Lo más duradero fue su filosofía organizativa de "administración múltiple", un enfoque de abajo hacia arriba que hizo que McCormick creara mini juntas directivas entre los operadores de fábricas y los empleados subalternos. La premisa era construir un canal de ideas que los altos mandos podrían ignorar de otro modo. La política condujo a la decisión de reemplazar el cinco por ciento de los turnos de producción con pausas para el té; el té era otra línea de productos y C.P. argumentó que los trabajadores con cafeína serían más productivos, además eliminó un plan para colocar un cartel de neón en la terraza que costaría US\$ 4000 al año para mantenerlo encendido. Pero el objetivo principal era evitar que McCormick se volviera obsoleta, como un sabio olvidado, una crítica implícita a su tío: C.P. sentía que él nunca comprendió todo el potencial de la empresa. Denunció a los "cabezas muertas" y a los "hombres sí" que "son un grupo fijo que se perpetúa a sí mismo".

Los directores ejecutivos posteriores, incluido Buzz, el hijo de C.P., intentaron llevar adelante esta estructura, con diversos grados de éxito. Un artículo de la revista Fortune de 1990 señaló el cambio en la empresa que se había dado en la década anterior y que se debió principalmente a que Buzz "refrescó el aspecto de sus productos al reemplazar las conocidas latas rojas y blancas con botellas de plástico transparente", como las que los consumidores reconocen hoy. También fue el resultado de una guerra de precios con un rival australiano ahora vencido, y un esquema de precios ilegal en el que McCormick supuestamente ofreció grandes descuentos a las cadenas de supermercados a cambio de hasta el 90 por ciento del espacio en las góndolas (la empresa acordó resolver los cargos antimonopolio presentados por la Comisión Federal de Comercio de los EE. UU. en 2000 sin admitir irregularidades).

## El rey de los condimentos

### Mundo

Mayonesa  
2021 ventas:  
US\$ 10,6mm

EE.UU.  
US\$ 1,8mm

Ketchup  
US\$ 6,9mm

US\$1mm

Salsa  
chili  
US\$  
5mm

1mm

Mostaza  
US\$2mm

60

Datos: Euromonitor International

Kurzius entrega el libro de C.P. a los nuevos miembros de la junta, mantiene el sombrero de copa del anciano en exhibición, y todavía es amigo de Buzz, de 93 años. Se unió a McCormick en 2003 proveniente de Zatarain's, un fabricante

de condimentos y sopa para microondas, una adquisición de 2003, donde fue director ejecutivo. Un veterano de marketing de Quaker Oats y Uncle Ben's, luego ascendió en las filas ejecutivas de McCormick y se convirtió en director de operaciones en 2015. Con un bigote de Vincent Price y sacos abotonados, el hombre de 63 años a menudo tiene una expresión en las reuniones que puede hacer que los empleados duden de sí mismos. "Él toma muchas notas en un libro gigante y escribe en fuente 0,01, así que incluso si estás sentado a su lado, es imposible de leer", cuenta Angela Francolini, ex directora de estrategia del consumidor. "Recuerdo que pensé: '¿Qué estás escribiendo?'?" (un vocero corporativo responde: el cuaderno "no es enorme. De hecho, es bastante pequeño").

A Kurzius no le gustó que se refirieran a McCormick como una empresa madura que depende de su cartera heredada de capitalización limitada. La compañía tenía un historial de expansión a través de fusiones, incluida la compra en 1990 del afamado condimento de mariscos Old Bay de Baltimore y el acuerdo de US\$ 604 millones para adquirir al rival Lawry's en 2008. Pero Kurzius no pensó que los movimientos fueran lo suficientemente audaces. Una presentación para accionistas de la que fue coautor en 2010 pidió a McCormick que buscara más mercados emergentes y "ofreciera menos productos nuevos y formatos más grandes".

Comprar la salsa picante Frank's y la mostaza French's, esta última entonces una marca en declive de Reckitt Benckiser Group Plc., fue uno de los primeros grandes movimientos de Kurzius después de asumir el cargo principal. "Habíamos considerado algunas adquisiciones más grandes a lo largo de los años, pero nunca apretamos el gatillo", dice.

Los analistas de McCormick vieron que French's todavía tenía vida y que Frank's podía ayudar a la compañía a capitalizar el amor de los *millennials* por la salsa picante baja en calorías. Noah Chaimberg, *sommelier* y creador de salsas picantes del minorista Heatonist, señala que la tendencia gastronómica tiene que ver tanto con la cultura como con el sabor. La cocina mexicana se ha disparado en popularidad, y hay una audiencia de millones de aspirantes a *sommeliers*

de chili que sintonizan Hot Ones, un programa de YouTube donde los invitados responden preguntas sobre alitas de pollo picantes. Pero como las ofertas en competencia elevaron el precio de las dos marcas por encima de los US\$ 3000 millones, Vernon, el miembro de la junta, comenta que dijo entre sus compañeros directores que había que "mojar la cama". En un momento, le preguntó a Kurzius si se estaba pasando de la raya. Kurzius prometió "ganar eso", recuerda Vernon, y prometió generar un retorno de la inversión más rápido de lo que los escépticos creían factible. El trato se cerró en agosto de 2017.

Al año siguiente, las ventas minoristas de French's cayeron un 3,1 por ciento, un poco menos que la disminución del año anterior. Las ventas aumentaron en 2019 y French's se mantuvo en su posición dominante, con el 12 por ciento del mercado mundial de mostaza por US\$ 2000 millones, según Euromonitor. Esto fue una consecuencia, dice Kurzius, del poder de distribución de McCormick, defendiendo a French's de "ser empujados de las góndolas" por las mostazas de Heinz y Hellmann's. Mientras tanto, el consumo minorista de Frank's creció casi un 15 por ciento ese año.

El poder de McCormick ha ayudado a Cholula a convertirse en el jugador número dos en los EE. UU. incluso cuando la compañía ha buscado que la división sea más rentable. Dos personas familiarizadas con la transición dicen que los gerentes de distribución de McCormick se presentaron en la fábrica de Cholula en Jalisco, México, para buscar ahorros de costos. Los analistas también ven un gran potencial en impulsar las porciones de un solo paquete, conocidas como "sachets", que se venden a granel y, por supuesto, incluyen una imagen de la tapa de madera de la botella.

Aún así, McCormick tiene todavía un camino por recorrer antes de que pueda hacer una salsa picante tan grande como la salsa de tomate. Este último mercado es casi US\$ 2000 millones más grande en todo el mundo, según Euromonitor. Mientras que Heinz enfrenta relativamente poca competencia para su producto insignia, el negocio de la salsa picante está lleno de vendedores de lotes pequeños, marcas privadas comercializadas por supermercados y marcas familiares con seguidores leales como McIlhenny's Tabasco, Huy Fong Sriracha, Baumer's Crystal y Tapatio, todos con el aparente mismo objetivo que McCormick. "Queremos ser el ketchup Heinz del mundo de las salsas picantes", dice Saavedra Jr. de Tapatio.

**A medida que se desarrolla la carrera armamentista de** los condimentos, McCormick puede encontrar el éxito a corto plazo en su división de ciencia de los alimentos. Emplea a más de 500 personas en investigación y desarrollo, incluidos ingenieros que han creado productos a lo largo de los años para Yum! Brands Inc. y McDonald's Corp., aunque todo es muy discreto, probablemente debido a acuerdos de confidencialidad. Cuando se le pide al director científico Brian Farkas que explique el secreto, da una respuesta críptica e incoherente que hace que parezca que el espionaje en

la industria alimenticia es una amenaza constante. "Hay una compañía por ahí a la que le encantaría tener una imitación de Doritos, ¿verdad? ¿De dónde vienen esos sabores? no sé. No puedo decirlo", afirma.

Un ex científico de McCormick desde hace mucho tiempo dice que se trata más de la marca que de cualquier otra cosa. La empresa quiere que sus clientes crean que son pioneros en sus propios productos, en lugar de tercerizar la producción de sabores. "Tal vez hace 20 años, teníamos 100 sabores de cereza, y ahora tenemos una biblioteca de 100 mil sabores de cereza", dice esta persona sobre la industria en general. Con la adquisición de FONA, Kurzius está impulsando el desarrollo de más sabores para bebidas, dulces e incluso productos para la salud (como los sabores de suplementos como Flintstones Vitamins).

McCormick a veces también realiza promociones cruzadas con otras marcas. Frank's y Cholula ahora aparecen en los menús de las cadenas de comida rápida Subway y Chopt. Y las tiendas de comestibles venden cerdo desmenuzado congelado de Stubb, papas fritas y palomitas de maíz Old Bay y cerveza artesanal con sabor de French's. "Algunas personas pensaron que no era bueno, pero fue un gran éxito", dice Jill Pratt, quien supervisa el marketing de McCormick en América.

De otra manera, las extensiones de marca ayudan a McCormick a diversificarse de esas botellas rojas anticuadas. Al igual que en sus alianzas con grandes marcas de alimentos, una botella de Cholula ni siquiera menciona a McCormick. El packaging de la salsa solo dice que es importada de México, como si todavía fuera una tienda familiar, aunque no lo es desde hace muchos años (antes de McCormick y L. Catterton, José Cuervo supervisó Cholula). Los consumidores "no tienen que saber que French's, Frank's y Cholula provienen de McCormick", dice Kurzius. "Ahora, me encantaría que los inversionistas lo supieran, pero para los consumidores lo que importa es la lealtad". Es la misma razón por la que en los últimos años General Mills, Hershey y Unilever han adquirido respectivamente Annie's (alimentos orgánicos envasados), SkinnyPop (pochoclo saludable) y Sir Kensington's (salsa de tomate y mayonesa premium). Todas compras diseñadas para atraer a los más jóvenes, que se están alejando de los alimentos procesados producidos por las grandes empresas.

Aún así, las grandes marcas tienen mucha potencia de fuego. En Walmart cerca de la sede de McCormick, Heinz vende mezclas como Kranch, Ketchili, Mayochup, Honeyracha y Tarchup. Dependiendo de su perspectiva, el peligro o la promesa es que McCormick haga lo mismo y los espacios en góndola clásicos de Cholula se enfrentarán con la mostaza picante de Frenlula o la salsa barbacoa de StubbsBay. "La tentación de los equipos de marketing de todo el mundo es lanzarse a tener una edición especial Cholula de chimichanga en Taco Bell", comenta Sharif Rod, ex exportador de Cholula para América latina.

Dilución de marca. Punto a favor. Por otro lado, una comida de Taco Bell cubierta con la deliciosa salsa picante de Cholula podría ser, como diría C.P. McCormick, atómica. <BW>

# SIMMONS™

Descansá  
en Primera Clase

VER MÁS



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



@SimmonsArgentinaOK



/SimmonsArgentina

Purity y Lucy en la casa segura del condado de Narok, en Kenia.

# las chicas perdidas

Durante 25 años, las jóvenes en países en desarrollo habían estado en una admirable trayectoria de progreso. La pandemia la está revirtiendo.





# del covid

Por Jill Filipovic  
Fotografías de Nichole Sobecki

**En el albergue de las muchachas,** en el tramo tranquilo de un camino polvoriento en el condado de Narok, en Kenia, hay chicas que son amigas y después están Purity y Lucy. Las dos dicen que son hermanas. Purity tiene 17 años, Lucy 19. Mientras que Purity es tímida y habla en voz baja, Lucy es gregaria y divertida, con cejas expresivas y un afecto burlón. Cuando sonríe —y sonríe mucho—, las comisuras de los labios se vuelven casi verticales, y sus mejillas, todavía picadas por el acné juvenil, se hinchan y rebosan. Purity es delgada como un pasto alto, su piel es brillante y tiene un hueco entre los dientes inferiores que habitualmente rellena con la lengua. Las dos crecieron en comunidades tradicionales de los Masai, en zonas diferentes próximas a la Reserva Nacional Masai Mara, un parque de animales que todos los años atrae a cientos de miles de visitantes. Ninguno de sus padres fueron a la escuela; Purity y Lucy estaban llamadas a integrar la primera generación de jóvenes de sus comunidades en graduarse de la secundaria, tal vez incluso de la universidad.

