

Plant based: La carne falsa pierde cocción

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

Apertura

Edición 351 - Marzo 2023 - Argentina \$ 600



Toyota



Unilever



Techint



Google



YPF

LOS CEOs RESPONDEN

LAS 100 MEJORES * RANKING EXCLUSIVO



Natura



Galicia



Quilmes



Ford

Los número uno de la Argentina Corporate cuentan cómo ven la economía. Qué harán frente a la escasez de dólares e insumos. Sus estrategias anti-inflación. El impacto de las elecciones. Entrevistas mano a mano



Mastellone



Accenture





**EN ICBC LE DECIMOS SÍ A
POTENCIAR TU TALENTO.**

Creemos en la cultura del aprendizaje continuo, la innovación y el trabajo en equipo.

Con nuestro programa **#TalentoSI**, potenciamos las habilidades de las personas a través de un ecosistema de experiencias de aprendizaje y desarrollo que les permitan diseñar soluciones para distintos desafíos en un espacio colaborativo y de co – construcción.

Vení a vivir la #ExperiencialCBC

El futuro nos inspira.

ICBC 

Nota del Editor

Ahora, les toca hablar a ellos

“Especuladores”. “Insensibles”. “Vivillos”. “Cumplan con los compromisos que asumieron”. “Sean socialmente responsables”. “El esfuerzo que les pedimos es que no ganen tanto”. “Ganan demasiado y eso hace que la gente padezca”. No son frases inventadas. Es lo que arroja un *googleo* con *keywords* como “empresarios”, “inflación” y los nombres de altos funcionarios –altísimos– de la actual administración. Mientras la inflación anual escala hasta las tres cifras –la interanual del IPC de enero arrojó 98,8 por ciento; la porteña de febrero marcó 103,1 por ciento–, la política no duda en elegir sus villanos favoritos en esa película de terror que es la de los precios. En realidad, de los

grandes males del país. En especial, los descomunales desórdenes que, desde hace décadas, acumula la macro. Si la infraestructura es precaria, frágil, no se debe a la pesificación, congelamiento o atraso tarifario, sino a que “no invierten lo suficiente”. Si existe control de importaciones, es porque “prefieren importar en vez de producir y crear trabajo argentino”. El cepo cambiario está puesto porque sólo buscan “llevársela afuera”. O presionan por una devaluación “para maximizar sus ganancias”. Otra vez, fueron reproches públicos. APERTURA publica desde 2003 su ranking de Las 100 Mejores, relevamiento que elabora SEL Consultores y refleja la imagen de las empresas que operan en el

país. Un clásico que se consolidó en dos décadas, al punto que la producción de las fotos de esta tapa se convirtió en un evento esperado por los protagonistas. Eugenia Iglesias y Javier Ledesma lideraron el titánico trabajo de armonizar agendas y materializar la cita en el Palladio Hotel Buenos Aires MGallery. Hubo confirmaciones tempranas. Ausencias inevitables. Otras, de último momento. Pero, también, quienes bajaron de un avión para estar, salieron rápido a subirse a uno –en ambos casos, literalmente–, rehicieron su día por alguna convocatoria urgente a un despacho oficial o durmieron unas pocas horas, aterrizados de madrugada luego de un compro-

miso el día anterior lejos, muy lejos, de la ciudad. A todos –los presentes y los que no pudieron–, el profundo agradecimiento. La foto es un compromiso. Además, la oportunidad de intercambiar entre pares, en un ambiente reservado y distendido, sus impresiones y preocupaciones. Más, en un año como 2023, que no propicia sonrisas. La antigua Quinta de Rodríguez Peña fue testigo de esas charlas. También, las páginas de esta edición, en la que los CEO toman la palabra. Porque, ahora, les toca hablar a ellos.



Juan Manuel Compte

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

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

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

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

Miembro del 

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

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

Sumario

Edición 351

**Primer plano**

Parte de una pesada "herencia"

6

Perfil

Patricia Jebsen

8

La agenda del Dircom

Gonzalo Rodiño

16

Pases del mes

18

Ecosistema**Emprendedor**

DeRentas

12

Pitch

Enchulame la cámara

14

Las 100 mejores en imagen

Los CEOs responden

22

Los número uno de la Argentina Corporate cuentan cómo ven la economía. Qué harán frente a la escasez de dólares e insumos. Sus estrategias anti-inflación. El impacto de las elecciones.

En Alianza con**Bloomberg Businessweek**

La carne falsa pierde cocción

112

La estrategia de un multimillonario que salió mal

120

Ranking 2023

28

La fórmula para 2023

90

Backstage

94

Mercado Libre

Juan Martín de la Serna

36

Negocios**Arcor**

Luis Pagani

44

Estrategias para el mundo

hipercomplejo

98

Jubilar a los cigarrillos

102

Bienestar SA

106

La soja del mar

108

Los estudiantes calientan el mercado

110

Toyota

Gustavo Salinas

48

Globant

Wanda Weigert

52

FT**Unilever**

Laura Barnator

62

Fideicomiso Murdoch: los herederos pelean por el control

122

Google

Víctor Valle

68

Style**Natura**

Verónica Marcelo

72

Cierre**YPF**

Pablo González

76

Elogio de la madurez

126

Banco Galicia

Fabián Kon

78

La góndola que viene

Dolores de crecimiento

82

Fordlandia II

130





Desde la confianza para
adaptarse hasta el potencial
para impulsar el cambio.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

[Twitter](#) @PwC_Argentina [Facebook](#) /PwCArgentina [YouTube](#) /PwCArgentina [LinkedIn](#) /PwCArgentina [Instagram](#) /pwcargentina

© 2023 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.
Todos los derechos reservados.



El Gobierno postergó vencimientos por cifras billo-
narias, pero no es lo único que queda pendiente. Las
tarifas atrasadas, la inflación y la distorsión de pre-
cios relativos entran en la
agenda de las próximas ad-
ministraciones.

El ministro de Economía,
Sergio Massa, anunció el lunes 6 de marzo un canje de
deuda en pesos para poster-
gar vencimientos por unos
\$ 9 billones hasta 2024 y
2025. Es parte de una “he-
rencia” que quedará para el
próximo gobierno.

“Argentina viene procrasti-
nando la solución de pro-
blemas macro hace déca-
das”, resume Elizabeth Ba-
cigalupo, responsable del
Equipo Macroeconómico
de la consultora Abeceb, al
tiempo que opina que “los
problemas se pueden pa-
tear, pero alguna correcc-
ción hay que hacer; porque,
si no, la hace la realidad”.

La corrección, además –
agrega–, no puede ser par-
cial. “En la macroeconomía,
tiene que haber un equili-
brio general, porque si co-
rregís una cosa y no corre-
gís el resto, la inestabilidad
se mantiene”, añade.

Entre los ítems a ajustar, ci-
ta los precios relativos dis-
torsionados, la inflación, el
cepo cambiario y la restric-
ción a las importaciones.

“Hay que sincerar el esque-
ma cambiario y desarmar el
intrincado esquema de con-
trol a los flujos financieros,
porque el Banco Central si-
gue apelando a parches, res-
tringiendo importaciones y
las reservas siguen cayendo;
además, la sequía está im-
pactando”, ilustra.

El canje de deuda debe en-
tenderse también como

Actualidad

Parte de una pesada “herencia”

El Gobierno postergó vencimientos por cifras
billonarias, pero no es lo único que queda pendiente.
Qué quedará en la agenda.



Sergio Massa anunció un canje de deuda por \$ 9 billones.

parte del escenario electoral. “Junto a la reticencia del mercado de adquirir tí-
tulos posteriores a las elec-
ciones y las restricciones
político-sociales para po-
der instrumentar el ajuste
fiscal más agresivo, los ven-
cimientos se fueron acu-
mulando en el segundo y
tercer trimestre de este
año, antes de las elecciones,
y, por lo tanto, ese era uno
de los principales desafíos
por sortear para el Gobier-
no”, describe Santiago Ma-
noukian, economista Jefe de *Research* de la consulta-
ra Ecolatina.

Massa explicó que la medi-
da apuntó a romper “esa
idea de que Argentina está
todas las semanas a la

puerta de un “reperfilamiento” (es decir, default)
de la deuda”.

“Ya tuvimos algún momen-
to un reperfilamiento de la
deuda en pesos; vimos la
frustración, el dolor y el
fracaso que significó para
la Argentina y entendemos
que tener un perfil de deu-
da ordenada, previsible, es
para el sistema financiero, y
para el Estado, fundamen-
tal; y para el ahorrista y el
ciudadano, una tranquili-
dad enorme”, agregó el fun-
cionario.

Lo no dicho por Massa es
que dejar el rescate de la
deuda para las siguientes
administraciones fue tam-
bién una manera de evitar
“una fuerte emisión del

Banco Central, que presio-
naría sobre la inflación y
sobre el mercado cambia-
rio”, afirma Manoukian.

La actualización tarifaria es
otro “pendiente” que deja
este Gobierno, salvo que ha-
ya alguna modificación a lo
largo del año, lo cual no está
previsto. “Cuando Cristina
Fernández se fue, en di-
ciembre de 2015, un usuario
residencial de Edesur, tarifa
1, solo pagaba el 15 por cien-
to de lo que costaba generar
el servicio; con la corrección
de Mauricio Macri, se había
llegado al 70 por ciento.

Ahora ronda el 30”, grafica
Bacigalupo.

Para Manoukian, hay algu-
nos aspectos que son mejo-
res que la situación de di-
ciembre de 2015. “El déficit
fiscal seguirá siendo relati-
vamente elevado, pero hay
una tarea para ir reducién-
do, algo que no ocurría
en diciembre de 2015. Las
reservas netas que va a de-
jar este Gobierno quizás
sean un poco más elevadas
que hace ocho años, pero
seguirán siendo muy esca-
sas. Además, la tasa de in-
terés real era fuertemente
negativa en 2015 y ahora se
están volviendo positivas.
Creemos que el Gobierno
va a intentar de que se
mantengan así”, enumera.
Sin embargo, hay un aspec-
to insoslayable. “Desde otro
punto de vista, el Gobierno
dejará una inflación muy
elevada e inestable, cree-
mos que en torno al 100
por ciento. Sin acceso al fi-
nanciamiento, externo,
tendrá que enfrentarlo el
nuevo Gobierno y con una
brecha cambiaria también
muy cercana a los tres dígi-
tos”, contrasta. <AP> Ale-
jandra Beresovsky

A veces no alcanza **con tener** todo
lo necesario para cuidarte, sino entender
como **contener** en cualquier momento.



Junto a vos,
a lo largo de tu vida.

osde | 50
años

**Perfil**

Patricia Jebsen

Gerenta General de Rappi Argentina y Uruguay

Enamorada del mundo de la tecnología, cree firmemente en la convivencia del comercio físico y el electrónico.

Habla a una velocidad abrumadora. Suelta risas francas e intensas con llamativa frecuencia. Se la nota apasionada y entusiasta. Patricia Jebsen es la flamante gerenta General para Rappi Argentina y Uruguay. A los 51 años, con una historia de amor con Sebastián que comenzó a los 17 y que, tras una década de noviazgo, se transformó en un matrimonio “que lleva un montonazo de tiempo” y que trajo al mundo a Agustina y Camila, decidió empezar de nuevo. Siempre ávida de afrontar desafíos personales, se sumó a una compañía que transita un proceso de expansión en ambas márgenes del Río de la Plata.

“Tenía varias propuestas sobre la mesa y yo quería seguir en una empresa de tecnología. Rappi es una compañía de emprendedores que hoy es una gran empresa. Ya no son tres o cuatro personas; somos 400 con un *hub* de tecnología y un montón de cosas más. Cuando elijo una empresa me fijo en el impacto que tiene en la sociedad. Y mucha gente genera hoy sus ingresos a través Rappi, una empresa que tiene una velocidad increíble para tomar decisiones, para implementar cosas, abrir nuevos mercados... Esa velocidad es algo alucinante. Impacta”, cuenta Jebsen sobre las razones que la llevaron a unirse a la compañía fundada en Colombia en 2015. Ese vértigo que destaca la nueva gerenta de Rappi es parte de su vida. Viajera incansable, soñó con ser piloto de avión, hasta que a los 14-15 años descubrió que



**DESDE SUDAMÉRICA,
CONECTAMOS LA ARGENTINA
CON EL MUNDO**



Somos una compañía local miembro del grupo Jan De Nul, fundada en 1995 en Buenos Aires con la visión de acompañar el desarrollo del potencial agroexportador argentino.

Contamos con buques de Bandera Nacional tripulados por talento argentino, altamente capacitado y comprometido con la labor de contribuir en las obras de dragado de los principales puertos y rutas fluviales de la región.

Conocé más en www.sudamericanaddragados.com.ar



Compañía
**SUD AMERICANA
DE DRAGADOS**



Miembro de:
Jan De Nul
GROUP

las compañías aéreas no tomaban mujeres para esa posición. Un test vocacional hizo foco en sus aptitudes para la comunicación y la depositó en las relaciones públicas. Tras recibirse en la UADE y empezar a trabajar allí mismo, incursionó en el marketing y la administración de empresas. Recorrió el mundo tanto por placer -viajó al Perito Moreno hasta con su hija mayor con solo tres meses de vida- como por su actividad laboral. Novartis, Siemens, Mercado Libre, CMD, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Falabella, Censosud, la Universidad Torcuato Di Tella y Beat (una aplicación de movilidad) recibieron a

esta profesional que diseñó un personal hábitat natural en el conviven la tecnología y el comercio electrónico. Su arribo a Rappi -concretado hace apenas dos meses- va de la mano con su experiencia tanto en el comercio físico y como en el virtual. También por su sentido de la diversidad en todos los sentidos, otra característica que la define. Llegó para liderar una firma tecnológica que desembarcó en 2018 en la Argentina.

Jebsen cree firmemente en la convivencia del comercio físico y el electrónico. "El cliente está en el centro y elige los canales. Yo, como cliente, estoy en casa y si quiero pedirme algo, me lo pido y me lo traen. Pero,

al mismo tiempo, esta mañana me levanté y fui a un bar a tomar un café. El cliente pasa de un canal a otro y los va eligiendo según el momento o la necesidad puntual", afirma. Y pone como ejemplo el repentino cambio de hábitos provocado por la pandemia. En ese entonces se dio el *boom* del e-commerce, pero una vez que la vida retornó a su ritmo habitual los consumidores se sintieron libres de escoger las compras físicas o las virtuales. Esa elección también implicó el fortalecimiento de la oferta de los comercios, que se adaptaron a la nueva realidad de sus clientes.

Hincha de River, va a la can-

cha junto a sus hijas. Su lugar es la platea San Martín. "Me encanta ir", confiesa. Su vida cambió en 2004, cuando debió regresar a las apuradas al país cuando su marido contrajo meningitis tuberculosa. Fue el tiempo en el que se sumó a Mercado Libre y su trayectoria profesional dio un vuelco decisivo al conocer el comercio electrónico. Sufre el rigor de un *personal trainer* que la obliga a estar en movimiento. También se hace tiempo para no abandonar el amor por los viajes. Ese amor que no truncó ni la imposibilidad de ser piloto. Simplemente porque Patricia Jebsen sabe que la vida es movimiento. <AP> Carlos Viacava

Orgullosos de ser parte de tu vida



Líder en farmacéutica

Takeda, una compañía comprometida con la innovación

Entrevista con el CEO del laboratorio para Argentina y Chile, en su primera experiencia en la región, tras haber ocupado posiciones dentro de la compañía en Europa, Norteamérica y Asia

Ben Kubik es CEO para Argentina y Chile en el laboratorio desde junio de 2022. Tiene más de 20 años en la industria farmacéutica, donde fue asumiendo posiciones en diferentes sectores y países, hasta su llegada a nuestro país.

Takeda se enfoca en el desarrollo de medicamentos altamente innovadores que contribuyen a marcar la diferencia en la salud y en la calidad de vida de las personas en áreas como Oncología, Enfermedades Genéticas Raras, Neurociencias, Gastroenterología y Vacunas, pudiendo tratar con sus productos más de 20 enfermedades con necesidades insatisfechas.

“Ofrecemos 22 productos en Argentina y 8 de ellos fueron lanzados en los

últimos 2 años. Para 2023 esperamos la llegada al país de dos nuevas soluciones terapéuticas. En Takeda, los pacientes están en el centro de todo lo que hacemos y ese compromiso también representa poner esos avances al alcance de quienes los necesitan mejorando la experiencia del paciente en el recorrido con su enfermedad”, sostuvo Kubik.

La compañía apuesta por medicamentos que realmente representen soluciones para aquellos pacientes que hoy no cuentan con una alternativa terapéutica, o bien que disponen de opciones que no brindan una mejora sustancial en la calidad de vida. La innovación es uno de los ejes estratégicos corporativos: cuenta con cerca de 40

nuevas moléculas en etapas de investigación clínica.

La compañía también realiza inversiones de I+D en Vacunas, donde esperan la llegada en el futuro próximo de su vacuna contra el dengue, una enfermedad que para la Organización Mundial de la Salud está dentro de las diez principales amenazas a la salud pública mundial y es endémica en más de 100 países.

El talento y la innovación

El laboratorio hoy está presente en 80 países, tiene 31 plantas de producción distribuidas en todo el mundo y tres centros de investigación. Su legado y herencia japonesa están vigentes desde las bases de su cultura corporativa, sus valores de integridad, justicia, honestidad y perseverancia, con la integridad como núcleo, hasta su apuesta continua a la innovación.

Kubik explicó que se toman muy en serio esos valores corporativos y que forman parte de cada acción y decisión de management, siempre priorizando al paciente y trabajando para construir una relación de confianza con los diferentes actores del sistema de salud y con la sociedad en su conjunto.

“Nuestros colaboradores, que son 235 en Argentina, realmente se preocupan; cada equipo quiere hacer su trabajo de la mejor manera, siempre a la búsqueda de caminos innovadores para resolver cada desafío”, agregó el ejecutivo.

Para retroalimentar esa realidad y continuar siempre a la vanguardia en un contexto altamente cambiante, Kubik considera que es parte de su responsabilidad facilitar mecanismos que potencien ese talento individual, promoviendo el desarrollo de cada persona, alejando a que exploren nuevos territorios de conocimiento y asuman riesgos.

Una clara muestra de esto es que Takeda Argentina recibió por séptimo año consecutivo la certificación Top Employer. “Estamos orgullosos de que nuestra propuesta como compañía siga siendo atractiva para que los mejores talentos quieran formar parte de nuestros equipos”, completó.



Ben Kubik,
CEO de Takeda para
Argentina y Chile

Todo empezó con un robo. Juan De la Cruz dejó su auto estacionado en la calle, cerca de su casa. Se iba de vacaciones a Nueva York y consideraba que las cocheras costaban demasiado. Cuando volvió, el vehículo ya no estaba. Estuvo seis meses sin auto hasta que cobró la póliza por el robo y ahí se le ocurrió una idea. "Me había acostumbrado a andar sin auto, pero lo necesitaba para ir y volver desde CABA a Trenque Lauquen, donde está mi familia. Así que pensé en comprar un auto y alquilármelo cuando no lo usaba", recuerda. Así nació DeRentas, que ya cuenta con una flota de más de 100 vehículos y el año pasado facturó \$ 100 millones.

De la Cruz le comentó su idea a Ignacio Mazzieri, también trenquelauquense y COO de la startup. Ambos se habían mudado a Buenos Aires para estudiar para contador y abogado, respectivamente. Se asociaron e invirtieron US\$ 10.000 para comprar el primer auto y hacer el MVP. Al principio lo habían pensado con los alquiladores personales y por turismo como *target*, sin embargo, en ese momento descubrieron que había otro nicho por explotar. "Hicimos mucho *research* y nos dimos cuenta de que el mundo de las *apps* de movilidad era un segmento que no estaba desarrollado y en el que había potencial", explica el emprendedor. Y detalla: "Solo

Los autos fantásticos

Encontraron un nicho alquilándoles vehículos a los conductores de apps y ya facturan \$ 100 millones. Pronto se lanzarán en Chile y Colombia.



Juan De la Cruz e Ignacio Mazzieri, fundadores del proyecto.

en AMBA hay 200.000 cuentas activas y un 40 por ciento de los conductores trabaja con vehículos prestados o alquilados". Eligieron el *bootstrapping* como modelo. Invirtieron todas las ganancias que generaban y, a través de créditos, consiguieron adquirir más autos. A su vez, sumaron a un tercer socio, Rodrigo Villanueva, que asumió como CTO para encargarse de la pata *tech*. La compañía ofrece un

plan diario, semanal o mensual para los alquiladores, que oscilan entre \$ 7000 y \$ 10.000 por día, según el modelo y tipo de vehículo. DeRentas se hace cargo de la patente, servicio, mantenimiento y contingencias de cada auto, mientras que el usuario debe retirarlo y devolverlo en uno de los dos galpones que la firma. Estos están ubicados en Vicente López y Palermo. En tanto, también cuentan con cuatro talleres propios en

En cifras

Fundación: 2019. **Inver. inicial:** US\$ 10.000. **Fact. (p):** \$500 millones. **Cantidad de empleados:** 15

territorio porteño para brindar soporte.

Hoy el 90 por ciento del negocio pasa por el alquiler para conductores que utilizan estos vehículos como herramienta de trabajo para diversas apps, desde movilidad como Uber y Cabify hasta repartos como Rappi y Mercado Envíos. "Si se va a utilizar para trabajar, se evalúa el historial crediticio del usuario. En cambio, si es para turismo se pide una tarjeta de crédito. Después no se necesita ningún otro aval", detalla De la Cruz, CEO del emprendimiento. Este año planean dar su primer paso en el mercado internacional. Según cuentan, se encuentran en conversaciones con socios estratégicos en Santiago de Chile y Bogotá para replicar su modelo de negocio. Por otro lado, indica De la Cruz, la demanda supera la oferta y, por lo tanto, proyectan incrementar su flota, que está compuesta íntegramente por sedanes y utilitarios. "Vamos a comprar 200 unidades por nuestra cuenta y estamos por lanzar un fideicomiso para que la gente pueda invertir en un vehículo. Ellos tendrán rentabilidad y a nosotros nos servirá para crecer más rápido". Con este plan esperan cubrir sumar entre 200 y 250 autos. "Un vehículo vale alrededor de US\$ 12.000 y deja una ganancia neta mensual de \$ 70.000. Son números que seducen". <AP> Javier Ledesma Cascio



Somos la plataforma digital
de servicios financieros
para empresas líder en
Argentina.

Ingresá a
interbanking.com.ar
y conocé el **ÍNDICE
INTERBANKING.**



WWW.INTERBANKING.COM.AR

@interbanking

interbanking

@interbanking

Enchulame la Cámara nació en 2017 de la mano de Julián Mizrahi, un estudiante de cine que en ese momento alquilaba su cámara para tener un ingreso extra. Al poco tiempo vio la veta comercial, hasta el punto de darse cuenta de que podía ganar más plata alquilando los equipos que saliendo a trabajar con ellos. Y sin planearlo, nació un negocio en el que hoy trabajan 27 personas.

El dinero que ganó alquilando su equipo lo reinvertió para comprar una segunda cámara y así fue haciendo crecer su *stock* hasta transformarse en una empresa de alquiler de equipo fotográfico y de video. Con apenas 20 años, los clientes se daban cita en su habitación de la casa de sus padres, donde la propia madre de Mizrahi los recibía con algo para comer. "Fue así hasta que me echaron, venían 15 personas por día a mi casa. Ahí me mudé a un departamento en Floresta que funcionaba como *showroom*", recuerda Mizrahi.

Aunque su formación no tuvo nada de negocios, el creador de Enchulame la Cámara reconoce que siempre tuvo la inquietud de emprender. Hoy trabaja con equipamiento de gama media y abastecen a producciones medianas de videoclips, comerciales, videos corporativos, trabajos estudiantiles y eventos.

Sin embargo, una pata muy fuerte del negocio está orientada al fotógrafo *amateur*, al que le resulta mejor

De casualidad a negocio

Julián Mizrahi fundó Enchulame la Cámara en 2017 y atendía a los clientes en su habitación de la casa de sus padres. Hoy tiene dos locales propios.



alquilar un equipo en lugar de comprarlo: puede ser desde un creador de contenidos independiente hasta un viajero que quiere tener unas buenas fotos de recuerdo de sus vacaciones. La empresa tiene un promedio de 80 alquilares diarios, con picos de 120 los fines de semana. En 2022 la empresa creció más de 40 por ciento y parte de las ga-

nancias se usaron para agrandar y mejorar el *portfolio* de productos, comprando más de 150 lentes y 100 cámaras nuevas en un solo año. Además, ofrecen el servicio de administradora de equipos de terceros, que los dejan para trabajar y ser alquilados, una estrategia que los ayudó a crecer en *stock* durante los primeros años.

En cifras

Fundación: 2017. **Facturación 2022:** \$140 millones. **Locales:** 2

Actualmente Enchulame la Cámara tiene dos locales propios: en Palermo, Buenos Aires, y Cofico en Córdoba Capital, con planes de expansión en el corto plazo. En mayo abrirán sus puertas en La Plata, luego vendrá Mendoza en agosto y Rosario para fines de 2023. Para 2024 el plan es cruzar la frontera y plantar bandera en Chile y Uruguay.

"Es un modelo de negocios que no se suele trabajar en dos ciudades distintas, porque es difícil de manejar. Hay mucha logística en el medio. Pero nosotros nos empezamos a hacer conocidos y nos escribían de muchas provincias pidiendo que fuéramos. Fue un desafío gigante, pero desde el primer mes dio ganancia", explica el creador del proyecto que cerró 2022 con una facturación de \$ 140 millones.

El boca en boca fue clave para ganar terreno, sin embargo, Mizrahi hizo una fuerte apuesta para formar un equipo publicitario *in-house* que se encargó de posicionar a la empresa dentro del rubro. "Uno no alquila una cámara porque ve la publicidad, sino porque lo necesita para un trabajo. Lo que hicimos en los últimos años fue tratar de popularizar y democratizar y así llegar a targets menos pensados. Con eso apuntamos con la publicidad en la calle. Así pudimos trascender, ganar share y desplazar a otros competidores", concluye. <AP> Eugenia Iglesias

Salud

¿Cómo cuidar mejor el corazón de la mujer?

Contra todo lo que se cree, la primera causa de muerte en mujeres es la enfermedad cardiovascular. Esta es una realidad que se puede revertir y tomar medidas cuanto antes.

La falta de concientización sobre la importancia de estas enfermedades es una falencia importante en términos de salud. Si las mujeres pudiéramos poner el foco un poco más en nuestra salud cardiovascular, realizándonos los chequeos pertinentes para controlar los factores de riesgo, podríamos prevenir o controlar mejor las enfermedades como la hipertensión arterial, la diabetes, la dislipemia y la obesidad. El mayor retraso en la consulta, como en toda enfermedad crónica, dificulta el tratamiento y empeora el pronóstico a largo plazo.

Un informe reciente de la Comisión de las Mujeres y las Enfermedades Cardiovasculares, publicado en la revista especializada *The Lancet*, estima que 275 millones de mujeres en todo el mundo presentan enfermedades cardiovasculares y establece que la principal causa de muerte fue el infarto (47%), seguida del accidente cerebrovascular (36%).

A su vez, la realización regular de actividad física beneficia la salud cardiovascular, reduce el riesgo de cardiopatía y el del accidente cerebrovascular (ACV). Además, reduce el estrés, la depresión, la ansiedad y mejora el estado de ánimo.

Los síntomas de infarto en la mujer pueden presentarse de modo no tan claros como son en el hombre: la mujer experimenta meramente un ardor en la región superior del abdomen, mareos, cefaleas, malestar estomacal y/o sudoración. Aunque cada uno de estos síntomas no represente necesariamente que se esté ante un infarto, lo prudente es acudir a una guardia porque son minutos u horas valiosos que salvan vidas.

Embarazo, diabetes e hipertensión

En el universo de enfermedades cardiovasculares, cumple un rol relevante el desarrollo de diabetes tipo 1 y tipo 2.

Respecto, específicamente del embarazo, las mujeres que tienen diabetes pueden llevar un embarazo sano a término sin descuidar el control de su enfermedad, pero requieren de un abordaje específico que incluye controles más frecuentes con su diabetólogo y con su obstetra.

Sin embargo, otro escenario frecuente que afecta a alrededor del 5% y a veces insospechado es el de mujeres que no tenían diabetes hasta que están embarazadas y desarrollan lo que se conoce como 'diabetes gestacional'. Es importante controlar esta condición tanto por la salud de la madre como la del bebé.

Lo más habitual es que los valores de azúcar en sangre vuelvan a la normalidad luego de dar a luz y desaparezca la diabetes. Sin embargo, está estudiada

do que aquellas mujeres que tuvieron diabetes gestacional presentan riesgo aumentado de desarrollar diabetes tipo 2 en el futuro, por lo que es importante que sigan con controles de salud y lleven un estilo de vida saludable.

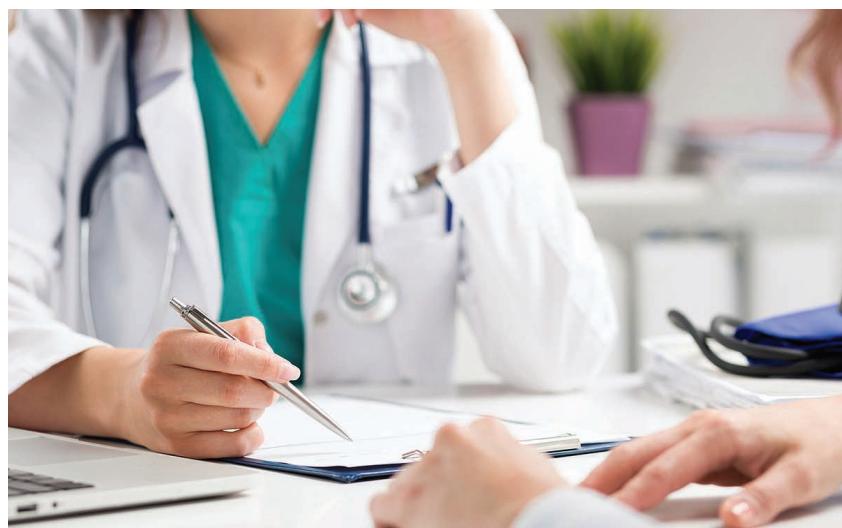
Sucede algo similar con la presión arterial elevada durante el embarazo (trastornos hipertensivos del embarazo), presente en el 10% de los casos. Es importante tomarse la presión con frecuencia, consultar a su médico, iniciar un tratamiento a tiempo y luego hacer un seguimiento a lo largo de los años por el riesgo elevado de desarrollar hipertensión en el futuro o una enfermedad cardiovascular.

Vida sana, corazón sano

El informe de *The Lancet* también menciona que la necesidad de la evaluación del riesgo de enfermedades del corazón en las mujeres desde su juventud, previo a la menopausia y se extiende más allá de la evaluación tradicional, incluyendo datos de su historia ginecológica y obstétrica.

Las mujeres de todas las edades deben tomarse en serio las enfermedades cardiovasculares y hacer que el cuidado de su corazón sea parte del estilo de vida saludable que eligen y refuerzan cada día, para que puedan llevar una vida más sana y plena.

*Por la Dra. Judith Zilberman,
médica especialista en Cardiología, Medicina Interna
e Hipertensión Arterial.*



La agenda del Dircom

Gonzalo Rodiño

Gerente de Asuntos Pùblicos, Comunicaciones y Responsabilidad Social Empresarial de Mercedes-Benz Camiones y Buses.

La estrella plateada apuntando hacia el camino tiene una enorme fuerza comunicacional. No se requieren demasiadas pistas para asociar ese logo con Mercedes-Benz. Sin embargo, ese cuerpo de tres puntas que simbolizan la idea de la movilización “en tierra, agua y aire” del ingeniero Gottlieb Daimler -uno de los padres de la empresa fundada en 1890- también identifica a Mercedes-Benz Camiones y Buses, la unidad de negocios que desde hace poco más de un año se encarga de la producción y comercialización de vehículos de esos segmentos en la Argentina.

Gonzalo Rodiño es el gerente de Asuntos Pùblicos, Comunicaciones y Responsabilidad Social Empresarial de Mercedes-Benz Camiones y Buses. Tiene a cargo la misión de difundir el mensaje fundacional de una nueva compañía nacida de las entrañas de otra que tiene más de siete décadas de presencia en el país. “Mercedes-Benz Camiones y Buses reúne los 70 años de trayectoria que Mercedes-Benz tenía en Argentina con el impulso de una compañía totalmente nueva. Tenemos el desafío de convivir con esa trayectoria y, al mismo tiempo, el de instalar una marca nueva, una nueva cultura e identidad para que nos identifiquen como una empresa independiente”, explica Rodiño.

¿Cuáles son las pautas de la estrategia comunicativa?

Un nuevo comienzo

El desafío de instalar una marca nueva y posicionarla como una compañía independiente.



cional de la empresa?

Estamos en un momento incipiente de la compañía. Hoy por hoy estamos intentando posicionarlos como una compañía independiente, que el público la reconozca no como una división de la compañía anterior, sino como una que opera independientemente en la Bolsa, que tiene su propia estructura ejecutiva, su propia red de concesionarios, sus propios servicios y su propia identidad. Estamos abocados a hacerlos conocer y a transmitir los valores de atención al

cliente y de cuidado del medioambiente.

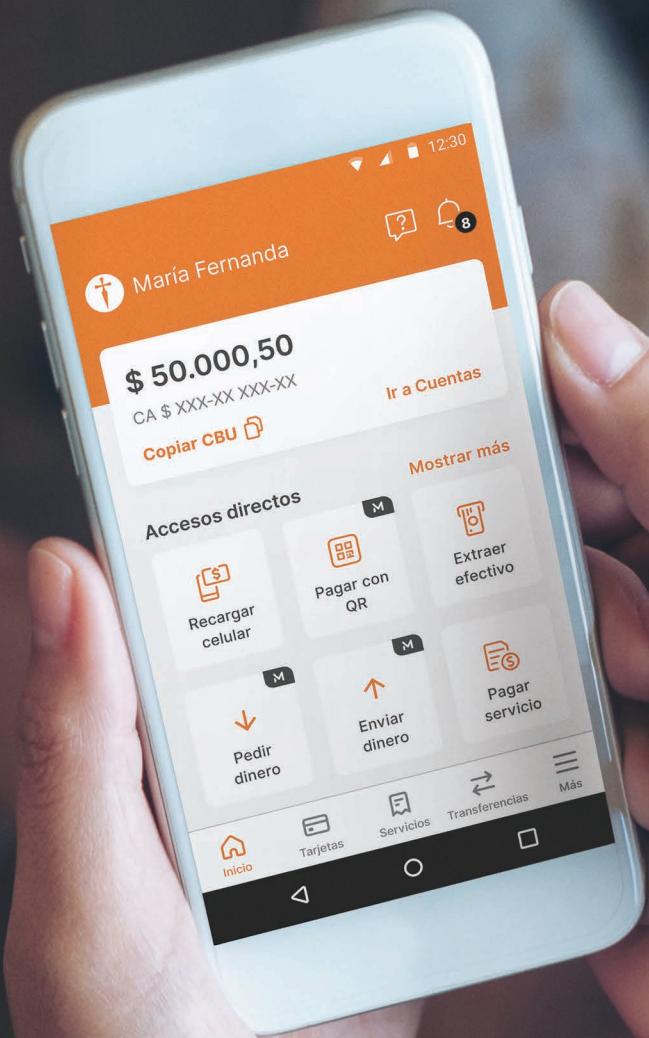
Rodiño tiene por delante un enorme desafío. Debe proporcionar noción de identidad a algo que parece un juego de palabras. Porque, si bien Mercedes-Benz Camiones y Buses nació del seno de Mercedes-Benz, no es Mercedes-Benz. “La diferencia que tenemos con una empresa recién llegada el país o recién fundada es que tenemos una trayectoria y un nombre atrás. De hecho, la estrella que identifica a nuestra empresa también tiene un peso en sí misma.

En realidad, es una responsabilidad que hemos heredado de cuando éramos una sola compañía y, sobre esa responsabilidad, sobre esa imagen construida en todos los clientes, es que nosotros estamos reescribiendo la historia y encarando la construcción de nuestra propia imagen”, aclara.

La compañía nacida el 1 de diciembre de 2021 pone la mirada en el futuro, con una marcada preocupación por el cuidado del ambiente. En ese sentido, Rodiño comenta que la empresa hace foco en desarrollos que hoy no se antojan cercanos, pero que serán vitales en el futuro del mundo del transporte, tales como los vehículos eléctricos y alimentados por hidrógeno. Mercedes-Benz Camiones y Buses posee, además, una división denominada REMAN, que proporciona repuestos remanufacturados bajo el concepto de reciclado de piezas, pero con idéntica calidad que una pieza original. Convencido de que la comunicación “es una fuente de cambio”, Rodiño cuenta que “el desafío de la compañía es enorme. Debemos diferenciarnos de lo que hemos sido durante tantos años, pero, al mismo tiempo, no renegar de eso y construir una identidad, una imagen nueva. Partimos de una base y de un lugar, pero ponemos el foco en que somos otra cosa. Tenemos que lograr ser reconocidos como Mercedes-Benz Camiones y Buses”. <AP> Carlos Viacava

Mejorá tu día a día.
Hacé todo desde
la App Galicia.

Descargala de tu store:



Hacete Galicia



Pases del mes**Agustina Ruiz Villamil**

Nueva Country Manager de Pfizer para Argentina, Uruguay y Paraguay.

Dentro de la aspiración de Pfizer, enfocada en desarrollar hasta 25 nuevos medicamentos para el 2025, Ruiz Villamil tiene como objetivo fortalecer, integrar y potencializar todas las áreas y procesos de la empresa en la Región Argentina con un enfoque centrado en las necesidades del paciente, lo que implica intensificar los esfuerzos para seguir trabajando, de manera coordinada, con autoridades de gobierno, comunidad médica, académica y asociaciones de la sociedad civil. La ejecutiva es Médica, egresada de la Universidad Austral, con prácticas de residencia internacional en la Universidad de Indiana. Antes del actual nombramiento, Ruiz Villamil se desempeñó como Presidenta de Novartis Argentina.

Federico Alvarado

De gerente regional para NOA a gerente de Servicios Especializados para Minería de BaytonGroup.

Ariel Arce

De gerente Comercial en Tirenostic a gerente de Producto Industrial Air de Atlas Copco Argentina.

Javier Campopiano

De Worldwide Chief Creative Officer de Grey a Global Chief Creative Officer de McCann Worldgroup y McCann.

Gustavo Campos

De co-chairman del Comité Ejecutivo a presidente de la Delegación Córdoba de AmCham.

Edward Lange

De presidente y CEO de grupo Allianz Brasil a director General de Sancor Seguros do Brasil.

Guillermo Páez

De director de Plataformas de Contenidos a director de Plataformas de Productos y Servicios de Telecom.

Matías Pascotto

De B2B Marketing Manager de Nespresso a Gerente de Marketing de Grupo Colomé.

Gastón Podestá

De Operations Latin America Sales Lead de Accenture a Executive de ADBlick Agro.

Julia Rayeb

De directora Creativa de Marketing de negocios para Latinoamérica de Meta a directora General de Publicitarias.

Carlos Sánchez-Luis

De Presidente para Brasil a Vicepresidente Regional de AstraZeneca para Latinoamérica.

Marian Taglioli

Nueva CEO de Matchine.

Pablo Tisera

De Regional Programmatic Director a Managing Partner de Audio, Justmob & Programmatic para Latinoamérica de Entravision.

Mariano Vandam

De Senior Manager de Producto de Mercado Pago a Vicepresidente de Intercobros de Interbanking.

Leonardo Weisinger

De gerente de Operaciones a Chief Operating Officer (COO) de Prudential Seguros.



“La IA será el tema más candente de 2023 y tiene la capacidad de cambiar el mercado laboral, pero podría descontrolarse o ir en la dirección equivocada”.



Bill Gates
Fundador de Microsoft



Tecnología en vidrios

Eficiencia: los números no mienten

Si se trata de esclarecer preconceptos, los números, sabemos, no mienten. ¿Por qué invertir en misteriosas tecnologías que pueden no funcionar? Es una pregunta que es necesario hacernos.

Uno de los pensadores más lúcidos de nuestro tiempo es el checo Vaclav Smil. Bill Gates dice que “no hay ningún autor cuyos libros me gusten más”. Este profesor universitario es autor de más de cuarenta libros que tratan de temas tan diversos como la renovación energética, la producción de alimentos, políticas públicas y cambios medioambientales.

En su último libro, recientemente traducido al español, *Los números no mienten. 71 historias para entender el mundo*, me encontré un relato muy conocido por quienes desarrollamos nuestra actividad profesional en el mundo del vidrio, aberturas y fachadas pero a veces tan ajena al público general e incluso a los tomadores de decisión gubernamentales en el capítulo titulado “Ventanas: una solución energética transparente”. En el mismo detalla con mucha claridad que mien-

tras los gobiernos van buscando soluciones técnicas no comprobadas, como minirreactores nucleares o fotosíntesis genéticamente mejorada, dejan pasar por alto algo totalmente comprobado como la utilización de una correcta aislación térmica en los edificios comerciales y residenciales que en países como Estados Unidos consume el 40% del gasto energético seguido de lejos por el transporte con el 28%.