Lucy quiere estudiar la luna y ser astronauta. Purity también tiene sueños, pero ya no los cuenta. Las dos dejaron sus casas hace años, huyendo de casamientos forzados y, en el caso de Lucy, de la mutilación genital que por tradición precede al matrimonio en sus comunidades. A Purity la mutilaron cuando tenía diez años. (Por discreción a ellas a y otras en este artículo sólo las identifico por el nombre de pila o con seudónimo).

Cuando el Covid-19 llevó al gobierno de Kenia a cerrar escuelas y prohibir grandes reuniones, los encargados del albergue —un refugio sin fines de lucro que les da una base a las muchachas donde pueden vivir y asistir desde allí a la escuela— no tuvieron otra opción más que cumplir. El riesgo de que una enfermedad letal se filtrara entre los dormitorios atestados y contagiera a decenas de niñas con poco acceso a la atención médica era demasiado alto para hacer otra cosa. Los encargados obtuvieron promesas de las familias de las chicas de que las tratarían bien, y las enviaron a sus casas. Purity y Lu-

cy partieron en marzo de 2020, de regreso a hogares con padres bebedores y a menudo violentos, que a veces las expulsaban a dormir entre la maleza. Las dos se sintieron afortunadas cuando un hombre de la comunidad se les acercó para ofrecerles algo de comida, techo y dinero. Casi un año después de haber abandonado la casa refugio, Purity y Lucy pudieron retornar, las dos a pocas semanas de dar a luz.

Lucy esperaba poder dejar al bebé con su madre y volver a la escuela. Purity no tenía un familiar que la ayudara, pero estaba decidida a darle a su hijo los recursos y la educación que ella no había tenido. "No quiero que él o ella sea como yo", dice. Por lo tanto, tendrá que conseguir dinero. Su plan es convertirse en modista; la idea es empezar cosiendo uniformes escolares para los hijos de otros.

Al igual que otros países del África subsahariana, Kenia no vivió lo peor del Covid. Al 3 de enero último, el país de unos 55 millones de habitantes había registrado 285.000 casos confirmados y unas 5400 muertes. Esos números casi con seguridad son subregistros, pero, en comparación, España, con 47 millones de habitantes, había computado unos 6 millones de casos y casi 90.000 muertes. Los motivos de la discrepancia no se han determinado, pero la edad parece ser un factor significativo: el habitante promedio de Kenia tiene 20 años, mientras que el de España ronda los 44. Los kenianos también son menos proclives a padecer de otros factores de riesgo, como el cáncer, la diabetes o la enfermedad respiratoria. El país es uno de los menos urbanizados del mundo, lo que reduce la posibilidad de transmisión cercana, y su clima permite que la gente pase más tiempo al aire libre, donde el riesgo de contagio es menor.

Por otro lado, más de un tercio de los kenianos vive en la pobreza, y el país posee un endeble sistema de salud que podría verse rápidamente saturado por el virus. Ello impulsó al gobierno a proceder con abundante cautela, con el cierre de las escuelas entre marzo de 2020 y enero de 2021, y la imposición de toques de queda estrictos, prohibiciones a los vuelos internacionales y

confinamientos específicos por condado. Las medidas contribuyeron a mantener bajas las tasas de contagio, pero causaron sus propios peligros, como la inseguridad generalizada en relación con los alimentos, una violencia hogareña rampante y el aumento del desempleo. Las perturbaciones afectaron más a las mujeres que a los hombres, y a las jóvenes antes que a los muchachos.

"El Covid fue lo mas difícil que tuvimos que enfrentar, y que todavía enfrentamos", resume Kakenya Ntaiya, educadora que se crió en una comunidad masai y a la que enlazaron en matrimonio cuando tenía cinco años. Décadas atrás Ntaiya convenció a su padre de que le permitiera postergar el compromiso y seguir estudiando hasta llegar a la universidad en los Estados Unidos. Cuando regresó a Kenia fundó una organización no gubernamental denominada "El sueño de Kakenya", que administra internados para jóvenes masai en riesgo, del mismo tipo de la escuela a la que asisten Purity y Lucy.

"Por primera vez nuestros estudiantes estuvieron nueve meses o más en sus casas sin ese espacio seguro", apunta Ntaiya. "Es realmente brutal que una chica pase de tener un lugar donde puede saltar la soga y jugar y su única responsabilidad sea ir a clase, a volver a una casa donde será responsable de cocinar para otros, cuidar a la familia, juntar leña, acarrear agua y carecer por las noches de su propio espacio, puesto que su dormitorio es el de los hermanos menores y no la invitan a sentarse en la casa principal, que es la de su padre, y debe quedarse en la cocina".

El grado del daño indirecto que provocó el Covid es difícil de medir. Lo que puede saberse de momento indica que podría superar los efectos directos de la enfermedad en Kenia y en muchos otros países africanos. Las secuelas económicas y sociales de las cuarentenas se concentran en los jóvenes, y en Kenia casi la cuarta parte de la población tiene entre 10 y 19 años. Purity, Lucy y sus compañeras fueron alcanzadas por otra epidemia que castigó a los países en desarrollo, una que las sacó de la escuela, redujo su potencial de ingresos, las colocó en mayor ries-

## Purity, Lucy y sus compañeras fueron alcanzadas por otra epidemia que castigó a los países en desarrollo

go de violencia y posiblemente acortó su vidas y las de sus hijos.

La pregunta ahora es si queda tiempo para recuperarse, o si la pandemia hizo retroceder una generación el progreso de las muchachas. "De modo simple sabemos que la adolescencia es un momento crítico en la vida de las chicas: es cuando aparecen o se evitan muchos problemas de salud, y también hay problemas sociales", señala Lauren Rumble, asesora principal en Igualdad de género de Unicef. Este es el momento de corregirlo, apunta, porque "si nos equivocamos sabemos que tendrán vidas más pobres y cortas".

**Antes del Covid, la historia de progreso de las jóvenes en el último cuarto de siglo había sido mayormente positiva. Aunque en 1998 sólo la mitad de las chicas del mundo estaba anotada en escuelas, 25 años después la proporción había llegado a los dos tercios, y la brecha de género en la educación, que refleja la obstinada preferencia parental por invertir en la educación de un hijo pero no de una hija, se había cerrado en la mayoría de los países. Ya no sucede que los hombres jóvenes sean significativamente más proclives que las mujeres jóvenes a tener instrucción. Las**

tasas de matrimonios infantiles y mutilación genital femenina siguen siendo preocupantemente altas —alrededor de una de cada cinco chicas se casa antes de cumplir 18 años, y unas 200 millones de mujeres y niñas han sido sometidas a cortes genitales— pero han venido decreciendo de manera constante, con caídas drásticas en muchas de las regiones donde esas prácticas eran dominantes. Los embarazos adolescentes, la principal causa de muerte de mujeres en el mundo en desarrollo, están en baja conforme los jóvenes obtienen acceso a métodos anticonceptivos modernos. Una niña nacida hoy vivirá, en promedio, ocho años más que una nacida hace 25 años.

A medida que las niñas que se beneficiaron de esos cambios se vuelven adultas, las ganancias se magnifican. Las mujeres con educación secundaria son más proclives a postergar el matrimonio y planificar sus familias, y tienen menos posibilidades de estancarse en relaciones abusivas o en la pobreza. Los hijos de esas mujeres con

mejor instrucción tienen más posibilidades de sobrevivir la infancia, ir a la escuela por sus propios medios y vivir vidas más sanas y largas. Y en tanto estas mujeres derriban barreras de larga data y afirman su independencia de hombres que les faltaban el respeto o las maltrataban, se convierten en modelos a seguir para niñas y niños por igual, con lo que expanden la idea de lo que es posible para las mujeres y lo que es aceptable para los hombres. Los países con muchachas mejor instruidas conocen tantos beneficios económicos tangibles que el ex economista del Banco Mundial y ex secretario del Tesoro estadounidense, Lawrence Summers, alegó que la educación de las niñas "bien podría ser la inversión con mayor retorno disponible en el mundo en desarrollo".

Evaline Wanjiru ha pasado muchos de sus 26 años sobre la ola de esas mejoras. Su propia madre no fue a la escuela, pero Wanjiru sí asistió y se destacó en ella. Llegó hasta el segundo nivel (equivalente a un décimo grado en los EE.UU.), y si bien abandonó cuando tuvo a sus hijos, Blessing y Miguel, pudo conseguir un buen trabajo en ventas y marketing de Safaricom Plc., el principal proveedor de telecomu-



La región Trans Mara, en Kenia, de donde son oriundas Purity y Lucy.

nicaciones de Kenia. Seguía viviendo en el complejo familiar de Huruma, el barrio de bajos ingresos de Nairobi donde se crió, pero los 15.000 chelines (unos US\$ 130) que ganaba cada mes le permitían mandar a la escuela a sus dos hijos. De siete años, Blessing "brilló en la escuela", afirma Wanjiru, para agregar con orgullo que "fue la tercera de 19" en su clase. Tal vez algún día sea médica, imagina la madre. Y tal vez, cuando sus hijos sean un poco más grandes, también Wanjiru pueda volver a la escuela.

La pandemia derrotó esas esperanzas. Con el cierre de las escuelas en Kenia, y Blessing y Miguel en casa todo el tiempo, Wanjiru empezó la batalla que libraron padres del mundo entero esforzándose por conseguir que sus hijos estuvieran físicamente sanos e intelectualmente ocupados. Hablaba en inglés con Blessing para que no perdiera las aptitudes con el idioma y trató de ayudarla en matemática y lectura. Pero el aprendizaje hogareño en Kenia es muy diferente al de los países prósperos. Aunque el ministerio de Educación procuró distribuir materiales de

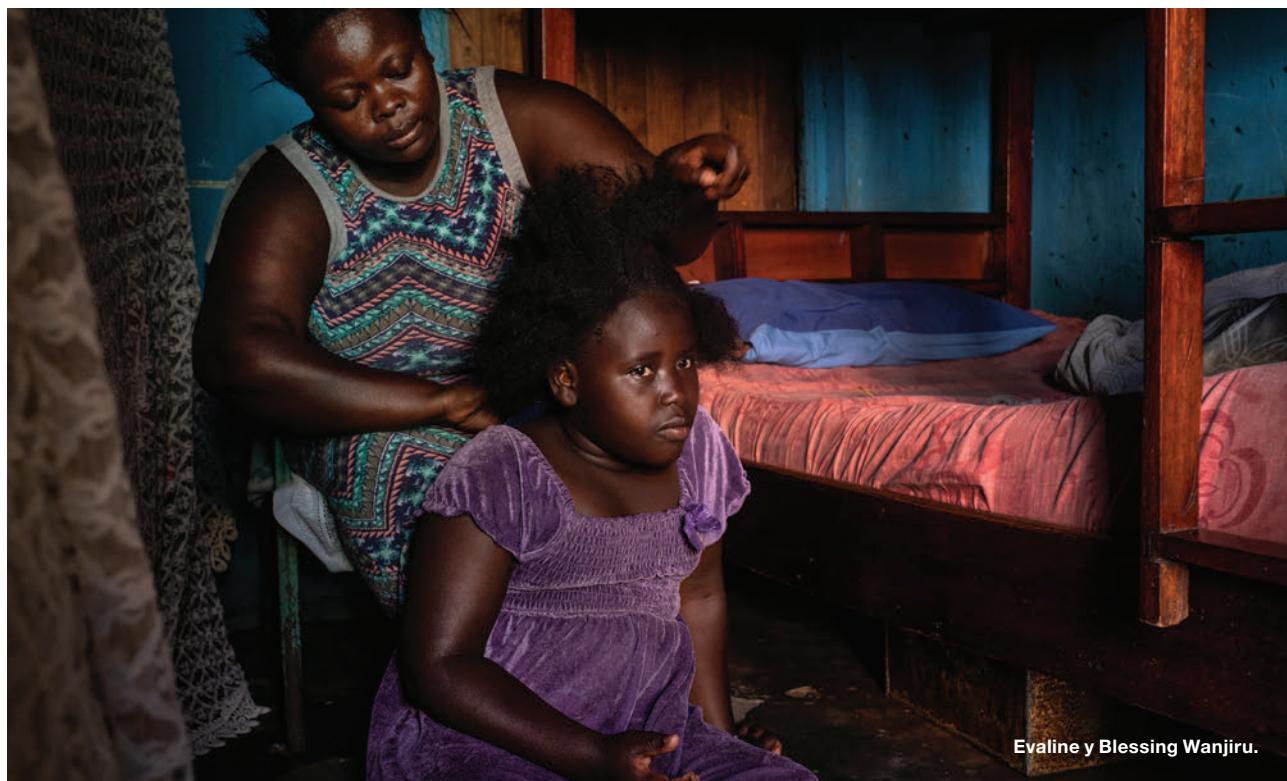
enseñanza por teléfono móvil, radio y televisión, sólo uno de cada cinco adolescentes kenianos tiene acceso a esas herramientas, indica un estudio de la oficina del presidente del país y el Population Council, una entidad internacional sin fines de lucro. Más de la mitad de los alumnos dijeron que en sus casas la electricidad no era constante.

Las penurias de Wanjiru se agravaron temprano en la pandemia cuando Safaricom cerró su oficina y la despidió junto al resto de sus colegas. La misma historia se repitió en toda Kenia, con padres que habían perdido súbitamente sus ingresos y la capacidad de alimentar a sus familias. Las redes de contingencia de Kenia estaban fallando. Con las escuelas cerradas, muchos niños kenianos se unieron a los 350 millones de menores en todo el planeta que se quedaron sin su comida más sustanciosa del día. Hacia el verano (boreal) de 2020, casi el 75 por ciento de los adolescentes kenianos se salteaban comidas de manera regular.

Cuando los padres se quedan sin ingresos no pueden pagar los aranceles y los uniformes que son condiciones

incluso en las escuelas primarias de muchos países pobres. Eso le ocurrió a Wanjiru: al acercarse la fecha de regreso a clases estaba tan atrasada en los pagos que la escuela se negó a darle el boletín de Blessing previo al Covid. No estaba claro si permitirían el ingreso de su hija una vez que se reanudaran las clases. "Ninguna madre puede permitir que sus hijos se queden en casa sin ir a la escuela", se lamenta Wanjiru. Blessing pudo retornar, pero la familia sigue esforzándose por pagar las cuotas.

**Del otro lado de los Wanjiru**, dentro de un pequeño edificio con paredes grises de cemento e iluminación opaca, media docena de niñas se ríen mientras buscan entre una pila de tutús transparentes. Es el Proyecto Elimu, la principal escuela de ballet en el barrio de Kibera. Programas comunitarios como éste pueblan la zona y otros sectores densamente poblados de Nairobi, constituidos en refugios frente a la violencia y las drogas que hacen peligrosas las calles para las niñas, y ante el abuso y la inestabilidad de algunos hogares. Para muchos niños en Kibe-



## **“Ninguna madre puede permitir que sus hijos se queden en casa sin ir a la escuela”**

Bloomberg Businessweek

ra que cuentan con familias amorosas pero pobres, el Proyecto Elimu y otros similares también aportan lo básico, desde un techo y bocaditos hasta paños sanitarios. Y abren posibilidades: pueden ser uno de los pocos lugares en donde una niña aprende que ella es la dueña de su vida, e interactúa con un adulto que la alienta a soñar en grande.

El Covid destripó el Proyecto Elimu: las restricciones pandémicas en Kenia prohibieron las reuniones cerradas con más de un puñado de personas, y los donantes llevaron sus fondos a otra parte. Pero Mike Wamaya, el ex bailarín profesional de 36 años que fundó el programa (“soy el profesor de baile, soy el que limpia, soy todo aquí”, explica), se las ingenió para mantener abierto el lugar, al menos hasta el toque de queda nocturno. Wamaya trabaja con muchos chicos, pero le parecen especialmente asombrosos los resultados con las niñas. “Una vez que reciben un poco de poder veo cuán poderosas se vuelven”, señala.

Una de las chicas que pasa por el Proyecto Elimu es Esther, de 16 años, con trenzas y el carisma de una conductora de televisión, algo a lo que as-

pira ser algún día. Durante la pandemia intentó suicidarse por desesperación ante su madre violenta que la atacó con un cuchillo. Esther fue una más en el mar de jóvenes que de repente se vieron confinados en sus hogares con adultos que los herían, sin escuelas ni otros lugares donde pudieran hablar con personas que se habrían dado cuenta de que algo andaba mal.

El cierre de programas comunitarios recreativos para impedir la propagación de una enfermedad era, a priori, un paso obvio. Pero el costo para las muchachas podría ser especialmente elevado. Un estudio de la epidemia de ébola de 2014-16 en Sierra Leona indicó, por caso, que las chicas experimentaron algunos de los más importantes efectos negativos de las políticas estrictas y salvadoras que se aplicaron en el país, como la prohibición de viajes y el cierre de escuelas. También detectó que esos efectos negativos se vieron mitigados por programas comunitarios

que apuntaban a sostener y alentar a los adolescentes. Las muchachas que participaban en esos programas antes de la epidemia fueron menos proclives a quedar embarazadas durante el período de confinamiento y tenían más posibilidades de regresar a la escuela con las reaperturas.

El estudio de Sierra Leona ofrece algunos de los mejores datos de que disponemos acerca de cómo la respuesta a un contagio letal afecta a las niñas, y ayudó a crear un punto de partida en las primeras predicciones de los efectos que tendrían los cierres por el Covid. Muy al comienzo la Unesco advirtió que al menos 11 millones de niñas podrían verse expulsadas de manera permanente de la escuela a causa del Covid. El Fondo de Población de Naciones Unidas (FPNU), el brazo de planificación familiar de la ONU, predijo que seis meses de cuarentena implicarían que 47 millones de mujeres no obtendrían los anticonceptivos que necesitan, lo que desembocaría en siete millones de embarazos no deseados. Los casamientos infantiles, que habían estado en firme descenso, cambiarían el rum-



**Dos alumnas del Proyecto Elimu caminan por Kibera después de una clase virtual de ballet.**

bo y hacia 2030 se habrán casado 13 millones de niñas más que no lo habrían hecho si el Covid no hubiera existido.

Algunas de las consecuencias no fueron tan graves como se había previsto. Las interrupciones de los anticonceptivos, por caso, ocurrieron al comienzo de la pandemia y después se disiparon. Aun así, los resultados han sido objetivamente malos: el FPNU calcula que 12 millones de mujeres se quedaron sin un control de la natalidad confiable, lo que llevó a 1,4 millón de embarazos no deseados. Antes del Covid el Banco Mundial proyectaba que 31 millones de personas escaparían de la pobreza extrema en 2020. Debido a la pandemia, al menos 124 millones de personas cayeron en esa categoría ese año, y el banco calcula que hasta 163 millones más las habrán seguido en 2021. Investigadores de la Universidad de Denver prevén que habrá que esperar hasta 2030 para que la cifra de mujeres y niñas que viven en la pobreza extrema vuelva a los niveles previos a la pandemia.

En Kenia, según estadísticas oficiales difundidas en junio pasado, los cierres de escuelas perturbaron la educación de

18 millones de estudiantes. Cuando las escuelas reabrieron en enero de 2021, se reinscribió el 92 por ciento de los niños, frente al 84 por ciento de las niñas. Estudios anteriores detectaron que las consecuencias de que las niñas no asistan a la escuela incluyen mayores posibilidades contraer matrimonios adolescentes, mutilación genital femenina y embarazos. Las jóvenes que se embarazan son más proclives que las mujeres adultas a morir durante el embarazo o en el parto y a tener niños que tienen menos posibilidades de sobrevivir.

Grupos de socorro indican que las tasas de embarazo adolescente en algunos distritos kenianos se triplicaron en los primeros meses de la pandemia. Y las cifras iniciales señalan que las muertes de madres adolescentes y los abortos espontáneos aumentaron en el mismo período. Cuando los investigadores preguntaron a las muchachas de Kenia por qué no habían vuelto a la escuela, el motivo más común era que su familia no podía pagar el arancel. El segundo motivo era que estaban embarazadas.

Otros efectos a largo plazo son menos claros, en parte debido a la cons-

tante escasez de datos, y en parte a que el Covid impidió la recolección personal de información, que es el patrón de medida. "No podemos enviar gente a las casas a hablar con alguien directamente", protesta Megan O'Donnell, directora adjunta del programa de género del Centro de Desarrollo Global. "Si pensamos que ahora sólo dependemos de encuestas por teléfono o por Internet, estamos excluyendo, sin quererlo, a los más vulnerables". El aislamiento social también hizo más difícil que los investigadores acudan a sus contactos adultos a la hora de tratar problemas adolescentes: maestros, organizadores comunitarios, líderes religiosos, entrenadores, mentores, gente como Wama-yá, del Proyecto Elimu.

Por todo eso quedará poca información valiosa sobre el impacto del Covid en muchachas como Esther. Ella vive en Kibera, la hija mayor de la familia. Con el cierre de las escuelas y con su madre estresada y sin trabajo, sus tareas se multiplicaron: cocinar, ocuparse de la casa, cuidar a los niños más chicos. Esther tiene un hermano menor, Sam, pero a los niños no se les pide que ha-



Las chicas del Proyecto Elimu en Nairobi.

gan el mismo tipo de tarea hogareña que a las niñas. Según Unicef, las niñas de apenas cinco años pasan un 30 por ciento más dedicadas a tareas hogareñas que los niños; hacia los 14 años, la disparidad crece al 50 por ciento. Esa expectativa, opinan expertos y educadores, es parte de lo que aleja a las niñas de las escuelas. El Covid y la necesidad súbita y ampliada de prestar colaboración por más tiempo que vino con él, agravó la situación.

Cansada se sentirse como una sirvienta, empujada al límite físico y psicológico por los excesos de su madre, y sin una escuela donde ocupar sus días, Esther empezó a pasar más tiempo con su novio. A los pocos meses estaba embarazada. Él la abandonó, y ella dio a luz sola en el hospital; el bebé, que tenía enrollado en el cuello el cordón umbilical, nació mediante una cesárea de emergencia. A Esther no le permitieron dejar el hospital hasta que pagara el costo del tratamiento y la internación, una práctica común en Kenia. La única persona que acudió a prestar ayuda fue Wamaya, el organizador del programa de baile comunitario. El pagó la cuenta, la llevó a casa, y la alentó a pasar más tiempo en la escuela de danza. No importaba, aclaró, si no quería bailar.

Esther pasa la mayor parte de su tiempo en casa, cuidando a dos bebés: su hijo y el hermano que su madre dio a luz casi al mismo tiempo. Tal vez algún día las cosas cambien y pueda terminar su educación, se ilusiona. Pero le cuesta imaginar cómo podría suceder. “¿Quién cuidará a mi hijo cuando vaya a la escuela, y quién cuidará al hijo de ella cuando ella vaya a trabajar?”, pregunta.

**La mejor manera de reencaminar a las niñas y mujeres**, opina O'Donnell del Centro de Desarrollo Global, es con “dinero, cuidado y datos”. Los países ricos deberían volcar dinero inmediatamente en los bolsillos de la gente; deberían priorizar la atención de los niños y alentar a que los hombres compartan la carga, y deberían fortalecer la recolección y el análisis de datos, para tener una visión más clara de los problemas. Si hay algo evidente, acota O'Donnell, es que “el impacto econó-

mico de esta crisis va a durar más que el efecto directo sobre la salud”.

En mayo pasado, el Grupo de los Siete proclamó en público el “compromiso de colocar a la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas en el corazón de nuestro trabajo para recuperarnos mejores”. También declaró: “Nuestro mayor esfuerzo está en atender el retraso mundial en la educación de las niñas”. Pero las niñas que hoy están fuera de la escuela necesitan más que compromiso y esfuerzo.

El gobierno de Kenia es consciente del tema. “Los protocolos del Covid-19 que fueron aplicados por el gobierno revelaron las brechas que deben ser atendidas”, declaró en un comunicado escrito Julius Jwan, secretario del Departamento de Educación básica y Aprendizaje temprano. Las estrategias del gobierno respecto de la educación de las niñas, escribió, incluyen “garantizar la implementación de normas de reingreso, proveer toallas sanitarias y otros elementos escolares, dar apoyo psicosocial a las niñas afectadas, empoderar a los padres en sus papeles y responsabilidades, y revisar políticas y planes para asegurar que presten atención al género”. Jwan declaró que la pandemia también abrió líneas de comunicación entre el gobierno, las ONG, los educadores y grupos religiosos, que podrían colaborar para solucionar problemas.