Adicionalmente hace una explicación sencilla entre el aislamiento de un vidrio simple frente a los diferentes tipos de acristalamientos con doble vidriado, triple vidriado, vidrios capa, gas, etc., que pueden reducir hasta un 90% el consumo de energía de manera científicamente comprobada. Esto además de lo que los involucrados en el sector sabemos de confort térmico, acústico y aspectos de seguridad.

Por su localización geográfica – Ca-

nadá - el autor hace especial hincapié no solo en el doble vidriado sino algo, quizás no pertinente a la mayor parte de nuestro territorio, el triple vidriado. Concluye que la física es indiscutible pero la economía manda y que mientras no existan los marcos regulatorios adecuados el avance en este sentido será lento.

Finalizando su artículo interpela a grandes inversores, entidades gubernamentales, ONG protectoras del medio ambiente, con una pregunta: Por qué quieren algunos visionarios invertir en misteriosas tecnologías de conversión energética que bien pueden no funcionar y que, incluso si lo hicieran, probablemente tendrían efectos secundarios perjudiciales para el medioambiente. ¿Qué hay de malo en el simple aislamiento?

Hace algunos años comenzamos desde nuestro sector a bregar por la seguridad en los acristalamientos, legislación de vidrio seguro, normativas de organismos como el IRAM, la CAVIPLAN entre otros se han hecho eco de estas iniciativas. Una nueva época nos convoca a proteger el medio ambiente y ahorrar energía, desde los intelectuales más relevantes del mundo nos interpelan para que comencemos a hacer suya su pregunta “¿Qué hay de malo en un simple aislamiento?”. En definitiva, los números no mienten.

Por Leonardo Gabriel Forgia

Gerente general de Kalciyan tecnología del vidrio S.A.

YPF

Impulsando lo nuestro





APERTURA

100 MEJORES EN IMAGEN

APERTURA
2023

Fotos: Patricio Pérez

Retoque fotográfico: Francisco Marotta

Es el evento que da inicio formal al año y que se reserva un lugar especial en la agenda de los ejecutivos de las firmas más importantes del país. Los principales líderes de las empresas con mejor imagen de la Argentina se reunieron a mediados de febrero para la ya clásica foto anual del ranking elaborado por SEL Consultores en exclusiva para APERTURA. Por primera vez, el encuentro se realizó en los salones Pizzurno y Rodríguez Peña del joven hotel Palladio Buenos Aires MGallery, inaugurado a fines de 2018 en el barrio de Recoleta. En su 21^º edición, el ranking no tuvo sorpresas en el trío de compañías que integraron el podio final, no obstante hubo varios movimientos a destacar dentro de la lista. Un número imperdible para conocer la visión de las empresas para este 2023.



Carlos Agote
Mastellone Hnos.

Gustavo Salinas
Toyota

Laura Barnator
Unilever

Martín Galdeano
Ford

RANKING

ANÁLISIS

Una sana costumbre

Por cuarto año consecutivo, MercadoLibre lideró el ranking de Las 100 mejores, con Arcor y Toyota como escoltas. Alzas y bajas en el listado de las empresas líderes en imagen en la Argentina.

Por Ricardo Quesada

Cuatro años al hilo. El reinado de MercadoLibre en el ranking *Las 100 mejores en imagen* que realiza APERTURA -que ya va por la edición número 21- se extiende en el tiempo. La empresa fundada por Marcos Galperin alcanzó el número uno en 2020, justo antes de la pandemia, y no solo no bajó más, sino que continúa estirando la ventaja sobre el segundo, Arcor, un histórico ganador del ranking. Es que en esta oportunidad, la distancia entre el primero y el segundo fue de más de 50 puntos, contra los 44 que había el año pasado. El gigante regional del *e-commerce* acaba de anunciar ganancias récord de US\$ 482 millones, un 480 por ciento más que los US\$ 83,3 millo-

nes de 2022. Y con un *market cap* de US\$ 60.750 millones es la compañía más importante de la Argentina y una de las más grandes de América latina.

Al igual que en las ediciones 2021 y 2022 -y a diferencia del primer año de su liderazgo-, MercadoLibre quedó primera en los tres subrankings. En la valoración de los empresarios Toyota (2º) y Arcor (3º) comparten el podio, al igual que el año pasado, aunque intercambiaron sus posiciones. En el Top 20 de los consultores se repitió el 1, 2, 3 de 2022, con MercadoLibre a la cabeza y Arcor y Toyota en segundo y tercer lugar, respectivamente. Por último, el de los periodistas mostró el mismo orden, por lo que se mantuvieron las posiciones, con lo que la automotriz japonesa consolidó el lugar que ganó hace dos ediciones.

Cuando de los atributos se trata, MercadoLibre se quedó con siete de los 11 que toma en cuenta el ranking. Puntualmente, obtuvo Solvencia económica y financiera, Confiabilidad de sus productos y servicios, Calidad del *management*, Atención responsable del consumidor en un contexto de alta inflación -que hizo su debut este año- Inversión en el país, y Cuidado de sus recursos humanos.

En el ranking general, los nombres del *top 3* se mantuvieron respecto a 2022, con Toyota en un sólido tercer puesto por sexto año consecutivo. Globant, por su parte, repitió el cuarto puesto por tercer año consecutivo, lo que da cuenta del lugar que ganó la compañía en un sector clave para el país. El primer cambio en el listado lo protagonizó Organización Techint que subió una posición y escaló al quinto lugar. Unilever, por su parte, hizo el camino inverso y descendió al sexto escalón. Google (7º) y Natura (8º) ocuparon las mismas plazas que el último año, YPF escaló dos lugares hasta el noveno puesto y Banco Galicia cayó uno para quedar décimo.

Arcor volvió a ocupar el 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, tuvieron un crecimiento destacado con un salto de dos escalones YPF (3º) y Toyota (4º). Gestión sustentable fue una vez más para Natura, por cuarto año consecutivo, con el dúo Arcor y Toyota en las posiciones siguientes. En tanto, Quilmes lideró el atributo de Publicidad y acciones de comunicación y prensa, que el año pasado había sido encabezado por MercadoLibre.

Apple subió 13 posiciones en relación con el año pasado y se ubicó en el puesto 23. Y Dow escaló nada menos 56 lugares y alcanzó el 26º lugar. Otras compañías que tuvieron crecimientos destacados en el ranking fueron Los Grobo, que trepó cinco posiciones hasta el puesto 33, Bayer con 13 lugares hasta el 34, SAP (+53, hasta el 36), Ledesma (18 escalones hasta la posición 42) y Newsan (+60, hasta el 49º escalón).

Diecisiete nuevos nombres aparecieron dentro de las 100 empresas con mejor imagen del país en relación con 2022. A los saltos de destacados de Stellantis (44), Newsan (49) y Renault (51), se les suman Scania (56 +62), Ro-



Víctor Valle
Google

Martín Ticinese
Quilmes

Sofía Vago
Accenture

Pablo González
YPF

ANÁLISIS

La mayoría de edad del mejor termómetro de reputación

 Por María Laura Cali 

Directora Ejecutiva de SEL Consultores

El ranking de las Mejores finalmente alcanzó en 2023 la mayoría de edad, cumplió 21 años, consolidándose como el termómetro más objetivo de la influencia de los cambios del contexto externo y la gestión interna de la cada compañía, en la construcción de su reputación. Durante estos años, cambió notoriamente la composición de las compañías líderes. Las empresas de consumo masivo y bienes durables perdieron presencia, afectadas por el fuerte crecimiento de las tecnológicas y el atributo de trayectoria resignó importancia, superado por otros como innovación, cuidado de los RR.HH. y sustentabilidad.

Este año el ranking global volvió a estar liderado por MercadoLibre, como única compañía en la primera mitad de la tabla. Secundada por un top 15 con movimientos acotados, entre los que se destacan: el crecimiento de Organización Techint, gana una posición alcanzando un lugar

el top 5, desplazando a Unilever; la recuperación de YPF, consigue una presencia en el top 10, corriendo a Banco Galicia y Coca-Cola; la consolidación de Quilmes y Ualá, mantienen un lugar del grupo selecto. Quiero detenerme especialmente en quiénes son hoy los referentes de los distintos pilares de la reputación corporativa. Los principales atributos de imagen de cada compañía difieren y condicionan su posicionamiento en el ranking global. Más allá de que hoy MercadoLibre lidera la mayoría de los atributos, sus seguidores varían. En confiabilidad el podio está liderado por MercadoLibre, Toyota y Arcor, sus seguidores se ubican a más de 70 puntos de brecha. En ética y transparencia los líderes son los mismos, pero cambia el orden, primero se ubica Arcor, luego Toyota y MercadoLibre. En solvencia MercadoLibre logra un liderazgo fuerte y diferenciado del resto de las compañías, Organización Te-

chint y Toyota la secundan, pero a una marcada brecha. En innovación como es de esperar, las tecnológicas ocupan las primeras posiciones, a una brecha mayor a 70 puntos del resto de las compañías. En cuidado de los recursos humanos, MercadoLibre. En gestión sustentable Natura, Arcor, Toyota y Unilever se destacan como los principales. Es importante recordar que para conseguir un lugar de liderazgo destacado en el Ranking es necesario lograr una exposición diversificada en múltiples atributos. No alcanza con ser una compañía con buena calidad de en sus productos y/o servicios, con amplia trayectoria, solvente y que invierte; es necesario mostrar una gestión ética, sustentable e innovadora, apoyada en el fuerte cuidado del capital humano. Y para mostrar gestión, la presencia en las redes y seguida de la buena y cuidada exposición de sus líderes, se vuelven las principales fuentes.

che (58 +70), Banco Macro (65 +45), Nike (71, sin medición el año pasado), Holcim (82 +29), DirecTV (84 +61), HP (85 +36), Claro (86 +54), La Caja (88 +69), Dell (92 +35), Roggio (94 +41), Whirlpool (95 +57), Banco Ciudad (96, sin medición el año pasado) y BMW (99 +2).

Al hablar de las caídas dentro del top 25, las empresas que perdieron posiciones fueron Unilever, Banco Galicia, Volkswagen y Mastellone, que retrocedieron una posición, y pasaron a estar en los puestos 6, 10, 17 y 18, respectivamente. En tanto Coca-Cola perdió dos lugares y pasó a ocupar la posición 12, y NaranjaX protagonizó la caída más pronunciada dentro de este grupo al pasar del puesto 18 al 25.

Ahora es el turno de los sectores. Las firmas automotrices mantuvieron la tendencia del año. Toyota conserva su liderazgo, seguidas por Ford y Volkswagen. La primera pasó del puesto 19 al 16, mientras que la segunda cayó del 16 al 17. Mercedes-Benz cayó seis escalones y llegó a la posición 30. Stellantis (surgida de la fusión entre Groupe PSA y FCA) escaló 100 lugares hasta el 44, GM subió 14 hasta el 47 y Renault, 53 hasta el 61. Honda, cayó 20 lugares hasta el 91. En el subranking sectorial, el primer puesto lo tuvo Toyota, al igual que en 2021, pero los siguientes intercambiaron posiciones: Ford quedó segunda y Volkswagen, tercera.

Otra categoría que mostró gran movimiento fue el de los agronegocios. Al igual que el año pasado, la categoría fue liderada por Los Grobo (33°), que subió cinco posiciones en el ranking general. El segundo puesto fue para Syngenta, que tuvo una pronunciada caída (-14), y el tercero para Bioceres (53°), que descendió 11 escalones en el listado general, pero subió dos en el sectorial.

En Consumo masivo, la triada se mantuvo: Arcor, Unilever y Coca-Cola. Para Insumos y bienes durables, Techint lideró, seguida por YPF, al igual que en 2022. En Laboratorios, Bagó recuperó el primer lugar que había perdido el año pasado. Servicios financieros fue para Banco Galicia, con Santander en segunda posición. En Tecnología, quedó primera MercadoLibre, seguida por Globant y Google. <AP>



Fabián Kon
Banco Galicia

Verónica Marcelo
Natura

Carlos Ormachea
Techint

Posiciones

'23

'22

Empresa

Puntaje

Diferencia
con el líder

'22-'23

Evolución
Sector

Posiciones

'23

'22

Empresa

RANKING 2023

1	1 Mercado Libre	100	Líder	0	Tecnología	51	108 Renault		
2	2 Arcor	50,12	49,87	0	Consumo masivo	52	77 Vista		
3	3 Toyota	49,93	50,07	0	Automotor	53	58 Avon		
4	4 Globant	29,93	70,06	0	Tecnología	54	40 La Nación		
5	6 Organización Techint	17,75	82,24	1	Insumos	55	41 Syngenta		
6	5 Unilever	15,87	84,12	-1	Consumo masivo	56	118 Scania		
7	7 Google	12,22	87,77	0	Tecnología	57	55 Roemmers		
8	8 Natura	11,82	88,17	0	Consumo masivo	58	128 Roche		
9	11 YPF	11,67	88,32	2	Insumos	59	68 Mondelez		
10	9 Banco Galicia	10,16	89,83	-1	Financiero	60	78 Kimberly-Clark		
11	12 Cerv. y Maltería Quilmes	8,48	91,51	1	Consumo masivo	61	56 HSBC		
12	10 Coca-Cola	7,27	92,72	-2	Consumo masivo	62	67 3M		
13	13 Santander	4,39	95,60	0	Financiero	63	69 Movistar (***)		
14	14 Molinos Río de la Plata	3,47	96,52	0	Consumo masivo	64	53 Bioceres		
15	15 Ualá	3,01	96,98	0	Financiero	65	110 Banco Macro		
16	19 Ford	2,84	97,15	3	Automotor	66	94 Carrefour		
17	16 Volkswagen	2,76	97,23	-1	Automotor	67	80 Coto		
18	17 Mastellone Hnos.	2,57	97,42	-1	Consumo masivo	68	115 Zurich		
19	20 Pan American Energy	2,10	97,89	1	Insumos	69	86 Acindar		
20	21 Accenture	2	98	1	Tecnología	70	39 Adidas		
21	22 American Express	1,64	98,35	-1	Financiero	71	s/m Nike		
22	26 Samsung	1,28	98,71	4	Tecnología	72	76 La Anónima		
23	36 Apple	1,16	98,83	13	Tecnología	73	98 Cencosud		
24	25 Nestlé	1,13	98,86	1	Consumo masivo	74	85 Johnson & Johnson		
25	18 Naranja X	0,97	99,02	-7	Financiero	75	65 Disney		
26	82 Dow	0,87	99,12	56	Laboratorios/química	76	84 Siemens		
27	35 Danone	0,70	99,29	8	Consumo masivo	77	62 IBM		
28	28 Shell	0,69	99,30	0	Insumos	78	81 Citi		
29	31 P&G	0,67	99,32	2	Consumo masivo	79	44 Cargill		
30	24 Mercedes-Benz	0,65	99,34	-6	Automotor	80	96 Grupo Clarín		
31	27 Laboratorios Bagó	0,62	99,37	-4	Laboratorios/química	81	49 Despegar		
32	30 L'Oréal	0,58	99,41	-2	Consumo masivo	82	111 Holcim		
33	38 Los Grobo	0,51	99,48	5	Agropecuario	83	87 IRSA		
34	47 Bayer	0,48	99,51	13	Laboratorios/química	84	145 DirecTV		
35	88 SAP Argentina	0,45	99,54	53	Tecnología	85	121 Hewlett Packard		
36	43 BBVA	0,43	99,56	7	Financiero	86	154 Claro		
37	33 McDonald's	0,399	99,600	-4	Gastronómico	87	63 PepsiCo		
38	29 Gennéia	0,397	99,603	-9	Insumos	88	157 La Caja		
39	34 Pampa Energía	0,393	99,607	-5	Insumos	89	73 Sancor Seguros		
40	42 Visa	0,384	99,615	2	Financiero	90	45 Banco ICBC		
41	46 Aluar	0,380	99,619	5	Insumos	91	71 Honda		
42	60 Ledesma	0,367	99,632	18	Azúcar/Papel	92	127 Dell		
43	52 Cablevisión Holding (*)	0,243	99,756	9	Telecomunicaciones	93	54 PedidosYa		
44	144 Stellantis (**)	0,216	99,783	100	Automotor	94	135 Roggio		
45	23 OSDE	0,215	99,785	-22	Medicina prepaga	95	152 Whirlpool		
46	50 Pfizer	0,214	99,786	4	Laboratorios/química	96	s/m Banco Ciudad		
47	61 General Motors	0,211	99,788	14	Automotor	97	51 Aerolineas Argentinas		
48	32 Andreani	0,188	99,812	-16	Serv. públicos y logística	98	66 Netflix		
49	109 Newsan	0,187	99,812	60	Tecnología	99	101 BMW		
50	74 Motorola	0,180	99,82	24	Tecnología	100	97 Banco Nación		

(*) Cablevisión Holding: Telecom - Personal - Cablevisión - Fibertel - Flow. (**) Stellantis: Fiat - Peugeot Citroën - PSA (***) Movistar - Telefónica

Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '22-'23	Sector	Posiciones			Puntaje	Diferencia con el líder
				'23	'22	Empresa		
CÓMO VOTÓ CADA CATEGORÍA								
0.176	99,823	57	Automotor					
0.149	99,85	25	Insumos					
0.144	99,856	5	Consumo masivo					
0.143	99,857	-14	Medios					
0.139	99,86	-14	Agropecuario					
0.133	99,866	62	Automotor					
0.122	99,877	-2	Laboratorios/química					
0.118	99,882	70	Laboratorios/química					
0.117	99,882	9	Consumo masivo					
0.114	99,885	18	Consumo masivo					
0.110	99,889	-5	Financiero					
0.1105	99,889	5	Industrias varias					
0.1065	99,893	6	Telecomunicaciones					
0.1029	99,897	-11	Agropecuario					
0.1026	99,897	45	Financiero					
0.1021	99,898	28	Retail					
0.0928	99,907	13	Retail					
0.0895	99,91	47	Financiero					
0.0852	99,915	17	Insumos					
0.0794	99,921	-31	Indumentaria					
0.0779	99,922		Indumentaria					
0.0776	99,922	4	Retail					
0.0765	99,924	25	Retail					
0.0761	99,924	11	Consumo masivo					
0.0755	99,925	-10	Medios					
0.073	99,927	8	Tecnología					
0.072	99,928	-15	Tecnología					
0.0681	99,932	3	Financiero					
0.0663	99,934	-35	Agropecuario					
0.0659	99,934	16	Medios					
0.0619	99,938	-32	Tecnología					
0.0578	99,942	29	Construcción					
0.057	99,943	4	Insumos y b. durables					
0.0568	99,943	61	Telecomunicaciones					
0.055	99,945	36	Tecnología					
0.054	99,946	68	Telecomunicaciones					
0.0535	99,946	-24	Consumo masivo					
0.0534	99,947	69	Financiero					
0.0529	99,947	-16	Financiero					
0.0518	99,948	-45	Financiero					
0.0506	99,949	-20	Automotor					
0.049	99,951	35	Tecnología					
0.0483	99,952	-39	Tecnología					
0.0472	99,953	41	Construcción					
0.0465	99,954	57	Electrodomésticos					
0.0443	99,956		Financiero					
0.0442	99,956	-46	Transporte					
0.0421	99,958	-32	Medios					
0.0418	99,958	2	Automotor					
0.0369	99,963	-3	Financiero					

LOS MEJORES, SEGÚN LOS EMPRESARIOS

1	1 Mercado Libre	100	Líder
2	3 Toyota	50,722	49,277
3	2 Arcor	48,321	51,678
4	4 Globant	30,484	69,516
5	5 Unilever	17,519	82,481
6	6 Organización Techint	16,826	83,173
7	8 Natura	12,955	87,044
8	7 Google	12,433	87,567
9	13 YPF	11,896	88,103
10	9 Banco Galicia	10,088	89,912
11	12 Cerv. y Maltería Quilmes	89,367	91,063
12	10 Coca-Cola	77,535	92,246
13	11 Santander	43,994	95,601
14	14 Molinos Río de la Plata	31,848	96,815
15	16 Ualá	26,324	97,368
16	17 Volkswagen	26,021	97,398
17	19 Ford	25,930	97,407
18	18 Pan American Energy	21,336	97,866
19	20 Mastellone Hnos.	20,340	97,966
20	23 American Express	19,000	98,100

LOS MEJORES, SEGÚN LOS CONSULTORES

1	1 Mercado Libre	100	Líder
2	2 Arcor	56,832	43,167
3	3 Toyota	49,136	50,863
4	7 Globant	33,383	66,617
5	5 Organización Techint	31,061	68,939
6	6 Google	14,926	85,074
7	8 Banco Galicia	11,882	88,118
8	4 Unilever	11,609	88,390
9	9 Cerv. y Maltería Quilmes	93,077	90,692
10	10 Molinos Río de la Plata	82,849	91,715
11	20 Ualá	75,857	92,414
12	11 Natura	68,376	93,162
13	12 YPF	66,317	93,368
14	14 Coca-Cola	47,431	95,257
15	16 Pan American Energy	37,155	96,285
16	24 Santander	36,146	96,385
17	43 Mastellone Hnos.	32,379	96,762
18	28 Volkswagen	20,661	97,934
19	17 Accenture	19,374	98,063
20	47 American Express	14,023	98,598

LOS MEJORES, SEGÚN LOS PERIODISTAS

1	1 Mercado Libre	100	Líder
2	2 Arcor	57,128	42,872
3	3 Toyota	44,781	55,218
4	4 Globant	22,520	77,480
5	6 YPF	14,844	85,155
6	5 Organización Techint	12,015	87,984

Posiciones			Puntaje	Diferencia con el líder
'23	'22	Empresa		
7	18	Banco Galicia	90,585	90,942
8	10	Natura	81,310	91,869
9	7	Google	81,193	91,881
10	8	Unilever	76,972	92,303
11	14	Ford	67,340	93,266
12	9	Coca-Cola	61,482	93,852
13	11	Mastellone Hnos.	59,791	94,021
14	13	Santander	50,652	94,935
15	12	Volkswagen	46,898	95,310
16	28	Cerv. y Maltería Quilmes	43,108	95,689
17	31	Accenture	31,120	96,888
18	54	Naranja X	20,570	97,943
19	45	Bayer	15,385	98,462
20	16	Ualá	15,344	98,466

Posiciones			Puntaje	Diferencia con el líder
'23	'22	Empresa		
1	1	Arcor	100	Líder
2	3	Toyota	87,986	12,014
3	2	Mercado Libre	83,896	16,104
4	4	Natura	47,671	52,329
5	5	Unilever	39,288	60,712
6	7	Globant	27,751	72,249
7	6	Banco Galicia	21,332	78,668
8	12	Coca-Cola	15,719	84,281
9	8	Cerv. y Maltería Quilmes	14,985	85,015
10	9	Google	14,875	85,125
11	14	Molinos Río de la Plata	12,014	87,986
12	13	Accenture	11,849	88,151
13	16	Organización Techint	9,098	90,902
14	11	Laboratorios Bagó	7,263	92,737
15	10	Santander	7,208	92,792

PRINCIPALES ATRIBUTOS

SOLVENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA

1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Organización Techint	46,279	53,721
3	4	Toyota	44,992	55,008
4	3	Arcor	35,586	64,414
5	5	Banco Galicia	21,097	78,903
6	6	Globant	20,528	79,472
7	7	Santander	17,864	82,136
8	13	YPF	14,489	85,511
9	8	Unilever	14,351	85,649
10	11	Pan American Energy	13,774	86,226
11	9	Google	9,295	90,705
12	15	Molinos Río de la Plata	3,933	96,067
13	12	BBVA	3,881	96,119
14	10	Cerv. y Maltería Quilmes	3,639	96,361
15	18	Volkswagen	3,419	96,581

CONFIABILIDAD DE SUS PRODUCTOS / SERVICIOS

1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Toyota	80,076	19,924
3	3	Arcor	66,367	33,633
4	4	Unilever	26,430	73,570
5	5	Globant	18,016	81,984
6	6	Natura	14,596	85,404
7	12	YPF	14,528	85,472
8	8	Google	12,998	87,002
9	10	Mastellone Hnos.	12,350	87,650
10	7	Coca-Cola	11,974	88,026
11	11	Molinos Río de la Plata	10,650	89,350
12	9	Organización Techint	9,353	90,647
13	13	Volkswagen	8,848	91,152
14	15	Nestlé	7,738	92,262
15	29	Ford	7,025	92,975

ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN SUS NEGOCIOS

1	1	Arcor	100	Líder
2	3	Toyota	87,986	12,014
3	2	Mercado Libre	83,896	16,104
4	4	Natura	47,671	52,329
5	5	Unilever	39,288	60,712
6	7	Globant	27,751	72,249
7	6	Banco Galicia	21,332	78,668
8	12	Coca-Cola	15,719	84,281
9	8	Cerv. y Maltería Quilmes	14,985	85,015
10	9	Google	14,875	85,125
11	14	Molinos Río de la Plata	12,014	87,986
12	13	Accenture	11,849	88,151
13	16	Organización Techint	9,098	90,902
14	11	Laboratorios Bagó	7,263	92,737
15	10	Santander	7,208	92,792

CALIDAD DEL MANAGEMENT

1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Toyota	46,588	53,412
3	4	Globant	42,962	57,038
4	3	Arcor	38,960	61,040
5	5	Organización Techint	27,451	72,549
6	6	Unilever	17,481	82,519
7	8	Google	13,584	86,416
8	7	Banco Galicia	11,775	88,225
9	9	Cerv. y Maltería Quilmes	11,464	88,536
10	11	Accenture	11,306	88,694
11	10	Santander	9,282	90,718
12	15	Pan American Energy	7,017	92,983
13	14	Natura	5,974	94,026
14	12	Ualá	5,667	94,333
15	17	Molinos Río de la Plata	5,639	94,361

TRAYECTORIA Y PERMANENCIA EN EL PAÍS

1	1	Arcor	100	Líder
2	2	Organización Techint	43,532	56,468
3	5	YPF	26,923	73,077
4	6	Toyota	25,362	74,638
5	4	Cerv. y Maltería Quilmes	24,567	75,433
6	3	Ford	23,208	76,792
7	8	Mercado Libre	21,335	78,665
8	7	Molinos Río de la Plata	16,231	83,769
9	12	Unilever	12,662	87,338
10	9	Banco Galicia	11,853	88,147
11	10	Coca-Cola	10,143	89,857
12	11	Mastellone Hnos.	9,415	90,585
13	35	Ledesma	4,607	95,393
14	17	Laboratorios Bagó	4,209	95,791
15	18	Shell	2,923	97,077



**Aprovechá roaming
con tu plan y disfrutá
de nuestra cobertura
alrededor del mundo.**



Estés donde estés, seguí
siempre conectado
a tu negocio.



Posiciones				Posiciones			
'23	'22	Empresa	Puntaje	'23	'22	Empresa	Puntaje
ATENCIÓN RESPONSABLE DEL CONSUMIDOR EN UN CONTEXTO DE ALTA INFLACIÓN (*)							
1	*	Mercado Libre	100	Líder			
2	*	Arcor	80,647	19,353			
3	*	Carrefour	56,793	43,207			
4	*	Toyota	49,425	50,575			
5	*	Unilever	43,240	56,760			
6	*	Cerv. y Maltería Quilmes	25,489	74,511			
7	*	Molinos Río de la Plata	22,515	77,485			
8	*	Coca-Cola	18,408	81,592			
9	*	Natura	18,014	81,986			
10	*	Mastellone Hnos.	15,147	84,853			
11	*	YPF	14,424	85,576			
12	*	Santander	13,701	86,299			
13	*	Coto	13,258	86,742			
14	*	Globant	9,709	90,291			
15	*	Banco Galicia	9,142	90,858			
INVERSIÓN EN EL PAÍS							
1	1	Mercado Libre	100	Líder			
2	2	Toyota	97,904	2,096			
3	4	Organización Techint	85,750	14,250			
4	3	Arcor	78,581	21,419			
5	5	YPF	69,955	30,045			
6	6	Pan American Energy	36,132	63,868			
7	7	Globant	25,752	74,248			
8	9	Unilever	13,894	86,106			
9	10	Ford	12,478	87,522			
10	8	Cerv. Maltería Quilmes	11,671	88,329			
11	16	Vista	11,321	88,679			
12	11	Volkswagen	7,974	92,026			
13	20	Pampa Energía	7,887	92,113			
14	14	Molinos Río de la Plata	7,595	92,405			
15	18	Genneia	6,212	93,788			
PUBLICIDAD Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PRENSA							
1	2	Cerv. y Maltería Quilmes	100	Líder			
2	1	Mercado Libre	52,109	47,891			
3	4	Coca-Cola	32,073	67,927			
4	5	Unilever	17,938	82,062			
5	7	Banco Galicia	17,320	82,680			
6	3	Arcor	13,584	86,416			
7	8	YPF	13,151	86,849			
8	6	Toyota	11,579	88,421			
9	19	Molinos Río de la Plata	7,196	92,804			
10	14	Ford	5,627	94,373			
11	9	Santander	5,464	94,536			
12	10	Natura	5,229	94,771			
13	13	Google	4,987	95,013			
14	31	Samsung	3,262	96,738			
14	11	McDonald's	3,262	96,738			
15	20	Cablevisión Holding	2,934	97,066			
CUIDADO DE SUS RECURSOS HUMANOS							
1	1	Mercado Libre	100	Líder			
2	5	Globant	39,145	60,855			
3	6	Unilever	33,046	66,954			
4	3	Toyota	33,017	66,983			
5	4	Banco Galicia	32,686	67,314			
6	2	Google	28,845	71,155			
7	7	Arcor	28,543	71,457			
8	8	Natura	15,926	84,074			
9	12	Santander	12,531	87,469			
10	10	Naranja X	11,926	88,074			
11	9	Accenture	11,135	88,865			
12	11	Organización Techint	10,761	89,239			
13	13	Cerv. y Maltería Quilmes	8,992	91,008			
14	14	YPF	6,143	93,857			
15	15	Ualá	5,985	94,015			
GESTIÓN SUSTENTABLE							
1	1	Natura	100	Líder			
2	2	Arcor	62,098	37,902			
3	3	Toyota	56,998	43,002			
4	4	Unilever	46,394	53,606			
5	5	Mercado Libre	30,577	69,423			
6	7	Cerv. y Maltería Quilmes	29,521	70,479			
7	6	Banco Galicia	28,847	71,153			
8	10	Genneia	22,242	77,758			
9	8	Coca-Cola	17,839	82,161			
10	12	Organización Techint	15,862	84,138			
11	17	YPF	13,750	86,250			
12	25	Danone	12,739	87,261			
13	11	Globant	12,357	87,643			
14	21	Google	9,908	90,092			
15	13	L'Oréal	9,728	90,272			
INNOVACIÓN EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS							
1	1	Mercado Libre	100	Líder			
2	2	Globant	47,841	52,159			
3	4	Toyota	28,007	71,993			
4	3	Google	24,351	75,649			
5	6	Ualá	14,971	85,029			
6	9	Samsung	13,040	86,960			
7	8	Apple	12,481	87,519			
8	7	Unilever	12,045	87,955			
9	5	Arcor	9,476	90,524			
10	20	Cablevisión Holding	4,863	95,137			
11	24	YPF	4,556	95,444			
12	17	Natura	4,129	95,871			
13	25	Volkswagen	3,408	96,592			
14	36	Accenture	3,281	96,719			
15	16	Pfizer	3,128	96,872			

(*) Nueva categoría, sin comparativo 2022

Posiciones
'23 '22 Empresa

Puntaje
Diferencia
con el líder

Posiciones
'23 '22 Empresa

Puntaje
Diferencia
con el líder

SECTOR POR SECTOR

RETAIL Y CONSUMO MASIVO

1	1 Arcor	100	Líder	
2	2 Unilever	77,671	22,329	
3	3 Coca-Cola	43,037	56,963	
4	5 Cerv. y Maltería Quilmes	38,488	61,512	
5	4 Natura	29,231	70,769	
6	6 Molinos Río de la Plata	19,078	80,922	
7	7 P&G	13,819	86,181	
8	10 L'Oréal	10,915	89,085	
9	8 Mastellone Hnos.	10,231	89,769	
10	11 Nestlé	7,895	92,105	
11	9 Danone	5,600	94,400	
12	* Carrefour (**)	5,467	94,533	
13	* Cencosud (**)	4,941	95,059	
14	* Coto (**)	4,396	95,604	
15	14 Mondelez	3,711	96,289	

SERVICIOS FINANCIEROS

1	1 Banco Galicia	100	Líder	
2	3 Santander	79,907	20,093	
3	2 Mercado Pago	72,358	27,642	
4	6 BBVA	40,519	59,481	
5	5 Visa	33,126	66,874	
6	4 Ualá	31,382	68,618	
7	8 American Express	18,500	81,500	
8	7 Naranja X	14,425	85,575	
9	10 Banco ICBC	13,264	86,736	
10	9 HSBC	10,787	89,213	
11	12 Zurich	6,959	93,041	
12	16 Banco Macro	6,809	93,191	
13	11 Mastercard	5,135	94,865	
14	15 Sancor Seguros	3,510	96,490	
15	17 La Caja	3,259	96,741	

LABORATORIOS E INDUSTRIAS QUÍMICAS

1	2 Laboratorios Bagó	100	Líder	
2	4 Roemmers	45,631	54,369	
3	1 Pfizer	40,644	59,356	
4	3 Bayer	38,758	61,242	
5	5 Dow	26,159	73,841	
6	6 Roche	19,576	80,424	
7	7 Sanofi	16,006	83,994	
8	9 Laboratorio Elea	11,318	88,682	
9	8 Novartis	8,367	91,633	
10	11 Laboratorios Andrómaco	8,297	91,703	
11	13 BASF	5,620	94,380	
12	22 Abbott	5,140	94,860	
13	15 GlaxoSmithKline	5,070	94,930	
14	16 Gador	4,825	95,175	
15	12 AstraZeneca	2,982	97,018	

AGRONEGOCIOS

1	1 Los Grobo	100	Líder	
2	2 Syngenta	84,250	15,750	
3	5 Bioceres	38,534	61,466	
4	4 Adecoagro	32,924	67,076	
5	14 Don Mario	20,555	79,445	
6	3 Cargill	19,404	80,596	
7	10 Corteva	13,082	86,918	
8	6 Monsanto	10,539	89,461	
9	7 AGD	7,316	92,684	
10	19 Rizobacter	6,760	93,240	

INSUMOS Y BIENES DURABLES

1	1 Organización Techint	100	Líder	
2	2 YPF	62,817	37,183	
3	3 Pan American Energy	25,350	74,650	
4	4 Gennéia	25,124	74,876	
5	7 Acindar	11,753	88,247	
6	5 Pampa Energía	11,714	88,286	
7	8 Shell	11,087	88,913	
8	6 Aluar	7,974	92,026	
9	10 Vista	6,373	93,627	
10	9 IRSA	2,923	97,077	

AUTOMOTRICES

1	1 Toyota	100	Líder	
2	3 Ford	40,232	59,768	
3	2 Volkswagen	32,441	67,559	
4	5 Stellantis	17,673	82,327	
5	4 Mercedes-Benz	10,763	89,237	
6	7 General Motors	9,840	90,160	
7	9 Renault	9,621	90,379	
8	6 Honda	6,146	93,854	
9	8 Nissan	4,332	95,668	
10	11 BMW	2,334	97,666	

TECNOLOGÍA

1	1 Mercado Libre	100	Líder	
2	2 Globant	71,325	28,675	
3	3 Google	42,800	57,200	
4	11 Samsung	15,830	84,170	
5	5 Movistar	14,541	85,459	
6	8 Telecom	13,472	86,528	
7	9 Apple	13,338	86,662	
8	6 Personal	11,478	88,522	
9	12 Claro	11,146	88,854	
10	4 Microsoft	10,880	89,120	

(**) Sin comparativo 2022- Este año se incorporó Retail en el Sector de Consumo Masivo - Carrefour, Cencosud y Coto

Posiciones	'23	'22	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
11	13	Accenture		10,314	89,686
12	16	SAP Argentina		7,126	92,874
13	14	Telefónica		6,838	93,162
14	10	Fibertel		6,230	93,770
15	24	Flow		5,514	94,486

SERVICIOS PÚBLICOS Y LOGÍSTICA

1	1	Edenor	100	Líder
2	2	AySA	57,468	42,532
3	3	Naturgy	48,182	51,818
4	4	Andreani	46,672	53,328
5	5	Edesur - Enel	43,147	56,853
6	6	Autopistas Del Sol - Ausol	38,672	61,328
7	7	Aeropuertos Arg. 2000	33,023	66,977
8	8	Metrogas	22,096	77,904
9	9	Correo Argentino	22,059	77,941
10	12	DHL	17,751	82,249
11	10	Camuzzi	14,898	85,102
12	20	Central Puerto	7,589	92,411
13	14	AUSA	7,477	92,523
14	20	OCA	6,209	93,791
15	13	Transportadora Gas del Sur	5,687	94,313

MEDICINA PREPAGA

1	1	OSDE	100	Líder
2	2	Swiss Medical	54,724	45,276
3	3	Medicus	21,534	78,466
4	5	Galeno	21,013	78,987
5	4	Omint	18,064	81,936
6	9	Luis Pasteur	6,103	93,897
7	6	Hospital Italiano	4,935	95,065
8	10	Sancor Salud	1,749	98,251
9	8	Hospital Alemán	1,719	98,281
9	7	Medifé	1,719	98,281
10	*	Qualitas Salud	1,120	98,880

(*) Sin comparativo 2022

EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS CON MÁS PRESTIGIO DE LA ARGENTINA

1	1	Marcos Galperín	65,6%
2	2	Luis Pagani	28,3%
3	4	Martín Migoya	21,5%
4	4	Paolo Rocca	20,2%
5	3	Daniel Herrero	16,6%
6	5	Pierpaolo Barbieri	10,9%
7	12	Gustavo Grobocopatel	5,7%
8	13	Marcos Bulgheroni	5,3%
8	*	Laura Barnator	5,3%
9	14	Gregorio Pérez Companc	4,5%
10	7	Sergio Kaufman	3,6%

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 407 líderes de opinión (317 empresarios, 45 consultores de empresas y 45 periodistas), entre los meses de noviembre y diciembre de 2022.

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 y prensa, y Atención responsable del consumidor en un contexto de alta inflación. Este último atributo se incorporó este año. 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 nueve sectores de actividad: Retail y Consumo masivo, Servicios financieros, Laboratorios e industrias químicas, Insumos y bienes durables, Automotrices, Agronegocios, Tecnología, Servicios públicos e infraestructura, 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>



CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES



Foto: Patricio Pérez.

PUESTO N°1

MERCADO LIBREPresidente**Juan Martín de la Serna**

“No estamos acá para apostar ni para crecer por crecer, sino para ser rentables”

El número uno en la Argentina del gigante regional del comercio electrónico tiene argumentos sólidos para explicar por qué la empresa está pasando por su mejor momento, incluso en épocas en las que el sector tecnológico atraviesa complejidades en todo el mundo

Por Florencia Lendoiro



Mercado Libre volvió a ser la empresa con mejor imagen del país. En el ranking elaborado APERTURA entre líderes de opinión, esta compañía de apenas 24 años de existencia se ubicó por encima de todos los grandes y tradicionales *players* del mercado argentino por cuarto año consecutivo.

La buena imagen de Mercado Libre no sorprende en absoluto a su CEO, Juan Martín de la Serna. El número uno en la Argentina de la empresa fundada por Marcos Galperin tiene argumentos sólidos para explicar por qué la compañía está pasando por su mejor momento, incluso, en épocas en las que el sector tecnológico atraviesa complejidades en todo el mundo y muchas competidoras tuvieron que restructurarse para seguir en actividad.

Hechos como la mudanza a Uruguay de Galperin trajeron mucha polémica en la Argentina alrededor de la marca. Pero no lograron dañarla. Para De la Serna, las críticas no pudieron impactar en el negocio porque Galperin sigue estando en todos los detalles del día a día de la compañía como en 1999, cuando la fundó.

“Una compañía de 40.000 personas no puede depender de si su fundador vive en Buenos Aires, en Montevideo o en Shangai. Y, para la tranquilidad de todos los usuarios de Mercado Libre, no importa adonde viva, Marcos Galperin sigue compenetrado en la empresa como el primer día”, explicó.

De la Serna detalló también cuáles son los desafíos de Mercado Libre para este año. Habló sobre proyectos que quedaron en el camino -como el negocio de la compra-venta de autos-, de planes futuros sobre los que trabaja -como el cobro de sueldos a través de Mercado Pago y la posibilidad de comprar en todos los países donde opera con una única cuenta- y acerca del deseo de ampliar su red de transporte, incluso, con aviones propios (algo que ya posee en Brasil pero que, en la Argentina, sigue trabajado porque prefiere evitar conflictos con sindicatos).

¿A qué adjudica que Mercado Libre vuela a ser la empresa con mejor imagen este año?

Mercado Libre ha ido demostrando consistencia en el tiempo y una visión de largo plazo que distingue a la compañía de la gran mayoría de las de la región. Por eso, creo que nos posicionamos bien en este ranking y porque estamos en uno de los mejores momentos de nuestra historia, en términos de crecimiento, sustentabilidad del

negocio y de competencia en los distintos mercados en los que operamos. Fundamentalmente, esto pasa porque seguimos generando valor para los usuarios. Incorporamos más servicios, ponemos al usuario de América latina como foco de todo lo que hacemos, para tratar de mejorarle la vida. Es nuestro propósito. Creemos que venimos haciendo las cosas bien. Eso, con el correr del tiempo, sale a la luz. Es lo que valoran los usuarios y la comunidad en general, razón por la que nos siguen eligiendo como la mejor empresa argentina.

Además, seguimos invirtiendo, en un mundo que ha tenido un año muy complicado para todos. Incluso en la Argentina, hubo muchas compañías despidiendo gente mientras que nosotros, producto de haber tomado decisiones que correspondían en cada momento, no nos vimos obligados a tomar ninguna decisión drástica sino todo lo contrario. Seguimos contratando más gente.

¿Tuvo impacto en la imagen de Mercado Libre que una figura tan fuerte como Galperin se fuera del país?

No creo que hayamos perdido nada. Todo lo contrario. Ganamos. Un error de las grandes compañías es depender de su fundador por toda la vida. Creo que uno de los grandes méritos de Marcos ha sido rodearse de la mejor gente y más capaz, para poder seguir desarrollando los negocios. Una compañía de 40.000 personas no puede depender de si su fundador vive en Buenos Aires, en Montevideo o Shangai. Para la tranquilidad de todos los usuarios de ML, Marcos Galperin, no importa donde viva, sigue compenetrado como en 1999.

¿Es un obsesivo del negocio?

Está atrás del negocio y del detalle como siempre lo hizo. Y, lejos de haber una preocupación, a nosotros nos encanta que pase. La señal más fuerte que tenemos es que hoy, de las 10 posiciones más importantes de la compañía, al menos siete las ocupamos personas con más de 23 años dentro de la empresa. Casi desde el origen. Los otros tres tienen más de cuatro años. Las decisiones no las toma alguien que viene de otro lado y tiene una forma de pensar distinta, o una cultura diferente a la nuestra. Tratamos de que la compañía se impregne de lo que fue durante los primeros años. Se transmite mucho por el ejemplo, que es la cantidad de gente que está hace años en la compañía.

¿Cómo fue el cierre del último balance de Mercado Libre?

Con *record* de facturación y ganancias. En un mundo ya completamente ilíquido, Mercado Libre tiene fondos para seguir invirtiendo. En los mercados más competitivos, hemos ganado *market share* a lo largo del año, contra competidores de primer nivel

que existen en mercados como Brasil y México. Tuvimos también un desarrollo del negocio financiero muy importante. Mercado Pago, por lejos, se sigue consolidando como la opción digital más importante, donde seguimos ofreciendo servicios adicionales a los tradicionales tanto de inversión, como de seguros, de pagos con QR, entre otros.

¿Qué avance lo sorprendió?

Hay números que nos ponen muy orgullosos. En los últimos meses, 5 millones de usuarios de Mercado Pago pagaron con QR. Más de 1,5 millones de comercios cobraron a través de Mercado Pago alguna vez. El impacto que tiene en la economía todo lo vinculado a los servicios financieros que ofrece Mercado Pago es inmenso. Es una excelente oportunidad, no me canso de decirlo, para que países como la Argentina puedan aprovechar mejor para la inclusión financiera. Todo lo que ocurre en Mercado Pago es susceptible de ser trazado y ayuda a combatir el uso del efectivo, algo tan crítico hoy y complejo de manejar, especialmente, con el actual uso de los billetes de \$ 1000. Es tan modesto para moverse. Hay una oportunidad de apoyar el desarrollo del negocio financiero virtual a través de varios mecanismos que aportamos.

¿Qué podría sumarse?

Por ejemplo, que todos podamos optar por cobrar nuestro sueldo por Mercado Pago. ¿Por qué tengo que cobrar en un banco si, al final del día, cuando puedo, saco toda la plata del banco y la pongo adentro de Mercado Pago porque de esa manera compenso un poco la inflación, cosa que no ocurre con un banco?

¿Tiene diálogo con el Gobierno para avanzar en esas medidas? Porque algunas se habilitaron y, luego, se volvió atrás con la decisión.

La relación con el Gobierno es muy buena y muy fluida pero es cierto que en algunas cosas hemos ido para atrás. Con el Banco Central, nunca nos ha ido bien. Todo lo contrario porque, justamente, sentimos que hay una presión muy fuerte de los bancos para demorar lo más posible algunas cosas que, tarde o temprano, van a ocurrir. Una de las primeras medidas que tomó este gobierno fue derogar un decreto por el cual se podía cobrar un sueldo en tu cuenta digital. De hecho, invertimos tiempo en desarrollarlo y, a los 45 días de asumir, el Gobierno lo derogó y nunca más se pudo volver a implementar. Esto es algo que seguiremos insistiendo porque tiene lógica hacerlo. Lo mismo con la oportunidad de que parte o todas las asignaciones de asistencia que el Gobierno da a tanta gente, tan necesarias, que puedan ser entregada a través de una billetera digital y que no tengan que salir corriendo a un banco a buscar los billetes para, después, gastarlos en un co-

23,7

%

de los ingresos totales anuales de Mercado Libre corresponden a la Argentina, el segundo mercado en importancia para la empresa

53,8

%

Brasil es el país de mayor relevancia en ingresos totales anuales

mercio de cercanía cuando pueden hacerlo leyendo un código QR, como los 5 millones de personas que lo hacen.

¿Los beneficiarios de planes sociales son un público ya activo de Mercado Pago?

Claro. Y, aunque todos sabemos que consumen rápido ese dinero porque es de primera necesidad, hasta que lo usan, al menos si está en su billetera virtual, pueden ir obteniendo algún rendimiento a través del fondo que tenemos. Por ahora, seguimos adelante con nuestro plan. En algunos países, es más fácil y, en otros, más complicado.

¿Lo hacen en otros países?

En Brasil, sí. Pero todavía no hemos hecho más esfuerzos en otros países en términos de poder canalizar la asistencia a través de este mecanismo.

El brazo financiero que impulsa el crecimiento

¿Mercado Pago es el fuerte de la compañía entre todos sus negocios?

Hoy, Mercado Libre tiene un ecosistema de negocios muy diversos. Por un lado, tiene su *marketplace* principal, donde se venden artículos y Mercado Libre cobra una comisión. Por otro, tiene el negocio financiero, donde hay un abanico de distintos instrumentos. Uno es el servicio que se le da a cualquier comercio o persona que quiera cobrar a través de Mercado Pago. Ese un negocio en el que la rentabilidad es muy muy baja pero los volúmenes de dinero que se transaccionan son muy superiores a los que se transaccionan dentro de Mercado Libre. El volumen operado hoy es alrededor de 3 y 3,5 veces más grande fuera de Mercado Libre que dentro. Son personas que pagan una factura de electricidad, que le pagan al verdulero o debitán el pase en la autopista.

Alguno de esos negocios financieros están creciendo mucho y son muy rentables. Pero, también, tienen mucho riesgo, como los créditos. Es un negocio que crece muchísimo y permite que muchos vendedores en nuestra plataforma puedan obtener un crédito para capital de trabajo para poder comprar más productos y hacer crecer sus negocios.

¿Los créditos son sólo para vendedores?

Hay diferentes. Hay créditos que son los más ventajosos porque nosotros tenemos más información al conocer la historia de la persona que ya está dentro de Mercado Libre, que son para los vendedores. Podemos saber hasta dónde tomar riesgos. Después, hay otros con los que, si una persona está queriendo comprar un artículo y necesita pagar en cuotas, le damos un crédito para que puedas hacerlo. Y hay créditos personales, por ejemplo, para alguien que quiere hacer una obra en su casa y no tiene los fondos pueda destinarlo ahí. Ese es un negocio que crece mucho, que demanda mucho capital. Es muy rentable y viene creciendo.

También entraron en seguros

Sí, y el negocio de seguros es bastante rentable e interesante. Pero, cuando se ponen todos esos negocios en la coctelera, Mercado Pago tiene un margen muy chiquitito comparado con el negocio tradicional de comercio. Entonces, en térmi-

“No avanzamos en algunos proyectos en la Argentina para evitar conflictos con sindicatos y enfocarnos en los países en los que sí podemos hacerlos”

nos de volumen transaccional de dinero, Mercado Pago es mucho más grande que el resto. Pero, en facturación y rentabilidad de cada uno de los negocios, son bastante más parejos.

El desafío de la flota aérea propia en la Argentina

¿En qué negocio pone el foco en 2023 y cuáles son los desafíos?

Nuestro principal desafío es estar en mercados más desarrollados y competitivos. Hay países donde venimos evolucionando muy bien, donde hemos desplegado toda nuestra red logística y tenemos una red muy amplia con distintos nodos de centros de almacenamiento, pequeños centros de distribución en distintas ciudades, camionetas propias que hacen distribución de paquetes, aviones propios que hacen distribución. Lamentablemente, eso no ocurre en la Argentina. Ese sigue siendo nuestro principal foco. Despues, está todo lo vinculado a Mercado Pago, enfocados en seguir creciendo en negocio de créditos y en emisión de tarjetas de crédito, que también es muy interesante, como el negocio de seguros. Seguiremos desarrollando y haciendo que Mercado Pago sea la primera opción cuando alguien quiera usar algún servicio financiero.

No parece un desafío que lo desvele.

A modo de compañía, en realidad, uno de los grandes desafíos que tenemos este año es adaptarnos un poco a la nueva realidad del mundo, donde nuestra meta no es crecer por crecer, como solía ser hace un año y medio atrás. Esa mala idea fue una razón por la cual muchas compañías obtuvieron valuatorias que poco tenían que ver con el negocio real. Nosotros pensamos en crecer con sustentabilidad y rentabilidad. Otro gran desafío es a modo organizacional. Mercado Libre es una compañía que creció mucho en muy poco tiempo. Si bien tiene casi 24 años de vida, su explosión fue en los últimos tres años. Entre el 60 y 70 por ciento de sus 40.000 empleados, al menos, se incorporó en los últimos tres años o menos. Ahí hay una serie de desafíos de organización, culturales, de entender adónde estamos, nuestro propósito y hacia dónde queremos ir, cómo nos manejamos y cuáles son nuestros principios y valores. Cuando incorporás tanta gente, tan diversa, y con tan poco camino recorrido dentro de la estructura, sin no queda esto bien claro, se pueden cometer errores que terminan atenuando lo que queremos hacer. Eso depende de no-

sotros, de que sepamos identificarlo y que actuemos en consecuencia

¿Cómo sobrepasaron la crisis que vivieron varios gigantes del sector en el mundo?

Tuvimos la habilidad de haber visto a tiempo que el modelo adecuado era el concepto que seguimos, de crecimiento con rentabilidad. Se van a cumplir dos años desde que lo planteamos, en marzo de 2021. El mundo siguió como si nada hasta octubre o noviembre de ese año y nosotros ya nos enfocabamos en la rentabilidad. Eso implicó que hubo una serie de decisiones o proyectos en los cuales decidimos no meternos porque demandaban mucho capital, tenían mucho riesgo o había que perder dinero durante mucho tiempo y, al final del día, eran apuestas. Un día, dijimos: "Nosotros no estamos acá para apostar". Queremos tener un negocio más sustentable, más ecosistémico y creo que fue una buena decisión verlo a tiempo.

Después de haber venido tomando decisiones correctas a lo largo del tiempo, que en paralelo a quien no la vio, y siguió creciendo al ritmo que venía cuando los negocios se desaceleraron o empeoraron a requerir más capital pero ya no había más capital disponible en el mundo, no les quedó otra que empezar a achicarse y despachar masivamente, de a miles. Y no estamos hablando de compañías pequeñas, sino de las mejores del mundo.

Eso nos distinguió y nos permite estar en la situación de privilegio en la que estamos.

¿Ya pasó la turbulencia?

No. Sigue. Lo que pasó como tendencia es que, en los países más desarrollados, la gente volvió a consumir de manera más tradicional, *offline*. Eso provocó caídas, incluso, en los montos absolutos en los que se transaccionaba en compañías de tecnología. En América latina, eso no pasó. La región siguió creciendo a un ritmo menor, pero siempre creciendo. Tiene que ver con que veníamos de una situación muy inferior en términos de penetración de Internet o de *e-commerce* sobre el comercio tradicional. Pero, en definitiva, no cambió todavía el hecho de que los mercados financieros, con las tasas actuales de interés, se han puesto bastante más punitivos sobre cuál es el negocio que tiene capacidad de seguir existiendo, si esto permanece un tiempo más. Lo mismo sobre cuáles son los negocios que generan caja y no requieren salir a los mercados en busca de financiamiento. Mientras hubo dinero prácticamente gratis en el mundo, había una fuente inagotable de recursos. Pero eso tuvo su tiempo y no hay señales de que vaya a cambiar durante el año.

¿Qué proyectos quedaron en el camino en el último tiempo?

Descartamos varios. Uno de los proyectos que

44

millones
de los ingresos
de usuarios únicos
activos tiene
Mercado Pago,
un record para la
pata fintech de
Mercado Libre

**Pagos procesados
en 2022**

US\$ 1000 millones



**Ingresos netos
en 2022**

US\$ 10.000
millones

Casi 50% más que
el año anterior.

analizamos y decidimos no hacer, por suerte, tenía que ver con la compra y venta de autos. A diferencia de cómo funciona ahora con clasificados (lo que delega al vendedor el problema para conseguir comprador), era para Mercado Libre un modelo en el que podría haber tomado mayor participación, comprando autos para, después, revenderlos. Son modelos que han demostrado, como con Carvana o Kavak, que, cuando el dinero es gratis, cualquier negocio resiste. Y, cuando deja de serlo, los negocios verdaderamente sustentables y con buenos fundamentos son los que permanecen.

¿Tienen algún nuevo proyecto para este año o planean la compra de alguna startup?

En 2022, otro concepto con el que empezamos a trabajar fue al que llamamos *Subtraction* ("sustracción", en inglés). Básicamente, se trata de dejar de hacer algunas cosas para enfocarnos en las más importantes. Eso, también, es parte de lo que ocurrió el año pasado. Nos enfocamos en nuestros negocios principales. Empezamos a ser conscientes de que no se puede intentar hacer y competir en todo porque te desenfoca de lo más importante. Es un concepto que, hoy, sigue siendo válido, razón por la cual vamos a seguir con nuestros planes de crecimiento para todos nuestros negocios principales. En otros, en los que hemos visto cierto progreso y son rentables y tienen una posibilidad de crecimiento, también seguiremos apostando. Pero no estamos considerando ninguna adquisición.

Afortunadamente, y producto de otra buena decisión, hemos crecido muchísimo en nuestro equipo de tecnología. Incorporamos 8000 desarrolladores en los últimos dos años. Eso, también, nos da más músculo para poder dedicarnos a hacer desarrollos, que, en el pasado, quizás hacía más sentido ir a buscar alguna empresa que lo haga. Actualmente, tenemos lo que desarrollamos con nuestra propia gente y cultura, y son proyectos que, cuando se nos ocurren, nacen mejor.

¿Sufren el robo de talento?

Ocurrió en los últimos años y muchos, incluso, tuvieron la suerte de levantar capital en la época de mucha liquidez, en 2021, y eso provocó que, en 2022, tuviéramos mucha presión de nuestros recursos. Había compañías que necesitaban armar equipos de tecnología completos. De esos, son pocos los que han vuelto. Irse tiene su costo.

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la Argentina?

Puedo dar un ejemplo concreto. Tanto en Brasil como en México, nosotros tenemos aviones de dedicación completa a nuestro negocio, que, incluso, están pintados de amarillo. Se ven en los aeropuer-



Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

tos. Distribuyen paquetes en rutas diariamente prestablecidas. Eso no es viable en la Argentina porque no sólo tendríamos un problema con el sindicato de camioneros, sino que también lo tendríamos con el gremio de aéreos. Por esa razón, terminamos no haciendo proyectos. Para evitar conflictos y para enfocarnos en los países en los que sí podemos hacerlo y nos agrega más valor.

Crecimiento argentino por detrás de Brasil

¿Esas dificultades podrían llevar a la empresa a abandonar la Argentina?

No. Hay que desterrar esa idea. A pesar de las dificultades, seguimos apostando en Argentina, invirtiendo, contratando gente. La Argentina es un país donde Mercado Libre y Mercado Pago tienen marcas muy establecidas. Todos nos conocen y nos usan. Eso, para nosotros, sigue siendo muy valioso y, a pesar de no poder hacer muchas cosas que nos agregarían mucho valor como usuarios y comerciantes, el negocio funciona y lo hace muy bien.

¿Qué peso tiene el país en la rentabilidad global de Mercado Libre?

Brasil, obviamente, es el mercado más importante de Mercado Libre. Siempre lo fue y lo seguirá siendo por un tema de tamaño y de desarrollo. Ahí, el negocio de pagos digitales tiene varias compañías competidoras. Eso, al final del día, mejora el producto para los consumidores. Pero, muchas veces, provoca que el negocio sea menos rentable porque hay que hacer esfuerzos extra de *marketing* o tomar algunas medidas que, en otros mercados, no se necesitan hacer porque la marca ya está suficientemente instalada. La Argentina era históricamente más grande que México, a pesar de que el tamaño de la economía es muy inferior. Pero, desde 2021, México empezó a superar a la Argentina y, hoy, es bastante más grande.

Además, la Argentina no está creciendo al ritmo que lo hace otras operaciones. Sobre todo, medido en unidades, que es como podemos medir para no caer en el error de calcular la inflación.

¿Con qué proyecciones macro se basa para su presupuesto de este año?

Tomamos distintos pronósticos y escenarios de consultoras. Siempre, igual es una incógnita a qué ritmo va a ir la inflación *versus* el dólar oficial o el contado con liquidación. Es difícil. No vemos muchos síntomas de que se desacelere la inflación rápidamente, especialmente, en un año de elecciones en el que el Gobierno va a tener que hacer un esfuerzo por ganarse los votos. Es muy difícil pronosticar a la Argentina.

¿Cómo impactaron en el negocio las trabas para importar?

Por esos problemas, en parte, la Argentina está creciendo menos que otros países. Mercado Libre siempre, aun en épocas de crisis, era una alternativa porque seguíamos creciendo a tasas muy atractivas. Últimamente, empezamos a sentir algunos efectos de la realidad económica. Las trabas a la importación no nos afectan directamente porque nosotros no importamos nada para vender. Pero muchos de nuestros ven-

dedores sí tienen esos problemas. Hay menos oferta de productos y, por lo tanto, hay más aumentos de precios de los que debería. Estamos viendo que toda la coyuntura está impactando en el nivel de actividad de la Argentina.

En cuanto a las trabas cambiarias, ¿hay mecanismos que se puedan aprovechar en Mercado Libre como pagar en pesos desde Argentina para comprar productos en la plataforma de Brasil o México?

Hoy no se puede. Pero es algo que vamos a intentar resolver. Hasta ahora, si uno se va de vacaciones a Brasil y estando allá quiere comprar en Mercado Libre Brasil (Mercado Livre), necesita abrir una cuenta allá, tener una línea de teléfono de Brasil, un *mail* distinto al que se usa acá. Es una complejidad enorme. Lo que nosotros estamos planteando es que, si un argentino puede ir a un bar y pagar con su tarjeta de crédito en Brasil, ¿por qué no podría hacerlo con su cuenta de Mercado Pago? Eso es algo a lo que, hasta ahora, no le pusimos mucha prioridad pero nos gustaría hacer. Va a implicar que, como con cualquier consumo en el exterior, llegue un gasto en dólares en la tarjeta de crédito.

Y viceversa

Claro. No va a ocurrir que alguien desde la Argentina compre algo en Brasil porque hay aduanas de por medio, es mucho más complejo. Además, el hecho de que alguien desde acá quiera comprar algo en Brasil para mandarlo a alguien que está en Brasil pasaría muy poco. Puede ser un servicio extra. Pero la idea es que cualquier latino que quiera consumir con su cuenta en un mercado donde opera Mercado Libre pueda hacerlo.

¿Piensan entrar en algún negocio nuevo?

Nada disruptivo que cambie radicalmente nuestro negocio.

¿Planea emitir obligaciones negociables?

Por suerte, hoy Mercado Libre tiene un negocio rentable y con liquidez. No estamos pensando hacer ninguna acción rara o nueva con respecto a esto. Lo que hacemos es que, a medida que aumentan los negocios de créditos, recurrimos a los mercados que corresponden para financiar esos créditos.

¿Cómo financian sus inversiones?

Tenemos caja disponible para invertir y generamos dinero todos los trimestres. A menos que nos volvamos locos y se nos ocurra comprar una compañía de miles de millones de dólares, cosa que no va a pasar, eso seguirá incrementándose.

¿Los desafíos son comunes a todos los países?

No. En algunos, hay más competencia pero estamos acostumbrados a convivir con esto desde que nacimos. Nuestro principal desafío general es propio, interno. Es poder manejar la compañía como lo hicimos hasta ahora: siendo una *startup*, tomando riesgos, comprometiéndonos, aspirando a hacer las cosas de manera exigente. Eso es algo que nos distingue de la inmensa mayoría de las empresas latinoamericanas. Debemos seguir generando la cultura adecuada para que cada uno pueda aportar lo suyo, para que, en conjunto, tengamos el mejor resultado posible. No queremos caer en inercias de compañías muy grandes, burocráticas, de mucho proceso y control, de análisis de riesgo que termina paralizando en el largo plazo y afectando sus negocios porque nadie se anima a tomar decisiones. <AP>

La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

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

Y mucho más.



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud



Apertura



PUESTO N° 2

ARCOR

Presidente

Luis Pagani



“Lo importante es lograr un ordenamiento de la macro que permita atraer e incentivar inversiones de calidad”

* *

En 2023, el empresario cumplirá 30 años al frente del grupo cordobés. Proyecta crecer en exportaciones y describe los desafíos a superar en el mercado interno

Fue hace poco más de un año. Con el *hashtag* "#NoCompremosArcor" como bandera, La Cámpora lanzó su ofensiva viral en redes sociales cuyo objetivo, en el mundo real, fue el boicot en las góndolas a los productos del grupo cordobés. Era la represalia por la reticencia que el *Gigante de Arroyito* mostraba en esos días a aceptar mansamente el congelamiento "voluntario" (sic) que pretendía imponer el entonces Secretario de Comercio, Roberto Feletti.

Pasó 2022. El *Capitán Frioletti* –como lo bautizó algún *lobbyista*– ya no está en su cargo. Ahora, lo ocupa Matías Tombolini, quien insiste con los acuerdos de precios como estrategia a seguir en la adversa guerra que su comandante en jefe, Alberto Fernández, le declaró hace 12 meses a la inflación.

Los precios subieron 94,8 por ciento el año pasado y, a febrero, último dato disponible al cierre de esta edición, la inflación interanual continuó su marcha ascendente, esta vez, en el escalón de los 98,8 puntos. Pero la marca corporativa de Arcor, gigante alimenticio y, como tal, una de las empresas más expuestas a ser el villano de la película en este tipo de guiones, no muestra mácula, según muestra la edición 2023 de Las 100 Mejores, ranking de imagen empresaria que, desde hace más de 20 años, tiene al grupo cordobés en alguna de sus dos primeras posiciones.

"En términos de imagen y reputación, Arcor es reconocida por su espíritu emprendedor, la capacidad de ganar mercados y expandirse a nivel internacional", reflexiona Luis Pagani, quien este año cumplirá 30 al frente de la fábrica de golosinas que fundó su padre, Fulvio, y a la que él, en esas tres décadas, consolidó como una multinacional de alimentos, con ingresos anuales por US\$ 3000 millones.

"También, se valora la trayectoria en el país, la reinversión permanente de utilidades y la calidad de nuestros productos", agrega, cuando se le pregunta por qué cree que la utilización política de "las ganancias de Arcor", como se le suele criticar, no tiene mayor impacto en la imagen del grupo.

A continuación, sus respuestas a un cuestionario al que Pagani accedió contestar por escrito.

¿Qué balance hace de lo que fue 2022 para el grupo?

Destaco como un hito muy trascendente en el proceso de internacionalización del grupo la inauguración de la planta en Angola. Es la mayor fábrica de ese país especializada en la elaboración de golosinas, chocolates y galletas. Se trata de la pri-

Por Juan Manuel Compte

“Creo en el libre mercado: estoy convencido de que la competencia incentiva la creatividad. Pero, como empresa, hemos participado en los programas de precios de distintos gobiernos. Arcor ha colaborado con todos”.

mera planta de Arcor fuera del continente americano. También, me gustaría destacar que, en noviembre, la empresa cerró exitosamente la refinanciación de la deuda con vencimiento en julio de 2023, operación que mejoró notablemente su perfil de deuda. El vencimiento original, de US\$ 500 millones, fue refinanciado por el 74 por ciento del monto total de los inversores de las obligaciones negociables, quienes recibieron una porción de caja y nuevas ON con vencimiento en 2027.

Finalmente, resta mencionar el 30º aniversario de la Fundación Arcor, que, junto al Instituto Arcor Brasil y la Fundación Arcor Chile, trabajan con la misión de contribuir para que la educación sea una herramienta de igualdad de oportunidades para la infancia.

Al cierre de esta edición, el último balance disponible de la empresa fue el de nueve meses, al 30 de septiembre. En él, se destacó que el crecimiento de ventas, en volúmenes, se sostuvo más por el mercado externo que por el doméstico. ¿Continuó la tendencia en el último trimestre? ¿Es lo que percibe también para 2023?

Esta tendencia se mantiene. Somos una empresa con espíritu exportador, que es algo que está en nuestra esencia. Siempre vamos a buscar el crecimiento, no solo en el mercado interno, sino también en los externos.

En 2021, Arcor había registrado un contraste entre la creciente recuperación del negocio de golosinas y el estancamiento del de alimentos, incluso, con retracción en algunas categorías. ¿Ocurrió lo mismo el año pasado? ¿Qué proyecto para el corriente?

En términos generales, en 2022, se sostuvo esta tendencia, con una mayor recuperación en los negocios de *confectionery* (*N.d.R.: chocolates y golosinas*). En el caso de las galletas, también se logró

recuperar volúmenes. Creo que estas categorías volvieron a tener dinamismo en gran parte gracias a la recuperación de la circulación, que retomó los niveles previos a la pandemia.

¿Por qué el grupo sufrió el año pasado una mayor erosión en su margen operativo? ¿Qué factores fueron lo que lo explicaron?

La dificultad para mantener los márgenes operativos en los niveles del año anterior estuvo, principalmente, ocasionada por el incremento de la estructura de costos y gastos consolidados por sobre el incremento de los ingresos.

Al 30 de septiembre, la facturación del grupo creció 11,2 por ciento, a \$ 416.304,8 millones. El resultado operativo, \$ 36.802 millones, equivalió a un margen del 8,8 por ciento de las ventas, levemente inferior al del año previo (8,9 por ciento). Pero, por efecto financiero, el resultado final, \$ 35.638,2 millones, fue 26,3 por ciento superior. ¿Por qué esa diferencia?

La aceleración de la inflación por sobre la devaluación de la moneda ocasiona en los estados financieros el reconocimiento de una ganancia por diferencia de cambio generada por la apreciación, en términos reales, del peso, debido a que la deuda neta financiera de la empresa está mayoritariamente denominada en moneda extranjera.

Uno de los hitos de Arcor en 2022 fue la inauguración de la planta de Angola. ¿Cómo marcha el proyecto?

Arcor exporta productos a esta región desde hace más de 30 años y esta inversión en la planta de Luanda permitirá que las marcas que se comercializan sean producidas en Angola. Desde el inicio, fue pensado como un proyecto industrial con perspectiva regional. Este es un mercado para desarrollar, ya que el continente africano tendrá la mayor tasa de crecimiento poblacional en las próximas dos décadas. Es un proyecto desafiante, en el que están involucradas diversas áreas de la empresa. La planta genera más de 150 empleos directos y las líneas están produciendo los volúmenes esperados. Con esta operación, se abastece al mercado angolano.

11,2

%

Crecieron los ingresos de Arcor en nueve meses de 2022

Ganancia de Arcor
(al 30/9/22)

\$ 35.638,2 millones



\$ 416.304,8

millones
Fue la facturación de Arcor a nueve meses de 2022.

Fuente: CNV.

lano y, en una segunda etapa, se proveerá a toda África subsahariana. Los principales mercados de exportación serán Sudáfrica, Mozambique, Congo, Namibia, Zambia y Bostwana.

¿Se replicará la experiencia de Angola en algún otro mercado del exterior?

En el corto plazo, nuestro foco estará puesto en Angola y en la región de África subsahariana. También, continuaremos con la estrategia de crecimiento y desarrollo de nuestros mercados externos, entre los que se destacan los Estados Unidos, América central, Oriente medio y los países de los Tigres asiáticos.

Uno de los objetivos estratégicos del grupo es priorizar su liquidez y estructura de financiamiento. ¿Qué acciones implementará este año?

Arcor tiene como pilar central de su gestión un control permanente de sus costos, gastos fijos y capital de trabajo, para poder llevar a cabo sus operaciones, mantener controlados los niveles de deuda financiera, su perfil de vencimientos y una adecuada estructura de capital. Durante 2023, está previsto dar continuidad a este plan y, seguramente, también tengamos presencia en el mercado financiero para mejorar el perfil de vencimiento de la deuda.

¿Qué proyectos priorizará este año?

Continuaremos con la estrategia que seguimos en los últimos años, focalizándonos en los principales negocios, *packaging*, agronegocios y, en especial, alimentos de consumo masivo, con el objetivo de enfrentar el dinamismo que tendrán todas las categorías en un posible escenario de recuperación de la actividad económica.

En cuanto a los proyectos en curso, estaremos abocados a la consolidación de las operaciones de la planta en Angola. En la Argentina, daremos comienzo a la producción de bolsas multipliegos de la nueva planta en construcción en la provincia de Misiones, lo que posibilitará aumentar nuestra oferta de bolsas al mercado. También son para destacar los proyectos de transformación digital que estamos llevando adelante en Arcor, tanto en el

*

*

área industrial, con proyectos de Industria 4.0, como en el área comercial.

¿Cuál es el objetivo de crecimiento en exportaciones para este año?

Tenemos planificado crecer un 5 por ciento en el volumen de las exportaciones desde la Argentina.

¿Qué proyecta para el mercado interno?

Tenemos previsto un leve crecimiento respecto a 2022 en las categorías en las que participamos.

¿Cuáles son los mayores desafíos que observa en la macro y qué hará para superarlos?

Creo que el principal desafío es lograr estabilidad y orden macroeconómico, que permitan mayores niveles de certidumbre para planificar y tomar decisiones de inversión. Como empresa, seguiremos apostando por la Argentina, con el dinamismo con el que siempre nos hemos adaptado al contexto y con foco tanto en el mercado interno como en el incremento de las exportaciones que permitan generar divisas genuinas.

¿En qué medida los acuerdos de precios contribuyen a contener la inflación?

Personalmente, creo en el libre mercado porque estoy convencido de que la competencia incentiva la creatividad. Como empresa, siempre hemos participado en los programas de precios impulsados por las diversas gestiones de gobierno. Arcor ha colaborado con todos ellos.

Este año, habrá elecciones presidenciales. ¿Qué cree que es necesario para las empresas que ocurra a partir del 10 de diciembre? En junio del año pasado, durante su participación en el evento por los 20 años de la Asociación Empresaria Argentina (AEA), entidad a la que presidió, usted dijo: "La industria está preparada, necesitamos más certidumbre; entre el sector público y el privado, necesitamos hacer un plan estratégico de país".

Como referí anteriormente, creo que lo importante es lograr un ordenamiento de la macroeconomía que permita atraer e incentivar inversiones de calidad, que contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la economía del país. <AP>

26,3

%

Subió la ganancia
del ejercicio contra
igual período de 2021

Resultado
operativo
(al 30/9/22)

\$ 36.802 millones



“En el corto plazo, nuestro foco estará puesto en Angola y en la región de África subsahariana.

También, continuaremos con la estrategia de crecimiento y desarrollo de mercados externos, entre los que se destacan los Estados Unidos, América central, Oriente medio y los países de los Tigres asiáticos”.

PUESTO N° 3

TOYOTA

Presidente**Gustavo Salinas**

“Trabajamos todos los días para saber que podemos contar con lo que necesitamos para producir”

* *

La japonesa sumó un tercer turno de actividad para llegar al record de 180.000 unidades en una planta con capacidad para 140. Su nuevo CEO describe el desafío de hacerlo en el país del cepo.

Gustavo Salinas cumplió en febrero nueve meses desde que tomó el volante de Toyota en la Argentina. Un parto, por recurrir a una metáfora tan poco original como precisa.

Le tocó suceder nada menos que a Daniel Herrero, quien, al cabo de más de una década en la butaca de piloto de la japonesa en el país, gracias a esa *muñeca*, encara la línea de llegada de su carrera laboral consagrado como un referente no sólo de la industria automotriz, sino del empresariado local.

Sin embargo, Salinas –quien ingresó a Toyota en 1996, encargado de tejer la red comercial para la llegada de la empresa al país– tuvo, enseguida, cuestiones más apremiantes de las cuales ocuparse que la sombra del CEO al que sucedió. Su asunción formal fue el 2 de mayo del año pasado. Pocos días antes, la Asociación de Fábricas de Automotores (Adefa) y la de Fábricas de Componentes (AFAC) enviaron una explosiva nota al Banco Central. Alertaban al presidente de la entidad, Miguel Pesce, que, sólo por el crecimiento de 20 por ciento que había registrado hasta entonces la producción de vehículos, de 50 autopartistas relevados, 33 ya habían agotado su cupo de dólares para todo 2022 y el resto lo haría durante mayo. Alarma roja por una bomba cuya mecha, corta, ya se estaba consumiendo.

No explotó. En buena medida, porque las automotrices la desactivaron. Luego de largas reuniones con Gobierno y BCRA, encontraron una solución que, para resumirlo en términos simples, significó que las terminales resignaran dólares propios para importar vehículos terminados, financiaran, en varios, casos ellas a sus proveedores a 180 días –como exigía el Banco Central– y, fundamentalmente, ingresaran de la forma más rápida posible los insumos destinados a la producción de unidades exclusivamente para exportación.

Pero, cuando la ruta parecía allanada, a fines de septiembre, un cisne negro que había empezado a danzar, por lo menos, cinco meses antes se cruzó en el camino de Toyota: el conflicto gremial con el Sindicato Único de Trabajadores del Neumático Argentino (Sutna), que agotó hasta la paralización la fabricación de cubiertas y, en consecuencia, forzó a la automotriz japonesa a poner el freno de mano y suspender su producción por primera vez en los 25 años que lleva haciendo *pick-ups* en el país.

“Te adaptás en un instante”, reflexiona Salinas, quien, tras ocupar posiciones de dirección en la Argentina, Brasil y Japón durante su más de 25 años al servicio de la japonesa, era direc-

Por Juan Manuel Compte

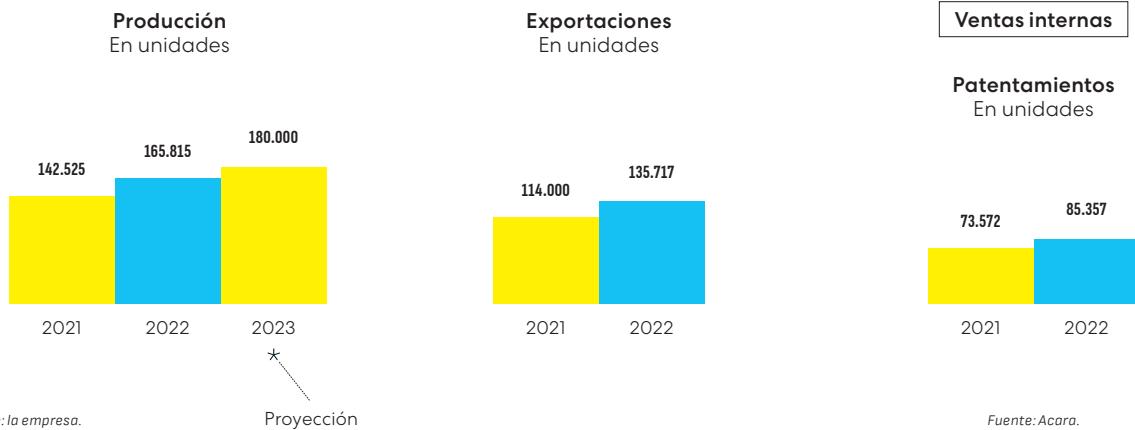


tor regional comercial para América latina y el Caribe, función que mantiene con la presidencia de la filial. "Venía trabajando en la Argentina, con lo que la responsabilidad no era totalmente nueva en ese sentido. Pero sí, con la dinámica que tomaron los acontecimientos, fue otro nivel de desafío y de complejidad, amén de los proyectos propios para poner en marcha", dice.

Esos "proyectos propios" eran, a corto plazo, la implementación de un tercer turno de producción en la planta de Zárate, puesto en marcha en enero, con el objetivo de fabricar 180.000 unidades este año. La planta tiene capacidad técnica de 140.000 y viene de hacer 141.000 en 2021 y 167.000 en 2022. A mediano y largo plazo, emerge la posibilidad de sumar un nuevo modelo –en el mercado se habla de la van Hiace– y la huella inevitable, aún sin fecha, de alguna versión electrificada de su producto estrella, la Hilux.

¿Ya está adaptado al puesto?

Si bien siempre hice carrera en el área comercial, soy miembro del directorio hace más de 10 años. Estuve involucrado en las decisiones corporativas y temas estratégicos. Por supuesto, es otro nivel de exigencia. Pero, en términos de conocimiento y experiencia, esa condición de haber estado en el *board*, y de haber trabajado dos años en Japón, te van preparando con otro nivel de vivencia y de conocimiento para la función. Después, la dinámica de los acontecimientos hace que el período de adaptación sea inmediato, con decisiones con impacto en el corto, mediano y largo plazo casi en forma instantánea. Pero acompañado por un equipo de dirección y de gerenciamiento que lleva muchos años trabajando en Toyota. Eso ayuda a que esa adaptación inmediata sea compartida y se tomen decisiones correctas.



¿Cómo fue ese primer más de medio año de gestión?

Con los desafíos propios de nuestra operación y de nuestro proyecto. Primero, debíamos poder atender de la mejor manera posible la demanda de nuestros productos, Hilux y SW4, en la Argentina y en América latina. Era creciente y no la podíamos abastecer. Ahí, se planteó tratar de maximizar la producción en 2022, con un esquema de trabajo en fines de semana y feriados. Eso puso la planta en un nivel de exigencia muy alto. Permitió llegar a las 167.000 unidades, contra 143.000 de 2021. Todo eso, en un marco y, ahí sí, con una dinámica compleja de cómo evolucionó la economía argentina en el año.

¿Qué fue lo que más influyó?

La restricción de divisas marcó un sesgo importante para la operación. Nos permitió igual terminar como un buen año, con *record* de producción. Gran parte de ese excedente fue al compromiso de exportación que teníamos. También logramos establecer un nuevo *record* de exportación, manteniendo el liderazgo doméstico. Es un hecho relevante. A pesar del contexto complejo y dinámico de 2022, terminó concluyendo un año positivo.

En enero, la planta sumó un tercer turno de producción.

¿Por qué?

Viendo la demanda proyectada para 2023, nos dimos cuenta de que, con dos turnos, no íbamos a satisfacerla. El esquema de 2022, con sábados y feriados, no era sostenible en el tiempo. En diciembre, vimos que la demanda de los países de América latina se sosténía de acuerdo con las órdenes de producción que recibíamos. Era algo que fuimos preparando, con la incorporación paulatina y gradual de las 2000 personas que necesitábamos para poder trabajar en este tercer turno.

Algunas automotrices prefieren no saltar a tres turnos porque dicen que no es eficiente.

Es cierto que la implementación de un tercer turno pierde, en sí mismo, algo de eficiencia. Como hay que reservar cierto tiempo para las tareas de mantenimiento, no es que se están implementando tres turnos equivalentes, en términos de productividad. Pero es la producción que necesitamos para satisfacer la demanda. Si bien perdés algo de eficiencia, porque no podés producir estrictamente las 24 horas (estamos en 21), en

términos generales, la ecuación termina siendo equilibrada para cumplir con ese compromiso. Si mirás estrictamente eficiencia por unidad, no es tan eficiente. Pero la visión de Toyota es desde esa otra perspectiva.

¿Cómo viene funcionando?

Bien. Se empezó a implementar el 16 de enero y la gente está acostumbrándose a lo que significa trabajar a este ritmo. También hay desafíos logísticos, para ordenar la forma de trabajar a tres turnos. Los tiempos entre turnos se acortaron. Uno de los desafíos ahí era cuando finalizaba uno y comenzaba el otro. Hemos tenido que construir un área en la que, al solaparse los turnos, la gente de uno y otro convive durante minutos. Otro desafío fue poder trabajar en turnos rotativos. Y hacerlo con la productividad necesaria. Estamos comenzando. Evaluaremos e iremos ajustando.

¿Cuántas personas trabajan hoy en la planta?

Más de 8200.

¿Cómo se ajustó la logística de los proveedores?

Hubo una preparación. Algunos también están trabajando a tres turnos para poder abastecernos. Otros mantienen los dos pero incrementando sus volúmenes de producción. Tuvieron que hacer inversiones, incorporar gente, adecuar sus equipamientos. Los proveedores vienen cumpliendo bien con los tres turnos.

¿Y con los insumos del exterior? El ingreso de piezas importadas es difícil y ahora Toyota necesita un volumen mayor.