Lo que mejor parece funcionar para mantener a las niñas en la escuela incluso en una crisis es una red de adultos dedicados que cuenten con los recursos necesarios para ayudar a los estudiantes y a sus familias. Dorcas Adhiambo, director de una escuela secundaria con 240 alumnos en el oeste de Kenia que es administrada por el grupo sin fines de lucro Wiser, consiguió que casi todas sus alumnas siguieran asistiendo a clase coordinando su distribución entre predios y visitas a las casas para entregar teléfonos inteligentes para que las niñas pudieran aprender por WhatsApp. Los educadores también llevaban los artículos necesarios de modo de aliviar la presión sobre las niñas para que aporten a los ingresos familiares a costa de su educación. Esto fue posible porque Wiser es un pro-

grama privado con alcance limitado, que se financia con donantes que intervienen para atender necesidades específicas y rápidamente cambiantes. Sólo funciona “si hay un financiamiento fuerte y un seguimiento intenso en todos los niveles”, aclara Adhiambo. “Si es a gran escala, del tamaño de Kenia, si es una escuela con 4000 alumnos y no hay acceso a una plataforma donde puedan encontrarse regularmente, entonces todo queda librado a la suerte”.

Ntaiya, la educadora Masai, afirma que su organización hizo recorridas casa por casa para mantener a salvo a las niñas, y que, en general, sus estudiantes están regresando. Pero a menudo vuelven heridas y traumatizadas. “Sabemos que subió (la mutilación genital femenina) -afirma. Sabemos que subieron los embarazos adolescentes. Y los casamientos infantiles están en ascenso. Esperamos poder cambiar este relato y encontrar formas de proteger a las niñas y proteger a las comunidades y ayudarlos a prosperar. Pero vemos que todo el trabajo que hicimos está retrocediendo”. Hace una pausa y toma aire. “Cuesta hablar de este tema”, admite.

Al momento de publicarse este artículo, Kenia enfrentaba un brusco aumento de casos de Covid atribuidos a la variante ómicron, pero el gobierno no había anunciado cierres ni toques de queda. Lucy y Purity se ocupaban a tiempo completo de sus hijos recién nacidos: Lucy esperaba volver a clase en mayo y Purity pensaba retornar a un programa de capacitación como modista, siempre que encuentre quién pague las cuotas.

En Kibera, Esther se escapa al estudio de danza cuando las cosas se ponen difíciles en su casa. Algunos días vuelve a sentirse desamparada. Pero de vez en cuando logra imaginar algo mejor. Su propia madre no tuvo educación formal y pasó los años de juventud ayudando en casa a su madrastra. Esther no tiene título secundario pero le fue mejor que a su madre, y espera que a su hijo le vaya mejor que a ella, y tal vez la arrastre en su ascenso. “Veo en mi hijo a un tipo fuerte”, afirma. “Creo que él va a soñar más que yo. Yo no crecí ahora, pero él me hará crecer”. <BW>



# **La parábola inútil de Elizabeth Holmes**

## ● ¿Hay alguna lección que aprender sobre lo de Theranos? ¿Alguien la está aprendiendo?

### ● Por Ashlee Vance

Nos gusta pensar que nuestros fraudes representan momentos importantes y nos enseñan lecciones profundas. WorldCom y Enron llevaron demasiado lejos la codicia del *boom* de las puntocom, y sus caídas señalaron el regreso a tiempos más sobrios. El derrumbe de Bernie Madoff fue la culminación de un período de grosera ingeniería financiera y nos recordó a todos que los rendimientos que parecen demasiado buenos para ser reales por lo general no lo son. Y ahora tenemos la condena por fraude de la fundadora de Theranos, Elizabeth Holmes, que subraya el final de...bueno, posiblemente de ninguna cosa.

Los inversores de Silicon Valley no van a cambiar sus hábitos debido a Holmes. Los miembros de la clase de capitalistas de riesgo dejaron en claro que en primer lugar nunca compraron lo de Holmes ni la historia milagrosa sobre su *startup* dedicada a los análisis de sangre. Casi todas las firmas de capital de riesgo que tuvieron la oportunidad de invertir en Theranos pasaron de largo. Fueron los tontos ricos con antiguo dinero familiar los que se dejaron atrapar por sus encantos y sus alardes científicos, hasta permitir que Theranos recaudara más de US\$ 1000 millones. Como los capitalistas de riesgo no ven conexiones entre Holmes y otras compañías en problemas a las que sí apoyaron, siguen comportándose como genios infalibles y dejan que los patanes sigan siendo patanes.

Theranos no sólo engañó a inversores. La empresa fundada en 2003 empezó a recibir enorme atención del periodismo económico y tecnológico hacia 2014. Aquel era un tiempo más simple, más ingenuo, en el que los periodistas se enfocaban en una nota con la presunción de que la tecnología era una fuerza del bien, en vez de la fuente de todos nuestros males modernos. Pero nosotros en la prensa tampoco pensamos cambiar nuestros hábitos a causa de Theranos, porque ya nos convencimos de que hemos internalizado las lecciones de aquella época.

¿Y qué decir del directorio de nombres destacados de las esferas política y militar que dio credibilidad a la compañía cuando no la merecía? Me animaría a proponer que esa clase de distinguido caballero blanco que se dejó atrapar por Holmes seguirá sintiéndose atraído por los encantos de mujeres jóvenes, inteligentes y atractivas.

Si la condena de Holmes conduce a algo positivo, será a contener la cultura de Silicon Valley contenida en la frase "finge hasta que lo consigas". "El veredicto señaló el fin de una era", escribió David Streiffeld en el New York Times. "En Silicon Valley, donde la conexión entre palabras y logros suele ser vaga, finalmente hay un límite a la impostura". Se puede seguir fingiendo, y fingiendo a lo grande, pero ahora hay

posibilidades de que te metas en un problema real, así que mejor límítate a simular menos que Holmes.

Si creemos en esa teoría, entonces tenemos que hacer a un lado mucho de lo que sucede con la tecnología y las finanzas. La actual encarnación de las compañías de adquisición con propósitos especiales fue pensada para lograr que las empresas salieran a los mercados públicos en sus primeros días más riesgosos, de modo que pudieran recibir inversiones no sólo de las viejas familias adineradas sino de cualquiera con una *app* Robinhood en el teléfono. Las *startups* siguen haciendo promesas descabelladas sobre futuros gloriosos. Los nuevos gustos en las finanzas, como las *altcoins*, las acciones meme, los *tokens* no fungibles y tantos más llevan la situación a otro nivel. Algo de lo que sucede en ese mundo podría calificarse directamente como un esquema piramidal a la Madoff, y existe una escuela de pensamiento que considera correcto manejar un plan de bombo y descarte en tanto se lo admite en voz alta. No percibimos la sensación de que se haya descubierto algún tipo de límite.

La situación es tan rara que, en realidad, nos hace extrañar a alguien como Holmes. Al menos ella ponía esfuerzo y algo de arte en sus estafas. Si alguien trata de venderte una criptomonedas basada en el meme de un perro, debería tener la decencia de ponerse un buen traje, adoptar un acento y cautivarte con la mirada en vez de pasar unos pocos minutos redactando un post en Reddit para explicar cómo podrías hacerte rico.

La triste realidad del desastre de Theranos consiste en que su consecuencia principal y duradera será la de hacer más difícil la vida para la clase de personas a las que una Holmes exitosa podría haber ayudado más: las emprendedoras y directivas mujeres, en especial en el sector de la biotecnología. Tomemos el caso de Celine Halioua, fundadora y CEO de Cellular Longevity Inc., una empresa que busca extender la vida de los perros y, tal vez algún día, también de los humanos, con la marca Loyal. "Cada fundadora mujer que trabaja en algo técnicamente complicado o extraño termina comparada" con Holmes, protesta Halioua. "Me pasó muchas veces. Lo suelen decir como broma, pero no es una broma".

En una reciente recaudación de fondos, Halioua escuchó tantas referencias a Holmes de parte de un posible inversor que al final terminó rechazando el dinero.

Aunque sea injusto, le corresponde a personas como Halioua dejar en claro que Holmes fue una anomalía en la industria de la biotecnología. "Lo único positivo de esto es que representa una motivación para dar un buen ejemplo", afirma.

En última instancia, podría ser difícil sacar lecciones de la caída de Holmes porque su historia fue demasiado excepcional. Incluso en un sector repleto de codicia y charlatanes, es inusual una persona que haya podido sostener un cuento fantástico por 15 años y perseverar en la mentira con tal inquebrantable disfrute. La moraleja de la historia de Holmes no radica en alguna verdad sobre la industria tecnológica o el rumbo de mundo. Consiste en que, muy de vez en cuando, al que monta una estafa ridícula lo terminan atrapando. <BW>



# Guerras ciberneticas en la Casa Blanca

- Anne Neuberger y la competencia por fijar la agenda de ciberseguridad de Biden.

Anne Neuberger, la asesora de Seguridad Nacional a cargo de Tecnología Emergente y Cibernetica en el gobierno de Biden, organizó una reunión virtual sobre *ransomware* para el 13 de octubre de 2021. Invitó a representantes de 30 países y la Unión Europea, pero a ninguna de las dependencias clave que se ocupan de la seguridad cibernetica en los Estados Unidos, como el Departamento de Estado, la Agencia de Ciberseguridad y Protección de Infraestructuras (CISA, en inglés), y la recién creada Oficina del Director Nacional de Cibernetica.

Al final funcionarios de los tres organismos recibieron invitaciones para asistir, pero sólo como observadores, y personas del Departamento de Estado y la CISA se retiraron molestas, indican cinco personas familiarizadas con la reunión que pidieron el anonimato para conversar de un hecho políticamente delicado. La crisis refleja la creciente tensión dentro del gobierno de Biden en tanto distintas facciones compiten por el control de un sector clave de la política, y refuerza la impresión de que Neuberger, antigua estrella en la Agencia Nacional de Seguridad (NSA, en inglés), se ha convertido en una jugadora de peso dentro de la Casa Blanca. "En esencia, Anne manejó el encuentro como si fuera una operación encubierta", comentó un fun-

cionario estadounidense de ciberseguridad que estuvo al tanto de la planificación y pidió no ser nombrado debido a los detalles sensibles que implica.

Es mucho lo que está en juego en la pulseada burocrática. En el último año bandas de *hackers* delictivos, algunos con vínculos con el gobierno ruso, ejecutaron una serie de perturbadores ataques a empresas e infraestructuras críticas de los Estados Unidos, y el presidente ruso Vladimir Putin ha mostrado poca inclinación a cooperar con los intentos de contenerlos. La mayor tensión con China también plantea la perspectiva de un conflicto cibernetico con un adversario incluso más formidable.

Durante más de un decenio, la política de ciberseguridad en los Estados Unidos se ha visto obstaculizada por la confusión y las luchas internas de poder. En los últimos dos años de la presidencia de Trump no había nadie con autoridad plena para hacerse cargo. El gobierno de Biden parece tener el problema opuesto. El presidente llevó a Neuberger a la Casa Blanca en enero del año pasado, pero sólo estuvo unos meses en el cargo antes de que el Senado confirmara a Chris Inglis, uno de sus mentores, como el primer director nacional de cibernetica.

Inglis, quien depende directamente del presidente, se convirtió de inmediato en una fuente de poder rival. "Se creó una situación incómoda, y de no tener a nadie a cargo pasamos a contar con dos personas al frente de lo cibernetico", señala John Nagengast, veterano de 38 años en la NSA, y con 15 trabajando en temas de seguridad en AT&T.

En el gobierno de Biden pueden alegar que las cosas están

mejorando. Ha recuperado con éxito buena parte del rescate pagado a los perpetradores de la piratería informática contra Colonial Pipeline, el oleoducto más grande de los Estados Unidos, y han mermado los ataques grandes en comparación con la primera mitad de 2021. "Hemos hecho más por modernizar la ciberseguridad nacional en el sector público y privado en los últimos 12 meses que en la década pasada", asegura Jake Sullivan, asesor de Seguridad Nacional que concede a Neuberger gran parte del mérito de la mejora.

Entrevistas a unas 40 personas que conocen personal o profesionalmente a Neuberger indican que es una táctica brillante que puede dominar las situaciones y doblegar la burocracia gubernamental a su antojo. Pero su estilo implacable también la convirtió en una figura polémica a lo largo de sus 14 años de carrera oficial. Neuberger tiene una tendencia singular a chocar con abogados, afirman personas que trabajaron con ella, atribuyendo que admiraban algunos de sus colegas en la NSA.

Neuberger, de 45 años, nació en una familia judía ortodoxa de Brooklyn, Nueva York. Siete de sus ocho bisabuelos fueron eliminados en Auschwitz; sus padres, George y Renee Karfunkel, estaban en el avión secuestrado en 1976 por terroristas palestinos y permanecieron como rehenes durante una semana en el Aeropuerto Internacional de Entebbe antes de que los rescataran comandos israelíes. A lo largo de su carrera, Neuberger ha respetado los preceptos kosher y vuelve a casa a tiempo para el sábado, aunque ocasionalmente se entrometen crisis de seguridad nacional.

En 1971 George Karfunkel fundó American Stock & Transfer Trust Co., con su hermano Michael. La compañía los volvió multimillonarios, y en ella Neuberger empezó en 1993 su carrera como programadora de computación. Sus padres no querían que asistiera a la universidad, pero ella los convenció de ir a una escuela nocturna sólo para mujeres mientras seguía trabajando en la empresa paterna; con el tiempo obtuvo dos maestrías en Columbia.

Neuberger ha atribuido su interés por una carrera en la seguridad nacional a la historia personal de su familia con el terrorismo y a su experiencia de vivir en Nueva York el 11 de septiembre de 2001. En 2007 consiguió empleo como investigadora en la Casa Blanca y rápidamente se destacó entre los más sobresalientes del programa. Tres años más tarde, Neuberger se convirtió en ayudante especial de Keith Alexander, el entonces director de la NSA, con quien estrechó la relación. En lo que se convertiría en una marca en su carrera, el rápido ascenso de Neuberger hasta una situación de favorita causó resentimiento en un organismo cuyos cargos principales siempre estuvieron dominados por hombres.

Pronto Neuberger empezó a dirigir uno de los proyectos favoritos de Alexander, un programa para fomentar la cooperación con el sector privado en la protección de la infraestructura interna. En mayo de 2013 asumió como directora del Centro de Soluciones Comerciales de la NSA, que trabajaba con empresas privadas en la reunión de inteligencia y el desarrollo de herramientas de ciberseguridad. Al mes siguiente esas asociaciones quedaron en el centro del mayor escándalo en la historia de la NSA cuando Edward Snowden, contratista del organismo, filtró documentos que implicaban a un puñado de importantes empresas de tecnología y telecomunicaciones en una vasta operación de vigilancia interna.

La filtración de Snowden hizo que la NSA tuviera que tratar con las compañías avergonzadas y furiosas de las que dependía para sus operaciones de inteligencia, y Neuberger fue clave en los intentos del organismo para sanear las cosas. Sirviendo como principal funcionaria a cargo de los riesgos, se embarcó en un viaje nacional para pedir disculpas en el que mantuvo reuniones con gente del sector privado, la academia y los medios.

Uno de los últimos proyectos grandes de Neuberger en la NSA fue la creación en 2020 del Centro de Colaboración en Ciberseguridad, en el que empleados de firmas privadas trabajan codo a codo con gente de la NSA para afrontar amenazas ciberneticas privadas. La existencia del centro, y su difusión por parte de la NSA, habría sido impensable en la estela del escándalo Snowden. El actual director de la NSA, Paul Nakasone, atribuye a Neuberger la transformación en las relaciones de la agencia con el sector privado al punto de haber hecho posible el proyecto.

El ambiente altamente politizado de la Casa Blanca podría ser un obstáculo para Neuberger, afirma Michael Rogers, quien fue director de la NSA entre 2014 y 2018. "Será interesante ver cómo la afecta eso en un entorno por completo distinto. Porque dudo que permanezca cuatro años en el cargo", señala.

Poco después de haber sido designada, Neuberger redactó una arrolladora disposición que exigía que los contratistas federales cumplieran con ciertas normas de ciberseguridad. También fue la cara pública del gobierno informando a la prensa cuando el ataque al Colonial Pipeline desató el pánico por comprar combustible en toda la Costa Este.

Pero Neuberger debió empezar a compartir protagonismo luego de que en junio el Senado confirmara a Inglis como director nacional de Cibernética. A pesar de su relación anterior, muchos en el aparato de ciberseguridad se preocuparon de que la existencia de dos nuevos jefes poderosos en el sector conduciría a batallas internas. El 28 de octubre pasado Inglis y Neuberger asistieron juntos a una entrevista de una hora en el Centro de Estudios Internacionales y Estratégicos de Washington. La finalidad de la cita, contaron dos personas vinculadas a su planificación, fue mostrar que se llevaban bien. Pero la tensión resulta evidente para personas cercanas. Luego del tema de las invitaciones a la reunión sobre secuestro de datos, Inglis volvió a ser sorprendido en diciembre cuando se enteró de los planes de Neuberger de convocar a la Casa Blanca a compañías tecnológicas para discutir los programas de fuentes abiertas.

La tensión también afecta a otros funcionarios de alto nivel que quieren que todos vayan en la misma dirección. En febrero, el senador Mark Warner (demócrata por Virginia), quien preside la Comisión Selecta de Inteligencia en el Senado, se mostró efusivo inicialmente con la designación de Neuberger por Biden. Afirma que habló con ella poco después del ciberataque a Solar Winds pero que desde entonces no ha tenido mucho contacto. Warner quiere entender cómo interactúan las piezas de la política de ciberseguridad del gobierno, pero vio frustrados los intentos por descifrarlo. <BW> William Turton

THE BOTTOM LINE. *El rumbo del gobierno de Biden en su política de ciberseguridad se ve complicado por la competencia entre centros rivales de poder.*



# Domesticando al primer ministro

- El cuento de Boris Johnson presenta una trama con giros dignos de un relato del Bardo.
- Por Flavia Krause-Jackson

Boris Johnson ha escrito más de media docena de libros, incluido uno que compara a la antigua Roma con la Unión Europea que él mismo estafó y otro sobre Winston Churchill, el *ne plus ultra* de los líderes del Reino Unido. Pero el proyecto actual en el escritorio del primer ministro británico, una biografía de William Shakespeare, ofrece una mejor opción para su situación actual.

Ya sea la ambición desmesurada de Macbeth, el carisma pícaro de Falstaff o la oratoria altísima de Mark Antony, muchos paralelos con Johnson aparecen en los personajes defectuosos de Shakespeare. De hecho, su ascenso y su inminente caída tienen elementos de tragicomedia dignos del cuento de el Bardo.

El primer ministro de 57 años pasó de ser el comandante aparentemente inexpugnable del Brexit en Gran Bretaña a una figura cada vez más aislada a merced de las mismas personas que ayudaron a catapultarlo al poder hace menos de

tres años. Con un goteo constante de veneno siendo suministrado al público por Dominic Cummings, su ex principal asesor al estilo de Iago, y conspiraciones de capa y espada dentro del Partido Conservador, Johnson está sumido en una crisis que parece ser cada vez más el desenlace de su liderazgo.

Un par de investigaciones —una por parte de la policía y otra por parte de la función pública— sobre fiestas que rompieron las reglas de la cuarentena sanitaria establecerán el telón de fondo del acto final. Johnson le dijo al Parlamento que creía que una reunión ilegal que tuvo lugar en su residencia número 10 de Downing St. en el punto álgido de la pandemia en mayo de 2020 era un “evento de trabajo”. Engañar a la Cámara de los Comunes es un asunto que amerita renunciar, y el panorama no podría ser peor. El número de muertos por Covid-19 en el Reino Unido es uno de los más graves del mundo, y también hay una investigación al respecto.

El asediado Johnson se escondió en Chequers, la casa de campo del primer ministro, el fin de semana del 22 de enero. Trabajó por teléfono para conseguir apoyo, mientras los látimos de su partido —sus ejecutores en la Cámara de los Comunes— buscaban presionar a los rebeldes potenciales para que se les unieran. Algunos miembros conservadores del parlamento (el número exacto es el mayor secreto de Gran Bretaña en este momento) han pedido un cambio en la cúpula. Cincuenta y cuatro votos desencadenarían un cambio de líder.

Johnson, por supuesto, es un sobreviviente político y aún podría superar los Idus de marzo. La economía se está recuperando, aunque el país sufre un aumento en el costo de vida gracias al aumento de los precios de los alimentos y la energía. Y con los contagios comenzando a caer, ha levantado las restricciones. "Este gobierno se centra en las cosas en las que creo que la gente quiere que nos enfoquemos", dijo el 24 de enero.

Aún así, Johnson se parece cada vez más a un espectador que observa cómo se desarrolla una catástrofe. Antes de la pandemia, puso fin al estancamiento político de Gran Bretaña por el Brexit, derrotó a la oposición para ganar la mayor diferencia conservadora en el parlamento desde la década de 1980 y sacó al país de la UE con su promesa de un nuevo futuro en el escenario mundial.

A lo largo de su carrera, Johnson ha superado múltiples crisis, con su encanto libertino contrarrestando sus errores de juicio. Sus meteduras de pata y falta de atención a los detalles fueron tolerados debido a su afabilidad, ingenio rápido y conexión con los votantes. Pero últimamente su estilo ha socavado su autoridad y credibilidad. El escándalo denominado "*Partygate*" ha cobrado impulso, minando su popularidad permitiendo que el Partido Laborista tome una enorme ventaja en las encuestas. Cada día parece traer un nuevo informe de supuestas fechorías, lo que incita a sus ayudantes a mirar hacia la salida a medida que intuyen la debilidad del jefe.

El 19 de enero, cuando Johnson se presentó ante la Cámara de los Comunes para una cargada sesión semanal de preguntas y respuestas, uno de sus parlamentarios cruzó el pasillo para unirse a la oposición. El líder conservador y ex negociador del Brexit, David Davis, luego sacó a relucir una frase que en 1940 selló el destino del predecesor de Churchill, Neville Chamberlain: "Has estado sentado demasiado tiempo aquí por cualquier bien que hayas estado haciendo", dijo. "¡En el nombre de Dios, vete!" Para muchos conservadores, fue demasiado lejos. Pero el espectáculo fue doloroso.

Lo que hace que la situación de Johnson sea desconcertante y shakespeariana es cuánto de ella fue obra suya. Sus problemas comenzaron en noviembre cuando descartó cualquier preocupación sobre un antiguo aliado del Brexit que tomó grandes cantidades de dinero para hacer *lobby* por dos empresas mientras se desempeñaba como funcionario electo. Para la prensa y muchos votantes, el flagrante conflicto de intereses apestaba a sordidez, y se consideraba que Johnson era cómplice.

Cummings, su confidente convertido en enemigo, vio una oportunidad. Johnson lo había despedido un año antes, en parte por pelearse con la primera dama. Cummings denunció lo que vio como una influencia similar a la de Lady Macbeth, y en la lucha por el oído de Johnson, perdió.

Como arquitecto de la campaña del Brexit en 2016, Cummings había sido fundamental en el ascenso de Johnson, e ideó la fórmula que finalmente le dio las llaves de Downing Street. Detrás de la bufonada inglesa de Johnson y su desordenado cabello rubio había una determinación de larga data de alcanzar el peldaño más alto del gobierno. Era una ambi-

ción que lo había carcomido desde sus días en Eton College, la exclusiva escuela privada a la que asistió con David Cameron, a quien menospreciaba como un nerd. Es cierto que el nerd se convirtió primero en primer ministro, pero Johnson jugó un papel decisivo en la defenestración de su rival.