Por suerte, minimizamos los impactos de suministros de piezas. Lo hicimos trabajando en forma muy cercana con los proveedores y con casa matriz, previendo qué podía llegar a suceder, resolviendo las situaciones día a día. No sólo hubo problemas de partes por importaciones. También, hubo un problema importante de neumáticos en la Argentina.

Precisamente, ese conflicto llevó a que la empresa para su producción por primera vez en un cuarto de siglo que opera en la Argentina. Ni la crisis de 2002 había llevado a eso.

Tuvimos que parar, producto de eso. Cuando no paramos, tomamos otras medidas transitorias, para poder minimizar

el impacto de ese conflicto. Con un esfuerzo cotidiano muy grande de todas las áreas de operación. En general, no hemos tenido una reducción de volumen por falta piezas. Pero sí, hubo que redefinir especificaciones de vehículos para poder seguir produciendo y abasteciendo a la demanda.

¿Hay margen para soportar un conflicto similar este año?

No. Si ese conflicto (el del neumático) se hubiese profundizado, o sostenido en los términos en los que estaba, indefectiblemente, habría impactado de una manera muy fuerte. Por falta de neumáticos, hemos tenido que parar, un hecho inédito. El neumático es un componente fundamental en términos de abastecimiento local. Para nosotros, un modelo de importación de neumáticos no es viable y sostenible en el tiempo. Necesitamos una industria del neumático fuerte acá. Esa es la condición que necesitamos para asegurar que la cadena de valor está sostenida, firme. Lo que nunca se puede hacer es poner la producción al límite o al riesgo de afectar a la industria en conjunto. O algo que haga retrocederla, en un mundo con mayor competencia. El espacio que no ocupemos nosotros lo hará otro. El mercado resuelve eso muy fácil: se abastece de producción de otra parte del mundo. A lo único que termina afectando eso es a la producción argentina.

¿El target de producción sigue siendo de 182.000 unidades?

Este año apuntamos a eso. La capacidad con dos turnos era de 143.000. De las 182.000 a las que iremos, aproximadamente, 150.000 serán para exportación, a 23 países de América latina. Estamos bastante atomizados en los destinos. Brasil es el mercado más grande, con cerca del 50 por ciento. La situación de la demanda, de alguna forma, está según lo planificado, pese a que la economía global está un poco más restringida. Eso podría afectar a algún mercado. Perú, por ejemplo, experimenta un enfriamiento por su contexto político. Pero la demanda está de acuerdo a lo que teníamos en nuestros planes. Hemos logrado no ser *Brasildependientes* y eso es muy importante para la sustentabilidad de nuestra operación.

México es la gran deuda pendiente como destino. ¿Sigue siendo 'el' mercado a ganar?

Para que podamos exportar a México también necesitamos enviar a otros mercados de América del Norte, como los Estados Unidos. Hoy, por un lado, nos limita la capacidad. Ya con estos tres turnos, llegamos a abastecer nuestra demanda actual de América latina. En el caso de pensar de México en adelante, además de resolver el tema de la capacidad, hay que evaluar que es un mercado muy competitivo, pegado a los Estados Unidos. Ellos producen la Tacoma, que es otra *pick-up* mediana. Hoy, venden la Hilux importada de Asia, en un volumen más limitado. Por el nivel de competitividad que requiere, deberíamos ampliar la planta; hacer una inversión con el nivel de competitividad que requiere México. Es un desafío. Pero, antes, hay que superar etapas. El compromiso actual es mantener estos tres turnos de forma sustentable para lo que es América latina.

¿Qué ocurriría si la demanda en los 23 mercados actuales excede las 180.000 unidades previstas?

Lo vamos viendo mes a mes. Con los tres turnos, estaremos

razonablemente bien para la demanda de este año. Si existiese demanda adicional, siempre vemos mecanismos para satisfacerla. Con el ritmo actual, estaríamos de acuerdo a lo que el mercado nos está requiriendo.

¿Por ejemplo, tres turnos más sábados y feriados?

Habiendo iniciado el tercer turno a mediados de enero, el principal objetivo es que vaya funcionando de acuerdo a lo planificado para darle estabilidad. En paralelo, vamos estudiando, en caso de que hubiese demanda adicional, cómo cubrirla: si necesitamos fines de semana o algún feriado. Se analizará según cómo se vaya presentando la demanda. Veremos si vamos recibiendo más órdenes de producción, conversando con el sindicato, viendo la organización para poder llevarlo a cabo. A cortísimo plazo, hoy, no es una necesidad. El objetivo es establecer sólidamente el tercer turno de operación.

¿Es la reticencia de los operarios a trabajar horas extras por los que les come ganancias la principal traba para los eventuales turnos en fin de semana?

No. Dependerá de muchas cosas. Estos tres turnos, de por sí, son un nivel de exigencia alto para la gente. Para proponerles los fines de semana, hay que hacerlo en forma consensuada y ver el nivel de disposición de la gente para la gente. No creo que el tema Ganancias sea el único a tener en cuenta para definir un fin de semana. Al menos, no en la situación en la que estamos hoy, iniciando esta nueva operación.

Pero es un issue a considerar.

Sí, lo sabemos. No es un tema exclusivo nuestro, sino de la industria, en general. Está habiendo cierta resistencia a las horas extras por el impacto que tiene en el impuesto a las Ganancias. Está fuera de nuestro control y no lo podemos manejar.

¿Qué lo podría determinar entonces?

Por un lado, el nivel de demanda. Visualizar que América latina siga así. Confiamos que sí. La *pick-up*, claramente, es un vehículo especial para todas las economías: la Argentina y el campo; Chile y Perú con la minería. En toda América latina es un vehículo muy demandado, más allá de que la región producirá las cosas que el mundo requerirá: energía, alimentos. De nuestra operación, la meta es establecer este tercer turno de forma eficiente para alcanzar esos volúmenes. Ese es el objetivo: alcanzar esa sustentabilidad.

¿A qué variables de la macro le presta más atención en su tablero de control?

Nuestro tablero de control es el contexto mundial, regional y local. No sólo la Argentina 2023 o su macro. Más del 80% de nuestra producción se destina a América latina. Estamos permanentemente observando lo que pasa en el mundo, cómo impacta en la región y en cada mercado. El año 2023 sigue siendo desafiante. La guerra en Ucrania sigue impactando en todo el mundo. También la situación económica mundial: lo que pase en los Estados Unidos impactará en América latina. Confiamos que la región seguirá teniendo un panorama positivo. Pero siempre monitoreamos el impacto financiero y económico de ciertas coyunturas para que esa demanda se mantenga. **¿Y en la economía local?**

En el plano local, 2023 es un año especialmente particular.

PUESTO N° 4

En lo político y lo macro. Dentro de ese contexto, sabemos las restricciones que está teniendo la Argentina. ¿Cómo las gestionamos? Nos manejamos en el día a día, entendiéndolas y viendo cómo podemos contribuir a través de la operación. El tercer turno de Toyota permitirá, con incremento de exportaciones, contribuir a un mayor ingreso de divisas.

¿Cómo prevé el acceso a divisas para insumos?

El Gobierno fue claro que, ante este escenario de restricciones, priorizará la producción y exportación. Trabajamos todos los días para saber qué podemos contar con lo que necesitamos para producir. Viene ocurriendo. Con dificultades. Pero no entendemos que sea un problema que nos lleve a interrumpir producción.

¿Cómo están hoy en ese frente? Algun autopartista contó que las aprobaciones de SIRA salen pero tienen a toda la cadena con el corazón en la boca.

Es día a día. Estamos chequeando todo: las partes que tenemos que recibir, cómo van saliendo... Es un trabajo cotidiano para no tener problemas con una SIRA que no salga e interrumpa la producción. Hasta ahora, no ocurrió. No sé si con el corazón en la boca. Pero todos los días verificando que no falte la pieza.

¿Sumará la producción de Hiace a la planta?

Es uno de los proyectos que estamos analizando. No podemos confirmarlo. Es una de las alternativas. La vemos en paralelo con varios otros. Ojalá alguno se pueda confirmar.

¿Se avanzó con una versión híbrida de Hilux fabricada en el país?

Todavía estamos trabajando sobre cuál será la propuesta de electrificación de nuestro portafolio que tendremos disponible para el mercado argentino. Nuestra estrategia es tener opciones de distintas tecnologías, según cada región, país y necesidad de uso: híbridos, enchufables, a hidrógeno y puramente eléctricos. Hoy, no tenemos definición de cuál será la tecnología electrificada de Hilux a futuro. Pero no necesariamente será una. La situación de cada país en la región es diferente.

¿Hay plazo para tomar esa decisión?

Eso llevará una serie de años. Lo primero para decidir o tomar cualquier decisión en términos de electrificación es entender cuál será la demanda; cómo se desarrollará. Si bien en la Argentina es creciente, hay que ver en nuestro caso, en nuestros productos, cómo será. Qué requerirá el usuario de *pick-up* en la Argentina. Si es para trabajo en ciudad, puede ser necesaria. Pero muchos de nuestros clientes son del campo. Recorren muchos kilómetros y el eléctrico requiere una infraestructura que la Argentina no tendrá en años. Una *pick-up* puramente eléctrica no sería ideal.

¿Cuándo podría definirse?

Una vez que eso se vaya clarificando. Ver, por ejemplo, qué orientación tomará la Ley de Movilidad Sustentable. Veremos ahí de mejor manera qué vehículo produciremos. Antes de fabricar, lo importante es entender la demanda y cómo estará preparado el país en materia de infraestructura y de política energética. <AP>

GLOBANT

Directora Ejecutiva para Argentina

Wanda Weigert

**“La Argentina
vio a la
industria del
conocimiento
como un sector
clave y que
traspasa
gobiernos”**

* *
*

La ejecutiva lidera desde el año pasado la operación en la que se encuentra el 20 por ciento del talento de Globant. Por qué dice que su negocio se mantiene al margen de las crisis de las tecnológicas y su plan para hacer conocida a la marca a nivel mundial.

Foto: Patricio Pérez.



↗ Por Eugenia Iglesias ↘

Wanda Weigert es, desde junio de 2022, directora Ejecutiva de Globant Argentina. Y, si bien tiene pocos meses en el cargo, inició su recorrido en la empresa en 2005 como *senior consultant*, cuando la empresa estaba conformada por un grupo de tan solo 100 personas. Hoy, la firma tiene más de 27.000 empleados, y la ejecutiva la vio convertirse en la primera compañía de IT de América latina en estar listada en el NYSE y ser uno de los cinco primeros unicornios de la Argentina. Weigert, además, es *Chief Brand Officer* global, rol desde el que supervisa todos los programas globales de marca, la gestión de *marketing* y comunicación corporativa, y las relaciones con la prensa. Con este sombrero, se

puso al hombro la misión de ganar reconocimiento de marca en todo el mundo, con el *sponsoreo* del Mundial de Qatar con gran hito sobre fines del año pasado.

¿Cómo fue el desembarco en su nueva posición y cómo cerraron la operación en Argentina el año pasado?

Fue un año muy vertiginoso. Para Globant Argentina, fue un año de mucho crecimiento, de mucha expansión, y tuve la suerte de poder estar en todo ese proceso y de acompañar. Abrimos oficinas en Ushuaia, ahora estamos inaugurando un edificio insignia en Tandil y se fue sumando gente en todas las ciudades que tenemos. Ya estaba involucrada en eso porque, por supuesto, desde el punto de vista de comunicación y *marketing* las acciones uno las ve (y más en Globant

“Decidimos hacer iniciativas como sponsorear el Mundial, que empezó a darnos una relevancia y una mirada global mucho más fuerte de lo que siempre tuvimos porque nosotros nacimos mirando el mundo;

pero, a partir del año pasado, siento que empezamos a expandir nuestras propias fronteras de quién nos conoce y hasta dónde podemos llegar”.

como está concebido en *marketing* y comunicación tiene mucha participación en el armado de los planes). Pero acá fue estar también metida en la operación. En ir y conocer a la gente, en darles la bienvenida. A la vez, se mezcló con que el año pasado para Globant fue casi un punto de inflexión en nuestro crecimiento hacia afuera. Porque abrimos una nueva región, empezamos a expandirnos en Asia y adquirimos una empresa en Australia para apalancarnos en ese crecimiento. Decidimos hacer iniciativas como *sponsorear* el Mundial, que empezó a darnos una relevancia y una mirada global mucho más fuerte de lo que siempre tuvimos porque nosotros nacimos mirando el mundo. Pero, a partir del año pasado, siento que empezamos a expandir nuestras propias fronteras de quién nos conoce y hasta dónde podemos llegar.

¿Qué servicios están dando desde la Argentina y para qué mercados?

Somos una empresa que, desde siempre, nuestro mayor mercado es los Estados Unidos. También, somos muy fuertes en Europa y en toda América latina. Entonces, los equipos de aquí trabajan para proyectos de todo el mundo. Desde acá, se está trabajando para Disney, para Electronic Arts, tenemos gente trabajando en Google, también tenemos gente trabajando en empresas locales, como YPF o DirecTV. Somos más de 5200 *globers* en el país. Entonces, es tanta la variedad de perfiles y de intereses que tenemos que estamos en todas las industrias, desde finanzas, *gaming*, todo lo que es *travel*. Fue muy fuerte el año pasado también el trabajo en *life sciences* y corporaciones dedicadas a la salud. Y, también, deportes. Tuvimos la suerte de empezar a trabajar con varias empresas como FIFA, para la que estamos desarrollando la plataforma FIFA+. Pero, también, por ejemplo, para los LA Clippers, para quienes trabajamos en el desarrollo de poner tecnología a todo su nuevo estadio.

Presencia en
25 países

27.000
empleados en
el mundo

5200
empleados
en Argentina

¿Podría decir cuántos argentinos trabajan para proyectos en el exterior?

La verdad es que no porque, además, cambia todo el tiempo, porque las asignaciones se terminan y se asignan otros proyectos. Así que es todo muy cambiante. Lo que sí, nuestros ingresos vienen mayormente de exportación, principalmente, hacia los Estados Unidos y, luego, Europa.

¿Qué tecnologías se están demandando más y cómo puede responder la Argentina a eso?

Nosotros podemos responder a todos porque la verdad es que el talento que tiene la Argentina es superlativo por el nivel de educación, las universidades que tenemos. También, por la industria, que fue creciendo mucho e hizo que todo el ecosistema se haya desarrollado y esté en un punto de maduración muy alto. En cuanto a las tecnologías, hay varias. El año pasado, se habló de temas como el metaverso, *blockchain* y vimos a todas las organizaciones pensando qué hacer con eso y cómo meterse. Nosotros estamos acompañándolos en ese proceso, pensando que sean iniciativas que tengan sentido para cada marca y para cada organización. No es lo mismo una empresa que es de consumo masivo que un laboratorio: van a ser distintas experiencias y distintos los desarrollos. Y, por otro lado, se está trabajando en todo el tema de inteligencia artificial. Creamos nuestro estudio de IA en 2015 y, a fines del año pasado, empezó a haber un ruido muy grande alrededor de ChatGPT. Es casi una revolución porque, ahora, lo que se está pensando es cómo todo eso puede servir también a las organizaciones. Cómo, a través de modelos como el de ChatGPT y otros que se están desarrollando, se puede mejorar procesos, mejorar experiencias de usuarios. Y ahí es donde entramos nosotros para ayudar a las organizaciones a entender hacia dónde tienen que ir y cómo pueden ser mejores organizaciones a través de este tipo de herramientas.

Y, en la Argentina tenemos el talento.

El tema caliente son los despidos en la industria, que, entiendo, a ustedes no les tocó, ¿pero las contrataciones siguieron?

Nosotros seguimos creciendo. Tenemos proyectos que van llegando, sí, por ahora.

¿Cuál es la estrategia para esquivarlo? Porque hemos visto despidos en empresas gigantes...

Los modelos de negocios son distintos. Nosotros somos una empresa de servicios, no somos una empresa de productos. Entonces, nuestro crecimiento está atado a los proyectos que tenemos con otras organizaciones. Crecemos a medida que lo hacen esos proyectos y los servicios que nosotros les vamos dando a las organizaciones. Está muy atado a eso.

¿O sea que las contrataciones van a seguir?

Claro.

¿Y van a llegar a más provincias?

Por ahora, no tenemos previsto abrir más provincias. Estamos en 12 ciudades en todo el país y el año pasado también lanzamos una iniciativa que se llama *Work from anywhere*, o trabaja desde donde quieras, con lo que, básicamente, ahora estamos contratando en todo el país. Después de la pandemia, se quebraron los modelos del ir a la oficina y, entonces, estamos trabajando para poder llevar las oportunidades adonde esté el talento sin importar si está la oficina o no.

Y, en ese contexto, ¿las empresas frenaron proyectos?

No, los negocios siguen perfectos.

¿No están más cautos los clientes?

Pasa que, en la industria en la que estamos nosotros, las necesidades vienen de dos lados distintos: vienen desde el lado de generar experiencias de usuarios distintas, o llegar a nuevos mercados... Y, también, necesitan tecnología para ser más eficientes, para mejorar la productividad, y nosotros estamos en los dos lados. Entonces, vamos manejando y vamos ayudando a las organizaciones en donde más lo necesitan.

La visión global

¿Qué expectativas tiene para 2023?

Es un año en el que vamos a trabajar mucho en la expansión en regiones como Asia. El año pasado, abrimos operaciones en Italia y en Polonia. Creo que será un año de crecimiento para nosotros. Vamos a ser *sponsor* del Mundial de fútbol de mujeres en Australia y, también, es una manera de empezar a pisar fuerte en regiones donde no estábamos antes. La tecnología es una industria cambiante. Entonces, nosotros decimos que siempre estamos en-

focados en la reinención: en reinventarnos nosotros y en reinventar cómo damos nuestra propuesta de valor para nuestros *globers* y, también, para nuestros clientes. En ese sentido, seguiremos trabajando en eso y hacia donde vaya el mercado para poder seguir liderando y acompañando a las organizaciones.

¿La estrategia de expansión es siempre adquiriendo compañías?

No. Por ejemplo, en Polonia, llevamos a nuestro equipo y empezamos a construir allí. Pero va dependiendo de cada geografía y de cada necesidad. Y las empresas que solemos adquirir no sólo es por presencia geográfica; también es por *expertise*. Tenemos un equipo muy fuerte de expansión que está trabajando y que se ocupa de analizar a qué geografías nos conviene ir.

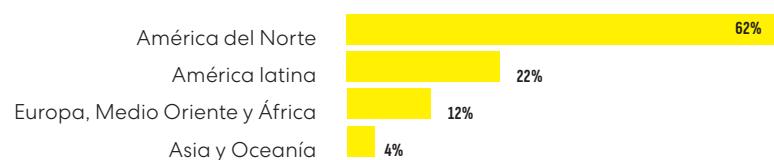
¿Y sigue siendo conveniente ir a los países? ¿Con el trabajo remoto no es mejor dar servicios desde acá?

Una cosa no inhabilita a la otra. Este año, vamos a cumplir 20 años, un hito importante, en los que fuimos creciendo en la Argentina y creciendo en otros países. La verdad es que el mercado y la oportunidad son tan grandes que hay lugar para esta expansión.

Entonces, ¿van a seguir las adquisiciones?

Estamos viendo. Eso va a ser definido según cómo vamos viendo los negocios y las necesidades. Siempre estamos evaluando y después se va viendo según cada momento y cada particularidad.

Ingresos por geografía



Ingresos por industria



“Nosotros podemos responder a todos porque la verdad es que el talento que tiene la Argentina es superlativo”.



¿Cuál es el mercado donde les resulta más conveniente la ecuación talento-costo?

El mercado es tan basado en la capacidad del talento que, por eso, es que nosotros vamos a tantos otros países y no estamos en un solo lugar. Tenemos la suerte de tener este nivel de crecimiento que, entonces, se hace necesario poder tener base en distintos lugares para poder servir, incluso, distintas zonas horarias. Y, por eso, también necesitamos gente local. Debés tener presencia en todos lados. Hoy, tenemos nuestros equipos más grandes en la Argentina, Colombia, México, Perú, Chile... También estamos armando un equipo muy fuerte en España y en el Reino Unido. Estamos creciendo.

Además del talento, ¿qué otras variables analizan antes de abrir un país?

Talento, experiencia en tecnologías (porque también se da mucho que alguna geografía se especializan en alguna tecnología puntual), la educación que hay, el ecosistema... Analizamos todo.

De la Argentina para el mundo

¿La Argentina sigue siendo competitiva?

Por supuesto. La Argentina tiene algo bueno y es que ha visto a la industria del conocimiento como un sector clave y que ha traspasado fronteras de gobiernos y de partidos políticos. Desde 2013 que está la Ley de Software, que se fue renovando, que, después, se convirtió en la Ley de Economía del Conocimiento, siempre tuvo esa visión del largo plazo para el sector. Todavía, hay un montón más para crecer. La industria de la Economía del Cono-

cimiento trajo divisas por US\$ 7000 millones y un país similar al nuestro, como es Polonia, exportó US\$ 35.000 millones. Entonces, tenemos una oportunidad muy grande.

¿Qué falta para lograr eso?

Seguir fomentando la creación de empresas, seguir entrenando gente, capacitando. Las cosas que se están haciendo.

¿Qué expectativas tiene el sector para 2023, año electoral?

Para el sector, lo importante es seguir pensando este potencial que tiene de transformación de país. Es un sector que es, fundamentalmente, de impacto positivo. Primero, porque podés contratar gente a lo largo de todo el país. No hay barrera de entrada: cualquier persona en cualquier lugar del país sólo con una computadora puede trabajar. Genera trabajo calificado, genera empleo en blanco, genera divisas, tiene todas las de ganar para el país. Es clave seguir con esta mirada de trabajo y visión a largo plazo.

Yendo a su rol de Chief Brand Officer, donde tiene una mirada global, ¿qué estrategia está llevando a cabo para posicionar la marca a nivel global?

Mi objetivo con ese sombrero es poder hacer conocida la marca a nivel mundial. Como la mayor parte de nuestra base de talento en América Latina, somos muy conocidos en la mayoría de los países. Pero queremos ser un líder mundial y, para eso, tenemos que trabajar en el reconocimiento de nuestra marca y de lo que somos y por qué somos distintos. Un trabajo muy fuerte que estuvimos haciendo el año pasado fue a través de campañas y de distintas activaciones y eventos, pero, también, mostrando por qué somos distintos. Nosotros queremos ser vistos como el disruptivo, que viene a innovar y a hacer las cosas distinto de los grandes jugadores. Y el Mundial, en ese sentido, fue una manera de poder mostrarnos al mundo. Pero, además, empezar a mostrar la tecnología. FIFA+ es una iniciativa que estamos haciendo que va a mostrar esto. Pero, además, durante el Mundial, hicimos una activación, como *The Perfect Shot*, con la que, con inteligencia artificial, analizamos los tiros libres de los mejores jugadores del mundo y desarrollamos el tiro perfecto. Hicimos un *stand* donde la gente podía ir a patear y ver cuán cerca o lejos estaba de ese *perfect shot* y qué era lo que tenía que cambiar o modificar en su pegada para acercarse a los mejores jugadores. Es un ejemplo de cómo la tecnología puede ayudar a las distintas industrias y que empezamos a mostrar al mundo y queremos seguir haciendo eso. <AP>

Sabemos lo que significa transmitir la tradición española en nuestros productos, porque es parte de nuestra herencia. Por eso, Espuña #SabeAEspaña.



SABE
a España

Espuña



PUESTO N° 5

ORGANIZACIÓN TECHINT

Advisor de la presidencia del grupo

Carlos Ormachea

“La disponibilidad de dólares es el principal condicionante para el crecimiento de nuestra actividad”

* *
*

Chairman de Tecpetrol y hombre clave de Paolo Rocca, el ejecutivo anticipa los principales planes del grupo para el año, en el que invertirá US\$ 1300 millones entre todas sus unidades de negocios



Por Juan Manuel Compte

La inauguración del Gasoducto Presidente Néstor Kirchner (GPNK), prevista entre fines de mayo e inicios de junio, será uno de los mayores, si no el principal, hito de Techint en 2023. No solo porque su empresa de ingeniería y construcción está a cargo del proyecto o porque Tenaris, la fabricante de tubos de acero sin costura del *holding*, provee los caños. Tecpetrol, la energética del grupo, fue la compañía que más volumen se adjudicó en la licitación del Plan Gas V, con el que se llenará la futura línea: 8,5 millones de metros cúbicos (m³) por día, sobre un total licitado de 28 millones de m³. Si se considera solo el período invernal, cuando se reemplaza el gas natural licuado (GNL) importado, Tecpetrol aportará el 43 por ciento del fluido que correrá el ducto.

“Se trata de un proyecto transformador, que le permitirá a la Argentina sustituir importaciones, generar divisas y crear nuevos empleos. Todo nuestro esfuerzo como organización está puesto en la finalización del GPNK en los tiempos previstos, que son muy desafiantes”, afirma Carlos Ormachea, *chairman* de Tecpetrol y *advisor* de la presidencia del Grupo Techint, lo que es lo mismo que decir Paolo Rocca.

CEO de Tecpetrol durante 17 años, hasta marzo de 2021, y uno de los históricos hombres del conductor del imperio industrial, Ormachea anticipa los principales planes y proyectos del grupo para el año, en el que Techint invertirá US\$ 1300 millones entre todas sus unidades de negocios. A continuación, sus respuestas por escrito a un cuestionario de APERTURA.

¿Cómo fue 2022 para las distintas unidades del grupo?

Las inversiones realizadas por el grupo en todas sus unidades de negocio permitieron atender la recuperación pospandemia de la demanda, generando buenos resultados. Con su desarrollo de gas de Vaca Muerta en Fortín de Piedra, Tecpetrol se consolida como el principal productor de gas no convencional de la Argentina, aportando el 16% de la producción total del país. La extensión, por 10 años, de la concesión en el campo

gasífero Aguaragüe (Salta) y la nueva licencia para explotar petróleo no convencional de Vaca Muerta en Puesto Parada (Neuquén) amplían el horizonte del proyecto en la Argentina.

Por su parte, Ternium pudo abastecer el crecimiento de la demanda de chapa de acero en el mercado local, donde hubo un nivel alto de consumo, impulsado, principalmente, por la industria automotriz, el sector de la energía y el agro.

Para Tenaris, 2022 fue un año de recuperación, tras el fuerte freno impuesto por la pandemia en las inversiones en *oil & gas*. La guerra desatada por la invasión de Rusia a Ucrania alteró la cadena de suministro de hidrocarburos, provocó una estampida de los precios del gas y cambió las prioridades de la política energética de los países, priorizando la seguridad de suministro. La Argentina, sin hipótesis de conflictos bélicos y con un recurso probado como Vaca Muerta, tiene una oportunidad de suplir parte de la demanda de gas y petróleo del mundo occidental que, antes, proveía Rusia.

Por último, Techint Ingeniería y Construcción también alcanzó un alto nivel de actividad, participando activamente en obras vinculadas al desarrollo de Vaca Muerta, como el cierre de ciclo de la central térmica Barragán, en Ensenada (recién inaugurada), y el GPNP, un proyecto que transformará el escenario energético de la Argentina, aumentando la competitividad de la estructura productiva nacional y contribuirá a mejorar el saldo de la balanza comercial, aliviando la presión sobre el *stock* de divisas del Banco Central.

“El Gasoducto Néstor Kirchner es un proyecto transformador. Todo nuestro esfuerzo como organización está puesto en su finalización en los tiempos previstos, que son muy desafiantes”.

“Para dar un salto en la producción de Fortín de Piedra, necesitamos que avance el proyecto de construcción de una planta de GNL.”

La Argentina puede convertirse en un jugador internacional. Pero, para eso, se necesitan reglas claras: son inversiones muy importantes”.

¿Cuáles son las proyecciones para 2023?

Tecpetrol continuará invirtiendo en todos sus activos de la Argentina. La producción de Fortín de Piedra alcanzará 23,5 millones de m³/día durante el próximo invierno, su máximo histórico, mientras avanzan los proyectos de petróleo no convencional de Vaca Muerta en los yacimientos Puesto Parada y Los Toldos.

Por otra parte, se prevé un consumo de acero similar al del año pasado (una suba del 1 por ciento). Una caída de la demanda vinculada al agro (principalmente, maquinaria agrícola) por la sequía sería compensada por el mantenimiento del consumo de la industria automotriz y de la energía, además del impulso adicional aportado por la minería y la construcción, que impactarán positivamente en la actividad de Ternium.

Los precios sostenidos en el mercado mundial de *oil & gas* alientan la actividad de perforación de pozos petroleros, impulsando la demanda global de tubería para uso petrolero (OCTG, por su sigla en inglés) a niveles que superan los 16 millones de toneladas/año. En este contexto, Tenaris proyecta un escenario de crecimiento y recuperación de valores similares o mayores a la pre-pandemia, tanto en el mercado local como el internacional.

Además de la construcción del GPNK, Techint Ingeniería y Construcción continuará trabajando con obras relevantes de infraestructura y producción energética. Además, aparecen en el horizonte trabajos vinculados con el desarrollo de litio, minería y más iniciativas en la cadena del *oil & gas*, con Vaca Muerta como disparador de la producción e industrialización del sector.

¿En qué proyectos se enfocará cada una?

Durante 2023, las empresas del Grupo Techint invertirán unos US\$ 1400 millones. La terminación

del GPNK en los plazos previstos es prioridad para Techint Ingeniería y Construcción. Para ello, trajo al país equipos de última tecnología de soldadura y técnicos capacitados y, junto con su socio en la construcción, están haciendo los mayores esfuerzos para lograr el objetivo.

El aumento de la producción de gas en Fortín de Piedra para cumplir con los compromisos asumidos en los contratos del Plan Gas V y la conclusión de los pilotos de petróleo no convencional en Puesto Parada y Los Toldos Este son los proyectos más importantes de Tecpetrol.

En Tenaris, la construcción de un parque eólico en Gonzales Chaves, provincia de Buenos Aires, permitirá reducir emisiones en 152.000 toneladas de dióxido de carbono (CO₂) por año y abastecer cerca del 50% de los requerimientos de energía eléctrica del Centro Industrial Campana. La compra de más equipos, la construcción de una nueva base de operaciones y la contratación de 200 personas adicionales aumentarán la capacidad de prestaciones de la unidad de servicios petroleros.

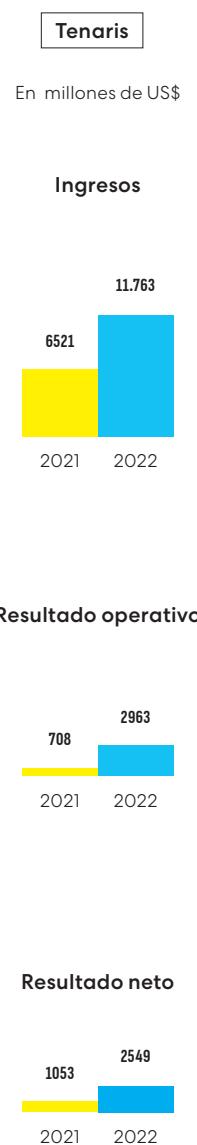
Ternium continuará invirtiendo en todas sus plantas, incorporando tecnología para mejorar la eficiencia, seguridad y sustentabilidad de su operación. La construcción en Olavarría de un parque eólico de 72 *mega-watts* (Mw) y una inversión de u\$s 160 millones representa un avance importante en su plan de descarbonización.

La conclusión e inauguración del gasoducto será un hito. ¿Cuáles son las expectativas con el ingreso en operación?

Se trata de un proyecto transformador, que le permitirá a la Argentina sustituir importaciones, generar divisas y crear nuevos empleos. Todo nuestro esfuerzo como organización está puesto en la finalización del GPNK en los tiempos previstos, que son muy desafiantes. Para acelerar la construcción y mantener los altos estándares de calidad que el proyecto requiere, junto con su socio en la UTE, Techint Ingeniería y Construcción está incorporando la última tecnología disponible en el mundo. Tenaris, por su parte, ejecutó un plan de inversiones en su planta de Valentín Alsina, donde creó más de 350 nuevos puestos de trabajo para hacer frente a este enorme desafío industrial. Y Tecpetrol podrá aumentar su producción para el llenado del gasoducto, ya que se elimina la restricción de capacidad de transporte que ponía un tope a la producción de gas en Vaca Muerta.

¿Cuáles serán los próximos pasos, una vez inaugurado el gasoducto?

Ahora, es necesario completar la etapa II, hasta San Jerónimo (Santa Fe), y revertir el Gasoducto Norte para reemplazar el gas que hoy se importa



de Bolivia, sustituir consumos de *fuel oil* y diésel (importados) para las centrales térmicas del Litoral y poder exportar a Brasil. Son unos 20 millones de m³/día que se pueden producir adicionalmente en Neuquén. Finalmente, en términos más estratégicos, hay que generar una demanda para el enorme potencial energético que tenemos en el país.

¿Cuál es el objetivo de la expansión de Tecpetrol al petróleo no convencional?

En Vaca Muerta, somos líderes en gas, con el yacimiento Fortín de Piedra. Con esta nueva concesión de Puesto Parada, estamos entrando con más fuerza en el petróleo no convencional. El proyecto es auspicioso. Hay que terminar el proyecto piloto, que requiere de una inversión de US\$ 65 millones y, luego, invertir otros US\$ 500 millones para poner en marcha la producción de, al menos, 15.000 barriles para 2025. Si los resultados acompañan, estimamos que podremos duplicar ese nivel.

Al igual que en el gas, la ampliación de la infraestructura de transporte es un cuello de botella para el aumento de la producción. La ampliación del sistema de oleoductos troncales de Oldelval, que también permitirá incrementar las exportaciones de petróleo, fue clave para la decisión de la empresa de avanzar con el desarrollo de este proyecto.

¿Qué objetivos hay a corto y mediano plazo con Fortín de Piedra?

Estamos invirtiendo para aumentar la producción de Fortín de Piedra de 20 millones a 23 millones de m³/día y, así, cumplir con nuestros compromisos en el Plan Gas V. Para dar un salto en la producción, necesitamos que avance el proyecto de la construcción de la planta de GNL. La Argentina puede convertirse en un jugador internacional en el mercado del gas. Pero, para eso, se necesitan reglas claras porque son inversiones muy importantes. Tenemos una gran oportunidad. Estoy convencido de que, por su potencial exportador, el sector energético puede ser un catalizador de la estabilidad macroeconómica. Estamos hablando de otro campo argentino, en cuanto a la generación de divisas.

Tecpetrol tiene un área de desarrollo de energías alternativas y tanto Tenaris como Ternium desarrollarán sus propios parques eólicos, con inversiones de US\$ 350 millones entre las dos. ¿Por qué se avanzó por ese camino?

El grupo presenta dos grandes *drivers* que impulsan este tipo de proyectos. Por un lado, reducir la huella de carbono, en línea con el compromiso con el medio ambiente. Y, ahí, están los esfuerzos de nuestras empresas siderúrgicas de Tenaris y Ternium. Por otro lado, creemos que la transición energética generará nuevas oportunidades y, desde Tecpetrol, buscamos capitalizarlas. El grupo, en su

conjunto, tiene conocimiento y *expertise* en verticales como el hidrógeno, la captura y la utilización y almacenamiento de dióxido de carbono, energía eólica y solar o litio, por nombrar algunas. Y tiene gran presencia en las regiones donde se encuentran los mejores recursos, lo que genera una ventaja competitiva para posicionarnos como un jugador muy importante en esta transición.

Para lograr este objetivo, hace más de dos años se creó la dirección de Transición Energética dentro de Tecpetrol, que viene trabajando de forma coordinada con las distintas empresas del grupo en los verticales mencionados, en búsqueda de la generación de valor. Esta dirección no solo busca desarrollar negocios con la tecnología actual disponible, sino también acelerar el desarrollo tecnológico a través del fondo de inversión TechEnergy Ventures, que ya invirtió en compañías de producción de energía geotermal, captura de CO₂, electrolizadores para producción de H₂ verde y almacenamiento de energía, entre otros.

En cuanto a la industria siderúrgica, tanto Tenaris en Gonzales Chaves, como Ternium en Olavarría, están desarrollando parques eólicos para avanzar en sus compromisos de reducción de la huella de carbono. Creo que es una muestra de la capacidad del grupo de llevar adelante grandes proyectos para la industria del acero y la energía en el mundo, que además nos permiten atraer y retener el talento joven de nuestras compañías, que es uno de los grandes desafíos que nos presenta la pospandemia. El grupo está permanentemente desarrollando nuevos proyectos. Está presente en 19 países, lo que propicia la interacción continua entre equipos de trabajo multiculturales y ambientes diversos, sumando otro atractivo a la hora de atraer nuevos talentos.

¿Cómo cree que afectará el año electoral a la economía argentina? ¿En qué y cuáles son las unidades de negocio del grupo más expuestas a eso?

Somos un grupo industrial y energético que emplea a más de 17.000 personas en el país. Estamos comprometidos con la Argentina, con todo lo que eso implica en términos de desafíos por la volatilidad macroeconómica: alta inflación, distintos tipos de cambio... Pero, también, de activos y oportunidades, vinculados a la nueva geopolítica global. Nuestra apuesta es a mediano y largo plazo, y estamos convencidos de que un proyecto industrial o energético solo puede crecer de manera integrada con su comunidad y con la cadena de valor. La relocalización de las cadenas de valor, producto de la pandemia y luego de la guerra en Ucrania, representa una oportunidad para el desarrollo industrial en la región, fundamental para el crecimiento y la movilidad social por el empleo de calidad que genera. Las

Ternium

En millones de US\$

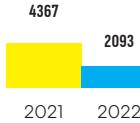
Ingresos



Resultado operativo



Resultado neto



Ternium Argentina

En millones de \$

**PUESTO N° 6****UNILEVER**CEO**Laura Barnator**

“Los mercados pueden caer: ante eso, me quedo quejándome o encuentro cómo crecer y desarrollar otros”

elecciones pueden ser una oportunidad para que podamos encontrar los acuerdos que permitan consolidar algunos proyectos de largo plazo que demandan fuertes inversiones y, también, para consolidar a la iniciativa privada como la herramienta protagónica para generar empleo de calidad, potenciar exportaciones y crecer sostenidamente.

¿Cómo afecta a la operación local el contexto de restricción de importaciones y pagos al exterior?

La disponibilidad de dólares es el principal condicionante para el crecimiento de nuestra actividad. Las actividades siderúrgica y energética dependen de insumos que no se producen en el país para poder operar. Tenemos que atravesar esta coyuntura compleja, y lo estamos haciendo el sector privado junto con el Gobierno para evitar que afecte la producción y el empleo. En nuestro caso, si bien se han presentado algunas demoras puntuales, se han podido resolver.

¿Cuáles son los principales desafíos que identifica en la macro para este año y cómo cree que el grupo podrá superarlos?

La disponibilidad de divisas y la alta inflación son desafíos importantes para la economía argentina en 2023. La balanza comercial sufrirá los efectos negativos de la sequía sobre los volúmenes exportados del sector agrícola, que no serían compensados por mayores precios. Una reducción de importaciones de energía por el GPNK y la baja del precio del gas licuado pueden compensar parcialmente aquella pérdida.

El contexto internacional tampoco ayuda. Las últimas proyecciones del FMI prevén un crecimiento de la economía mundial inferior a 2022 (2,9% versus 3,4%), afectado por aumentos de las tasas de interés y la guerra Rusia-Ucrania. Un eventual financiamiento del déficit fiscal con alguna forma de emisión puede contribuir a mantener alta la inflación. <AP>

La número uno de la angloholandesa en el país detalla cómo liderará 2023, un año electoral que, cree, será complejo pero que no escapará a la planificación a largo plazo con la cual debe trabajar



Por Juliana Monferrán

*
*

A pesar de la gran inestabilidad de la economía y un poder adquisitivo que sigue deteriorándose, el consumo masivo cerró 2022 con números positivos. Pero ese 1,9 por ciento de crecimiento que arrojan los relevamientos y que no se veía

hace seis años no retrata lo que sucedió en cada categoría.

Y esa es la radiografía que le gusta mirar a Laura Barnator, gerente general de Unilever para la Argentina y el Uruguay, una empresa que ocupa el *top-10* del *ranking* de Las 100 Mejores. Como líder de una compañía de consumo que compite en muchos segmentos, cree que 2023 será un año complejo, más parecido a la segunda parte de 2022. Sin embargo, asegura que ya hay planificadas inversiones en nuevas líneas y en aumento de capacidad. “La coyuntura la manejamos. Lo importante es cómo dejar una compañía de consumo masivo grande, como Unilever, preparada para el futuro”, define Barnator, y se explaya: “La respuesta, fundamentalmente, es la cultura. Tenemos las marcas, sabemos trabajar con cada una a nivel global y local, pero lo importante es cómo trabajamos la cultura organizacional para dejar una compañía del futuro”.

Los años electorales son de *wait and see*, son años de mayor cautela, ¿cómo va a ser el año de Unilever?

Unilever está hace casi 100 años en la Argentina. Independientemente de que uno tiene que transitar el corto y navegarlo, siempre estás pensando en los planes a futuro: las innovaciones, las inversiones en la fábrica se piensa como de largo plazo. No podés pensar algo para el próximo mes cuando hacés una innovación de un producto o inversiones en la fábrica es porque planificaste dos años antes. Y, en muchos casos, son estrategias locales pero, en muchísimos otros, son estrategias globales. Cuando se hace un lanzamiento es más allá de lo que le pasa a un país -y no digo la Argentina, sino cualquier país-, es una definición estratégica de la compañía a nivel global.

¿Pero tuvo en cuenta a la hora de planificar que 2023 es un año electoral?

Lo que nosotros planificamos más a corto plazo tiene que ver con dos cosas. Primero, los volúmenes, que son muy importantes para nuestra planificación porque el 95 por ciento de lo que vendemos en la Argentina se produce localmente. Tenemos seis fábricas y, para planificar una fábrica, necesitás comprar mucha materia prima. Eso no se

“A la coyuntura, la manejamos. Lo importante es cómo dejás a una compañía de consumo masivo grande, como lo es Unilever, preparada para el futuro”

compra de un día para el otro: muchas de las cosas son importadas o son de proveedores nuestros que también importan. Hay cosas a las que hay que planificar con cuatro o cinco meses de anticipación, entonces, debés tener una visión de cómo van a ser los volúmenes.

Por el otro lado, además del plan de innovación, exportamos a más de 30 países. Entonces, es muy importante no sólo entender cómo es la dinámica de consumo local, si no entender muy claramente como es la dinámica de consumo en otros países.

En contexto de años electorales, lo que analizamos es cómo va a ser la dinámica de consumo y si hay alguna restricción macroeconómica.

Exportan a 30 países, ¿tuvieron alguna baja por la crisis mundial?

El año pasado se resintieron algunos de los países a los que exportábamos y lo bueno de ser exportador es que compensás. Por eso, la estrategia de tener mucho volumen en la fábrica y no solamente basado en un país, sea la Argentina o sea un país exportador, te deja compensar bien las subidas y las bajadas. En consumo masivo, en general, es raro tener grandes variaciones de volúmenes, especialmente, una compañía como Unilever que, históricamente en estos países de América latina, sabemos manejarnos y tenemos marcas para hacerlo. Tenemos un *expertise* muy bueno en el manejo de distintos contextos económicos y de distintos canales de comercialización. Por eso, por ejemplo, tenemos jabón en polvo de 400 gramos hasta de 3 kilos o un champú en un *doypack* para el canal tradicional o un champú más *premium* de 750 para el canal de farmacias y perfumerías.

¿Fue muy grande la caída?

De nuevo los vaivenes en consumo masivo no son tan grandes y también a veces nosotros lo que decimos es que los mercados pueden caer pero nuestro rol es el desarrollo de mercados o de espacios en blanco que llamamos white spaces. Entonces o me quedo quejándome en el mercado que se cae o encuentro cómo poder crecer o desarrollar otros mercados. Por ejemplo, hace un año y medio lanzamos en la categoría de lustras muebles, un nuevo formato mucho más moderno, con mucho mejor experiencia de uso. Era algo nuevo en una categoría donde no estábamos. O, el año pasado, lanzamos los vegetales des-

hidratados. Si bien es una categoría que hay que desarrollar, nuestro rol como empresa de consumo masivo es también generar o ayudar al consumidor en nuevas necesidades, facilitarle a la gente su forma de cocinar o limpiar.

¿Eso es fácil de hacer en tiempos de bolsillos flacos?

Nosotros no estamos en mercados, super premium y de lujo; al final son de consumo masivo. Por ejemplo, lanzamos hace dos años el jabón diluyible con un 20 por ciento de descuento por lavado, y la gente también entiende que, a veces, por la performance del producto es mejor comprar un producto quizás pero que por la calidad no vas a tener que lavar cinco veces que significa usar más electricidad y más agua. Nuestra responsabilidad es poner las mejores formulaciones a precios los más razonables posibles en los distintos niveles y sacar todo costo de la cadena que no le agregue valor al consumidor.

¿Cómo se saca ese costo?

Somos muy estrictos en la revisión permanente, en la cadena logística entera, desde proveedores hasta clientes y eliminamos actividades burocráticas que no agregan valor a los productos. Por ejemplo, lanzar un producto diluyible que en un mismo camión se transporte seis veces más producto hace que los costos logísticos sean más bajos y el consumidor le pone agua en su casa. Transportar agua es una ridiculez y eso lo trasladamos al consumidor un 20 por ciento más barato.

Justamente, buscando esta eficiencia estamos focalizando mucho en lo que llamamos Industria 4.0 y que tiene que ver con todo lo que es innovación, digitalización, automatización y hasta capacidad de producción en las fábricas. Este modelo se centra, por una lado, en manejo de información como clave y ver en qué cosas la tecnología te puede ayudar. Por ejemplo, usar los recursos de manera mucho más eficiente como la electricidad el agua o el gas a través del uso de sensores y tecnologías.

¿Hoy en qué etapa de automatización está cada fábrica de la empresa en el país?

Sí, en general, en todas se está poniendo automatización. Pero tenemos una planta insignia, la de Tortuguitas, que es nuestra planta más grande y es una fábrica muy importante para Unilever global y que está en pleno proceso de Industria 4.0, en el que lo que primero empezás es a poner tecnología en las distintas partes de la fábrica. Despues, tenés que hacer que esa tecnología se hable entre sí. Y, en la tercera etapa, que es la más compleja, porque no sólo requiere la inversión en tecnología, sino *reskilling* de nuestros recursos humanos para poder usar esa tecnología. Es como esa *data*, por ejemplo, para predecir bajo determinadas condiciones de temperatura, humedad, etcétera, cuál sería la mezcla perfecta para un producto. O cuántas veces tenés que hacer el lavado de una planta para eficientizar el uso del agua. También, el uso de robotización para el traslado de mercadería, seguimiento de camiones para que esperen menos. Hay un paso más, que es lo que estamos empezando a trabajar: cómo mirar la cadena logística, no sólo en tu micromundo, sino con proveedores y con clientes.

95

%
de las ventas
de Unilever en
Argentina se
produce
localmente

Fuente: la empresa.



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

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Enero, 2022. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO

¿Cuándo empezó este proceso?

Empezó hace unos dos o tres años. Pero estamos acelerando mucho las inversiones en la fábrica. Los volúmenes en nuestras fábricas hacen que los costos sean más eficientes. Por eso, nuestra obsesión es tener las fábricas al máximo volumen.

¿Para 2023 tienen planes de inversiones específicos para ampliación de volúmenes?

Sí, los tuvimos este año que pasó y en 2023 estamos ya con algunas líneas que están en plena instalación.

¿Por ejemplo?

Mayonesa, detergentes... En categorías que están creciendo o en cambio. Por ejemplo, hace dos años que lanzamos el jabón diluyible y hoy el 30 por ciento del volumen que se vende en el mercado de jabón para lavar la ropa es diluyible. Es un cambio va muy relevante.

¿En porcentaje, cuánto aumentaron el volumen en el último tiempo?

Depende mucho de la categoría. Pero, en algunas, un 30 por ciento. Y ese 30 por ciento más de capacidad productiva en

“En la Argentina, tenemos seis fábricas y para planificar una planta necesitás comprar muchísima materia prima y esa planificación se hace, por lo menos, a cuatro meses”.

una categoría no es sólo por mercado de la Argentina, sino también el de Uruguay, el de Paraguay y el de Chile.

¿En el plan está aumentar la exportación? ¿Cuánto?

Esa es la idea. Estamos buscando mercados en todos lados. De hecho, en desodorante, tenemos una fábrica muy competitiva y estamos exportando el mercado asiático. Para eso, es clave tener condiciones más de largo plazo porque, cuando ganás un mercado, lo tenés que sostener. Es muy importante la previsión de largo plazo que, a veces, en la Argentina cuesta un poco. Es super importante, además de los costos de los insumos, asegurar la regularidad del abastecimiento.

Por eso, cuando hacés una inversión no hacés la inversión para el año que viene. Entonces, ya estás pensando cómo va a migrar el consumo, qué posibilidades de exportación tenés y cuáles son tus planes de innovación para adelante.

¿Y cómo va a migrar el consumo?

Las coyunturas, a veces, te retrasan algunos temas. Pero creo que el cuidado del medio ambiente, el cuidado de la persona y de la forma de comer es algo que llega para quedarse. Y parte de nuestros planes de innovación van absolutamente en línea con eso. Uno de los lanzamientos que hicimos al final del año pasado, Dove poder de las plantas, es la primera línea de la marca con casi 100 por ciento de componentes naturales. Fue un gran desafío, porque es difícil mantener la *performance* sin usar químicos.

En la parte de productos de limpieza, estamos trabajando en *clean future*, cómo reemplazar los componentes químicos de nuestros productos de limpieza. Eso implica un mon-

tón de tiempo y de inversión de la compañía no sólo a nivel local, sino a nivel global, cómo reemplazar esos químicos sin perder *performance*.

Nosotros tenemos la obligación de performar en el corto plazo y en la coyuntura de cualquier país que operamos. Pero, mientras, estamos preparando lo que va a pasar en 10 años. Porque lo que vos ves hoy, el diluyible que ves hoy o los deshidratados, nosotros lo veníamos charlando hace cinco años y en global hace 10 años.

¿Hay lanzamientos que le gustaría hacer en la Argentina y no se pueden hacer por el momento?

Hay lanzamientos que no tienen escala para ser producidos en la Argentina y que, si el país estuviera en otra situación económica y tuviera dólares para importar, podríamos tener alguno surtido, más *premium*. Hoy nuestra prioridad y en el diálogo con el Gobierno es importar materia prima: necesito tener a nuestra fábrica funcionando y produciendo.

¿Hoy piensan productos que pueden ser hechos en el país?

Y sí, porque hay categorías a las que, primero, las tendría que importar porque no tienen escala para ser producidas acá. Si, después, funcionan, tal vez las podés hacer. Hoy, tenemos surtidos más restringidos entendiendo el contexto económico.

¿Algún ejemplo?

Por ejemplo, para lavar ropa, existen tecnologías nuevas de cápsulas o tenemos un montón de marcas bárbaras de cuidado personal, especialmente, de cremas o de cuidado facial y hoy, acá, tenemos un surtido mucho más restringido.

¿Y qué lanzamientos sí se van a ver en el país?

Acabamos de lanzar una nueva línea de acondicionadores de ropa con nuestras dos marcas tradicionales, Vivere y Confort, con botellas que permiten poder oler el perfume y tecnología de duración de perfumes en la ropa que recientemente está en el mercado. Por otro lado, también se hizo un relanzamiento mundial de TRESemme, en el que el producto vuelve a su esencia, que es ‘Tu peluquería en tu casa’, con formulaciones de experto en matizadores, en styling, en bótox. Y estamos con relanzamientos relevantes en algunas categorías de desodorante, estos sí pensados más para este contexto.

¿Cómo ve este año?

Somos más cautos y estamos pensando que va a ser más en línea del último semestre de 2022 que al primero. Depende las medidas económicas que se vayan llevando, está claro. Y, también, en la medida de cómo se va dando la posibilidad de importación de materia prima, el producto importado. Eso va cambiando mucho la dinámica.

¿Y el nuevo programa de Precios Justos les modifica algo?

Son programas de gobierno que nosotros siempre apoyamos para poder tener previsibilidad en una canasta que definimos en conjunto en una cantidad de productos. Nosotros estamos fuertes, porque estamos en muchas categorías con marcas líderes y, en la medida que sea política de gobierno, nosotros las acompañamos. Sabemos que, del otro lado, siempre hay gente inteligente y que tiene que defender algunas otras cosas. Entonces, hay que saber dialogar. <AP>



beconnected

TU WIFI EN CUALQUIER LUGAR

TELETRABAJO
VIAJES
ZONAS RURALES Y ALEJADAS
EVENTOS
BACK-UP
SEGUNDAS RESIDENCIAS

ESCANEÁ EL CÓDIGO QR Y CONOCÉ MÁS



PUESTO N° 7



GOOGLE

Country Manager Director

Víctor Valle

**“En tecnología
veníamos a
todo vapor y
vino un cambio
de contexto
abrupto al
cual nos
tenemos que
adaptar”**

* *

Después de un 2021 de explosión de demanda, las tecnológicas sienten ahora el impacto de la pospandemia. Valle, cabeza de la filial local, cuenta cuáles son los negocios de Google en Argentina y anticipa el despegue de la inteligencia artificial.



Por Eugenia Iglesias

En el mundo, las tecnológicas tuvieron un arranque de año más que turbulento. Después del boom de demanda que recibieron durante la pandemia, la efervescencia bajó y trajo aparejada una crisis que implicó despidos en algunas de las firmas más relevantes de Silicon Valley, desde Meta hasta Amazon.

En Mountain View, Google tuvo su propio capítulo. En enero de 2023, la firma anunció una reducción de su plantilla de aproximadamente 12.000 puestos a lo largo de sus filiales del mundo. La oficina de Argentina, que lidera Víctor Valle, sintió el cimbronazo el pasado viernes 3 de marzo, cuando se anunciaron despidos en varios de los equipos. El número de personas desvinculadas no se comunicó oficialmente.

Sin embargo, a pesar del golpe, Valle anticipa un año con mucho trabajo y "focalizado en la oportunidad". Después del arribo del cable submarino internacional Tannat a fines de 2020, en 2022 la compañía confirmó la llegada del cable submarino Firmina en 2023 a la Argentina.

Según un estudio desarrollado junto a Analysys Mason, una vez que Firmina esté en servicio, junto a Tannat, habrá más que duplicado la capacidad potencialmente accesible de los cables submarinos en la Argentina, mejorando la conectividad en el país. Y si bien no informaron el monto de inversión, desde la compañía estiman que entre 2020 y 2027, ambos cables tendrán un impacto en la economía local de US\$ 23.700 millones en el PBI. Unirá la costa este de los Estados Unidos con Las Toninas en Argentina, y tendrá extensiones a tierra adicionales en Praia Grande, Brasil y Punta del Este, Uruguay.

¿Cuáles son los negocios más relevantes hoy para Google en Argentina?

En cuanto a conformación todavía sigue siendo mayoritariamente publicidad *online*, si bien estamos creciendo a pasos agigantados en el negocio de Cloud. Tuvimos mucha demanda durante 2022, fue un buen año para nosotros en todos los segmentos. Vimos empresas de todos los tamaños probando cosas nuevas, con mucho foco en automatización, en el uso de inteligencia artificial y tanto en el segmento PyME como en empresas grandes. Vimos industrias tradicionales como

la financiera con mucha disruptión para avanzar en la digitalización. Con lo cual, pensamos que este año va a ser similar en cuanto a desafío. No vimos que las empresas hayan dejado de invertir en digitalización durante 2022 y pensamos que lo van a seguir haciendo en 2023 y creemos que somos un socio ideal para ellas.

Se vive un contexto internacional difícil para las tecnológicas, ¿cuál es la situación de la filial o cómo afecta al negocio de ustedes?

La Argentina es un país que se destaca dentro de la región en la adopción de tecnología digital, pero obviamente nos queda mucho por hacer. En ese sentido, el *upside* es muy grande, así que estamos más que nada enfocados en la oportunidad. Es correcto que a nivel global el sector de tecnología enfrenta desafíos, pero que tienen mucho que ver con un cambio abrupto de contexto que hubo más o menos para esta época del año pasado y también con el contexto post pandemia. Se habían tomado decisiones durante la pandemia con una visión de la economía que cambió abruptamente en 2022. Eso llevó a este impacto, pero nosotros a nivel local estamos muy enfocados en la oportunidad.

A nivel global Google anunció 12.000 despidos y eso también incluyó a la Argentina, ¿cómo impactó a nivel local?
Sí, lamentablemente los despidos anunciados a nivel global han tenido un impacto en la Argentina. Tal como comentaba, más allá de este contexto puntual, los planes de inversión en nuestro país no se han modificado.

¿Por qué está pasando esto a nivel global? ¿Qué falló?
No soy experto economista, pero tiene mucho que ver con la macroeconomía global. Hubo factores externos muy fuertes

Ingresos por región en 2022. En millones de US\$



FUENTE: REPORTA ANUAL DE RESULTADOS 2022 DE ALPHABET INC.

“En Argentina nos estamos destacando globalmente en el avance de la adopción de tecnologías”.

el año pasado. Uno fue la guerra con Ucrania, eso impactó mucho, y también los efectos que se están viendo por la post pandemia y los pasos que están dando las grandes economías justamente para corregir los desequilibrios que hubo raíz del Covid. Quizás la suba de tasas sea uno de los fenómenos globales más fuertes que estamos atravesando. En tecnología veníamos a todo vapor y vino un cambio de contexto bastante abrupto al cual nos tenemos que adaptar responsablemente, muy focalizados en el nuevo contexto, y en tener la capacidad para seguir invirtiendo fuertemente en generar oportunidades para Google. Fue prácticamente una adaptación al contexto e impactó al sector en general.

¿Fueron demasiado optimistas o no había forma de prever lo que pasó?

Creo que si hubiera habido forma de preverlo, lo hubiéramos previsto. Yo no estoy en el comando global de Google, pero históricamente hemos sido muy responsables en la asignación de recursos. El mañana es difícil de predecir en general, pero hubo correcciones bastante fuertes. Los desafíos que enfrentamos globalmente son importantes, hay diferentes opiniones en cuánto más o menos grande va a ser, pero todos coinciden en que probablemente haya un impacto y Google quiere estar preparado para eso.

El año pasado habían anunciado que iban a contratar personas, ¿eso sigue en pie o se frenó?

Los planes de inversión por este contexto pueden ser un poco más lentos, pero no estamos previendo



FUENTE: REPORTA ANUAL DE RESULTADOS 2022 DE ALPHABET INC.

un escenario de decrecimiento a nivel local. Estamos muy enfocados en los próximos años en continuar incrementando talento en Argentina y el compromiso sigue igual que siempre. De nuevo, estamos muy enfocados en la oportunidad más allá de contextos puntuales que puedan afectar un año u otro. **¿El tema de captación y retención del talento sigue siendo un desafío incluso en este contexto?**

Esto excede mucho a Google porque es algo del ecosistema. Creo que la competencia por el talento que Google busca sigue siendo intensa. Siete de cada 10 empresas el año pasado tenían dificultades para conseguir talento con *skills* digitales y eso sigue siendo un desafío. Por eso nosotros no vamos a ir más lento en ninguno de nuestros programas de capacitación, porque queremos seguir contribuyendo con la formación de talento. El foco sigue siendo fuertemente la oportunidad que tenemos por delante.

La inteligencia artificial pasa al frente

¿Cómo avanzan los planes del cable submarino Firmina que anunciaron el año pasado y va a llegar este año? ¿Qué beneficios va a traer?

Venimos avanzando bien, estamos contentos, esperamos poder inaugurar este año. Para la Argentina va a ser un paso importante porque es el primer cable submarino que conecta directamente los Estados Unidos con la Argentina en más de 20 años y sobre todo va a mejorar la experiencia de los usuarios con los productos de Google y al traer mucho más ancho de banda para Argentina también va a mejorar la experiencia de Internet en general en el país.

¿Es un proyecto específicamente de Argentina o también en conjunto con otros países?

El proyecto es regional, pero acá de Argentina es directo con los Estados Unidos, y esperamos que esté inaugurado en la segunda mitad del año. Y el tema inversión no implica solo Firmina, sino que el anteaño inauguramos el Centro de Ingeniería y Servicios. Estamos muy contentos con la evolución que estamos teniendo, tanto por el talento que pudimos incorporar como por la demanda y las cosas que estamos haciendo con nuestros clientes y eso esperamos que siga creciendo.

Se viene un año electoral, ¿qué expectativas tienen?

Las elecciones que tenemos en todos los mercados en los que actuamos siempre son instancias que nos entusiasman, porque tiene mucho que ver con nuestra misión, que es organizar toda la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Tenemos un fuerte compromiso con los procesos democráticos en Argentina y en el mundo y la idea es ponernos al servicio tanto de los electores -para que puedan estar mejor informados a la hora de votar-, como para que los periodistas encuentren información con mucho foco en la transparencia, y también para ayudar a que los candidatos puedan conectarse con sus potenciales votantes. Tenemos pensadas unas cuantas actividades: vamos a lanzar unas capacitaciones que ayudan a las personas a detectar informa-



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Premio Oro
Mejor Publicidad
elegida por los
consumidores
CAA 2021

Apertura

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



Primer puesto
Octubre 2020
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas
de Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



PUESTO N° 8

ción engañosa y evitar desinformación; y vamos a poner funciones en el buscador y en YouTube para que la gente sepa cómo y dónde votar, y ver los resultados rápidamente y en forma simple de fuentes oficiales; también vamos a estar trabajando codo a codo con las organizaciones que chequean datos para su veracidad.

A nivel empresa, más allá del resultado, ¿están en modo *wait and see*?

No, para nada. El foco lo tenemos siempre en el largo plazo y decidimos en función de eso.

A nivel tecnología, ¿en qué están trabajando y qué cosas nuevas vendrán?

Vamos a anunciar varias cosas durante el año. Ahora hay mucho foco con todo lo que tiene que ver con inteligencia artificial (IA). La IA está en pañales, si bien hace más de 20 años que la trabajamos. Y en Google tomamos esta oportunidad con mucha responsabilidad. Queremos que las cosas que hagamos con IA tengan un beneficio social, que no contribuyan a reforzar prejuicios injustos y sean herramientas seguras.

Algunas cosas que te puedo contar nuevas que se vienen este año son nuevas funciones en el buscador, incorporando mucho lo que es la multi búsqueda, usando texto e imágenes. En Maps vamos a tener más ciudades que tengan visión inmersiva y *live view*. Para el traductor, que ya incorporó traducciones de conversaciones en dos idiomas diferentes, la idea es sumar IA para que sean mucho más amplias y conceptuales y entiendan el contexto y el sentido de lo que se está comunicando. Y también pusimos a disposición del mercado nuestro modelo de lenguaje, LaMDA, para otras compañías puedan experimentar y crear cosas nuevas.

Hace algunas semanas anunciamos nuestro servicio de IA conversacional, que se llama Bard. Y queremos trabajar en nuevas APIs que son aplicaciones puestas a disposición de terceros para que puedan conectarse con LaMDA para desarrollar cosas nuevas.

En cuanto a empresas, estamos con mucho foco en todo lo que es automatización, que es IA para las empresas, y eso ya venimos incorporando en los productos de publicidad. Muchísima inteligencia artificial y *machine learning*. Y avanza con cambios que se van lanzando cada trimestre y cada trimestre estamos incentivando y apoyando a nuestros anunciantes para que vayan incorporando estos avances, para que puedan conectar mejor con su audiencia y con sus usuarios, para que puedan vender más. Y de hecho en Argentina nos estamos destacando globalmente en el avance de la adopción de tecnologías.

¿Qué cambiará en la industria ahora?

No sé si van a haber cambios radicales, porque los *drivers* de crecimiento están ahí. La oportunidad que representa la tecnología es inmensa y el foco está puesto ahí. No es la primera crisis que pasa Google y la tecnología. Son ciclos económicos y de negocio. <AP>

NATURA

Gerenta general**Verónica Marcelo**

“Este será un año complejo y por eso hay que gestionar, aceptar la situación sin resignar”

* *
*

La número uno de la firma de belleza en Argentina adelanta sus planes para crecer en este contexto: tiendas físicas y más digitalización, algunas de las claves.



Por Juliana Monferrán



Verónica Marcelo, gerenta general de Natura Argentina, ya lo había adelantado: 2022 iba a ser como una hoja en blanco. Con la redefinición en el consumo que trajo la pandemia, la empresa de venta directa tuvo que adaptarse a nuevos esquemas, nuevos paradigmas. Y ahora, Marcelo ya puede contar qué están escribiendo en esas hojas que ya no están en blanco dentro de la compañía que se mantuvo en la octava posición dentro del ranking de las Mejores Empresas en Imagen.

“En ese momento estaba todo por hacerse. No sabíamos cómo iba a funcionar, cuáles iban a ser las prioridades de los consumidores. Y a eso sumado la situación macro del país que hizo que la gente priorizara precio y se centrara en los beneficios funcionales”, recuerda la número local de la compañía de origen brasileño, que asumió su cargo en agosto 2020, plena pandemia.

¿Específicamente con Natura qué pasó?

Muchos de nuestros clientes volvieron a comprar, por ejemplo, productos para salir. Categorías como rostro, perfumería, maquillaje volvieron a tener algún tipo de ímpetu. Y algo que para nosotros desde siempre era un *must* que era hablar de sustentabilidad, cómo creamos los productos, cómo funcionaban, cómo era nuestro modelo de negocio se hizo súper relevante. Entonces, con todo eso que, de vuelta, para mí era una hoja en blanco porque no sabíamos cómo iba a funcionar, nos

exigió desde otro lado y nos obligó a ser mejores

¿Qué significa concretamente experiencias mejores?

Nosotros fuimos la primera filial que digitalizó el catálogo, herramienta que después se exportó a todos los países de la región. Todos están con la dualidad: catálogo digital y físico. Argentina es el único país que está solo con el digital. Pero el catálogo que había empezado en 2020 como un PDF hoy es una revista interactiva, donde se puede cargar directamente. Tuvimos que mejorar la experiencia donde no sólo es leer digitalmente, sino interactuar con esa herramienta. Hoy tenemos hasta un teclado Natura en WhatsApp. Esa adaptación nos obligó a mejorar las herramientas digitales, la gente necesita comunicarse rápido, tiene que tenerlo todo a mano.

También nos tuvimos que adaptar para adentro, hoja en blanco también con los colaboradores. Este modelo híbrido, que no es solamente dónde trabajo, sino el cómo trabajo. Hoy es híbrido, usando lo mejor de los dos mundos.

El 2022 significó un volver. Y después lanzamos algunas herramientas, como el IP&L, que es el reporte de pérdidas y ganancias totalmente integrados, pero que tiene como valor fundamental, que es una herramienta de gestión para nosotros, que monetiza el impacto de nuestras acciones tanto en el capital humano, social y ambiental. Siempre hablamos de dejar un impacto positivo, nuestro modelo triple impacto, en el que miramos toda la cadena de valor, ahora lo podemos monetizar y elegir invertirlos acá o invertirlos allá.

¿Algún ejemplo de alguna decisión que tomaron teniendo en cuenta esta nueva herramienta?

Una de las decisiones más fuertes que estamos tomando es invertir aún más en educación y entrenamiento de toda nuestra red, porque el impacto que genera no es solamente en esa persona sino en la familia y en la calidad de vida.

¿Y, en el negocio, estas personas que trabajaban híbrido son más eficaces?

Exacto, las revendedoras, las consultoras de belleza que además de lo presencial usan todo lo digital potenciaron un montón su productividad y sus ganancias. Porque buscan más herramientas, pero las tienen que conocer, tienen que saber para qué sirve. Y adicional a todo eso, el impacto que genera no es solamente esa persona que vende más, es que su familia también se interesa por esos conocimientos que adquiere

¿Cuánto más venden las consultoras digitalizadas?

La última vez era un 130 por ciento. Pero nosotros el año pa-

sado trabajamos muchísimo en todo lo que era esta capacitación en herramientas digitales, seguimos, profundizamos, se necesita herramientas financieras, por sobre todo, que veíamos que ahí había una carencia y que teníamos que potenciar.

¿Hoy qué porcentaje de las consultoras está digitalizada o tiene una pata digital?

Herramientas digitales usan todas, pero hay un 91 por ciento que no necesita de una ayuda para pasar su pedido, para usar las herramientas y demás. Ese ese porcentaje va incrementándose. Nosotros utilizamos un indicador que habla de penetración de *social selling* y ese indicador es del 91 por ciento. Trabajamos con una escalera de digitalización donde están los *heavy users*, los que usan más de una herramienta y, abajo, los que usan solo la revista digital. El desafío es cómo capacitamos a los diferentes segmentos para que esa escalera cada vez se incline

Y en términos de resultados, ¿cómo cerraron el año?

Si bien no te puedo dar los resultados del año porque recién van a estar publicados a mediados de marzo, el último trimestre publicado, que fue en noviembre, expresó que todo Natura Latinoamérica tuvo un crecimiento en moneda constante del 18,5 por ciento. Si hablo de los países de hispana, sacando a Brasil, tuvieron un crecimiento del 17 por ciento e impulsados por Argentina y Colombia. A pesar de la situación macroeconómica de la Argentina la venta directa sigue siendo un motor, sigue siendo super importante y volvió a demostrarlo en 2022.

¿Y este 17 por ciento impulsado por Argentina y Colombia cree que tiene que ver con la penetración de la digitalización?

Sí, ayuda, pero es multifactorial. La venta directa es un motor de desarrollo personal muy importante. La marca está en la Argentina bien posicionada y hemos trabajado con consistencia y coherencia a lo largo de estos años para hacerlo y, en el último tiempo flexibilizamos procesos de acuerdo al contexto. Esto ayudó a que post pandemia y con un contexto macroeconómico complejo, la Argentina siga siendo la segunda operación de Natura en relevancia, después de Brasil.

Hablamos de la digitalización pero también nombraste el tema precios, ¿cómo se adaptaron a esto?

Con la digitalización acortamos los plazos de planificación y esto también nos permitió hacer ajustes menores de precios, tal vez más seguidos, pero mucho más cuidados; analizamos mercado y analizamos oportunidades.

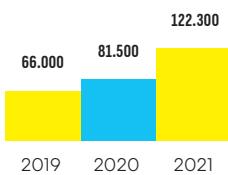
¿Analizaron ofrecer empaques de los productos más pequeños?

No, nosotros no cambiamos el portafolio. Sí adecuamos el portafolio, como todos los años, tenemos innovaciones, vamos buscando alternativas como ofrecer algunos kits que nos permiten dar descuento.

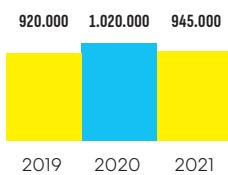
¿Cómo hacen para ser más eficientes?

Tuvimos que apuntalar producción local e ir incorporando algunas líneas entendiendo, obviamente, que traemos algunos productos desde Brasil porque nuestros ingredientes son muchos de la biodiversidad brasileña. Y de los que fabricamos

Ventas a precio retail
En millones de \$



Revendedoras/es independientes



acá, algunos tienen insumos que también traemos de afuera. Pero tratamos de buscar todo tipo de alternativas.

¿También hicieron sinergia con la fábrica de Avon?

Hoy todo lo que fabricación local lo hacemos en distintas fábricas, no necesariamente en una sola. En la Argentina Avon y Natura son dos empresas diferentes, si bien pertenecemos al mismo grupo en forma global, operamos como empresa diferente tratando de hacer sinergia en algunas áreas. Todo lo que producimos acá lo hacemos en distintas fábricas y Avon es un proveedor más.

Hoy el 56 por ciento de nuestra facturación viene de productos de fabricación local y siempre estamos viendo qué nuevo proyecto podemos hacer acá en función de las necesidades que tiene el negocio de Argentina y en caso que pudiéramos exportarlo.

¿Qué líneas se empezaron a producir acá?

Estamos produciendo perfumería y el año pasado empezamos con cuerpo, más que nada cremas, y algo de maquillaje. Y tenemos otros proyectos que tenemos que ver cómo desarrollar las líneas. Lo que más nos lleva tiempo es el desarrollo de las tecnologías.

Hoy Natura produce en tres países: Brasil, por supuesto, Colombia y en la Argentina.

A nivel mundial el grupo está viviendo una reconfiguración, ¿cómo afecta a la Argentina?

En la Argentina, obviamente teniendo en cuenta los lineamientos generales del grupo, nos manejamos con la autonomía que requiere el negocio local. Entonces, hoy el grupo tiene presencia, por un lado, de Natura y, por el otro, de Avon y nos manejamos de esa manera.

Nuestro foco hoy está puesto en cómo blindar el liderazgo en Argentina y seguir desarrollando el modelo de venta directa y transformándolo hacia el *social commerce*, que es algo que nosotros estamos trabajando mucho. Es la venta directa, pero tomando todas las herramientas que nos dan los medios digitales y generando esas esa relación, que es mucho más que el *e-commerce*, es una relación que va más allá de lo transaccional y es lo que tenía la venta directa presencial.

Hoy ese es nuestro rol como Natura Argentina: qué modelos de digitalización podemos seguir explorando para que después pase al resto de los países. Es decir, ser los pioneros en este *social commerce* que estamos trabajando.

¿Hoy cuántas consultoras tienen?

En términos generales estamos rondando las 300.000 entre las consultoras que hoy son totalmente presenciales y las consultoras que son digitales. Es decir, 230.000 usan la revista digital y 70.000 tienen son espacios digitales que administran.

¿Cómo está evolucionando la venta directa?

Según datos de la Cámara, la venta directa en la Argentina es muy conocida: el 90 por ciento de la población conoce alguna marca de venta directa. Los estudios dicen que ocho de cada 10 personas en Argentina consume algún producto de alguna empresa de venta directa. En la Argentina hay cerca de 1 millón de revendedores, es un motor de desarrollo muy importante y como dato 2021, una venta de \$ 122 millones en

venta directa ayudada por la pandemia y la incorporación muy grande de un público, que tal vez no era tan asiduo la venta directa, que son los *millennials*.

De todas formas, nosotros como Natura tenemos la expectativa de que el cliente nos conozca en otros canales más allá de la venta directa.

¿Qué planes tienen en cuanto a tiendas físicas?

Acabamos de inaugurar una tienda en el Alto Palermo. Y el plan es seguir expandiéndonos, ojalá podamos hacerlo este año con alguna otra tienda más y también en el interior

¿Cuántas aperturas piensa para este año?

Como depende de muchos factores no me animo a decir un número. Queremos estar en algunas plazas en las que dependemos de las oportunidades que aparezcan tanto en Buenos Aires y Gran Buenos Aires como en algunas plazas del interior del país. Hay posibilidad de tener una tienda a la calle en alguna avenida importante.

¿Las trabas para importar le preocupan?

Me ocupa, me ocupó durante todo el año pasado y me va a seguir ocupando. Entiendo el contexto. Creo que los tiempos que acortamos de planificación ayudan, porque estamos planeando con lo que tenemos en stock, estamos optimizando el portafolio, buscando las mezclas mejores alternativas y la realidad que nosotros siempre estamos en constante de charla con el Gobierno, acompañando el momento. Creo que es un momento de coconstruir. Si es necesario optimizamos portafolio, ¿qué significa eso? Que quizás traemos más de ciertos productos y no tanta variedad exactamente. Esas son algunas de las elecciones que hacemos para eficientizar.

¿Y, el 2023, año electoral, cómo lo ve?

Uno tiene en cuenta todo: es un contexto complejo, no hay muchas variables a tener en cuenta y lo complejo versus lo complicado. Lo complicado encontrar la solución y ya está, es lineal. Lo complejo es multifactorial y la solución no es tan clara. Entonces, hay que gestionar y esa es mi invitación. 2023 es un año complejo, hay que gestionar, hay que aceptar la situación, abrazar esta incertidumbre que nos genera. Eso no significa resignar, sino buscar las mejores alternativas para llegar a lo que queremos lograr. ¿Qué queremos lograr con Natura en Argentina? Seguir digitalizando nuestra red, seguir invirtiendo en eso, conciliar este corto plazo con el largo.

¿Y, en números, cuáles son las expectativas?

Tengo expectativas de crecimiento en volúmenes. Tengo una responsabilidad, entonces, las expectativas de crecimiento pueden ser anecdóticas. Somos una empresa hace 27 años que estamos en Argentina, y vamos a seguir estando. Entonces, ese número de crecimiento que puedo pautar, puede ser anecdótico porque para mí es más importante la responsabilidad que tengo con 300.000 personas de las cuales Natura es su único ingreso o un complemento.

Voy a buscar ese crecimiento, pero lo más importante es que tengo que mantener esa economía de todas estas personas circulando. Creo que es el gran año para trabajar colaborativamente y buscar creatividad en todo lo que hagamos con eficiencias. <AP>

PUESTO N° 9

YPF

Presidente**Pablo González**

“La planta de GNL cambiará la matriz energética de la Argentina”

Uno de los objetivos de la petrolera para este año es avanzar en su proyecto de US\$ 10.000 millones con la malaya Petronas, uno de los pilares del plan de inversiones 2023-2027 que definió la empresa.

Esta edición de APERTURA se fue a taller, apenas, 48 horas antes de que YPF difundió sus resultados de 2022. La expectativa era alta: se esperaba que la petrolera, en un acto con el que celebraría sus 30 años cotizando en la Bolsa de Nueva York, siguiera la línea mostrada en los números de su balance parcial de nueve meses. Al 30 de septiembre, sus ingresos habían crecido 42,1 por ciento, a US\$ 13.669 millones; el *ebitda ajustado*, US\$ 3971 millones, mejoró 32,1 por ciento contra el de igual período del año anterior; y el resultado neto, US\$ 1724 millones, revirtió con creces el rojo de US\$ 280 millones que se había registrado a la misma fecha de 2021. Las inversiones ejecutadas entre enero y septiembre del año pasado, en tanto, se incrementaron más del 30 por ciento, a US\$ 2865 millones. En el tercer trimestre (julio-septiembre), la producción total de hidrocar-

buros promedio avanzó 1,8 por ciento interanual, a 504.000 barriles diarios, impulsada por un incremento del 7,3 por ciento en la producción de crudo, que alcanzó –también, en promedio– los 225.000 barriles diarios. Hoy, el *shale* aporta el 41 por ciento de la producción de la empresa.

Estos números siguieron la senda trazada por los resultados anuales de 2021. Con facturación de US\$ 13.238 millones, 41,2 por ciento superior a la del pandémico 2020, la petrolera controlada por el Estado nacional había recompuesto en más del 164 por ciento su *ebitda ajustado*, a US\$ 3839 millones, y redujo su pérdida neta, que habían superado los US\$ 1000 millones el año previo, en casi el 97 por ciento: US\$ 34 millones. La producción anual de petróleo y gas –motorizada por los no convencionales– se mantuvieron estables por primera vez en cinco años. Resultados que alentaron al presidente de YPF, Pablo González, a anunciar en esos días un plan de inversiones de US\$ 3700 millones para el año, US\$ 1000 millones superior al de 2021. Terminó superando los US\$ 4000 millones, según le informó a inicios de febrero González al Ministro de Economía, Sergio Massa.

Cuando esta edición de APERTURA esté publicada, González ya habrá anunciado el programa de desembolsos quinquenal 2023-2027. En las horas previas al “*YPF Day*” a realizarse en Wall Street, el titular de la empresa no ocultaba su optimismo. En un año, la acción, que había tocado un piso de US\$ 2,91, rozaba los US\$ 12 a inicios de marzo. Se esperaba que el plan de inversiones tuviera como *drivers* las obras de infraestructuras para capitalizar el potencial exportador de Vaca Muerta.

En tal sentido, dos serán los proyectos centrales durante el próximo quinquenio. Por un lado, la construcción de una planta de producción de gas natural licuado (GNL), en sociedad con la malaya Petronas. Firmado el 1º de septiembre el memorándum de entendimiento entre ambas para hacer los estudios necesarios para el proyecto, el objetivo sería empezar a concretarlo con este programa. La iniciativa, que demandará la construcción de un nuevo gasoducto de 620 kilómetros desde Vaca Muerta, exige una inversión inicial de US\$ 10.000 millones.

La empresa también anticipó que avanzaría con el oleoducto Vaca Muerta Sur, proyecto propio en el que abrirá la participación a otras empresas. Serán 700 kilómetros hasta la costa de Río Negro. El plan, de US\$ 1200 millones a ejecutar en dos años, incluye construir una megaterminal portuaria.

“La obra va a cambiar la matriz energética y la economía de la Argentina”, afirma González, sobre la planta de GNL. “YPF no puede ser un actor secundario del crecimiento de la producción o de lo que significa para el país algo que transformará el futuro de la Argentina, como la producción y explotación de gas licuado”, añade. “El desarrollo de la planta monetizará esa reserva de gas no convencional, para la cual se prevé una primera etapa de 4 millones de toneladas anuales hasta 19 millones de toneladas anuales en 2036, con US\$ 10.000 millones de inversión inicial, en conjunto con la cuarta empresa más importante del mundo, que opera en 45 países”, describe.

Por su magnitud, anticipa, se aceptará el ingreso de más socios, además de YPF y Petronas. “Abriremos este proyecto a





otras empresas que estén interesadas en participar, una vez que el Estado nacional apruebe el marco regulatorio del GNL”, señala. “Otras compañías del mundo están interesadas y preguntan cómo formar parte del proyecto, que, en su pico de producción, exportará 460 barcos”, agrega. Esas naves, precisa, equivaldrán a una facturación estimada en US\$ 20.000 millones.

No será el único esfuerzo financiero de demandarán la planta de GNL y los demás ambiciosos proyectos de la empresa. “YPF bajó su deuda y, probablemente, este año tomemos nueva. Lo haremos para fortalecer el crecimiento”, aseguró. Al 31 de diciembre de 2021, la deuda neta consolidada de YPF totalizaba US\$ 6271 millones, US\$ 805 millones menos que un año antes. La curva a la baja continuó en 2022. Al 30 de septiembre, totalizaba US\$ 5655 millones, US\$ 801 millones por debajo de septiembre de 2021. “Teniendo en cuenta los 10 trimestres consecutivos con flujo de caja libre positivo, la reducción acumulada de la deuda neta asciende a US\$ 1985 millones”, consignó la empresa en su informe de resultados.

Previo a su aterrizaje en Nueva York, González hizo escala en Houston, Texas, durante la CeraWeek, la mayor feria mundial de la industria energética. Allí, se reunió con el CEO de Petronas, Tengku Muhammad Taufik, para analizar los próximos pasos del proyecto en común. Ya está firmada con las autoridades del puerto de Bahía Blanca una reserva para la futura locación del emprendimiento.