Habiendo caído en desgracia con Johnson, Cummings ha recurrido a su blog (10 libras al mes, por favor) para castigar a su antiguo jefe. El 7 de enero, hizo saber que la secretaria privada de Johnson había invitado al personal a una fiesta ahora infame en el jardín del número 10 de Downing. Cummings dijo que él y al menos otro asesor especial habían advertido "que esto parecía estar en contra de las reglas y no debería suceder". Agregó, deliberadamente, que todo estaba puesto por escrito. "Nos ignoraron", dijo Cummings. La emisora ITV se hizo con la invitación y la publicó.

Para cualquier persona fuera del Reino Unido, puede parecer extraño que después de haber sobrevivido al Brexit, la pandemia y el caos por la escasez de alimentos y gasolina, la caída de Johnson podría deberse a que no siguió las pautas de las reuniones sociales. Pero los votantes cansados de la pandemia están hartos de un conjunto de reglas para "nosotros" y otras para "ellos".

Las encuestas revelan con frecuencia que el público piensa que Johnson es un mentiroso. Sin embargo, eso nunca pareció lastimarla antes. Lo que hace que la manipulación de las fiestas durante la cuarentena sea tan dañina es la narrativa cambiante. Johnson pasó de "todas las instrucciones se siguieron por completo en el número 10" a "nadie me advirtió que estaba en contra de las reglas".

Incluso el Daily Telegraph, un antiguo aliado de los conservadores, se ha vuelto contra él. El periódico publicó en su portada que en la víspera del funeral del príncipe Felipe, esposo de la reina Isabel II, los ayudantes de Johnson estuvieron de fiesta hasta la una de la mañana. Johnson se disculpó con la Casa Real.

El círculo se está cerrando sobre él. La revelación de un festín de cumpleaños para Johnson en el No. 10 durante el confinamiento en junio de 2020 amenaza con aumentar la presión, y el 25 de enero la policía de Londres dijo que investigaría las fiestas de la cuarentena. Otra controversia involucra a una ex ministra conservadora que dice que se vio obligada a aceptar ser degradada porque sus colegas se sentían incómodos con su fe musulmana. Manifiesta que le contó al primer ministro su angustia, pero él insistió en que no podía involucrarse. Si bien Johnson dio la bienvenida a una investigación y dijo que se tomó el asunto en serio, la abdicación de la responsabilidad es un tema recurrente para sus detractores.

Cummings, por supuesto, no es el narrador más confiable. Pero recuerda que lo invitaron al estudio del primer ministro y que preguntó a Johnson si tenía tiempo para dedicarle a su libro *Shakespeare: The Riddle of Genius*. Escribir, supuestamente le dijo a Cummings, era lo que realmente amaba. Si Boris no puede cambiar la trama que expone los defectos fatales de su liderazgo, podrá volver a eso a tiempo completo más temprano que tarde. <BW> Con Kitty Donaldson

Actualidad

# Inversión verde: el riesgo de un nuevo escándalo de ventas engañosas

Los fondos ESG son populares, pero de acuerdo a investigaciones el sector está plagado de "lavado verde". Los abogados advierten que se acerca un ajuste de cuentas.

Por Laurence Fletcher y Joshua Oliver en Londres

Cuando Lucy Carraz trasladó su cuenta de inversión a la plataforma de risqueza en línea Nutmeg en noviembre, quería que su dinero se invirtiera en las empresas más respetuosas con el medio ambiente posibles. Pero después de seleccionar la opción de inversión ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza corporativa, por sus siglas en inglés) de la plataforma, que da prioridad a empresas y emisores de bonos con altos estándares ambientales, sociales y de gobernanza, se sorprendió al descubrir que, en lugar de las empresas eólicas y solares que esperaba, las mayores participaciones de su nueva cartera eran bancos.

"Pensé que [Nutmeg] buscaría invertir en compañías o fondos específicos que son parte de la solución" al cambio climático, dijo el director de desarrollo comercial con sede en Londres, "en lugar de solo [empresas] que tienen una política ESG". Su relación con Nutmeg fue "muy corta... una vez que vi dónde estaba realmente invertido el dinero". La experiencia de Carraz refleja una comprensión cada vez mayor entre los

inversores minoristas y otros inversores más grandes en el Reino Unido, los EE. UU. y en toda Europa de que es posible que algunas de las grandes sumas de dinero que han destinado a productos de inversión ecológicos y con etiquetas éticas en los últimos años no se han invertido tal como lo habían imaginado.

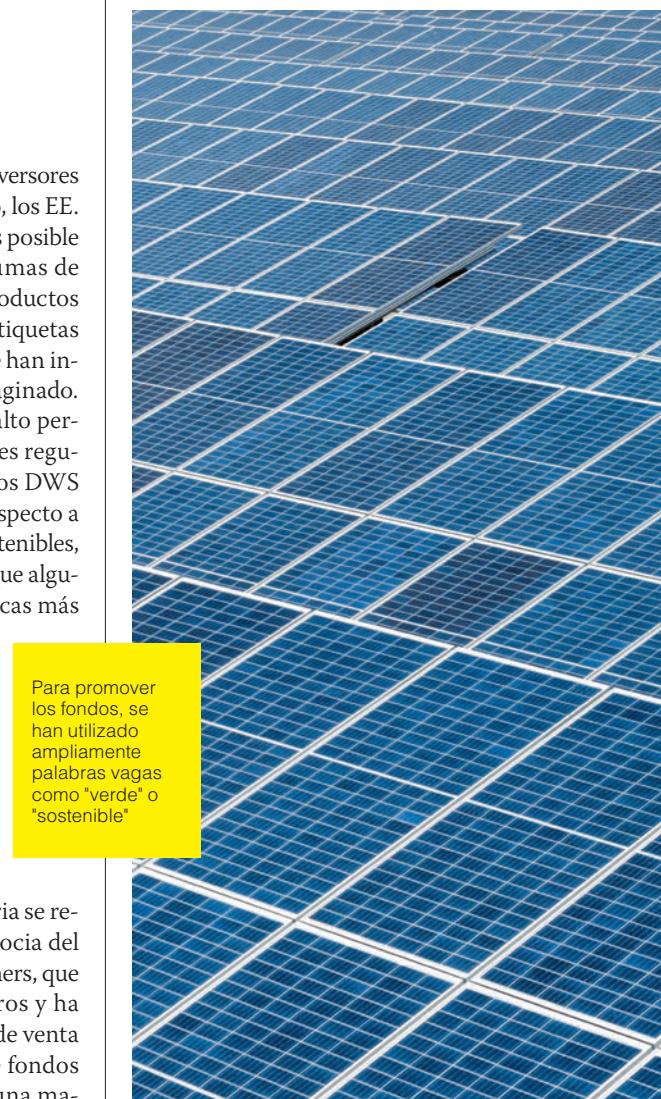
Una serie de escándalos de alto perfil, en particular, investigaciones regulatorias sobre la firma de fondos DWS sobre si engañó a los clientes respecto a sus esfuerzos en inversiones sostenibles, ahora ha generado temores de que algunas de las afirmaciones ecológicas más audaces de los administradores de activos puedan equivaler a ventas engañosas. Algunos expertos de la industria creen que están al borde de un escándalo de publicidad engañosa en el molde de seguros de protección de pagos, hipotecas o automóviles diésel.

"Es un poco como si la historia se repitiera", dice Fiona Huntriss, socia del bufete de abogados Pallas Partners, que se enfoca en litigios financieros y ha trabajado en casos anteriores de venta engañosa. "Las compañías de fondos están usando las palabras de una ma-

nera muy vaga", agrega. "La inconsistencia, las omisiones, la falta de claridad: ese es el territorio principal para las afirmaciones de venta engañosa".

Carraz no cree que Nutmeg la engañó, pero sí cree que el proceso para establecer nuevos inversores debería haber sido más claro. Nutmeg dijo que "siempre hemos desafiado el lenguaje, a menudo confuso, utilizado por la industria de la inversión, junto con la falta de claridad que las etiquetas sobre simplificadas, como verde o ética, y la falta de puntos de datos verdaderos que se usan en los productos de inversión etiquetados como 'sostenible' o 'responsable'".

El lanzamiento de productos con temas ESG ha sido un área de crecimien-



Para promover los fondos, se han utilizado ampliamente palabras vagas como "verde" o "sostenible"

to muy necesaria en los últimos años para los administradores de activos, muchos de los cuales están bajo la presión de los rastreadores de índices de bajo costo. Marcar los fondos como verdes o éticos les permite aprovechar una gran ola de demanda de los inversores y justificar mejor las tarifas que cobran por seleccionar acciones.

Inversores de todo el mundo pusieron US\$ 142.500 millones en fondos sustentables en el cuarto trimestre del año pasado, un 12 por ciento más que el trimestre anterior, según el proveedor de datos financieros Morningstar. Eso elevó los activos sostenibles totales en todo el mundo a US\$ 2700 billones en más de 5900 fondos, tres cuartas

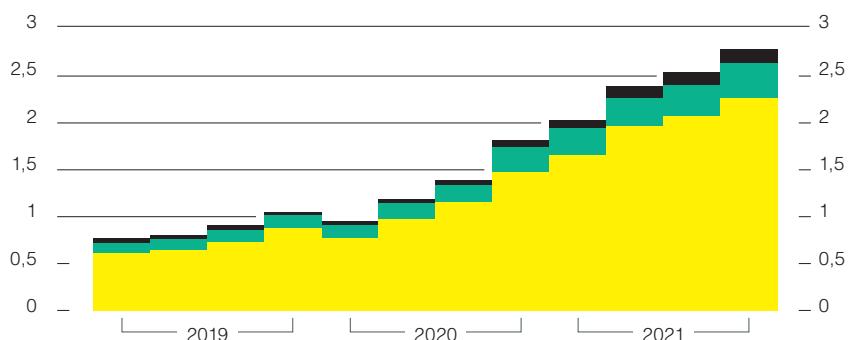


### Les llueve dinero a los fondos ESG

Activos (en billones de US\$)

■ Europa ■ Estados Unidos ■ Resto del mundo

Fuente: Morningstar © FT



partes de los cuales estaban en Europa. El grupo de datos señaló que “los administradores de activos también continuaron reutilizando y renombrando productos [de fondos] convencionales en ofertas sostenibles”.

Gran parte del flujo de activos proviene de inversores minoristas que desean marcar una diferencia positiva para el planeta o la sociedad, quienes generalmente han realizado estas inversiones con fondos de sus pensiones o cuentas de ahorro basándose, al menos en parte, en las afirmaciones realizadas en la documentación y los anuncios de un fondo. En Reino Unido el año pasado, una de cada tres libras en ventas netas de fondos minoristas se destinó a productos “responsables”, según datos de la Investment Association.

Con una gran variedad de métricas ESG diferentes, y a menudo contradictorias, que se ofrecen en diferentes mercados y con los reguladores aún abriéndose camino en esta nueva área, las firmas de fondos con frecuencia han confiado en una combinación de calificaciones de terceros y su propia investigación. Para promover los fondos, se han utilizado ampliamente palabras aparentemente vagas como “sostenible” y “verde”. Pero una serie de escándalos han sacudido la industria, aumentando considerablemente el escrutinio de tales afirmaciones. El año pasado, las autoridades policiales de EE. UU. y el

regulador alemán BaFin comenzaron a investigar a DWS después de que la exdirectora de ESG de la empresa, Desirée Fixler, alegara que había engañado a los clientes sobre la cantidad de activos invertidos en líneas sostenibles. Y una investigación del FT publicada en julio descubrió que algunas firmas de fondos con una fuerte retórica sobre cómo abordar los problemas de derechos humanos también estaban prestando dinero a regímenes que cometían abusos.

Estos incidentes han generado temores entre las firmas de fondos de un mayor escrutinio legal de las afirmaciones que han hecho. Los ejecutivos de una de las firmas de fondos más grandes de Londres ahora están “petrificados” por cómo habían estado vendiendo fondos ESG y la redacción que habían estado usando, dijo un empleado *senior* de estas firmas. Tariq Fancy, exdirector de inversiones globales para inversiones sostenibles en BlackRock, apareció en los titulares el año pasado cuando dijo que la inversión ESG con demasiada frecuencia se reduce a poco más que “exageración de marketing” y “promesas falsas”. Fancy, que ahora dirige una organización sin fines de lucro de tecnología educativa, le dijo al FT: “Creo que aparecerán más escándalos, y pronto saldrá a la luz la verdad”.