En Houston, se reunió además con el CEO de Equinor, Anders Opedal. Socia de YPF en Vaca Muerta, la noruega también lo es en proyectos de exploración *off shore* en el mar argentino, otro frente clave para la petrolera argentina.

En materia de transición energética, YPF Luz –su filial de energías renovables- arrancó el año con un anuncio de US\$ 260 millones de inversión para construir su cuarto parque eólico en General Levalle (Córdoba) y firmó un acuerdo con la provincial Pampetro para desarrollar dos proyectos solares en La Pampa.

Como en los últimos años, uno de los mayores desafíos locales de YPF es la tensión entre el incremento de costos-entre ellos, los precios internacionales-, inflación y devaluación, y su traslado a los surtidores domésticos, por el impacto que tiene la empresa –comercializadora de más del 60 por ciento de los combustibles que se venden en el país- en la economía. En tal sentido, la empresa se sumó en noviembre al acuerdo que forjó el Ministerio de Economía con las principales refinadoras. El compromiso es que los precios de las naftas y el gasoil no subieran más de 4 por ciento mensual hasta marzo y, en abril, lo hagan en hasta el 3,8 por ciento. <AP> J.M.C.

PUESTO N° 10

BANCO GALICIA

Por Ariel Cohen

Gerente General**Fabián Kon**

“Los bancos están en una situación solvente, no veo problemas en la transición”

* *

El número uno del mayor banco privado del país pone la mirada sobre la digitalización enfocada en dar soluciones simples a los clientes. Además, qué pasará con el dólar y qué panorama adelanta para el año electoral

Definiciones estratégicas, como la de un *mix* de cercanía-digitalización, la estructuración del entramado de fintechs con equipos ágiles, una constelación de empresas, mayormente digitales apuntando a públicos y actividades diversas, sostuvieron el posicionamiento del Galicia en el ranking de Las 100 Mejores. Pero, también, en indicadores claves de la industria. Lo explica su CEO, Fabián Kon.

No sólo destaca el Grupo Galicia en los rankings de imagen corporativa, sino que, en los últimos tiempos, también el mercado está considerando la acción con mayor valor. ¿Cómo se llega a eso?

Grupo Galicia está compuesto de varias empresas. La principal es Banco Galicia, obviamente. Si miramos Banco Galicia, es un banco que ha tenido crecimiento de *share* en los últimos años, aunque el sistema financiero se achicó y está en un nivel bajísimo. Depósitos contra PBI, hoy debe estar en 8/9 por ciento. El achicamiento viene de los últimos años en la Argentina, por varios motivos. Uno, la inflación y la alta nominalidad de las tasas. El segundo, la inestabilidad, porque la inflación viene acompañada de variaciones, una distorsión de precios relativos, y esa inestabilidad genera menos inversión y, por lo tanto, genera menos crédito, menos necesidad de crédito. Y el tercero es la presión tributaria, que es enorme sobre el crédito, y hace que la tasa final para el tomador del crédito sea altísima. Sin embargo, Banco Galicia creció tanto en depósitos como en créditos. Lo segundo es que tiene un posicionamiento muy fuerte en los sectores más dinámicos de la economía. Por ejemplo, Rural Galicia. Es un banco que está ya totalmente digitalizado. Hoy, 99 por ciento de las transacciones que hace el banco son digitales, queda muy poco de presencial. Y el último factor es el tema clientes. Hoy, nuestro NPS (*net promoter score*), que usamos para medir el servicio al cliente, es el más alto de la industria bancaria. Creo que Galicia tiene reconocimiento de marca, una trayectoria. Pero, también, los índices de capital del banco son altísimos. Hay un motivo acá, que es que estuvo limitado el pago de dividendos en los últimos años y eso generó que el banco tenga un nivel de solvencia y capital históricamente alto. Hay mucha solidez ahí. Yo creo que esos son los motivos por los cuales las acciones del grupo siguen siendo atractivas.



“Creemos en el modelo de cercanía y digitalización, ser cercano y digital al mismo tiempo. Y eso nos dio un crecimiento adicional.

En el interior hemos crecido mucho en la mayoría de las plazas”.

¿Qué otras fuentes de valor cree que están aportando, tanto a la visión sobre el grupo como al precio de la acción?

En el grupo, hay otras compañías. Naranja X, por ejemplo, que tiene más de 5 millones de clientes y ya es un banco digital, diferente al resto. Porque su propuesta de valor es diferente, porque Naranja X no tuvo que salir al mercado a buscar cliente por cliente como hacen los bancos digitales para crecer. Partimos de 30 años de Naranja, millones de personas que usan Naranja, que son fieles, que tienen un NPS altísimo y mucho reconocimiento, especialmente, del interior. Es un caso único, que antes le daba al cliente una tarjeta y hoy una solución financiera completa, con préstamos, una cuenta, las posibilidades de inversiones. Naranja X es otra perla que está dentro del grupo Galicia, que los inversores la conocen muy bien. Después, tenemos emprendimientos digitales como Inviu, que es una compañía de inversiones, que sigue el modelo exitoso en el mundo de que es una plataforma que alberga al asesor de inversiones, que suma su cartera de clientes, le da *back office*. Eso está creciendo muchísimo y la idea es que Inviu sea una compañía internacional, por lo cual tenemos planes de desembarcar en Uruguay y en México. Así que creo que Galicia es elegido por trayectoria por valor. Es un grupo que ha sido rentable en todos los períodos de la Argentina en los últimos años; yo creo que eso hace hoy una acción bastante elegida. Muchas veces, está entre las primeras en transaccionalidad de acciones argentinas.

Quería volver sobre qué fue lo que impulsó esa consideración del público y su relación con la participación de mercado.

Crecemos en *share*, básicamente, porque mantuvimos la presencia en todo el país. Continuamos las acciones de *marketing*, tanto digitales como presenciales. Tenemos más de 300 sucursales y nosotros creemos en ese modelo. Si uno pregunta en Jujuy “¿usted quiere un banco digital?”, responden

99

%
de las transacciones
que hace el banco
son digitales, queda
muy poco de
presencial.

“si”. “¿Quiere ir al banco?; no”; “¿Dónde quiere que esté su oficial de cuenta, su gerente?; quiero que esté en Jujuy”. Para las pymes, son útiles los dos modelos. Si vivís en Santa Rosa, La Pampa, sos empresario y necesitás discutir un crédito o gestionar el pago de haberes o de impuestos, no querés venir a Buenos Aires. Entonces, nosotros creemos en el modelo de cercanía y digitalización, ser cercano y digital al mismo tiempo. Y eso nos dio un crecimiento adicional. En el Interior, hemos crecido mucho en la mayoría de las plazas.

¿Cuál es la demanda que reciben de los clientes del banco?

¿Qué pide el cliente? Simplicidad, que no sean 20 clicks para entrar, ni 20 aplicaciones para operar. Pide digital: “Entiendo que tenga que tener tres claves porque, si no, viene un hacker y, si no tengo doble factor de autenticación... pero hacémelo simple”. Entonces, nosotros atravesamos un proceso de transformación digital que convirtió al banco en muchas fintechs. Otro factor importante es el 7x24, la demanda de atención las 24 horas, y hoy lo hacemos. Si un cliente entra a la app u online y se pone a chatear con nosotros, le vamos a contestar. Y es un factor de cambio muy importante, a diferencia de lo que eran los bancos en el pasado. Por eso, nuestro foco es cercanía, simplicidad, 7x24 y eso nos permite crecer.

Un concepto muy alejado de la conversación que se podía tener sobre la banca hace cinco, 10 años, ¿no?

Todo eso fue posible porque los bancos tuvieron que reaccionar a la irrupción de la competencia digital, en el mundo y en la Argentina también.

La agenda de 2023

Yendo al aspecto macroeconómico para los bancos, ¿qué perspectiva ve en un contexto donde lo transaccional es la principal fuente de ingresos?

Creo que el sistema financiero es sustentable, es muy robusto, los índices de capitalización son altos, la liquidez es enorme.

¿Cómo influye el panorama político?

Hoy, hay que dejar también el tema político eleccionario. Cuando aparecen las elecciones, surge el “qué va a pasar con los fondos”. En todo el mundo, está la Tesorería tomando fondos y fijando tasas, y los bancos centrales también tomando liquidez de los bancos. Los argentinos nos tenemos que acostumbrar a que eso es independiente de las elecciones. Van a pasar las elecciones y va a seguir, probablemente si hay cambio de gobierno con nuevas políticas y nuevas regulaciones, un Banco Central

que fije tasas, como lo hace la Reserva Federal. Es deseable que los bancos tengan menos liquidez y más crédito. Pero, de nuevo, ahí hay que atacar un montón de problemas que hacen a la incertidumbre, a la inflación. Si queremos un sistema financiero que crezca, la Argentina tiene que resolver los desequilibrios que tiene y, como opinión personal, el problema número uno es el déficit fiscal. La Argentina hace décadas que gasta más de lo que recauda y eso es no sustentable. La Argentina necesita 20 años de equilibrio fiscal, tiene que ir a equilibrio fiscal tanto a nivel nacional, provincial, municipal. Los desequilibrios se convierten en tasas de inflación exorbitantes. A veces, hablar de equilibrio fiscal se asocia a ajuste. Yo creo que el peor ajuste es la inflación, que genera el castigo más grande para la población y, especialmente, para los de menos ingresos.

¿Hay algún riesgo en la transición política?

Creo que los bancos están en situación solvente y que la transición se va a ir dando, y yo la verdad no lo veo con preocupación. Creo que los ruidos que hubo en el pasado, cuando se “reperfiló” la deuda, por ejemplo, no terminaron siendo soluciones. La única solución es la sanidad fiscal, para que eso genere menos inflación, mayor certidumbre, y que el stock de Leliq de los bancos se vaya orientando al crédito.

¿Tiene que haber algún tipo de entendimiento político para evitar una crisis?

Sería deseable que los políticos conversen para que la transición, desde el punto de vista financiero, sea ordenada. Yo, la verdad, no veo un problema técnico. Cuando uno mira una serie larga, de 30 años, el crecimiento de la base monetaria y la inflación correlacionan. Me parece que es el momento para empezar a hablar de estas cosas y va a ser muy sano para los ciudadanos argentinos en el mediano plazo hablar de esto, de lo que es la responsabilidad fiscal, y no tanto de un partido, de un período de gobierno, ya como práctica de largo plazo para un país.

¿Cómo proyecta el escenario cambiario?

Este año creo que va a haber una devaluación del dólar oficial, más o menos, equivalente a la inflación. Se puede disminuir, acelerar, en diferentes períodos. Pero, básicamente, la estrategia es esa. Me parece que ya los tipos de cambio alternativos no se van a cambiar, no creo que este gobierno haga una devaluación o un cambio discreto del tipo de cambio. Creo que le queda al próximo gobierno, que puede ser o no del mismo partido. La discusión de qué es mejor, si un tipo de cambio único o alternativo, queda para adelante. Y una devaluación se necesita acompañarla de medidas muy difíciles para un período electoral. Hay que hacerlas más arrancando un gobierno que ya en el último año de un turno.

La visión a futuro

¿Qué es lo próximo para el banco, los próximos pasos que tiene en mente?

Hablemos de un contexto de crecimiento, para ser optimistas, y pensemos menos inflación, más crecimiento de la economía.

Ahí, debería crecer el crédito. Separaría individuos de personas jurídicas o empresas. En individuos, el tema hipotecario es central, no para los bancos: para la vida de los individuos, de la gente. Hoy, una persona joven que gana muy bien no puede comprarse un departamento. En cualquier parte del mundo, con un buen sueldo en cualquier actividad, se va a un banco y se compra un departamento. Le estamos quitando mucha calidad de vida a la gente, a los jóvenes. Es un tema uno, para mí, y está muy vinculado a que no haya inflación.

¿Pasa por una solución más tranquila sin el contexto inflacionario, pero también con los ajustes de capital como con el UVA?

No se puede estar cambiando, interviniendo todo el tiempo en las reglas. Por eso, acá debemos tener el concepto de marcos regulatorios. Los hipotecarios son contratos a 20 años, no puedo cambiar los contratos todos los años. El respeto de los marcos regulatorios y la estabilidad macroeconómica es lo que permite inversión. Con lo cual, para individuos, los drivers van a ser todo lo que es crédito orientado a la vivienda,

“No estamos financiando inversiones a largo plazo, sino capital de trabajo básicamente”.

donde hay un potencial gigantesco. Debe haber 10 millones, 20 millones de personas que están con déficit habitacional. El segundo driver es la digitalización. Invertir en monedas, en todo tipo de activos, desde una app bancaria es donde se va a poder crecer, en tener más libertad financiera.

¿Y el mundo de las empresas hacia dónde va?

Ahí, obviamente, necesitamos aumentar los plazos de los créditos. Hoy, debe estar el promedio en menos de un año. Eso habla de que no estamos financiando inversiones a largo plazo, sino capital de trabajo, básicamente. Aparece el tema de pesos y dólares, de cuál va a ser la moneda, y eso depende mucho del sistema de excedente externo que se crea que va a haber: un tipo de cambio único, regulado, no regulado, totalmente libre, por intervención del Banco Central o no. Luego, en el mundo de las empresas, estamos trabajando mucho los ecosistemas y los verticales. Esto es que los bancos tenemos que construir soluciones más adaptadas. El caso más conocido es Galicia Rural, por ejemplo, en donde califico al productor agropecuario, tiene ese crédito disponible y definimos reglas diferentes a las tradicionales del sistema financiero. Ahora, lanzamos otro para comercios, que se llama Nave, que es una empresa del Grupo Galicia. Esa es otra tendencia global, que los bancos van a tomar formas diferentes, dependiendo el ecosistema en el que están trabajando, ecosistemas para retail, para que los proveedores y los supermercados, puedan pagar, descontarse facturas. Obviamente, todo esto es digital. <AP>

PUESTO
Nº 11

Cervecería y Maltería Quilmes. Para Ticinese, los aumentos de insumos y mano de obra pusieron presión.

CONSUMO



La góndola que viene

Quilmes, Coca-Cola, Mastellone Hnos. y Molinos Río de la Plata analizan el panorama para el consumo masivo en el mercado argentino. Un año con números en alza, pero que deja un halo de preocupación para el inicio de 2023. Desafíos, proyectos y obstáculos.

Por Javier Ledesma Cascio



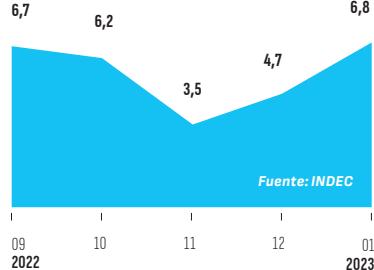
La foto final de 2022 muestra un año positivo para el consumo. Las ventas a precios constantes en supermercados exhibieron un crecimiento acumulado del 1,6 por ciento, según reportó el INDEC. En la misma línea, la consultora Scentia destacó un alza del 1,9 por ciento en el consumo masivo tras seis años de retracción. No obstante, estos datos están sostenidos por los números del primer semestre, que luego fueron recortados por lo sucedido durante la segunda mitad del año.

Los empresarios del rubro mencionan una larga lista de problemas. La mayoría de ellos no son una novedad. Aceleración de la inflación (nacional e internacional), aumento de costos, incremento en los precios de las *commodities*, pérdida del poder adquisitivo de los consumidores y un margen de rentabilidad cada vez más ajustado. A esto se le suman otros obstáculos, como la dificultad para importar insumos, los cambios de hábitos de compra y la peor sequía de las últimas seis décadas.

Pero las compañías de consumo masivo no se quedaron quietas. Para contrarrestar esto, apostaron por expandir su *portfolio* de productos para alcanzar otros segmentos de consumidores e invertir en producción, distribución y desarrollo. El desafío es que 2023, al menos, no pierda contra el año pasado.

Para Martín Ticinese, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes, 2022 fue un año complejo. "Al alza en el precio internacional de *commodities*, como la cebada y la malta, se le sumaron a nivel local aumentos de costos en insumos y mano de obra que generaron una presión adicional al negocio", analiza. Y detalla: "Se recortaron gastos de bienes básicos que afectaron al consumo de nuestra categoría, la cual cerró el año con un volumen levemente negativo respecto a 2021, aun teniendo

Variación mensual de precios al consumidor en alimentos y bebidas no alcohólicas
En porcentaje versus el mes anterior



PUESTO
Nº 18

Mastellone Hnos. Carlos Agote, indica, que el tambo argentino está pasando "un momento crítico".



PUESTO
Nº 12

Coca-Cola. Abelardo Gudino destaca que ya alcanzaron los niveles de consumo de la prepandemia.

US\$
1000

millones

Es el plan de inversiones de Coca-Cola junto a sus socios embotelladores para impulsar la retornabilidad

...Coca-Cola Argentina invirtió US\$ 1000 millones en su planta de Río Negro para impulsar la retornabilidad de sus envases y duplicar su cobertura nacional. La cervecera subió un puesto en el ranking de las 1000 empresas más grandes del mundo

en cuenta el impacto del Mundial de Fútbol". La cervecera subió un puesto en la edición 2023 del ranking y quedó en la 11° posición.

La heladera de productos de la firma se amplió. Lanzó Stella Blanche, Andes Origen Fresquita, la versión de Patagonia con envase retornable y 27 Easy, hecha con cebada de agricultura regenerativa y en colaboración con Charly Alberti. A esto se le sumaron las ediciones limitadas de Quilmes antes y después de la consagración argentina en Qatar.

Sin embargo, durante 2022 el foco de inversión de la empresa estuvo en su vertical digital y su pata de distribución. A lo largo del año desembolsaron más de US\$ 25 millones en tecnología, digitalización de procesos y desarrollo de BEES, su aplicación B2B para almacenes, autoservicios y comercios de cercanía; y Ta Da, la plataforma en la que integró sus tres

negocios directos a consumidor. Esta última registró un alza del 15 por ciento en la cantidad de pedidos en 2022 y para este año proyectan que duplique su cobertura nacional.

A su vez, en marzo del año pasado inauguró un nuevo centro de distribución en Santo Tomé, provincia de Santa Fe, para el cual erogó US\$ 8,2 millones. Y en noviembre pasado anunció un proyecto de US\$ 31 millones para armar un *hub* de distribución en Rosario que le permitirá duplicar su capacidad de almacenamiento. "La pandemia dejó hábitos como compras de menor frecuencia y la búsqueda de opciones de precio sin resignar calidad. También creció el consumo en casa", destaca el ejecutivo.

El mercado externo fue uno de los protagonistas del negocio de la cervecera. En 2022 alcanzó un récord histórico de exportaciones con US\$ 421 millones, un alza interanual del

50 por ciento. Y las estrellas de este hito no fueron las cervezas sino el agro. El 95 por ciento de los envíos fueron de cebada y malta. En tanto, en febrero del año pasado invirtió US\$ 8,2 millones en Río Negro para ampliar su producción de lúpulo. "Hoy estamos sufriendo una presión en los costos que afecta los márgenes, por eso es tan importante el trabajo para sustituir importaciones que hemos consolidado en la última década, que nos permite contar con más de 5000 proveedores locales y elaborar todas nuestras marcas en el país", asegura.

Este año, indica Ticinese, "empezó difícil". "Comenzó con el consumo, en general, muy golpeado y nosotros no escapamos a esa realidad. Nuestro objetivo es poder mantener los niveles de 2022", apunta. Pero advierte: "Somos una empresa de consumo que depende de la evolución del salario real, por lo que, si los ingresos sufren, nuestro volumen cae".

El consumo de bebidas creció un 6,7 por ciento y alcanzó los 64,4 millones de hectolitros, la cifra más alta en los últimos cinco años, según un reporte de IES. Dentro de este segmento, las bebidas sin alcohol representaron más de la mitad del total y exhibieron una suba del 9,9 por ciento versus 2021. "Destaco la capacidad de adaptación que logramos, los años anteriores en pandemia fueron desa-

US\$
1675
millones
En productos lácteos se exportaron en 2022

Fuente: OCLA

US\$
30
millones
Invirtió Quilmes en un nuevo centro de distribución en Rosario

Fuente: la empresa

fiantes pero logramos salir adelante y acomodarnos. Actualmente estamos superando niveles de consumo prepandemia y con una tendencia creciente", comenta Abelardo Gudino, gerente General de Coca-Cola para Argentina y Uruguay.

La compañía, que se quedó con el 12º lugar en la lista de las 100 mejores en imagen, apostó por las cocreaciones con artistas. Lanzó un nuevo sabor de gaseosa en colaboración con el DJ enmascarado Marshmello y recientemente hizo lo mismo con la española Rosalía. También se introdujeron en el universo de Fortnite con la presentación de Coca-Cola Byte, la primera lanzada en el metaverso antes que en las góndolas reales.

Otra de las grandes novedades de la multinacional en el país fue su debut en el segmento de bebidas alcohólicas. Si bien ya había realizado una prueba experimental con su marca Topo Chico en el terreno de las *hard seltzer*, en noviembre pasado lanzó su línea de latas RTD Schweppes Premium Drinks en sus versiones gin & tonic y vodka & citrus. "En nuestro camino para convertirnos en una compañía integral de bebidas, siempre estamos explorando nuevos productos. De esta manera, logramos comprender y aprender sobre las regulaciones y las formas de consumir de otro segmento", afirma Gudino.

"El sector es muy dinámico y la Argentina es un país muy dinámico, como todas las compañías en el país nos adaptamos a las adversidades", manifiesta el directivo. Para este año, puntualiza, una de las prioridades de Coca-Cola es "seguir conectada con la base de la pirámide, asegurando la accesibilidad, y para lograrlo la retornabilidad es la clave".

Con esto en mente, la firma anunció un plan de inversión de US\$ 1000 millones para los próximos cinco años junto a sus socios embotelladores. El objetivo: ampliar la capacidad en el segmento de envases retornables, impulsar su uso e implementarlo en una mayor cantidad de tamaño



PUESTO
Nº 14

Molinos Río de la Plata. La firma liderada por Agustín Llanos informó una ganancia de \$7403 millones.

de bebidas. "Hoy la retornabilidad de envases en la Argentina es de más del 30 por ciento", señala. Prevén que esta cifra sea del 50 por ciento para 2030.

En su último balance, correspondiente al período de enero a septiembre de 2022, Molinos Río de la Plata informó una ganancia neta de \$ 7403 millones versus los \$ 4289 millones del año anterior. Pero este crecimiento azul, explica en su reseña, se debió a una mejora en los resultados financieros. En cambio, los resultados operativos tuvieron una caída del 26,6 por ciento y del 37,6 por ciento en comparación con 2021 y 2020, respectivamente, por la "imposibilidad de recuperar en precios los aumentos de costos".

"Fue un año complejo y desafiante para todos", define Agustín Llanos, CEO de la alimenticia que mantuvo el 14º puesto en el ranking. "En nuestro caso, comenzamos el año con el impacto de la invasión de Rusia a Ucrania, que provocó fuertes subas

\$ **200** millones
Desembolsará Molinos en su planta de fideos Don Vicente en Mar del Plata

Fuente: *la empresa*

en nuestros principales costos de materias primas a nivel internacional, que adicionalmente a lo largo del año se han sumado serios eventos climáticos locales como la sequía y fuertes heladas, lo que ha generado aún mayores tensiones en nuestros costos", describe.

El *holding* celebró su 120º aniversario en 2022 y tuvo dos grandes novedades. Por un lado, el proyecto de inversión de \$ 200 millones en la planta de pastas secas Don Vicente en Mar del Plata. La obra estará finalizada en los primeros meses de este año y le permitirá incrementar en un 15 por ciento su capacidad de entregas. Por el otro, en octubre anunció un acuerdo de financiamiento verde por US\$ 50 millones con el Rabobank. Este préstamo a seis años está atado al cumplimiento de una serie de metas y objetivos sustentables. "Este será otro año muy desafiante. Continuaremos nuestros proyectos de inversión en tecnología y modernización de nuestros sistemas y operaciones", asevera Llanos.

El ejecutivo destaca el potencial exportador del país y de la propia compañía. Dentro de su *portfolio* subraya el papel que pueden jugar ciertos productos, como el aceite de oliva, el arroz, los fideos, la yerba mate y el vino. De los \$ 91.957 millones en ingresos que tuvo la compañía entre enero y septiembre de 2022, un 10,7 por ciento correspondió al mercado externo. Sobre esto, el ejecutivo manifiesta: "Tenemos las capacidades, los recursos naturales y las instalaciones para llevar al mundo alimentos y vinos de excelente calidad. Es indispensable que las políticas públicas puedan acompañar y potenciar esta oportunidad que tenemos como país, y que sean de largo plazo".

Mastellone Hnos. (18º) también sintió el impacto de la inflación y el control de precios en su balance anual con un resultado operativo negativo de \$ 240,5 millones. En cambio, su negocio en Brasil tuvo una *performance* positiva con mayores volúmenes de venta. Su presidente,

1,6 %
Subieron las ventas a precios constantes de los supermercados en 2022

Fuente: INDEC

A continuación se detallan los datos

Carlos Agote, indica, que el tambo argentino está pasando “un momento crítico”. “La sequía produjo una fuerte disminución de los stocks forrajeros y un aumento de los costos de producción”, comenta. En 2022, la elaboración de productos lácteos tuvo una caída del 2,7 por ciento.

“Nos hemos mantenido muy activos en innovación y desarrollo, lanzando nuevos productos que amplíen la oferta, procurando cubrir todos los segmentos y acompañando la evolución de los hábitos de consumo. Estas acciones nos permitieron sostener nuestra participación de mercado”, analiza el directivo. El

consumo de lácteos, pormenoriza, sufrió un desplome del 2,4 por ciento en 2022.

“Estimamos que para 2023 no se revertirán estos indicadores”, sentencia Agote.

El 70 por ciento de la producción primaria de leche está destinado al mercado interno. “Esos productos lácteos conllevan mayores costos de elaboración y distribución que los que se destinan a la exportación”, señala el ejecutivo. Por eso, apunta, el sector debe encontrar fórmulas que concilien ambas patas del negocio. “Pueden crecer simultáneamente. El peor escenario sería que un modelo crezca en detrimento del otro. Nosotros trabajamos permanentemente para optimizar nuestros costos de producción y comercialización para seguir siendo competitivos”, asegura. Hoy buscan aumentar la cantidad de litros de leche que reciben en sus plantas para destinarlo para ambos mercados.

Según el último reporte del Centro de la Industria Lechera (CIL), las exportaciones lácteas superaron los US\$ 1675 millones, un incremento de casi 25 por ciento con respecto al año anterior. Y en volumen, el alza fue de 4,3 por ciento con un total de 412.294 toneladas. Las exportaciones (principalmente leche en polvo y en menor medida manteca y quesos duros) representan un 30 por ciento de la facturación de Mastellone Hnos., que en 2022 redireccionó gran parte de sus envíos hacia países limítrofes con productos fraccionados y comercializados bajo su marca La Serenísima. “Los precios de los *commodities* lácteos están estabilizados, luego de un mercado retroceso”, agrega Agote. Sin embargo, concluye: “El atraso cambiario, junto con el 9 por ciento de retenciones que se le aplica a la leche en polvo, no generan mayores incentivos para nuestro perfil exportador de *commodities* lácteos”. <AP>

AUTOMOTRICES

Por Ricardo Quesada

Dolores de crecimiento

El sector automotor cerró un 2022 con buenos niveles de ventas y producción, pero la falta de piezas y la macro local le pusieron un freno al avance.

Pasaron ya tres años de la irrupción del Covid y, aunque en muchos aspectos, la pandemia ya quedó prácticamente atrás, las automotrices todavía están lidiando con sus consecuencias. La falta de semiconductores y la tensión en la cadena logística siguen poniendo el freno a un sector clave de la economía local. Y a esos problemas que enfrenta la industria en todo el planeta hay que sumarles los condimentos propios de la Argentina, como las restricciones a las importaciones a raíz de la escasez de dólares.

A pesar de estos problemas, en la industria coinciden en que el año pasado fue un año relativamente bueno. Y para 2023 se espera que la situación se mantenga estable.

Los movimientos y conflictos que tuvo la industria se reflejaron en esta edición del ranking exclusivo de APERTURA Las 100 mejores en imagen. Es que aunque el líder indiscutido fue, una vez más, la japonesa Toyota, en los siguientes puestos hubo muchos cambios. Ford desplazó a Volkswagen y se alzó con el segundo lugar de la categoría, uno por encima del año anterior. Eso relegó a la alemana al tercer puesto.

El cuarto lugar, en tanto, lo ocupó Stellantis, que tuvo un meteórico ascenso de 100 puestos en el ranking general. Mientras, Mercedes-Benz bajó una posición hasta el quinto escalón.

“Cuando mirás los números cerrados, como industria crecimos entre un 23 y 24 por ciento en producción y exportaciones. El mercado local tuvo más de 407.000 patentamientos. Y

PUESTO
Nº 16

Ford. Martín Galdeano adelanta que prevén lanzar la nueva Ranger en el segundo semestre del año.



para Ford, 2022 fue un año muy desafiante. Progresamos muchísimo en el plan de inversión de US\$ 500 millones que ya teníamos en marcha para fabricar la nueva Ranger en Pacheco", dice Martín Galdeano, presidente y CEO de Ford Argentina y actual presidente de la Asociación de Fabricantes de Automotores (Adefa). La compañía anunció una inversión de US\$ 80 millones para producir una nueva familia de motores de alta tecnología para la Ranger.

La nueva versión de la *pickup* mediana de la marca del óvalo ya está en etapa de pruebas y se prevé que llegará al mercado en el segundo semestre del año. El 70 por ciento de la producción estará destinado a la exportación, en primer lugar a los países donde ya están presentes. Pero, precisamente, ahí es donde empiezan a pesar los históricos problemas de competitividad argentinos.

Impuestos for export

Ingresos brutos, las tasas municipales de seguridad e higiene y, especialmente, las retenciones encarecen la producción local. Y aunque el Gobierno eliminó los derechos de exportación a todas las unidades extras que se vendan al exterior, lo cierto es que el sector exporta una gran cantidad de impuestos, algo que no sucede en otras partes del mundo.

"A nivel tecnológico, la renovación de la planta nos permite competir con los Estados Unidos, Tailandia o Sudáfrica. Pero después necesitas un marco que te genere competitividad para exportar. Los productos argentinos pagan derechos de exportación y los de los demás países no. Nuestro objetivo es lograr ser fuente de abastecimiento para distintos mercados. Pero si mirás a México, por ejemplo, que es un mercado hiperabierto, ellos pueden elegir a quién le compran. Y si la Argentina no es competitiva, van a mirar para otro lado", razona Galdeano.

Para Volkswagen, 2022 fue un buen año. La marca tuvo un creci-

miento de producción del 20 por ciento, en comparación con 2021, las exportaciones se incrementaron 5 por ciento y tuvieron buenos resultados para los dos autos fabricados en la Argentina. La Amarok tuvo participación del 28 por ciento en su categoría y el SUV Taos logró un share del 26 por ciento.

El inicio de 2023, además, le trajo buenas noticias a la marca alemana. En enero, la Amarok logró el liderazgo en patentamientos de su categoría y desplazó a la Toyota Hilux por segunda vez en pocos meses.

Más producción

“Arrancamos un año que vemos que va a ser muy parecido al ante-

rior para la industria. Pero nosotros somos más optimistas y estamos pensando en un crecimiento de producción y exportación de alrededor del 20 por ciento. En 2022 habíamos anunciado una inversión de US\$ 250 millones para el *restyling* de Amarok y localización de piezas, especialmente estampado en caliente. Empezamos a producir las motos Ducati en Córdoba. Y hacia fin de año sumamos otros US\$ 50 millones para la producción de cuatro modelos de camiones”, dice Marcellus Puig, CEO y presidente de Volkswagen Group Argentina desde mediados del año pasado.

La planta de Pacheco llegó a diciembre trabajando con dos turnos de producción. El objetivo para este

año, explicó el ejecutivo, es seguir incrementandola. Además, en momentos en que la economía sufre la falta de dólares, buscarán nacionalizar una mayor cantidad de piezas.

“Tener un equilibrio es importante para nuestra estrategia no solo por la balanza comercial, sino también para tener más estabilidad y optimizar la producción. Pero es cierto que desarrollar proveedores locales me ayuda a traer menos piezas importadas”, reflexiona y destaca que producir y exportar más facilita la aprobación de importaciones de piezas.

La producción, señala Puig, podría haberse incrementado aún más, pero la falta de semiconductores en todo el mundo complicó el panorama. Según las estimaciones de Volkswagen la provisión de *chips* solo se normalizaría a partir de 2025.

Alta demanda

Manuel Mantilla, presidente y CEO de Mercedes-Benz Argentina, asegura que 2022 fue un muy buen año para la compañía que dirige. En el mundo, destaca, se mantuvo elevada la demanda de la Sprinter, que la marca de la estrella produce en su planta en Virrey del Pino, que funcionó con dos turnos a pleno.

PUESTO
Nº 17

Volkswagen. La alemana espera incrementar su producción un 20 por ciento, según Marcellus Puig, su CEO.



“Estamos corriendo detrás de la demanda porque también fue un año complejo para lograr que las cosas pasen. Hubo falta de piezas de proveedores, problemas logísticos para recibir partes y también para exportar. A pesar de todas las dificultades lo fuimos haciendo porque tenemos un equipo muy bueno en Mercedes”, señala.

La producción, agrega, se tuvo que organizar como si fuera un Tetris para lograr calzar todo de manera justa. Hubo días que por los stocks la com-

PUESTO
Nº 30

Mercedes-Benz. Mantilla, de la marca de la estrella que operó la planta de Virrey del Pino con dos turnos a pleno.

pañía estuvo cerca de tener que parar la fábrica. En ocasiones las piezas se destinaban a otras plantas que tenía prioridad por sobre la Argentina.

"Por suerte eso no llegó a pasar, pero hubo gente que transpiró mucho en esas situaciones. Y después estuvo el problema con conseguir barcos para exportar. En ocasiones se demoraba mucho y veíamos cómo se iban acumulando las Sprinter terminadas en la planta, porque no teníamos manera de sacarlas", relata.

La Sprinter *made in Argentina* se exporta a toda América latina y a los Estados Unidos. En este último mercado la *van* tuvo una demanda mayor tras la pandemia gracias al boom de los *motorhomes*. Ahora, con la suba de tasas de la Fed, Mantilla cree que podría llegar a enfriarse un poco.

Tampoco la importación de autos fue sencilla. A pesar de tener una balanza comercial favorable, la llegada de vehículos a la Argentina se vio perjudicada por la escasez de vehículos en todo el mundo.

Una de las constantes en los últimos dos años en el mercado de autos en el país fueron las listas de espera de meses para acceder a un cero kilómetro. Mantilla cree que to-

davía falta tiempo para que se normalice la situación.

"La demanda termina concentrándose en los autos que se fabrican localmente, que en principio tienen disponibilidad, pero no pueden hacer frente a ese pico", explica el ejecutivo.

Por otro lado, 2022 significó un año de inauguraciones para la empresa estadounidense GM. En la planta de General Alvear la compañía inició la producción de la Chevrolet Tracker, tras una inversión de US\$ 300 millones.

"Trabajamos con 59 empresas nacionales. En la planta instalamos nuevos equipos, transportadores, estaciones de trabajo robotizadas de bajo consumo y nuevas tecnologías de manufactura 4.0. También incluyó la expansión edilicia de naves industriales por 50.000 metros cuadrados", explica Federico Ovejero, vice presidente para Argenti-

na, Paraguay y Uruguay de GM South America en General Motors.

La compañía espera este año incrementar la producción para atender a la creciente demanda. Al cierre de febrero, Tracker se consolidaba como el SUV más vendido del mercado en Argentina.

La japonesa Honda, en tanto, cerró 2022 con sus vehículos consolidados en el primer puesto de autos importados del ranking de patentamientos. Además, la compañía mantuvo el liderazgo en el mercado de motos por cuarto año consecutivo con más de 89.000 unidades patentadas, lo que representó más del 20 por ciento de *market share*.

"Este año cumpliremos 45 años de presencia en la Argentina. Si bien nuestro foco continuará siendo el mercado de motocicletas, consolidaremos también el *line up* de autos con importantes lanzamientos que buscarán robustecer el portafolio de vehículos de la marca, encabezado por HR-V y CR-V. Es el caso, por ejemplo, de la Honda ZR-V, una nueva SUV que llegará en la segunda mitad del año", señala Takashi Fujisaki, presidente de Honda Motor de Argentina.

El ejecutivo destaca, asimismo, que 2023 presenta un panorama desafiante. En ese sentido, reclama un esquema de previsibilidad de largo plazo para promover el crecimiento sustentable.

"Es necesario continuar trabajando para incentivar la producción local y fomentar la demanda tanto interna como la de otros mercados. Desde Honda, nuestros esfuerzos estarán puestos en abastecer al mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de la más alta calidad, seguridad y tecnología", cierra. <AP>

PUESTO
Nº 91

Honda. Takashi Fujisaki, de la japonesa que consolidó el liderazgo en la venta de autos importados.



TOP 20

PUESTO N° 13

Santander
Alejandro Butti
CEO



La fórmula para 2023

Tras un 2022 positivo, las empresas con mejor imagen analizan los desafíos que tendrá cada industria en pleno año electoral. Qué se necesita para mejorar el clima de negocios en la Argentina.

Por Javier Ledesma Cascio

¿Qué balance hacen de 2022?

Santander terminó el año con una performance superior a la del mercado. Nuestro *return on equity*, normalizado por impactos extraordinarios, fue del 9 por ciento frente al 6 por ciento del promedio del sistema financiero local. En la Argentina, nos focalizamos en el negocio transaccional y somos best-in-class en comisiones, depósitos y tarjetas. Durante los últimos dos años inscribimos cinco empresas (más que en los últimos 15 años): Santander Consumer, Getnet, Superdigital, Openbank y MODO.

¿Qué desafíos tiene el sector para este año?

En los últimos años, el sistema financiero argentino actuó como amortiguador y no como propagador de los períodos de volatilidad. Sin embargo, nuestro sistema financiero es pequeño. El crédito representa apenas 10 por ciento del PBI, frente a niveles superiores al 50 por ciento en la región. Es necesario potenciar el crédito, si se dan las condiciones adecuadas.

¿Cuándo podría darse esta recuperación del crédito?

Para que vuelva a crecer en términos reales, se debe normalizar la macro y converger ciertas variables nominales a la baja. Es importante que la inflación

4,9

millones
La cantidad de tarjetas
de crédito (plásticos)
que emitieron

Fuente: información de entidades financieras del BCRA en noviembre 2022

retome un sendero de descenso, que esto esté acompañado por una baja gradual de las Leliq y las tasas. Esto junto con la liberación de ciertas regulaciones distorsivas del sistema financiero (como las tasas mínimas de plazo fijo), debería conducir a un crecimiento del crédito. A su vez, el sistema se encuentra muy poco apalancado, con un gran exceso de liquidez y con mucho potencial, que se refleja en una ratio de crédito a depósitos de menos del 50 por ciento. En una mirada de mediano y largo plazo, la necesidad de más previsibilidad y estabilidad serán claves para que puedan regresar los préstamos hipotecarios, uno de los grandes dinamizadores del crédito.

¿Qué aspectos tendrá que abordar con prioridad el próximo gobierno para mejorar el clima de negocios?

para mejorar el clima de negocios. Es muy importante que el país vaya normalizando sus variables económicas, de manera que se vuelva a generar un entorno de confianza. Esto implica volver al equilibrio fiscal y generar el espacio necesario para que el sector privado invierta y genere empleo. Argentina tiene que volver a crear el círculo virtuoso del ahorro, el crédito y la inversión.

¿Tienen planeado lanzar más verticales a través de estas nuevas empresas?

Vemos como grandes verticales a seguir de cerca el de los negocios de pagos y adquisición, la financiación de consumo incluyendo los créditos prendarios, y el potencial de los agronegocios por ser el sector más dinámico de la economía.

10 millones
De transacciones
por mes procesa
Santander en el país

96 %
Son operaciones
digitales o
automáticas

Fuente: Santander

PUESTO N° 15

Ualá
Pierpaolo Barbieri
Fundador y CEO



¿Qué balance hacen de 2022?

Fue un gran año. Lanzamos en Colombia y nos consolidamos en la Argentina y México. Logramos adquirir compañías locales como Empretienda, Ceibo Créditos y Wilobank. En México estamos en proceso de adquisición del banco ABC Capital -sujeta a aprobación de los reguladores- y en Colombia fuimos la primera fintech en conseguir una licencia de Compañía de Financiamiento.

¿Qué proyectos tienen para 2023?

Invertiremos US\$ 150 millones en los próximos 18 meses para seguir creciendo en América latina. Esperamos lograr un margen neto positivo en la Argentina, algo que logramos dos años antes de lo previsto cuando lanzamos. Apostamos a la expansión regional y proyectamos sumar más de 25 millones de personas usuarias en los próximos 5 años.

¿Qué desafíos tendrá el sector este año?

Debemos seguir trabajando en innovaciones de producto y regulatorias. Necesitamos que la interoperabilidad sea real: con competencia y sin monopolios. Porque así se desarrolla el sistema. El BCRA ha hecho un gran trabajo pero aún tenemos recorrido por delante para lograr un sistema más abierto, competitivo, inclusivo y seguro.

5 millones
De usuarios ya tiene Ualá entre la Argentina, México y Colombia

Fuente: *la empresa*

266.848

Cuentas de ahorro
tiene Wilobank a
noviembre de 2022

Fuente: *información de entidades financieras del BCRA*

PUESTO N° 19

Pan American Energy

¿Cuáles son sus principales proyectos para 2023?

En los últimos 5 años, la compañía invirtió en el país un promedio de casi US\$ 1200 millones al año. En 2023, PAE invertirá un monto superior a dicho promedio para poner en marcha la infraestructura necesaria y producir cada vez más y en forma más eficiente, en un contexto de alta inflación y costos crecientes. El crecimiento de la producción permitirá continuar exportando y posibilitar el ingreso de dólares que el país tanto necesita.

En la cuenca del Golfo San Jorge, que tiene una dinámica de desarrollo diferente a Vaca Muerta, se continuará invirtiendo con el objetivo de estabilizar la producción. Se perforarán alrededor de 165 pozos en 2023.

En Vaca Muerta, durante 2023 la compañía prevé perforar y completar unos 30 pozos en las áreas que opera y estima incrementará la producción petróleo más de un 10 por ciento y la de gas aumentará más de un 20 por ciento respecto a 2022.

¿Qué desafíos enfrentará el sector este año?

Argentina necesita continuar invirtiendo en gasoductos, oleoductos y terminales marítimas para liberar su potencial exportador. Por esta razón, la industria y el Estado están invirtiendo en esto. También se deberían construir ductos y otras infraestructuras para transportar el petróleo y gas desde los yacimientos hasta las redes troncales.

En los próximos años, la industria debería concentrarse en seguir incrementando la producción de petróleo y gas. De esta manera, se podrán reemplazar las importaciones y aumentar las exportaciones a Chile, Bolivia y Brasil. Asimismo, se debería avanzar con el

86 %
Creció el empleo
fintech entre
2020 y 2022

Fuente: *Cámara Argentina de Fintech*

17,8 %
Es la participación consolidada de PAE en el mercado local de hidrocarburos

6.026.176

De metros cúbicos de petróleo y gas produjo PAE en 2022

Fuente: Secretaría de Energía



proyecto de construcción de una planta para exportar GNL al mundo. Estos escenarios, que hoy son razonables, cambiarán la matriz productiva de la Argentina y el perfil de su balanza comercial externa, como así también permitirán crear miles de empleos de calidad.

¿Cómo creen que afectará el escenario preelectoral al sector?

Para poder encarar seriamente cualquier proyecto de inversión hay que tratar de abstraerse lo más posible de la coyuntura. En el caso del sector energético, la inversión en yacimientos y en infraestructura se realiza con un plazo de repago de 15 a 20 años. Por eso, es necesario alinear la decisión de inversión con el repago esperado. Para ello se debe seguir trabajando y tener una política energética que se desarrolle sobre la base de una política de Estado a largo plazo.

PUESTO N° 20

Accenture
Sofía Vago
CEO



¿Qué balance hacen del 2022?

Logramos desarrollar proyectos que nos permitieron afianzar aún más nuestra relevancia en el mercado. Tuvimos un gran progreso en los programas de atracción y desarrollo de talento a través de propuestas de remuneraciones y beneficios diferenciales. Llevamos

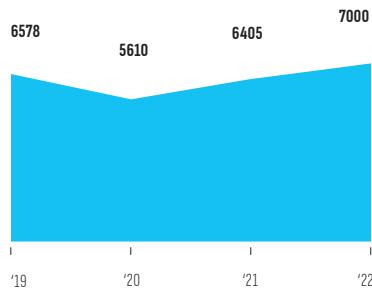
al interior el plan Accenture Empleo Federal con más de 1000 colaboradores distribuidos en todo el país. Hoy desde un pueblo en Salta prestamos servicio a una petrolera en Estados Unidos.

Fuimos aliados de nuestros clientes en la transformación de sus negocios adaptados a la nueva coyuntura, y nos enfocamos en las tecnologías que están cambiando los negocios, como la Inteligencia Artificial, la ciberseguridad, los datos y Supply. En lo financiero, tuvimos un muy buen crecimiento, un récord de exportaciones y la generación de proyectos a largo plazo que generan perspectiva de crecimiento continuo para los próximos años.

¿Cuáles son los principales planes de la empresa para este año?

Nuestro foco es la gente, el talento y la innovación. Para 2023 mantendremos nuestra inversión en el desarrollo de nuestra gente. Por eso, seguimos invirtiendo en generar aptitudes para incluir en el mundo de los negocios a personas y sectores que hoy no pueden acceder a él. Nuestro norte está en el desarrollo de tecnologías como la IA, los datos y la ciberseguridad.

Exportación de Servicios Basados en el Conocimiento En millones de dólares



Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo

¿Cuáles son los desafíos que tendrá el sector este año?

Uno de los principales es, sin dudas, la inflación. No solo afecta a nuestra gente sino también a nuestros clientes y estamos atentos al impacto que tiene en ellos y cómo adaptarnos.

¿Qué aspectos tendrá que abordar con prioridad el próximo gobierno para mejorar el clima de negocios y la economía?

Donde hay políticas de Estado, se crece. También, un aspecto importante es mejorar el nivel de confianza que tienen las personas con los dirigentes para construir un buen clima de negocios y fortalecer la economía. En todos los países que han salido del subdesarrollo la confianza fue fundamental. El sector de la Economía del conocimiento tiene 20 años y es probablemente uno de los sectores que más evolucionó en la economía argentina, y generó crecimiento, movilidad social y oportunidades para el talento.

¿Qué impacto tuvo la implementación del «dólar tecno» en el sector? ¿Sirve a largo plazo?

Lo más importante es que las empresas puedan pagarles a los colaboradores salarios competitivos a nivel mundial para que no se vuelquen a la economía informal y así favorecer la creación de empleo calificado y al desarrollo de la economía nacional.

¿Qué panorama vislumbran para este año para la exportación de servicios?

Seguimos apostando al crecimiento del sector que es clave para el desarrollo de la economía nacional. Continúa la demanda de nuestros servicios desde el exterior y vamos a seguir exportando servicios profesionales relacionados con el rubro tecnológico, finanzas, administración de empresas, recursos humanos y legales, entre otras áreas que nos parecen fundamentales. <AP>

Somos Dreamliners. Apostamos por el bienestar.

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

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

Un 20% menos
de consumo de combustible y
de emisiones

Hasta
40 minutos menos
de tiempo de vuelo

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

Más silencioso,
con un 60% menos
de impacto acústico

aireuropa.com

 **Air Europa**
Tú decides 

BACKSTAGE

El detrás de escena de un clásico



1



2



3



4

① Fabián Kon (Galicia), Gustavo Salinas (Toyota) y Hernán de Goñi (Director periodístico de El Cronista) se ponen al día.

② Una charla distendida para Carlos Ormachea (Techint), Pablo González (YPF) y Víctor Valle (Google).

③ Mauro Mattiozzi (El Cronista), Víctor Valle (Google), Martín

Galdeano (Ford), Horacio Riggé (El Cronista) y Diego Prado (Toyota).

④ Mujeres al frente: Sofía Vago (Accenture), Laura Barnator (Unilever) y Verónica Marcelo (Natura).

⑤ Charlas entre fotos: Galdeano junto a Juan Manuel Compte (El Cronista), Barnator y Osvaldo Santi (Ford).

⑥ Galdeano y Martín Ticinese (CEO de Quilmes).

⑦ Ronda de negocios con Ticinese, Galdeano, Kon, De Goñi y Compte.

⑧ Flashes para las cámaras con Carlos Agote (Mastellone), Gustavo Salinas (Toyota), Barnator y Galdeano.

⑨ Ormachea y Marcelo.



6



7



8



5



9



10



11



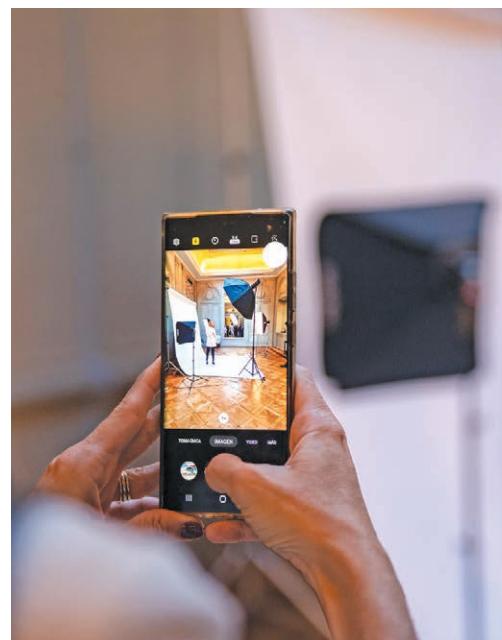
12



APERTURA

agradece al Hotel Palladio 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.

- ⑩ Agote fue el primero en llegar y pasar frente al lente de Pato Pérez. ⑪ De a uno y en grupos, la dinámica de fotos de este año para Las 100 Mejores. ⑫ El equipo de APERTURA atento a cada detalle: Eugenia Iglesias, Juliana Monferrán y Pato Pérez. ⑬ El riquísimo catering a cargo del Hotel Palladio. Luego, los invitados se llevaron un voucher para hospedarse sin cargo en el hotel. ⑭ Los CEOs estuvieron acompañados por sus equipos de comunicación, que retrataron todo.



14

**Cuidamos todo
lo importante
de tu vida**



sancorseguros.com.ar





Trabajos del futuro

Estrategias para el mundo hipercomplejo

Los expertos aseguran que es clave volver más humanas a las instituciones, para cuidar el recurso humano más demandado. Para eso, se requerirán nuevos perfiles.

Por Alejandra Beresovsky

En un mundo cada vez más complejo, en el marco de una aceleración impulsada por los cambios tecnológicos y después de un hito desestructurante como fue la pandemia de Covid-19, las organizaciones están en un proceso de

reflexión para no equivocar el rumbo. El desafío es mayúsculo y, según los especialistas, la búsqueda de recursos humanos estará orientada no solo a ser parte de la revolución tecnológica, sino a cuidar a las personas para evitar que se reproduzcan fenómenos como el de “la gran renuncia”, es decir, el abandono

de las empresas por parte de colaboradores que no encuentran en su trabajo la satisfacción.

“El desafío principal para las compañías es que estamos pasando de un mundo complejo a un mundo hipercomplejo, y eso implica tener una mirada holística, la mirada del todo, con una de cada una de las partes que integran ese todo”, considera Guillermo Oliveto, titular de la consultora W y autor del libro *La humanidad ampliada*.

Oliveto defiende el concepto de que vivimos en una comunidad potenciada por la tecnología y el consumo, lo que requiere de habilidades para “leer” la realidad. “Tenemos mucha información a disposición, pero necesitamos la capacidad de tener una mentalidad ampliada, es decir, poder procesar una gran cantidad de variables”, explica. Para seguir el ritmo de las transformaciones, tener colaboradores que permitan a las

empresas ser parte de los cambios es fundamental, pero no suficiente: "Hoy, las compañías están muy enfocadas en integrar todas las nuevas herramientas tecnológicas y me parece fantástico, pero yo hablo de una humanidad ampliada, porque lo que planteo es que la tecnología tiene que seguir siendo una herramienta a disposición del ser humano, controlada por el ser humano, que amplíe sus potencias, sus posibilidades, pero que no la cercene, que no la acote o que no la desdibuje".

La pandemia enfrentó a la humanidad a su propia finitud y obligó a replantearse modos de vida, incluido el trabajo. "Por primera vez en la historia, la población entera estuvo atravesada por el miedo a la muerte minuto a minuto, durante dos años. Eso ha alterado muchísimo la manera de pensar, le cambió el chip a la sociedad contemporánea", grafica. Y afirma que "la búsqueda de bienestar es el mantra de la época". La predisposición de las empresas a pasar a formatos de trabajo híbridos está asociada a esa búsqueda de satisfacer la demanda de bienestar de los empleados.

"Eso no estaba en los mapas. Si lo estaba la transformación digital y se discutía la jornada laboral reducida y el impacto de la tecnología en el trabajo, pero no que iríamos a un formato masivo de trabajo híbrido y eso es lo que estamos viendo hoy", insiste.

Academia

Desde el ámbito académico indican que la matrícula continúa exhibiendo los movimientos del mercado y que, en el futuro, los egresados de carreras tecnológicas seguirán siendo los más buscados. "Todas las disciplinas atravesadas directamente por la tecnología tienen y seguirán teniendo una alta demanda de empleo. Especialistas en inteligencia artificial, análisis de datos, ciberseguridad y programación tendrán un gran protagonismo en los empleos del futuro. En esta línea podrían incluirse todas las disciplinas vinculadas a las ciencias naturales, la ingeniería y la matemática", confirma Ariel Vázquez, director de la licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa

(UADE). Y reafirma: "En el área de negocios, se seguirán solicitando perfiles relacionados con el marketing digital, diseñadores de experiencia de usuario y analistas de datos que se centren en estudiar el comportamiento actual y futuro de los consumidores".

Pero el requerimiento de habilidades no se limitará a lo digital, porque las organizaciones se encuentran ante el reto de retrotraer o, al menos, frenar su incidencia negativa en el entorno. El daño actual y potencial a la naturaleza inspiró objetivos internacionales con metas muy concretas que las instituciones de-

gración en organizaciones que competirán cada vez más por el recurso humano.

"Las organizaciones tendrán un *staff* de personas muy vinculadas a la tecnología y a lo digital, pero la fidelización de esas personas en los puestos de trabajo y la generación de alternativas para que disfruten más o estén más satisfechas, demandará nuevas posiciones, más asociadas al acompañamiento humanístico", apunta en esa línea, Raúl Lacaze, socio de la consultora Bäcker & Partners.

Según amplía Lacaze, no se trata de reforzar las áreas de Recursos Humanos, sino de cambiar la mirada de quienes



berán cumplir si no quieren quedar fuera de ámbitos de oportunidades, como los negocios con el Estado. "Profesionales del área de gestión ambiental, sustentabilidad y energías renovables serán también un gran punto de interés, dado que las organizaciones buscan reducir la huella de carbono", dice al respecto Vázquez.

Cuidados

Los avances en materia de diagnóstico y tratamiento nos enfrentan a una experiencia vital más compleja. "Debido a que en la población está aumentando la expectativa de vida y las dinámicas familiares han cambiado, se demandarán cada día más profesionales de salud y del cuidado, ya sea de niños como de adultos mayores", apunta Vázquez.

La alta demanda de perfiles tecnológicos requerirá de estrategias (y personas) destinadas a diseñar y proteger su inte-

tienen responsabilidad de gestionar. "Las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, con la tolerancia al estrés, con la flexibilidad, con la resiliencia, serán necesarias en todos los roles de la organización, pero sobre todo en las posiciones orientadas a la conducción de equipos", señala. Y asegura que la emergencia sanitaria que vivió la humanidad entre 2020 y 2022 (y que todavía tiene efectos) "visibilizó que la forma en que la gente se vincula con el trabajo también ha variado". "Esa modalidad hace que las empresas tengan la necesidad de seducir y de fidelizar a las personas. Por lo tanto, esas cualidades deberán estar diseminadas dentro de toda la organización, en todos los roles", añade.

Lacaze asegura que, cuando se investiga sobre la causa de la alta rotación en equipos con las destrezas en materia de tecnología más requeridas hoy, se descubre que la recompensa económica no es



la determinante. “Mucho más tiene que ver el nexo con el equipo de trabajo y con el líder”, asevera. La posibilidad de “engancharnos” con una organización se ve afectada por cinco factores, describe el especialista: status (cómo nos ven los demás); la certidumbre, que no tiene que ver con saber exactamente lo que pasará en la empresa en el futuro, sino con cuán transparente es la organización a la hora de comunicar las cosas; la autonomía, para la cual se precisa que la persona esté empoderada; la afinidad, el sentido de pertenencia; y la equidad, es decir, si la persona siente que realmente hay un trato justo en el ámbito laboral.

En ese marco, dice, las habilidades para la interacción, para la conexión y el trabajo colaborativo tienen que estar en las áreas de recursos humanos, porque sus equipos son agentes de cambio; pero también deben presentarse en el resto de las posiciones. La diversidad, un atributo cada vez más requerido a las compañías, exige reforzar esas aptitudes.

La capacidad de upskilling y reskilling pondrá un diferencial para el desarrollo profesional

Capacitación permanente

La capacitación permanente de los empleados es una forma de afrontar los cambios que experimentan las empresas. “En Banco Itaú el cliente está en el centro de todo lo que hacemos y trabajamos para que nuestros colaboradores se sientan dueños de ese propósito y sean protagonistas de la transformación”, cuenta al respecto Viviana Valdés, gerente de Talento y Cultura de

Itaú Argentina. La entidad financiera cuenta con un nuevo modelo de atención basado en la omnicanalidad y todas las áreas que acompañan al negocio de personas físicas están trabajando en comunidades ágiles diseñadas considerando la experiencia del cliente. “Este escenario nos convocó diseñar un campus interno de formación y desarrollo en datos, agilidad, sistemas y otras para *upskilling* y *reskilling* de nuestros colaboradores”, revela Viviana Valdés. “Asimismo, buscamos nuevas habilidades en el mercado enfocadas especialmente en UX, datos, IT, pero priorizando sobre el conocimiento técnico habilidades que puedan insertarse de forma natural en nuestra cultura: agilidad emocional, colaboración, capacidad de aprendizaje, ambición de resultados, ética y, por supuesto, pasión por conocer y saber responder al cliente”, añade.

Para Valdés, “todo parece indicar que la capacidad de *upskilling*, *reskilling* y las habilidades humanas y digitales pon-

drán un diferencial para el desarrollo profesional en el escenario actual".

Además de la capacidad de aprendizaje constante, la multiplicidad de perfiles será un diferencial en los equipos. "Vemos que las empresas se verán cada vez más beneficiadas de contar con equipos de trabajo diversos, con talentos que tengan distintos *backgrounds*, distintas culturas, distintas maneras de ver las cosas", manifiesta Natalia Jiménez, gerente Regional para Latinoamérica Habla Hispana en Deel, una plataforma de recursos humanos, para la gestión de equipos internacionales. "Tener equipos con perfiles cortados por la misma tijera parece ser una práctica del pasado", insiste.

Una de las formas, considera, es integrando personas que trabajan desde distintas geografías. "Ya son miles las empresas en todo el mundo que entendieron que para acceder al mejor talento hay que derribar fronteras; que lo que importa hoy son las habilidades y la experiencia de una persona, y no donde vive", asegura. Y completa: "Es justamente por esto que vemos que -a pesar del contexto económico- la contratación global sigue creciendo año a año".

Aprendizajes

"El futuro ya está acá, todas las empresas tienen inserta la digitalización, de alguna u otra manera, y todas tienen que ser más humanas", sostiene, por su parte, Luis Aragón, mentor, *coach* ejecutivo e investigador sobre el futuro del trabajo. Aragón manifiesta que, en este contexto, se precisa "una mentalidad para navegar tiempos de cambio". Reconoce que un entorno de transformación permanente puede generar temor, pero que al mismo tiempo es una oportunidad: "Todo cambia tan rápido que todos podemos reinventarnos, transformarnos y ponernos en nuevas líneas de largada continuamente". Es por eso que se siguen valorando otras habilidades, además de las llamadas "duras", que tienen que ver con las destrezas específicas requeridas por cada profesión. "Las búsquedas hoy son fundamentalmente las habilidades blandas: la posibilidad de desarrollar la capacidad de aprender, la gestión del cambio, las mentalidades cu-

riosas, que trabajan en equipo, desarrollando la empatía", subraya.

Aragón cree que el chatbot de inteligencia artificial ChatGPT, popularizado recientemente, tendrá un fuerte poder de cambio en las profesiones. "Como lo tuvo en su momento el iPhone", compara. Sin embargo, considera que no será en términos de amenaza, sino de abrir posibilidades creativas para cada área de trabajo.

El investigador destaca que hoy aprender no solo es necesario, sino también más fácil que en el pasado. "Es posible establecer un diálogo con la inteli-



gencia artificial para que busque los conocimientos en todos los contenidos que hay en Internet. De esa manera, permite aprender distintas cosas de una manera fenomenal", ilustra. Alude también a los cursos gratuitos y los formatos audiovisuales a través de YouTube. "La persona con la curiosidad, con capacidad de sistematización, con habilidad para aprender, puede hacerlo a través de distintos formatos", remarca.

Además de esas modalidades, asistidas por la tecnología, cree en la adquisición de saberes a través de la práctica. "La mentalidad de aprendiz es fundamental y la experiencia te transforma en un maestro. Si uno cambia y une todo lo que aprendió en la acción y se suma aquello que se transmite por medio de las nuevas tecnologías y las formas de trabajo remotas, puede asumir la condición de experto, a partir del desarrollo de *expertise*", concluye.

Azucena Gorbarán, fundadora y directora Ejecutiva de AMG Consulting

Group, consultora con más de 25 años de experiencia en asesoramiento a organizaciones, describe el contexto en el que se destacan los perfiles que mejor se adaptan al cambio y destaca que, aunque nos estemos enfocando ahora en la complejidad de nuestra realidad, esta situación se ha dado siempre. "La complejidad se exacerba con la evolución tecnológica, porque está dada por muchas variables que interactúan al mismo tiempo y que genera fenómenos emergentes a partir de las interacciones", plantea. "Y un mundo complejo nunca puede ser abordado desde un pensamiento lógico, lineal, secuencial", lanza.

Gorbarán destaca que la pandemia aceleró transformaciones en los procesos de trabajo, incluido el entorno en el que se desempeñan los recursos humanos, pero que la adaptación no ha sido lo suficientemente veloz por parte de las empresas. "Las personas cada vez más se sienten extrañas a los ámbitos que las organizaciones tradicionales les ofrecen. Hay una evolución que no está siendo acompañada por esos formatos y diseños organizacionales", opina y señala que esta situación empujó en algunos países fenómenos como "la gran renuncia" y promovió las actividades independientes, porque reforzó el deseo de poder ejercer la autonomía. "Hubo conciencia de la propia capacidad, puso a las personas en el desafío de desarrollar habilidades que, cuando estábamos dentro de una oficina, las resolvía otro", ilustra.

Los perfiles de las personas que integrarán las organizaciones también se enriquecerán por el mandato social que estas están recibiendo para ser más diversas, comprometidas con el ambiente y la sustentabilidad. Para que las compañías puedan evolucionar y recrearse, sin embargo, deben tener un diseño organizativo que capture el talento de quienes contratan, y que genere las condiciones de flexibilidad, de diversidad y de claridad necesarias, remarca Gorbarán.

La necesidad de crecer ante los cambios sociales exigidos es determinante. "Si nosotros no evolucionamos, no nos vamos a poder apalancar en la tecnología: la tecnología va a ser el nuevo amo", grafica la especialista. <AP>



Reconversión

Jubilar a los cigarrillos

Philip Morris ya invirtió US\$ 9000 millones en las alternativas a su negocio tradicional. El plan de la tabacalera más grande del mundo para convertirse en una empresa de salud.

Por Javier Ledesma Cascio
desde Suiza

Le avisan que ya está todo listo. Rápido se dirige el recinto y se ubica en la primera fila. Ahí se queda varios minutos mirando al piso con los antebrazos apoyados en las rodillas, mientras las primeras personas ingresan. Antes de que se llene de gente le da unas últimas pitadas a lo que pareciera ser una lapicera. Se trata del IQOS Iluma, la última generación de calentadores de tabaco de Philip Morris International lanzado el año pasado. El auditorio está ubicado en la planta baja de El Cubo, el hub de I+D que la firma inauguró en 2009 en la ciudad suiza de Neuchâtel y donde canalizó

más de US\$ 9000 millones de inversión para desarrollar el negocio que reemplazará a los cigarrillos tradicionales. La espera terminó y el polaco Jacek Olczak, CEO de PMI desde 2021, tiene que subir al escenario. “En diez años convertiremos esto en un museo para mostrar cómo eran los cigarrillos”, asegura ante los presentes.

APERTURA estuvo presente en Technovation, una *summit* que la compañía desarrolló en Suiza para contar cómo trabaja en su negocio del futuro. Su objetivo para 2025 es que 40 millones de fumadores activos hagan el cambio a sus alternativas “libres de humo” y que estas representen más de la mitad de sus ingresos. En el camino, gastó miles

de millones en adquisiciones, desarrollos y testeos (con mejores y peores resultados).

En 1997 Philip Morris lanzó Accord en los Estados Unidos. Era su primera incursión en la tecnología de tabaco calentado y el objetivo era salir a competirle a su rival RJ Reynolds, que había presentado su producto un año antes. Pero no consiguió la aceptación de los fumadores. “El dispositivo era muy grande y el sabor estaba lejos de un cigarrillo. La clave fue miniaturizarlo para que la transición sea más fácil”, apunta Bertrand Bonvin, presidente del vertical Heat Not Burn. Él ingresó a PMI como ingeniero en 1993 y fue jefe de I+D durante las primeras pruebas de IQOS.

En 2022, la compañía comercializó 109.169 millones de unidades de tabaco calentado (HTU) por US\$ 9919 millones (31,2 por ciento del total). Estos consumibles reciben el nombre de Heets, para la primera generación de IQOS, y Terea, para el IQOS Iluma, y no se producen de la misma manera que un cigarrillo convencional (ver recuadro). De las 39 fábricas que PMI tiene en el mundo, siete ya elaboran estos productos. La pata *smoke free* está compuesta de tres verticales: tabaco calentado, cigarrillos electrónicos y oral libre de humo. Sin embargo, la primera representa un 98 por ciento de los ingresos de este negocio. “Va a ser la categoría más grande en los próximos tres años simplemente porque es la que tiene la tasa de conversión más alta en los fumadores. Es de un 75 por ciento y es muy difícil que las otras categorías lleguen a esa cifra”, asegura Stefano Volpetti, presidente de productos *smoke-free*. Y agrega: “Al final es la más cercana a un cigarrillo. En gusto, ritual, placer”.

Desde la empresa aseguran que, al no haber combustión, el tabaco calentado es menos dañino que un cigarrillo porque libera, en promedio, hasta un 95 por ciento menos productos químicos perjudiciales. Incluso remarcan que lo que libera no es humo, sino un aerosol. En tanto, indican, no es libre de riesgo porque aún tiene nicotina, la cual es

IQOS, el calentador de tabaco con el que PMI quiere desterrar al cigarrillo



adictiva. El cigarrillo electrónico, en cambio, calienta un líquido que contiene nicotina, pero no lleva tabaco. Por su parte, el vertical oral está compuesto de unas pequeñas bolsas (*o pouches*) que se colocan debajo del labio superior y son muy populares en los países escandinavos. No obstante, el despliegue de todo este negocio no fue sencillo.

Nuevos negocios, otras barreras

Japón e Italia fueron los mercados elegidos en 2014 para el lanzamiento de IQOS. Al año siguiente se extendió a Portugal, Rumania, Rusia y Suiza. Pero la empresa se encontró con tres inconvenientes a la hora de lograr una adopción masiva de la categoría: el precio, la carga impositiva y la cadena de suministros.

La venta de cigarrillos está regulada en buena parte de los mercados y el tabaco calentado podría considerarse un derivado. “Hay muchos lugares en los que estos productos no se pueden comercializar y es ilógico. Son estrechos de mente y poco corajudos”, sentencia Olczak. Hoy está presente en 70 países (versus 180 para los cigarrillos) y espera alcanzar los 100 en 2025. Al considerarlo menos dañino también esperan un menor porcentaje de carga tributaria. Por caso, en Suiza se pueden encontrar máquinas expendedoras de los Heets y Terea, una práctica extinta de las marcas de cigarrillos.

Explicar qué es el tabaco calentado era más prioritario que hacerlo accesible, asegura Volpetti. Un IQOS Iluma puede

costar entre US\$ 40 y 100, mientras que los consumibles tienen el mismo valor que un cartón de Marlboro, su marca insignia. “En la mayoría de los países emergentes esto es algo que los consumidores no han entendido hasta ahora”, comenta.

Pero los números en los mercados de ingresos bajos y medios (LMIC, por sus siglas en inglés) son atractivos. Según apuntan desde PMI, más de un tercio de los 1100 millones fumadores activos del mundo se encuentran ahí. Por eso, durante Technovation, presentaron Bonds by IQOS, una alternativa compacta que costaría hasta 50 por ciento menos y tuvo su debut en Filipinas. Asimismo sacó al mercado Veeba, una versión descartable de su vapeador Veev.

“Lo mejor es dejar de fumar, pero la gente no quiere dejar”, resume Olczak. El año pasado, la empresa vendió más de 621.000 millones de cigarrillos de sus marquillas Marlboro, Chesterfield, Parliament, L&M y, por supuesto, Philip Morris. El volumen no mostró cambios con respecto al de 2021 (cayó 0,5 por ciento). Pero, ¿acaso los nuevos productos no podrían generar nuevos consumidores? “Están dirigidos a adultos que, de lo contrario, seguirían fumando o usando otros productos de nicotina y que están buscando una mejor alternativa a los cigarrillos”, comentan desde PMI.

La evolución del negocio también trae nuevos dolores de cabeza. La compañía se vio afectada por la crisis de los semiconductores. En 2021 indicó que el crecimiento de usuarios de IQOS podría verse afectado por la escasez de este elemento para sus dispositivos.

A esto se le suma que Philip Morris no es la única en la carrera por “jubilar” a los cigarrillos. Su principal rival, British American Tobacco (BAT), se enfocó en el negocio de los vapeadores y hoy su nueva generación de productos representa un 14,8 por ciento de sus ingresos, según su reporte de 2022. Por su parte, Imperial Brands se encuentra recién en su segunda etapa después de las pruebas piloto en Europa, mientras que Japan Tobacco empezó a comprar empresas de cigarrillos electrónicos en



2014 y hace seis años lanzó su tecnología de calentado.

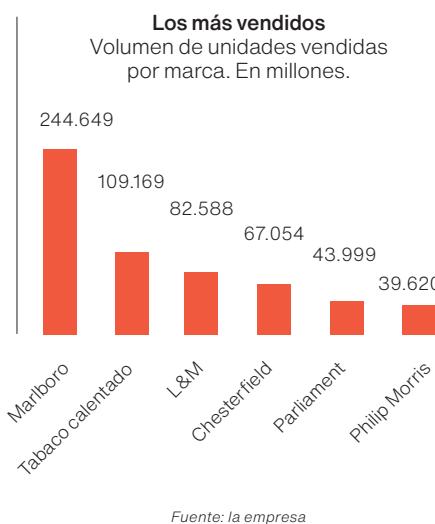
América latina, en espera

La lupa de las grandes compañías tabacaleras está puesta en Europa y Asia, donde las alternativas tienen mayor aceptación y cuentan con una regulación propia. En América latina el camino va más lento.

PMI está presente con IQOS en Colombia desde 2017 y en México desde 2020. En 2021 Uruguay habilitó la venta de dispositivos que calientan tabaco, aunque mantuvo la prohibición sobre los cigarrillos electrónicos. En Argentina todavía ninguna firma dio el primer paso. La ANMAT vedó la venta de cigarrillos electrónicos en 2011 y ratificó su decisión cinco años más tarde. Pero sobre el tabaco calentado existe una zona gris. No está prohibido, sin embargo las empresas buscan un marco especial para poner un pie con este vertical.

Según un informe de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la venta de paquetes de cigarrillos cayó un 13,3 por ciento entre 2012 y 2022, en tanto, en el mismo período, el consumo aparente se redujo en un 21,5 por ciento de 51 paquetes por habitante por año a 40.

Pero para Philip Morris su próximo gran objetivo está en los Estados Unidos. El 20 de octubre de 2022 anunció un acuerdo con Altria, que controlaba sus marquillas en dicho mercado y de la que se separó en 2008. El *deal* implicaba un desembolso de US\$ 2700 millones a cambio de que PMI consiga el control total para comercializar IQOS en todo el territorio estadounidense desde mayo de 2024. “Es uno de los mercados de nicotina más grandes del mundo. Para 2030 será una parte grande de nuestro *revenue*”, apunta Volpetti. Once días después del anuncio, Altria informó que conformó un *joint venture* con Japan Tobacco para vender sus *sticks* para calentar tabaco en los Estados Unidos.



Cómo funciona el tabaco calentado

El tamaño no es lo único que diferencia a los Tereas de los cigarrillos convencionales, sino que la forma en la que se procesa el tabaco también es distinta. Para hacerlos este se muele hasta obtener un polvo el cual se mezcla con agua, fibras y glicerina hasta obtener una pasta que luego se seca y se forman largas bobinas. Tras un segundo proceso de secado, a cada una de ellas se las enrolla alrededor de un espiral metálico, que permitirá el calentado por inducción, y se las corta hasta formar dos “tapones” de tabaco. Las anteriores generaciones de IQOS (utilizaban los Heets) se calentaban a través de una cuchilla en contacto con estos tapones, en cambio el Iluma (usa Terea) lo hace por intermedio de un campo magnético que libera el aerosol al levantar la temperatura del tabaco.

¿Y después?

Philip Morris quiere dar su propio giro copernicano. De basar sus ingresos en un negocio que provoca más de 8 millones de muertes por año, según la Organización Mundial de la Salud, a querer generar US\$ 1000 millones en ingresos en 2025 con su vertical de ‘Bienestar y Salud’, creado en marzo del año pasado. Para esto, la firma ingresó en un *rally* de compras.

En agosto de 2021 adquirió la farmacéutica estadounidense OtiTopic, al mes siguiente se quedó con la danesa Fertin Pharma y la británica Vectura. Esta última especializada en el desarro-

llo de medicamentos inhalados. “Una aspirina tarda 20 minutos en hacer efecto si la consumimos oralmente, en cambio tarda dos minutos si se inhala. La nicotina viaja más rápido por vía respiratoria a los pulmones. Estamos re-aplicando todo el conocimiento que obtuvimos para esta nueva unidad”, detalla el número uno de la empresa. En su último informe anual de resultados, este vertical generó US\$ 271 millones.

“Si miramos a 2030 la empresa va a evolucionar a una cuyo negocio principal sea *smoke-free* y de salud y bienestar”, afirma Volpetti. El ejecutivo italiano pasó más de dos décadas en el negocio de consumo masivo, ingresó a PMI en 2019 como Chief Consumer Officer y dos años después lo eligieron para liderar la escisión libre de humo. Y profundiza: “Hoy en Japón el 70 por ciento de los ingresos vienen de productos libres de humo y recién estamos en 2022. En 2030 ya vamos a tener los primeros países sin negocio de cigarrillos”.

Ya pasaron nueve años y más de US\$ 9000 millones invertidos desde aquel piloto en Japón e Italia. El desafío, ahora, también pasa por volverlo un negocio sustentable. “Ahora estamos disfrutando esos miles de millones, pero tenemos que seguir mejorando la forma en que manejamos este negocio”, resalta Volpetti. Actualmente, en niveles de facturación, empuja hacia arriba los números de PMI porque, entre enero y diciembre de 2022, creció un 7,4 por ciento en comparación con una caída de 2,2 por ciento del vertical tradicional.

Marlboro continua siendo su marca estrella con 244,649 millones de cigarrillos vendidos en lo que va del año. El segundo lugar, en volumen, no lo ocupa la propia Philip Morris, ni Parliament ni Chesterfield, sino los consumibles de tabaco calentado con más de 26.000 millones de unidades por encima de L&M, su segunda etiqueta más vendida. “Nunca va a ser igual a fumar un cigarrillo, – menciona un ejecutivo de la compañía – pero vamos a estar cerca”. <AP>



WWW.SPORTCLUB.COM.AR

ELEGÍ POTENCIAR TU BIENESTAR +

Te acompañamos a cumplir tus objetivos estés donde estés. Contamos con +300 sedes en todo el país, una plataforma digital de entrenamiento, asesoría online en nutrición y beneficios exclusivos para impulsarte a lograr tu mejor versión.



¡ESCANEÁ EL
QR Y ASOCIADE!



+300 SEDES





Tendencias

Bienestar SA

Impulsadas por la pandemia, las compañías que ofrecen servicios relacionados con el wellness tuvieron un crecimiento explosivo.

El período de aislamiento vivido durante la pandemia dejó en claro la importancia del bienestar emocional. De hecho, fueron muchas las compañías que de un día para el otro reinventaron sus políticas de beneficios y sumaron opciones como clases de meditación, *mindfulness*, yoga y otras actividades relacionadas como una manera de apuntalar a sus colaboradores.

En 2020 la industria global del bienestar movió un total de US\$ 4,4 billones, según estimaciones del Global Wellness Institute, con sede en Miami. En América latina, en tanto, el gasto total

alcanzó US\$ 311,7 millones, lo que equivale a US\$ 360,61 por persona al año. Para llegar a este número, el organismo tomó en cuenta los gastos realizados en rubros como alimentación sana, turismo de bienestar, cuidado personal y belleza, y actividad física.

“La pandemia impulsó el crecimiento. En estos últimos años tuvimos clientes nuevos que de no haber sido por la situación vivida en 2020 nunca hubieran tomado el servicio. Además, ayudó a fidelizar a los que ya eran clientes porque se dieron cuenta de la importancia que tiene el bienestar”, señala María Migali, so-

cia de Grupo Wellness Latina, compañía fundada en 2017 junto con su colega psicóloga Andrea Lardani, con la que ofrecen programas de bienestar y que factura cerca de US\$ 3 millones al año.

La firma cuenta con servicios como asistencia psicológica las 24 horas del día, asesoramiento nutricional y charlas con especialistas sobre hábitos saludables, balance vida personal y laboral, que se pueden realizar en formato presencial, virtual o híbrido.

Asistencia al empleado

“Trabajamos con empresas a las que les ofrecemos programas de asistencia al empleado que van más allá de lo que normalmente se identifica como *wellness*. Tenemos un servicio de asesoramiento contable o de temas legales e, incluso, para el cuidado de mascotas. De esta manera, el empleado puede ser más productivo, porque su cabeza se puede enfocar en el trabajo”, agrega Migali.

Además, cuentan con talleres de yoga, ejercicios de respiración, sesiones de

mindfulness y programas de educación física, que fueron muy demandados durante el período de cuarentena en 2020. La idea, explica la especialista, es lograr pausas activas en el trabajo, de manera que los colaboradores puedan hacer un corte y volver a conectarse con más energía. Y desde una plataforma digital *on demand*, brindan contenido y actividades para realizar *online*.

En la actualidad, la compañía cuenta con más de 100 clientes en toda América latina, excepto Brasil. Para atenderlos disponen de 25 empleados *full time* en la Argentina y una red de más de 350 profesionales en toda la región. Para este año, Grupo Wellness Latina espera crecer más de un 100 por ciento, gracias a que, según Migali, "las empresas aprendieron a cuidar a su gente".

En opinión de Federico Martínez, fundador y director de MFL Mindfulness Argentina, después de la pandemia se generó un cambio de paradigma que llevó a las compañías a querer acompañar el bienestar de sus empleados. Ahí es donde entra en juego el *mindfulness*, una técnica de meditación que propone una mente atenta al tiempo presente.

"Las empresas no tienen espacios para que las personas encuentren momentos de quietud que los ayuden a descargar las presiones laborales y el estrés. Nosotros se los ofrecemos con el objetivo de conseguir un empleado más atento en el trabajo y con mayor productividad", explica Martínez.

MFL Mindfulness Argentina se creó en 2019 y por allí ya pasaron más de 1500 alumnos que tomaron alguno de los 350 cursos dictados. Con casi 50 empleados, ofrecen también formación para instructores de esta práctica de meditación y talleres cortos *online*.

Martínez cuenta que estudió *mindfulness* en España luego de un punto de quiebre con la vida que llevaba. Hasta ese momento trabajaba en una compañía financiera y tenía una agencia de motos y una inmobiliaria.

En busca de la tranquilidad

"Llegué a esto en busca de tranquilidad personal por lo que me pasaba en el trabajo. Y me di cuenta de que esta prácti-

ca cambia la forma de actuar, de ver las cosas y de conectarse con uno mismo. La base fundamental del *mindfulness* es la meditación. Sentarte y disfrutar del silencio, estar con vos mismo. A partir de ahí surgen sensaciones y se reconocen vulnerabilidades y con eso llega el crecimiento", asegura.

El año pasado, la compañía experimentó un crecimiento de cerca del 70 por ciento gracias al incremento de la demanda generado en la pandemia y la pospandemia. A sus clientes corporativos Martínez les ofrecen programas a medida, en función de los pedidos y las necesidades de cada cliente.

Además, desarrollaron un *campus* virtual para que se pueda realizar una práctica informal todos los días. Y se da la posibilidad de realizar sesiones de meditación de manera presencial en las oficinas de los clientes.

"Tenemos tutores que acompañan el proceso de cada alumno. Y también ofrecemos un instructorado de ocho meses de duración, así como retiros en diferentes épocas del año y retiros empresariales", destaca.

nosotros ya veníamos trabajando con empresas de primer nivel en toda la región y eso nos ayudó", cuenta Sureda.

Ayudar a acompañar

En ese momento, agrega, los líderes de las empresas no sabían cómo acompañar a las personas que atravesaban momentos difíciles. En ese sentido, Mutare Life se propuso acompañar a las organizaciones que contaban con acceso a la plataforma y ayudarlos. Para ello, se sirvieron de los indicadores con los motivos de atención por país y, a partir de allí, pudieron identificar cuáles eran las principales demandas de los empleados.