#### Qué significa ser verde

Los términos ampliamente utilizados

en el etiquetado y la comercialización de fondos ESG pueden tener más peso legal de lo que muchas empresas pensaron inicialmente, argumentaron algunos abogados.

Luke Fletcher, socio del bufete de abogados Bates Wells, con sede en Londres, que ha estado investigando las afirmaciones de sostenibilidad de los fondos, dice que el acuerdo climático de París de 2015 será el estándar legal contra el cual se juzgarán las palabras utilizadas para promover los fondos ESG. Bajo el tratado legalmente vinculante, 193 partes acordaron limitar el calentamiento global a niveles muy por debajo

interpretan como el estándar al que deben adherirse las empresas. En un fallo histórico de mayo del año pasado, un tribunal de La Haya se refirió al acuerdo de París al dictaminar que Shell tenía que hacer mayores recortes en sus objetivos de emisiones de los que había planeado.

Fletcher argumenta que la palabra "sustentable", definida en el diccionario de Cambridge como "causar, o hecho de una manera que cause, poco o ningún daño al medio ambiente y, por lo tanto, capaz de continuar durante mucho tiempo", debe considerarse "una vara realmente alta". Legalmente, añade, "si no estás alineado con los objeti-

ban alineadas con los objetivos climáticos de París. La investigación, que utilizó la metodología Pacta (Evaluación de Transición de Capital del Acuerdo de París, por sus siglas en inglés) ampliamente aceptada para medir la alineación, descubrió además que 72 de los 130 fondos con temas climáticos no estaban en línea con los objetivos de París. Eso incluyó tres de los cuatro fondos comercializados como "alineados con París". El informe encontró que los fondos climáticos frecuentemente tenían inversiones en empresas como las petroleras Chevron y ExxonMobil y la empresa de oleoductos Kinder Morgan. Chevron y ExxonMobil, por ejemplo, están calificadas como no alineadas con los objetivos de París, según el grupo de investigación Transition Pathway Initiative.

La división de gestión de activos del banco de inversión francés BNP Paribas, que se autodenomina "el inversor sostenible para un mundo cambiante",

poseía bonos de Chevron en sus fondos de "bonos corporativos globales sostenibles" y sus "bonos corporativos multifactoriales estadounidenses" hasta el verano pasado, según documentos del fondo.

Los fondos temáticos sobre el clima administrados por el banco de inversión UBS y los administradores de activos State Street y BlackRock, y calificados por InfluenceMap, fueron calificados en promedio como no alineados con París.

Los fondos que se anunciaban a sí mismos como "restringidos de combustibles fósiles", incluidos SPDR S&P 500 Fossil Fuel Reserves Free ETF de State Street y el fondo iShares Developed World Fossil Fuel Screened Index de BlackRock, ambos poseían acciones en las refinerías Marathon Petroleum y Phillips 66. Si bien ninguno posee reservas de combustibles fósiles, según InfluenceMap, ambas compañías han estado involucradas en el *lobby* contra las políticas diseñadas para abordar el cambio climático. UBS dijo que no estaba de acuerdo con la investigación de InfluenceMap y afirmó que su pro-



Tariq Fancy, ex director de inversiones sostenibles de BlackRock, dice que hay mucho de "marketing y promesas falsas"

de 2 °C y por encima de 1,5 °C, en comparación con los niveles preindustriales. En la cumbre climática COP26 de noviembre en Glasgow, los signatarios se comprometieron con los nuevos objetivos de emisiones de gases de efecto invernadero para fines de este año, para cumplir con los objetivos de París.

Si bien el acuerdo de París es técnicamente vinculante para las naciones en vez de para las empresas individuales, ya hay indicios de que los jueces lo in-

ves de París, probablemente no puedes decir que eres sostenible, en el verdadero sentido de la palabra". Gran parte de esta área del derecho es aún nueva e inexplorada. Pero, de confirmarse, esto tendría implicaciones de largo alcance para una industria que ha usado libremente tales términos.

En agosto, un informe del think-tank climático InfluenceMap encontró que 421 de los 593 fondos de acciones ESG que evaluó tenían carteras que no estaban

## Morningstar eliminó más de 1200 fondos con activos por valor de US\$ 1400 millones de su lista de inversiones sostenibles después de una "revisión exhaustiva" de sus documentos legales

pio enfoque “da como resultado fondos con una intensidad de carbono significativamente menor y una reducción del riesgo de carbono”. Agregó que “la sostenibilidad significa diferentes cosas para diferentes personas”.

BNP expresó que estaba comprometido a “utilizar nuestra influencia e inversiones para avanzar hacia un futuro más sostenible”. Dijo que presentó una moción en 2020 para que Chevron revelara qué tan alineado estaba su *lobby* con el acuerdo de París, y dijo que ninguno de los dos fondos mencionados todavía posee bonos de Chevron. State Street dijo: “Para satisfacer las diferentes necesidades de los inversores y los perfiles de riesgo, ofrecemos una variedad de estrategias ESG, que incluyen fondos alineados con el acuerdo de París y fondos que cumplen los objetivos climáticos de otras maneras”.

BlackRock dijo que es “claro sobre las estrategias de inversión y los resultados sostenibles que nuestros fondos están diseñados para lograr”. Y agregó: “BlackRock cree que el ‘lavado verde’ es un riesgo para los inversores, por lo que apoyamos las iniciativas regulatorias para mejorar la transparencia de los mandatos y resultados de inversión de los fondos sostenibles”. Kinder Morgan, por su parte, adujo que “si bien reconocemos que hay más trabajo por hacer, estamos orgullosos de nuestro desempeño ESG hasta la fecha”. Exxon-Mobil comentó que sus “planes de reducción de emisiones a corto y mediano plazo... están alineados con los objetivos [del acuerdo de París]”. Chevron dijo que “a medida que el mundo hace la transición a un futuro con menos carbono... también se necesitarán soluciones diversas, incluidos petróleo y gas”, junto con “políticas gubernamentales bien diseñadas”. Phillips 66 dijo que está “comprometida a ayudar al mundo a abordar el cambio climá-

tico”. Marathon se negó a comentar.

Morningstar eliminó recientemente más de 1200 fondos con activos por valor de US\$ 1400 billones de su lista de inversiones sostenibles después de una “revisión exhaustiva” de sus documentos legales. “Si se etiqueta a algo [que invierte en combustibles fósiles] como sostenible, y existe una gran can-

disparo rápidamente en tamaño en los últimos años, los reguladores financieros generalmente han sido más lentos en encontrar formas de vigilar el sector. Eso ha creado un “período de limbo en el que los consumidores corren el riesgo de comprar productos que dicen que están haciendo algo que no están haciendo”, según Catherine



tidad de opiniones científicas de que la nueva producción de petróleo y gas o carbón está fuera de sintonía con la [sostenibilidad] climática, entonces es probable que pueda etiquetarlo como insostenible y, por lo tanto, el fondo se está vendiendo mal de alguna manera”, dijo Dylan Tanner, director Ejecutivo de InfluenceMap.

### Escribiendo las reglas

Si bien el sector de fondos ESG se ha

rine Howarth, directora Ejecutiva de la organización benéfica de inversión responsable ShareAction, quien cree que la venta engañosa ha estado ocurriendo. Pero hay señales crecientes de que los reguladores están tomando una línea más dura, con una serie de reglas que afectan al sector. Dichas reglas también podrían brindar a los inversores puntos de referencia más claros sobre los cuales medir las reclamaciones de los fondos.

## "No es ningún secreto que la targiversación de las actividades de ESG está en la parte superior de las agendas de los reguladores para enviar un mensaje fuerte y dar el ejemplo"

En la UE, el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles, que se basa en lograr los objetivos de París, introduce nuevos requisitos de divulgación para los fondos, que se clasifican en diferentes categorías dependiendo de cuánto se centren en la sostenibilidad. La Autoridad Europea de Valores y Mercados dijo en febrero que estaba buscando una definición de "lavado verde" que pudiera ser utilizada por los legisladores. En el Reino Unido, la Autoridad de Conducta Financiera, que en julio dijo que las solicitudes regulatorias de los fondos ESG "a menudo contienen reclamos que no soportan el escrutinio", cerró una consulta sobre divulgaciones de sostenibilidad para administradores de activos.

La Autoridad de Mercados y Competencia también emitió su Código de Reclamos Verdes, que establece en detalle los principios sobre cómo las empresas deben hacer reclamos sobre ESG. Si bien no está dirigido específicamente a las empresas de fondos, algunos comentaristas creen que pronto podría comenzar a aplicarse en el sector. La Agencia de Normas de Publicidad dijo que los anuncios relacionados con ESG "requerirán un mayor escrutinio regulatorio". Y en EE. UU., la SEC formó un grupo de trabajo centrado en ESG, que incluye el examen de la divulgación y el cumplimiento de los fondos. "No es ningún secreto que [la targiversación de las actividades de ESG] está en la parte superior de las agendas de los reguladores para enviar un mensaje fuerte y dar un ejemplo", dijo Petra Dismorr, directora Ejecutiva de la consultora de ESG NorthPeak Advisory, que trabaja con firmas de fondos.

Las nuevas reglas ya están mostrando problemas potenciales. Sebastiaan Greeven, gerente de ESG y sostenibilidad en la consultora MJ Hudson, aseguró que había visto fondos categoriza-

dos bajo las regulaciones de la UE como "Artículo 9", lo que significa que apuntan a una inversión sostenible, "donde dudo que todas las inversiones en estos productos puedan considerarse sostenibles". Da el ejemplo de un fondo que tiene una acción con una intensidad de carbono más baja que sus pares y cuestiona si eso se clasifica como sostenible o simplemente mejor que la empresa promedio. Sin embargo, algunos creen que los reguladores pueden no estar actuando suficientemente rápido. "Parece como si hubiera una venta indebida generalizada de productos 'sostenibles' en el mercado, lo que, si se confirma en los tribunales, sería una falla regulatoria grave", dijo Fletcher de Bates Wells.

### Las probabilidades de accionar legalmente

La brecha entre los reclamos de algunos fondos y la realidad de sus inversiones ha dejado a algunos expertos hablando sobre si ahora también es probable que se produzcan litigios por ventas fraudulentas en Europa o EE. UU.. Un caso judicial reciente en Italia ha puesto en alerta a algunos en la industria. En noviembre, un tribunal de Gorizia confirmó una solicitud de Alcántara, un fabricante de material de microfibra utilizado en el interior de los automóviles, contra su rival Miko y le ordenó que dejara de hacer "afirmaciones ecológicas vagas, falsas y no verificables".

Mientras que en un sector diferente, algunos piensan que las acciones legales contra las empresas de fondos son solo cuestión de tiempo. Robert Allen, socio del bufete de abogados con sede en Londres Simmons & Simmons, señala los casos legales presentados por accionistas contra empresas por motivos ESG. "Definitivamente puede ver cómo [un caso contra los administradores de fondos] puede continuar", dijo.

"Si los accionistas han perdido dinero y han sentido que la compañía los ha engañado, se verá que los demandantes intervienen", dijo Perrie Weiner, socia del bufete de abogados Baker & McKenzie en Los Ángeles. "Estás escuchando los estruendos. Todavía no ha sucedido tanto, [pero] sucederá".

Las empresas que financian acciones legales también ven una oportunidad potencial. "Mi sensación de las discusiones con los abogados es que ciertamente se avecina", dijo Garrett Holmes, asesor general de la firma de inversiones North Wall Capital, que brinda financiamiento para litigios. "Sin embargo, es necesario avanzar en algunas preguntas sin respuesta para que se convierta en el próximo escándalo del *dieselgate*", dijo, refiriéndose a los fabricantes de automóviles que manipularon los motores a mediados de la década de 2010 para pasar las pruebas de emisiones de manera fraudulenta.

Una de esas preguntas gira en torno al concepto de "pérdida". En teoría, un inversor que hubiera puesto dinero en un fondo ESG que invirtiera en acciones "sucias" podría terminar ganando más dinero del que tendría en un fondo que invirtiera solo en empresas sostenibles. Pero podrían argumentar que aún habían sufrido una pérdida, en base al daño que la inversión causó al medio ambiente. No está claro si algún tribunal aceptaría eso. Sin embargo, en un fallo de 2019, el Servicio del Defensor del Pueblo Financiero confirmó la queja de un inversor minorista de que su asesor financiero no había seguido sus deseos de invertir en acciones éticas. La inversora recibió una pequeña suma, a pesar de que no había perdido financieramente. Si tal litigio basado en una pérdida para el medio ambiente se puede presentar es "un área que no se ha explorado", dijo Martina Colombo, asociada senior de MJ Hudson, "pero ahora podría serlo". <FT>



**En nuestra Hilux  
también exportamos  
los vientos argentinos  
a Latinoamérica  
y el Caribe.**



Gracias a YPF Luz,  
nuestra planta de Zárate ya produce  
**con el 100 % de energía eléctrica  
de fuente renovable.**

**TOYOTA**

**YPF**  
LUZ

# LAS NUEVAS CARAS DE LA COCINA PORTEÑA

Cinco nuevas propuestas, muy diferentes entre sí, para disfrutar en pareja o con amigos.

Por Luz de Sousa Quintas

El 2022 arrancó cargado de aperturas gastronómicas. Restaurantes, bares y cafeterías que dieron la bienvenida a los comensales en los primeros meses del año —o en los últimos de 2021— y que ya dieron mucho de qué hablar. Desde el primer restaurante de la cocinera Ximena Sáenz en Belgrano hasta una parrilla que reivindica las clásicas cantinas de barrio en Villa Crespo, las flamantes propuestas que se suman al mapa *foodie* de Buenos Aires.

1

## Casa Sáenz

Luego de 12 años en el equipo de Cocineros Argentinos, el programa de la TV Pública que la hizo famosa, Ximena Sáenz dejó la televisión para abrir su propio restaurante en lo que fue una de las aperturas más recientes y resonantes de la Ciudad de Buenos Aires: Casa Sáenz, en Belgrano. “Siempre soñé con tener un restaurante donde volcar todo lo que aprendí en estos años y trabajar con gente que ama la cocina como yo, tener un equipo de cocineros donde cada uno pueda traer su impronta”, cuenta la cocinera en diálogo con APERTURA, sobre la inauguración de su primer restaurante. La idea se materializó en marzo de 2021 junto a sus

socios, quienes tenían un local ubicado en la esquina de Echeverría y Arcos. Empezaron la obra en agosto y la terminaron a mediados de diciembre, para finalmente abrir el 5 de febrero. Siguiendo la última tendencia, el restaurante tiene una barra de 9 metros donde se exhiben algunos platos del menú de cocina y la pastelería, y un ventanal bien grande en la ochava que le da mucha luz durante el día. Por la noche, la iluminación se vuelve más tenue con velas, pero el ambiente y la propuesta siguen siendo informales, describe Saénz. “Ofrecemos una comida muy simple, basada en productos buenísimos de todo el país, y reconfortante, porque tenemos platos que son muy tradicionales y que da placer comerlos todos los días”, explica sobre la propuesta gas-



Madre Rojas



Oli

tronómica de Casa Sáenz. ¿Qué probar? Entre los imperdibles destaca el pollo ahumado, hecho en horno de barro con una salsa verde; las berenjenas rellenas con ricota, coucous y hierbas, con un topping de almendras; la ensalada de quínoa roja y blanca, con palta, brócoli, arvejas, hierbas frescas y un aderezo de lima y los buñuelos de espinaca. De postre, un flan de leche condensada con caramelo de banana asada y entre las opciones de pastelería una torta —que confiesa sería la única que comería en un cumpleaños— de chocolate y dulce de leche.

**Info** Echeverría 2102, esquina Arcos. **⌚** Abre todos los días de 12 a 00 horas.

2

## Asadero

Asadero es una de las últimas aperturas de Olivos y el último proyecto de Guadalupe García Mosqueda y Juan Carlos García, socios de MEZCLA y dueños de otros restaurantes como Orno, Casa Cavia y 1636. El restaurante y su equipo de cocineros, con Julieta Caruso a la cabeza (Casa



Cavia), revaloriza el trabajo de la huerta a la mesa y pone el acento en el producto de estación con diferentes tipos de cocción: una parrilla, un horno de barro y un ahumadero que trabajan carnes y vegetales por igual.

Asadero cuenta con una huerta urbana donde cada temporada se definen cuáles son los cultivos que se usarán y se buscan va-

riedades de semillas para encontrar cultivos no tradicionales. Las estrellas son tomates, hojas verdes, hortalizas y aromáticas, que le aportan a los platos la frescura de un producto recién cosechado.

Entre las entradas se distinguen una fainá con txistorra y orégano fresco o una humita con galleta. Para seguir, entraña o T-bone a la parrilla con una ensalada de verdes de la huerta o de chauchas, jamón crudo y queso de cabra. Para terminar, el clafoutis de frutas de temporada al horno de barro.

La carta de vinos merece una mención especial. Está curada por la sommelier Mariana Torta, pensada para poder probar un vino de cada región productora de la Argentina. Se trata de una carta federal, que recorre cada rincón del país poniendo en valor el producto autóctono y los productores locales. El restaurante cuenta con un winebar en el piso superior donde se pueden probar vinos por copa, acompañados por embutidos y quesos artesanales que vienen de

pequeños productores de Córdoba y Tandil.

**Info** Av. Corrientes 400. **⌚** Abierto de martes a sábados de 19 a 24 y domingos de 12 a 17 horas.

3

## Oli

Oli, en Palermo, es la primera apertura de Olivia Saal, más conocida como "la chica pájaro" en el mundo de la pastelería. Luego de muchos años de trabajar por el mundo y de formarse en la cocina junto a grandes referentes como Fernando Trocca, la joven chef de 27 años se instaló en la Ciudad de Buenos Aires para abrir su primer local.

"Oli viene gestionándose hace muchos años en mi cabeza, pero sin tener un nombre o una idea concreta. Empecé a tomar forma cuando en marzo de 2021, en el medio de una crisis emocional y personal, comencé a buscar locales. Encontré este espacio en Costa Rica y Arévalo y sentí que todo fue muy fácil, que se concretó rápido",



Asadero

cuenta la cocinera. Antes de encarar el proyecto, Saal consultó con muchas personas qué le convenía hacer: si asociarse con alguien o abrirlo por su cuenta. "Todas me dijeron 'abrillo sola o con tu familia, tu primer proyecto va a tener tu nombre y te va a representar de acá en muchos años'. Confíe y lo abrí con mis viejos, que ya tenían experiencia en el rubro", explica.

En su cuenta de Instagram, Oli se define como "Bistrot. Panadería. Café", pero su dueña va un paso más allá: "Es un espacio que reúne todo lo que a mí me gusta, por eso se terminó llamando con mi nombre. Podés vivirlo como a vos te guste: te podés sentar con la computadora, venir a leer un libro, tener una cita, juntarte con un amigo, tener una reunión, venir solo... es un lugar muy versátil".

El local cuenta con un mostrador de pastelería de 2 metros y un menú que funciona todo el día de 9 a 19 horas, el cual va cambiando según el producto de la temporada para aprovechar lo más rico y fresco de cada estación.

"El menú consiste en mucho eclecticismo: desde un pastrón con papa y huevo hasta un omelette con ensalada griega y pan brioche. También hay bagels de pesca ahumada y curada, tostadas francesas, un yogurt que es de los ítems más vendidos de toda la carta y una tostada con ricota y arvejas que funciona muy bien", resume la emprendedora.

**Info** Costa Rica 6020. ☎ Todos los días menos los martes, de 9 a 19 horas.

4

## Madre Rojas

Se trata de la nueva propuesta de Juan Manuel Bidagain, Roberto Cardini y Gonzalo Fleire, dueños de

Sede Whisky y Sifón, quienes se asociaron con el chef y productor ganadero Juan Barcos para crear un restaurante que reivindica a las clásicas cantinas porteñas. Ubicado en una tranquila esquina de barrio en Villa Crespo, tiene un salón con parrilla a la vista y una amplia vereda con mesas. Debajo, en un sótano, una cava que resguarda una cuidada carta de vinos ligeros, tintos, blancos, rosados, naranjos y espumantes.

La propuesta gastronómica está regida por la estacionalidad, con el foco puesto en la calidad del producto y la materia prima, y busca ser un punto de encuentro entre lo clásico de una cantina y un restaurante contemporáneo. "El diferencial está relacionado con la búsqueda y selección de materia prima, productores y productoras, que hicimos previo a encarar el proyecto, y cómo eso convive con el barrio. Quisimos encontrar lo mejor de cada área para traerlo a Madre Rojas", destaca Bidagain, uno de los creadores de esta nueva propuesta gastronómica.

Entre los platos se pueden encontrar desde papas fritas con provenzal hasta unos puerros asados con puré de papas, avellanas y romesco, o desde asado del centro a una burrata con durazno, tomates orgánicos y huacatay. Un punto destacado de Ma-

dre Rojas es la charcutería wagyu elaborada por César Sagario (Frigorífico Sello de Oro, Corte Comedor) y salame charcarero de Emiliano Belardinelli (Adora, General Rodríguez). Vale la pena probar la Bresaola Wagyu, que viene con una focaccia para acompañar.

**Info** Rojas 1600. ☎ De martes a domingo de 19 a 0.30 horas.

5

## Vini

Vini es la última apuesta del empresario gastronómico Aldo Graziani junto al sommelier Lucky Sosto. El dueño de Aldo's Restaurante abrió en el barrio porteño de Palermo un bar de vinos naturales, con platitos para acompañar, basándose en las últimas tendencias que vio en las grandes capitales europeas.

"Hace muchos años viajamos con Luli —Lucila Zeballos, su pareja que también es gastronómica— recorriendo diferentes ciudades del mundo para ver qué está pasando, inspirarnos, tomar ideas... Desde hace tiempo veía que los bares de vinos de ciudades importantes como París, Londres y Nueva York se enfocaban en vinos naturales, de baja intervención, orgánicos y/o biodinámicos. A la vez, venía leyendo cada

vez más libros al respecto y tenía ganas de abrir un winebar así, con predominio de esa categoría de vinos", cuenta Graziani sobre su último proyecto.

Vini se presenta como un bar moderno y canchero, pero sin pretensiones, dedicado a ofrecer vinos 100 por ciento naturales. Este concepto se basa en vinos de baja intervención, modernos y jóvenes, provenientes de bodegas no convencionales o tradicionales. La carta está curada por la dupla Graziani-Sosto y cuenta con entre 50 y 60 etiquetas que fueron elegidas de manera rigurosa, contemplando que sean vinos "limpios, puros y precisos", de buena calidad y de buenos productores. Los vinos varían constantemente y cada semana seis de ellos pueden probarse por copa, con la idea de que haya dinamismo en la carta para darles la posibilidad a los clientes de descubrir diferentes sabores.

El mismo concepto maneja la carta de comidas, creada por el chef Leo Lanussol (ex Proper) con diversos platillos para acompañar los vinos. Entre las opciones se pueden encontrar aceitunas negras, carnosas y marinadas, ricota de almendras, spianatta, burrata, paté de cerdo, caponata, jamón horneado, plato de quesos y mucho más.

El local es pequeño y tiene dos pisos. En el de arriba hay una antigua cava, un enorme sillón de pana bordó y varias mesitas distribuidas que generan un ambiente íntimo. En la planta baja, una gran barra desde donde salen los platos de cocina y algunas mesas en el interior y la vereda, con tapa de mármol y clásicas sillas de madera.

**Info** Jorge Luis Borges 1963. ☎ Abierto de martes a domingo de 18 a 0 horas.  
<AP>



Vini

Los argentinos  
siempre nos la rebuscamos para estar en los momentos  
y lugares más importantes.

## El Cronista es el medio económico en español más leído en el mundo.

01

El Cronista

14,92

millones  
de visitantes  
únicos

02

elEconomista.es

11,84

millones  
de visitantes  
únicos

03

EXPANSIÓN

9,64

millones  
de visitantes  
únicos

Fuente: Comscore MMX® Multi-Platform, listado customizado, Total Audiencia, Enero 2022, Worldwide Rollup.



El Cronista

# Mirgor<sup>+</sup>

Construyendo el futuro<sup>TM</sup>

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

 /grupo mirgor  /mirgor.ar