"Personalizamos en función de lo que necesita la población. Eso tiene impacto en mejorar el clima organizacional".

Además, como detectaron que, durante la cuarentena, las personas tenían la necesidad de volver a estar en grupo, crearon una zona interactiva dentro de la plataforma. A una hora determinada se podía ingresar y se abría un espacio de intercambio. Este espacio se mantuvo y les permite a los usuarios participar e intercambiar experiencias sin ex-

En 2020 la industria global del bienestar movió US\$ 4,4 billones. En América latina el gasto total alcanzó US\$ 311,7 millones.

En 2019, pocos meses antes de que desatara la pandemia, Ximena Sureda creó Mutare Life, una plataforma de atención interdisciplinaria *online*. La emprendedora llevaba años trabajando en el área de la salud mental en la Argentina y vio la posibilidad de atender pacientes en distintos países de la región.

Cuando en marzo de 2020 con el Covid cambió todo de un día para el otro, Mutare aceleró su ritmo de crecimiento. Y aunque la plataforma había sido pensada desde otro lugar, el hecho de poder prestar servicios a cualquier país de habla hispana les jugó a favor.

"Tuvimos que hacer un trabajo muy fino para generar confianza. Por suerte

ponerse, ya que el sistema los habilita a usar un nombre de fantasía.

Mutare Life tiene más de 7000 clientes activos -por cada uno de ellos se puede generar más de un usuario en la plataforma- y factura unos US\$ 270.000 al mes. El objetivo para este año es llegar a US\$ 450.000 y alcanzar el millón de usuarios.

"Estamos en plena campaña y en breve vamos a sumar el servicio de salud integral. Por eso todavía no pudimos cerrar la proyección de crecimiento, pero somos optimistas. Con dos clientes más ya podríamos superar el objetivo de usuarios que nos propusimos", señala. <AP> Ricardo Quesada



Economías regionales

La soja del mar

El langostino representa el 60 por ciento de la exportación pesquera. La captura pasó de 40.000 toneladas anuales en 2010 a 220.000 en la actualidad. Las ventas generan US\$ 1200 millones.

Dos razones explican el crecimiento de la pesca y la comercialización del langostino en la Argentina. La primera ancla en el adecuado manejo del recurso, algo así como una política de Estado que ha recorrido diversas administraciones en las últimas décadas y que no abunda en otros segmentos de la economía. El segundo es de carácter natural y tiene que ver con una explosión demográfica de la especie en aguas de jurisdicción nacional.

Esta combinación de factores transformó al langostino en un recurso singular. Tal fue el impacto multiplicador que la industria pasó de pescar y procesar 40.000 toneladas en la primera década del siglo a capturar hasta 220.000 toneladas anuales, con un precio que tocó la cifra record de US\$ 9000 la tonelada.

El salto productivo, el hallazgo de una especie con precios internacionales en alza, la fuerte demanda del mercado externo y una suerte de bendición de la madre naturaleza, teniendo en cuenta que el fenómeno tiene lugar casi exclusivamente en aguas argentinas, forzaron la comparación: el langostino pasó a ser la soja del mar.

“El langostino fue al negocio pesquero lo que la soja al campo. Es un recurso que se explota desde hace muchísimo tiempo, desde la década del '70, pero no en los volúmenes que se dieron a partir del 2010. Eso fue un boom para la industria, también para el país porque se posicionó mundialmente en la industria del langostino como un gran jugador. Sobre todo, permitió a muchas empresas, en especial las integradas, organizar

negocios que venían siendo deficitarios o con una curva de rentabilidad negativa. El langostino fue el que vino a salvar las papas”, explica Federico Angeleri, director comercial del Grupo Veraz.

Angeleri sabe de lo que habla. Su gestión es la tercera generación en una compañía que está integrada en la cadena de valor pesquera desde la construcción de buques en la casa matriz del grupo, el astillero naval Federico Contessi, y que termina de tomar forma con una serie de firmas que se dedican a la extracción de pescados, procesamiento y comercialización del producto, principalmente al mercado exportador. El grupo cuenta con cuatro buques congeladores dedicados cien por ciento a la extracción y elaboración a bordo de langostino argentino, y cuatro fresqueros de altura, que llevan el producto a tierra para ser procesados. El trabajo final se realiza en algunas de las cuatro plantas que Veraz tiene distribuidas sobre la costa Atlántica: dos en Mar del Plata, una en Rawson y otra en Puerto Deseado.

El negocio del langostino tiene un claro perfil exportador. La demanda del mercado interno apenas si llega al 5 por ciento del total, en el mejor de los casos. La industria trabaja con dos formatos: congelado a bordo y congelado en tierra, en una temporada anual que se desarrolla entre noviembre y marzo en aguas provinciales del Golfo San Jorge –hasta la milla 12-, con barcos chicos y pesca artesanal, y en aguas nacionales –entre junio y octubre-, hasta la milla 200 con buques de mayor calado.

“Congelado a bordo se pesca y procesa en barcos factorías a 90 o 100 millas, y se congela en el mismo barco. Se empaquetan en cajas de dos kilos que van a las góndolas. En el barco solo se puede hacer entero y cola –cuenta Diego Glikman, director de Newsan Food-. En la versión congelado en tierra los barcos pescan y traen el producto fresco que se procesa en las plantas que están en el continente. Ahí se empaquetá como uno quiere”.

Las cajas de dos kilos procesadas a bordo tienen como principal destino a China, Japón y la Unión Europea, con

España e Italia a la cabeza. Esos son los países que dominan el mercado. La factura en tierra, en cambio, permite presentar el producto en formatos distintos y vender también los subproductos. "Se llega a una cantidad de mercados muchísimo más amplia, como Estados Unidos. Por ejemplo, Perú y Tailandia compran las colas para reprocessar. También se llega más fácil a los supermercados europeos", agrega Glikman.

Los desafíos

Claro que no todo va viento en popa en la industria del langostino. El impacto de la pandemia de Covid en China retrajo la demanda de uno de los principales jugadores del mercado internacional. Y la guerra entre Ucrania y Rusia hizo otro tanto en torno a las compras de Moscú. El efecto fue inevitable: el precio de la tonelada cayó hasta US\$ 6000.

"El congelado a bordo pasó de US\$ 9 en el 2021 a un piso de 5,50 o 6 el kilo, es decir US\$ 6000 la tonelada. Perdió un 30 por ciento directo en cuanto al precio, se destruyó", enfatiza Glikman. Así y todo, de los US\$ 2000 millones que genera la exportación pesquera en la Argentina, US\$ 1200 millones son aportados por la captura y comercialización de langostinos. El recurso explica aproximadamente el 60 por ciento del total. Las cifras, igualmente, ponen paños fríos sobre la comparación con la soja. "La pesca es el octavo polo exportador de la Argentina. Estamos lejos de la soja. Los dólares de la Argentina dependen del poroto y no de la pesca. La pesca suma. No es para despreciar".

En este escenario de precios en baja hay compañías como Food Partners Patagonia que han logrado surfear la ola montando una estrategia comercial que apunta a segmentos premium. El plan rindió frutos y hoy la empresa logró convertirse en un proveedor clave en los Estados Unidos, posicionándose en un mercado de alto *target*.



Después de la pandemia y tras la invasión rusa a Ucrania se retrajo la demanda y el precio del langostino cayó a US\$ 6000 la tonelada

"Es un trabajo que se empezó a hacer desde el inicio y que implicó formación, capacitación del equipo y luego acompañar eso con certificaciones de calidad de Responsabilidad Social Empresaria. Son destinos premium que implican esos requisitos", detalla Carlos Molina, gerente General de la firma.

Al mercado del langostino, sin embargo, no solo lo afecta hoy en día la caída de los precios. Los empresarios consideran aún más grave el atraso cambiario que los lleva a cobrar las exportaciones al valor del dólar oficial. Según explican, han sufrido una pérdida del 35 por ciento en 2021 y otro tanto en 2022.

Si a la merma del precio internacional y al atraso cambiario se le agregan que la exportación de langostinos enfrenta retenciones que oscilan entre el 6 por ciento para el producto entero, 5 por ciento para las colas –la venta de cola a granel paga 9 por ciento-, y del 3 por ciento para las facturas con mayor valor agregado, y que además deben abonar aranceles del 12 por ciento en algunos destinos, la pregunta surge inevitable: ¿Cuán competitiva es la exportación del marisco?

Angeleri, del Grupo Veraz, parece tener al menos una parte de la respuesta: "Somos competitivos porque también somos únicos. Somos únicos en langostino porque tenemos la suerte de que se pesca mayormente en la Argentina. Si bien la especie se puede encontrar en el sur de Brasil y de Uruguay, la realidad es que no hay volumen para hacer una pesca industrial. En el mundo la pesca de langostino salvaje está en torno a las 500.000 o 600.000 toneladas, y nosotros tenemos casi la mitad. Es un número muy importante".

En expansión

Teniendo casi todas las condiciones a favor, queda por saber si existe todavía margen como para ampliar la pesca y el procesamiento del langostino, y así

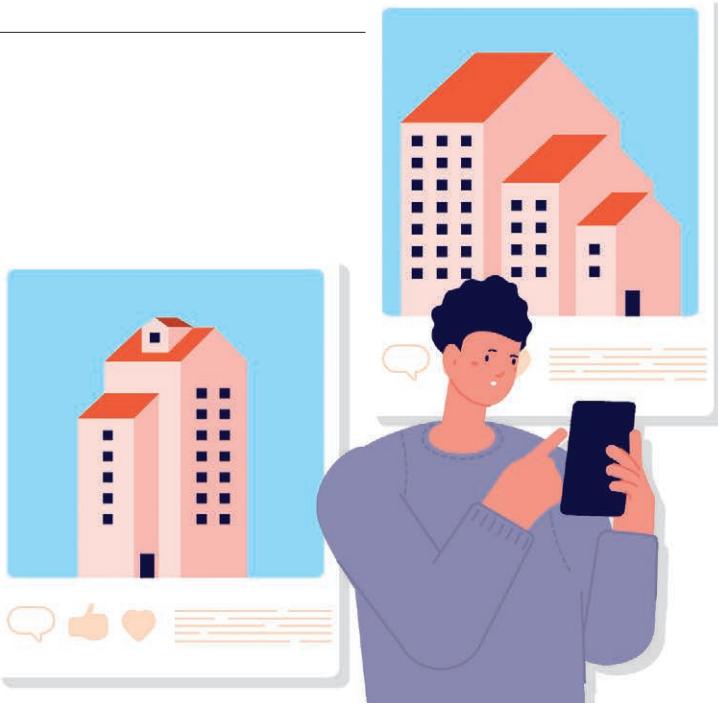
multiplicar las divisas de la exportación. Casi todas las respuestas de los actores son negativas y la explicación es binaria: una radica en la protección y sustentabilidad del recurso, la otra pasa por no inundar el mercado, saturar stocks y terminar por empujar los precios aún más a la baja.

"Hoy la discusión está centrada en cómo hacemos para frenar ese crecimiento de la búsqueda del recurso pesquero, porque si todo el mundo va a pescar langostino, vamos a poner en crisis ese recurso –dice Eduardo Boiero, presidente de la Cámara de Pesqueros y Congeladores de la Argentina-. Creemos que no hay margen para que se incremente la pesca, ni desde el punto de vista pesquero ni desde el punto de vista del negocio. Eso generaría una superoferta del producto y ya tenemos una baja del precio para el producto congelado a bordo. Afectaría mucho el negocio".

Lo que Boiero propone desde la entidad es ir hacia un sistema más controlado que imponga cuotas de pesca. En la actualidad el langostino se capture bajo el sistema olímpico, es decir que se otorga a las empresas un permiso de pesca que no tiene límites de extracción. Pero la cuotificación genera debates ya que, tal como lo establece la ley, premiaría a las compañías con mayor trayectoria en el mercado, perjudicando a las nuevas.

Molina, gerente de Food Partners Patagonia, se opone a esa receta y señala que, antes de ponerle límites a la actividad, una salida podría ser intentar ampliar mercados. "Todo recurso tiene que ser sustentable pero dentro de ese marco debe ser aprovechado en la mejor forma para que genere beneficios económicos para todos", recalca.

La actividad atrajo capitales de todo el mundo. España, Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur y China son protagonistas, aunque la normativa argentina los obliga a asociarse con firmas locales e inscribir sus barcos en el registro de buques, ya que la pesca la realizan sólo naves bajo el pabellón nacional. "Creo que el fenómeno del langostino vino para quedarse", concluye Molina. *<AP> Gustavo García*



Real estate

Los estudiantes calientan el mercado

Los condicionamientos de la ley de alquileres, el regreso de la presencialidad y el tipo de cambio impactaron en un sector que empieza a moverse en diciembre y no para hasta marzo.

El incremento del flujo de alumnos extranjeros, la escasez de oferta, las controvertidas condiciones de la ley de alquileres y la competencia de las propiedades de uso temporario han complejizado el mercado de inmuebles para estudiantes universitarios en la ciudad de Buenos Aires, un segmento que comienza a moverse en diciembre, cuando los más previsores inician la búsqueda para tener resuelto el tema cuando comienzan las clases.

María Franco, country manager de Mudafy, una proptech de asesoría personalizada, destaca que el mercado vivió una reactivación. “Durante la pandemia, notamos que la incorporación de clases virtuales significó una baja en la demanda de departamentos por parte de estudiantes, ya que no había nece-

sidad de estar cerca de las universidades. Pospandemia, a pesar de que se mantienen algunos esquemas híbridos, la mayoría de las universidades exigen la presencialidad y eso hizo que se recuperara la demanda”, informa.

Luciana Noli, gerente de Noli Propiedades, afirma que las familias de los jóvenes que buscan departamentos para estudiar en la ciudad –muchos de los cuales provienen del Gran Buenos Aires– arriban de manera temprana, porque la competencia es cada vez mayor, fruto de las dificultades del mercado y de la insuficiente oferta. “Muchas veces, comienzan en diciembre, para poder alquilar en marzo o para hacer reformas antes de que comiencen las clases”, cuenta. Y añade que ese proceso se ha anticipado porque ya no es conveniente

para muchas inmobiliarias tomar reservas por dos meses. “Las mejores propiedades salen rápido, el mercado es muy competitivo”, ilustra.

Respecto de la oferta, Franco manifiesta que se han desarrollado edificios con espacios comunes cada vez más orientados a los jóvenes. “Incluyen espacios verdes, de *co-work*, depósitos para *delivery* y cocinas. Estos nuevos edificios son de uno o de dos ambientes, ya que constituyen la tipología más demandada por los estudiantes”, agrega.

De acuerdo con los registros de Mudafy, el de los jóvenes alumnos también es un segmento interesante para la venta de unidades. “Lo que vemos es que hay muchos padres que les compran la primera propiedad a sus hijos o hijas”, asevera. Y completa: “Según un estudio realizado por nuestro equipo de Business Intelligence, los padres que compran representan el 27 por ciento del total de la demanda y se encuentran en el top 3 de casos de uso”.

Franco asegura que también hay inversores que compran unidades para alquiler temporal para estudiantes. “Es una dinámica que puede llegar a dar un margen de rentabilidad del 5 por ciento anual, pero que, dependiendo del tipo de unidad y barrio, puede ser de hasta un 8 por ciento (versus el 2,82 por ciento promedio de un alquiler permanente)”.

Las áreas de la ciudad elegidas por los jóvenes componen un amplio circuito. “Son, principalmente, zonas con buenos accesos y cercanas a universidades, centros de estudio y lugares de entretenimiento”, resume Franco. “Desde hace muchos años, Recoleta ocupa el lugar más demandado; principalmente, las áreas cercanas a la Facultad de Ingeniería y las inmediaciones del corredor de la línea D de subte. En segundo lugar, vienen zonas como Palermo, Belgrano y Núñez, que tienen oferta de departamentos de dos y tres ambientes y buenos accesos”, añade.

Afirma, asimismo, que, tras la pandemia, hubo un cambio en los criterios que orientan las búsquedas. “Creo que la principal modificación tuvo que ver con la revalorización de la calidad de vida y la necesidad de contar con espacios

al aire libre”, precisa. “En consecuencia, se demandaron espacios con más verde, luz y ventilación y, sobre todo, con áreas pensadas para el teletrabajo”, añade.

Extranjeros

“Los precios de los departamentos para estudiantes han aumentado porque la oferta está siendo absorbida por estudiantes extranjeros”, asegura Germán Gómez Picasso, director de Reporte Inmobiliario, quien asevera que buena parte de esos alumnos proviene de países limítrofes. “Es mucho más económico acceder a una universidad privada en Buenos Aires que en Brasil”, ilustra.

Los datos de los centros académicos avalan esa afirmación. Por caso, desde la Universidad de Belgrano indicaron que se verificó un aumento de estudiantes extranjeros del 760 por ciento en 2022 respecto del año anterior, ya que recién en los últimos 12 meses se retomó el dictado presencial de las clases. Además, afirmaron que trabajan con el objetivo de lograr una nueva alza de aproximadamente el 80 por ciento en 2023 con relación a 2022.

Por su parte, Guadalupe Sanz, directora de admisiones de la Universidad Torcuato Di Tella indicó: “En este último año, hemos observado que el número de los estudiantes de grado extranjeros que recibimos para realizar un intercambio ha aumentado cerca de un 35 por ciento. En la Di Tella contamos con más de 140 convenios con universidades del exterior y seguimos trabajando en desarrollar nuevos acuerdos con universidades internacionales”.

Gómez Picasso aclara que la escasez de oferta afecta a todos los segmentos, no solo al orientado a jóvenes y estudiantes. “Hay muy poco en el mercado. En la ciudad alquilan 400.000 familias o personas y en el principal portal de

oferta hay menos de 2000 propiedades”, apunta. Asevera, asimismo, que muchos de los alquileres se registran en un circuito informal. “Hay propietarios que no quieren entrar en el sistema actual de la ley de alquileres. Entonces, acuerda con familiares y amigos”, afirma. Según el directivo, la ley también afecta a los nuevos desarrollos inmobiliarios, porque desalienta el ingreso de inversores que financian la construcción de nuevas unidades para alquilar.

El período de duración es uno de los aspectos más cuestionados de la norma. “El que opta por alquilar informalmente a sus amigos no está alcanzado por las generalidades de la ley en cuanto a plazos, índices de actualización y extensión. Las condiciones se pueden

pactar entre inquilino y propietario en forma libre”, explica Claudio Vodánovich, secretario General de la Cámara Inmobiliaria Argentina.

Con el fin de asesorar a los estudiantes que provienen del interior, la Cámara Inmobiliaria Argentina ha firmado acuerdos con distintas instituciones que se vinculan con jóvenes de distintas provincias, como la Casa de Misiones en Buenos Aires. “El objetivo es que se contacten con un inmobiliario matriculado para que los oriente y facilite la búsqueda, porque, para alguien del interior, no es fácil. Las familias buscan tranquilidad al contratar, para evitar los engaños”, añade.

Nuevos desarrollos en Palermo

“A los clientes del interior les gusta mucho Palermo”, sentencia Noli quien tiene oferta en esa zona y en otras como las inmediaciones de las facultades de Ciencias Económicas y Medicina de la UBA, Recoleta, San Telmo y Puerto Madero.

Precisamente, Palermo ha vivido una transformación en los últimos años. En

la zona surgen todos los años nuevos desarrollos en las inmediaciones de las sedes de la Universidad de Palermo, pero mientras que en 2022 había 143.364 m² en construcción, en 2021 esa cifra ascendía a 154.203 m², al tiempo que en 2020 era de 148.203 m², según un informe de octubre de Reporte Inmobiliario. Sin embargo, de acuerdo con el trabajo, el porcentaje de emprendimientos en etapa de inicios, demolición o promoción con carteles es mayor a la media de los últimos años.

Las características de los desarrollos coinciden con el perfil de los estudiantes. “Al igual que en años anteriores, se observa que la tipología que más abunda en los proyectos es la que corresponde a monoambientes, seguida por dos ambientes y departamentos de dos dormitorios en forma mucho más reducida”, dice el informe de Reporte Inmobiliario.

En Palermo Sur, en el área delimitada por las calles Soler, Scalabrini Ortiz, Córdoba y Gallo, la zona buscada por estudiantes de la Universidad de Palermo, se observa una caída del costo de construcción medido en dólares, lo cual se atribuye a las distintas devaluaciones y a la baja en la demanda de inversores.

Según el trabajo, el valor de venta más bajo registrado en el último relevamiento es de US\$ 2900 el metro cuadrado (m²), con un techo de cotización de US\$ 3700 por m². En 2021, el piso era de US\$ 3034 el m² y la cotización máxima, US\$ 3900 el m².

“El valor promedio actual por unidad de superficie para la totalidad de los emprendimientos en oferta formal de venta que han sido relevados alcanzó los US\$ 3287. Dicho valor se ubica un 2,81 por ciento por debajo de los US\$ 3382 por m² promedio de 2021”, continúa.

Respecto de las propiedades “usadas”, el relevamiento de Reporte Inmobiliario señala que el valor promedio para las unidades de dos ambientes es de US\$ 2484 el m², mientras que hace un año llegaba a US\$ 2837 m² y, en 2020, a US\$ 3142 el m². La cotización actual del usado se ubica un 24,4 por ciento por debajo de la cotización promedio del “a estrenar” en la zona. <AP> *Alejandra Beresovsky*



En Alianza con

Bloomberg
Businessweek

La carne

Beyond Meat e Impossible Foods querían transformar la industria cárnea de US\$ 1 billón. Pero sus productos a base de plantas resultaron un fracaso.

pierde



falsa

cocción

Por Deena Shanker
Fotografías de Akira

Ya desde la fundación en 2009 de Beyond Meat Inc., con la idea entonces fantástica de producir carne sin animales, Ethan Brown viene dando el equivalente a una extensa charla TED. En 2013 subió al escenario de la conferencia Wired Business para explicar que el mundo tenía un verdadero problema con la emisión de gases de invernadero a partir de la carne y que capitalistas de riesgo podrían tener gran impacto invirtiendo más en carne falsa que en energía solar. Tres años después, en la reunión de Ideacity en Toronto, dijo que su meta era replicar “el diseño de la carne”. Para cuando apareció en la Cumbre de Constructores e Innovadores de Goldman Sachs Inc de 2019, explicó que su misión exigía la urgencia y la escala que había exhibido Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, y que sus productos ayudarían a resolver en simultáneo enfermedades cardíacas, diabetes, cáncer, el cambio climático, la escasez de recursos naturales y el bienestar de los animales. El pasado otoño boreal dijo a la multitud reunida en la conferencia sobre clima del *New York Times* que así como la tecnología había vuelto obsoleto al carroaje tirado por caballos, también su sistema transformaría la proteína en el centro del plato. “Siento que esto es algo inevitable”, aseguró.

No hizo falta mucho para convencer a Silicon Valley de que una hamburguesa vegana podría ser la próxima gran disruptión mundial. Mientras que las variedades de porotos y quinoa de antaño apelaban a los partidarios de lo crujiente, el falso bocadillo de la carne de Brown, elaborado en un laboratorio para que tuviera el aspecto y el gusto de la auténtica, implicaba que la vasta mayoría de quienes comían carne podrían abandonar las hamburguesas sin tener que renunciar de verdad a nada. Junto con capitalistas de riesgo llegaron inversores de todos los rincones de la cultura: Leonardo DiCaprio, la Sociedad Humana de Estados Unidos y el ex director ejecutivo de McDonald's, Don Thompson. Hasta Tyson Foods Inc., el principal productor de carne real de EE.UU., invirtió una y más veces para catapultar a El Segundo, una startup de California que en 2018 alcanzó una valuación de US\$ 1300 millones.

También intervino Bill Gates apoyando a dos compañías de hamburguesas veganas que “sangraban” como la carne real: Beyond y su rival Impossible Foods Inc.. Brown trabajaba bajo licencia, pero Impossible era un producto de un bioquímico de la Universidad de Stanford llamado Pat Brown (sin parentesco con Ethan). Cuando Pat fundó Impossible en 2011 su gran avance fue percatarse de que una molécula llamada hemo era la clave en la esencia de la carne. Luego la produjo con levadura modificada genéticamente y patentó el uso de lo que la compañía llamaba su ingrediente mágico: leghemoglobina de soja.

Antes de que Impossible vendiera una sola hamburguesa, la compañía se las ingenió para recaudar US\$ 183 millones. Pat también recorrió el circuito y hasta dio en 2015 una verdadera charla TED (técnicamente fue una TEDMed). Hablando en términos levemente más apocalípticos que Ethan, Pat se refirió al “actual holocausto silvestre” causado por la insaciable demanda mundial de carne, mientras un ayudante cocinaba una hamburguesa Impossible al lado suyo. “Sé que sue-

na loco reemplazar una industria mundial profundamente arraigada de US\$ 1 billón —admitió—, pero tiene que hacerse”. Cuatro años después, cuando la revista *New Yorker* hizo una nota sobre Impossible, Pat pronosticó que la empresa “tendrá una porción de dos dígitos del mercado de la carne” hacia 2024 antes de lanzarlo en una “espiral de muerte”. Después apuntaría a la “industria del cerdo y los pollos, los señalaría y se irían a la quiebra incluso más rápido”.

Pero la carne está vivita y coleando. Cuando Beyond salió a la Bolsa en 2019 —fue la más exitosa oferta pública inicial desde la crisis financiera de 2008—, los competidores afluyeron al sector, seguidos por un repunte impulsado por la pandemia. Desde entonces la industria se hundió. Las ventas en supermercados de carne refrigerada a base de plantas cayeron en EE.UU. un 14 por ciento en volumen en las 52 semanas que terminaron el 4 de diciembre pasado, indica la firma de datos minoristas IRI. Los pedidos de hamburguesas a base de plantas en restaurantes y otras bocas de servicios de comida en los 12 meses que finalizaron en noviembre descendieron un 9 por ciento frente a los tres años anteriores, apunta el NPD Group.

Beyond perdió ventas en casi todos los canales en el pasado trimestre. En el último año despidió al 20 por ciento de su fuerza laboral, perdió a más de la mitad de sus directivos y detuvo proyectos como un hot dog vegano y la próxima proteína alternativa con carne de cultivos celulares, señalan personas que conocen el tema y pidieron no ser mencionadas al tratar de información privada de la compañía. Ninguna de las grandes cadenas de comida rápida que anunciaron asociaciones con Beyond —KFC, Pizza Hut y, la más importante, McDonald's— ha colocado un solo artículo permanente en sus menús estadounidenses. Mientras que un índice de compañías de comida empaquetada en el S&P 500 había subido 4

Pat Brown y Ethan Brown



por ciento frente al año anterior, el 17 de enero el precio accionario de Beyond oscilaba en torno a los 16 dólares, una caída del 76 por ciento desde el año anterior, y de 93 por ciento contra el máximo del verano boreal de 2019.

A Impossible le va mejor, pero Pat ya no está en la empresa. En abril pasado dejó el cargo de director visionario en jefe y fue reemplazado como CEO por un directivo de Chobani Inc., antes de que saliera de licencia. Con el nuevo CEO, Peter McGuinness, Impossible ha sacado nuevos productos como falsos nuggets de pollo que llevaron a un aumento del 50 por ciento en las ventas minoristas en EE.UU. en 2022. Aunque sumó socios en restaurants, algunos de los de más larga data descubrieron que el entusiasmo de los consumidores tocó un límite o está decayendo. Las acciones de Impossible, una empresa privada, se negocian actualmente en 12 dólares, señala Prab Rattan, director de mercados de capital en Hiive, un mercado de operaciones de valores privados. Es la mitad del precio que tenía durante su ronda de financiamiento, según datos de PitchBook.

En este momento los partidarios más confiables son los veganos y los vegetarianos. Quienes comen carne también participan, pero con una frecuencia mucho menor. "Simplemente no es lo suyo", resume Chris DuBois, director de prácticas con proteínas en IRI.

¿Por qué una industria que tenía tanto en juego, y que había sido respaldada por tanto dinero, de repente se desinfló? Las compañías se negaron a permitir que Ethan y Pat Brown pudieran hablar con *Bloomberg Businessweek*, pero en la conferencia sobre el clima de octubre organizada por el *New York Times*, Ethan apuntó a la industria de la carne por el viento en contra de la carne falsa.

"Están haciendo lo máximo para dar a entender que nuestro proceso no es sano o que nuestros productos están llenos de químicos —protestó—. Esas cosas no son ciertas".

Cualesquiera sean las críticas que arroje la industria de la carne, son las mismas que se plantean los consumidores por sí solos. Al igual que otras tendencias de alimentación sin culpa que periódicamente entran y salen del espíritu de la época, los beneficios graduales se ven contrastados por preocupaciones sobre lo que podría haber en los productos. Muchos partidarios de la carne que al principio se entusiasmaron con la variedad falsa, y que no les preocupaba la diferencia en gusto o textura, finalmente prestaron más

atención a la lista de ingredientes y no pudieron determinar si en verdad salían ganando. ¿Estaban comiendo esas hamburguesas para limitar las emisiones de carbono o para bajar la presión arterial? ¿Era una alternativa saludable o un sustituto procesado en exceso y lleno de sodio? La carne a base de plantas sigue costando más que la carne verdadera, y como la inflación empuja hacia arriba los precios en el supermercado, muchos compradores abandonaron la costosa imitación por pollo o, en algunos casos, por porotos o lentejas.

La carne sin carne no parece tanto una innovación que cambiará el mundo sino otra tendencia alimenticia cuya novedad se está agotando. "Antes veíamos una tasa increíble de crecimiento. Pero cuando se pierde ese impulso se pierde la certeza de cuán grande podrá ser la carne a base de plantas", advierte Thomas George, gerente de cartera en la firma de investigaciones de inversiones Grizzle, que en 2019 anticipó que en diez años la carne a base de plantas podría adueñarse del 10 por ciento de la industria de la carne si ofrecía precios equivalentes. "La oportunidad para esa categoría, afirma hoy, es más borrosa".

Antes de que Beyond Meat presentara la Beyond Burger estuvo la Bestia. Cuando Ethan mostró la hamburguesa congelada en 2015 la compañía habló de un "batido de proteínas con pan". Aunque al final la descartó, las presunciones sanitarias de la Bestia, como altos niveles de proteína y falta de gluten o soja, siguieron siendo dominantes en la presentación de la Beyond Burger. (Cada vez que le preguntaron, Pat Brown ha defendido la reputación para la salud del producto de Impossible frente a la carne, aunque prefiriera hablar de reemplazar la agricultura animal hacia el 2035). Pero nada divulgó las virtudes de la alimentación a base de plantas como *The Game Changers*, el documental producido por James Cameron que llegó a Netflix en 2019.

El programa acompañaba a deportistas veganos de categoría internacional, con cameos de médicos, científicos y hasta Arnold Schwarzenegger, quien antes de volverse totalmente vegano le dijo alguna vez a Sylvester Stallone que "pegaba como vegetariano". Según el filme, el veganismo hace que una persona no solo sea más sana sino más fuerte y más resistente, y pueda tener erecciones más firmes y prolongadas.

Ethan sumó la película a su arsenal. "Si ven películas como *Game Changers*, etc.", declaró a Bloomberg Television en 2019, "es posible cambiar el rendimiento diario individual de un estudiante-deportista mediante el consumo de nuestros productos contra la proteína animal". Agregó que los deportistas embajadores de Beyond, como las estrellas de la NBA Kyrie Irving o Chris Paul —que además son inversores en la startup— habían "adoptado nuestros productos en sus regímenes de entrenamiento y estaban viendo grandes resultados".

La Beyond Burger se vendía al principio en supermercados, mientras que Impossible buscó a chefs famosos como David Chang. Hacia fines de 2019, Carl Jr., Dunkin' y White Castle ya estaban vendiendo productos de Beyond, Impossible o de otras firmas (Burger King había lanzado la Impossible Whopper a nivel nacional). Los gigantes de la alimentación no que-



rián quedarse atrás. Tyson había demostrado interés en comprar Beyond, según Greg Bohlen, exmiembro del directorio. Cuando eso no ocurrió la compañía de carnes anunció planes de crear su propia "marca multimillonaria" de productos a base de plantas. (Tyson se negó a hacer comentarios). Nestlé SA presentó la Awesome Burger, y el CEO de Conagra Brands Inc dijo que la firma iba a crear "la próxima generación de hamburguesas sin carne".

Al principio las falsas hamburguesas y salchichas parecían una solución potencial a la obsesión de los estadounidenses con las carnes rojas y procesadas que se ha vinculado con casos de cáncer y otras enfermedades crónicas. Pero con los años fue creciendo el escepticismo respecto de sus beneficios para la salud. Pocos meses después de la OPI de Beyond, Mark Bittman, antaño defensor de la carne falsa, criticó los productos por su "hiperprocesado". El CEO de Chipotle Mexican Grill Inc protestó que no cuajaban con el lema "alimentos con integridad" que distingue a esa cadena de comidas rápidas. Hasta John Mackey, cofundador de Whole Foods Market Inc. —la cadena que había sido decisiva para introducir la categoría— dijo en público que las carnes a base de plantas eran "alimentos superprocesados". (El Centro para la Libertad de los Consumidores, grupo que representa a compañías tabacaleras, de alcohol y carnes, difundió un aviso en el Super Bowl de febrero de 2020 en el que atacaba los ingredientes de la carne falsa repitiendo un consejo sanitario de vieja data: "Si no pueden deletrearlo o pronunciarlo, tal vez no deberían comerlo").

Aun así, las críticas no habían llegado a personas como Michelle Darby, una ma-

Kim Kardashian

CONSULTORA DE GUSTO

dre encerrada en casa con cuatro hijos en Marlton, New Jersey, en los primeros días de la pandemia. Había visto *The Game Changers* en Netflix. "El argumento era muy convincente —recordó—. Y yo estoy en el límite del colesterol elevado".

Al igual que muchos otros durante el confinamiento, Darby empezó a comprar carnes falsas. La carne real escaseaba y la gente tenía dinero adicional para probar este nuevo producto. Los norteamericanos compraron 5,3 millones de unidades de alternativas a la carne en las ocho semanas que culminaron el 25 de abril de 2020, tres veces la cifra del año anterior, según Nielsen Holdings Ltd.. De repente parecía plausible la predicción de Beyond de que la carne falsa iba camino de convertirse en la nueva leche falsa: así como las compañías de leche alternativa podían jactarse de tener el 13 por ciento del tamaño de la industria lechera de US\$ 16.100 millones, la carne alternativa también socavaría el sector cárnico incluso más grande Estados Unidos de US\$ 270 millones. ("Ese es el piso", llegó a decir Ethan en una conferencia de 2019 en Barclays Plc.).

Mientras Darby acumulaba compras se percató de que ella y su familia engullían nuggets sin pollo a un ritmo mucho mayor y los hot dogs de imitación la ponían incómoda. Durante una consulta con el doctor mencionó los cambios en la dieta que había hecho —los falsos nuggets de pollo, las salchichas de Impossible en Starbucks— y su decepción por la falta de resultados. El médico tuvo una explicación sencilla: "Estás comiendo alimentos procesados".

Darby volvió a su casa y examinó los paquetes, prestando especial atención al contenido de sal. "Tendría que haber sido evidente para mí desde el principio", recuerda. De inmediato dejó de comprar carnes a base de plantas, salvo por la compra ocasional de carne molida de Impossible. Mientras tanto está haciendo lo mismo que muchos otros consumidores: ha regresado a la carne. "Si (en la familia) quieren hamburguesas compramos carne picada o pollo picado y no notan la diferencia", señaló.

En 2020 la mitad de los norteamericanos pensó que la carne falsa era saludable; hoy lo piensa el 28 por ciento, indica un estudio de Citi Global Insights. El doctor David Katz, director fundador del Centro de Prevención de la Universidad de Yale, quien aparece en *The Game Changers*, afirma que Beyond Burger y similares son "ultraprocesados", elaboradas con ingredientes procesados como proteínas de arvejas, almidón de papas y cloruro de potasio. Cuando las compara con las hamburguesas *fast-food* admite las ventajas ecológicas y de bienestar animal, pero aclara que siguen sin ser claros los beneficios para salud. "En el peor de los casos es un movimiento lateral", señala. Un portavoz de Beyond Meat dijo a *Bloomberg Businessweek* que existen "aceptados beneficios para la salud en la carne a base de plantas" y derivó a la revista con dos profesionales de la salud: Christopher Gardner, de Stanford, quien ha recibido financiamiento de

“Nadie debería estar bajo la ilusión de que son alimentos sanos.”

Beyond Meat, efectuó un pequeño estudio que señala mejoras en peso y colesterol. Aclara, no obstante, que los beneficios que identificó no han sido copiados todavía. “No se puede responder a la pregunta solo con un estudio”, reconoció Gardner. Y el doctor Michael Greger, autor del libro *How Not to Die* (Cómo no morir), sostiene que la carne falsa es una mejor opción que la hamburguesa de comidas rápidas, pero eso no la hace buena. “Nadie debería estar bajo la ilusión de que son alimentos sanos”, advirtió.

Eso se torna obvio cuando se descubre que un ingrediente clave de Beyond Meat tiene sus orígenes en los Dippin' Dots, las diminutas “cuentas” de helado congelado con nitrógeno líquido que pueden conseguirse con gustos como banana split o algodón de caramelo. Beyond comenzó a colaborar en 2019 con Dippin' Dots LLC.. El negocio de las Dots fue vendido en junio de 2022, pero Beyond sigue trabajando con Scott Fischer, su ex CEO, mediante su empresa, Cryogenic Processors LLC.. Beyond compra grasas como aceite de canola y aceite refinado de coco, que Fischer procesa en “pequeñas porciones o bolas congeladas de grasa de manera criogénica”, explica. Cryogenic Processors despacha las bolitas a Beyond para combinarlas con agua, proteínas de arroz, manteca de cacao, metilcelulosa y más de una decena de otros ingredientes que pueden encontrarse en Beyond Burger.

Estos glóbulos blancos deben aportar la jugosidad de la carne, pero las grasas a base de plantas también emiten un olor fétido cuando se cocinan algunos de esos alimentos, dice Tom Mastrobuoni, quien dirigió la segunda inversión de Tyson en Beyond y ahora es director de inversiones en Big Idea Ventures LLC.. Comentarios online compararon el olor de la carne cruda de Beyond con el de la comida para gatos, y una publicación en un tablero de mensajes contó que había debido ventilar la cocina para cambiar el aire luego de cocinarlas. “Si otra comida tuviera el mismo olor la tiraría”, afirma Jeremy Sklarsky, excliente de Beyond que probó el producto por preocupaciones personales y ambientales antes de volver a la carne.

En septiembre pasado, el director operativo de Beyond Meat, Doug Ramsey, fue detenido en Arkansas por morderle la nariz a una persona durante una pelea en un partido de fútbol universitario. Exdirectivo de Tyson, Ramsey es uno de los veteranos del sector que Ethan sedujo en 2021 para colaborar en la expansión de Beyond. A mediados de octubre había dejado la empresa, junto con el director de finanzas, el encargado del crecimiento y el jefe de la cadena de proveedores.

El amorío entre Beyond y los gigantes de la comida rápida también se desvaneció. Dunkin’ —que en algún momento fue el principal socio de la compañía— retiró las falsas salchichas de sus menús a escala nacional en 2021. La demacrada producción de presas de pollo no tiene a grandes nombres en la mira. Taco Bell probó la “carne asada” de Beyond, pero su CEO declaró a Axios que las opiniones eran “contradicторias” y no está prevista una distribución nacional en fecha temprana. Mientras tanto fotos y documentos de la planta de Beyond en Pensilvania revelaron en mayo de 2022 el hallazgo en los productos de listeria y variedad de materiales extraños, como madera y cadenas. Yum! Brands Inc., propietaria de Taco Bell, KFC y Pizza Hut, no respondió a los pedidos de comentarios.

Beyond también probó su hamburguesa en unas 600 ubicaciones en Estados Unidos contando con McDonald's como cliente destacado, sin que tenga mucho por exhibir. Durante un breve momento en abril pareció que la hamburguesa sin carne

McPlant iba a quedarse para siempre. *Fast Company* dio la información errada de que la McPlant iba a ser un artículo permanente del menú, lo que disparó un 34 por ciento el precio de las acciones de Beyond, hasta que McDonald's contradijo la información, lo que provocó una caída igual de rápida en los papeles. En julio un analista de JPMorgan Chase & Co señaló que había consultado a 25 locales de McDonald's: ninguno ofrecía ya la McPlant. Luego vino el desastre de la nariz mordida. “La repercusión negativa en torno a un miembro de alto nivel de la administración con una



relación clave con MCD seguramente perjudica las pocas posibilidades que quedaban", escribió Michael Lavery en una nota para Piper Sandler Cos.

Cuando Beyond contrató a la principal influencer del mundo, Kim Kardashian, también se las ingenió para tener problemas. En la primavera boreal de 2022 la firma presentó a la nueva "consultora en jefa de gusto". Lo que pronto viralizó las burlas cuando sabuesos virtuales descubrieron que en una publicidad ella no comía de verdad la hamburguesa. (Luego Kardashian divulgó filmaciones del estudio en las que se veía que de verdad había ingerido la comida).

Mientras tanto, Impossible ha descubierto que trastornar la agricultura animal es difícil. Burger King agregó otra Impossible Burger a su oferta pero después de probar los falsos *nuggets* de pollo, un sándwich de pollo y salchichas, no los sumó a su formación regular. Los restaurantes de FAT Brands Inc venden un millón de Impossible Burgers por año, lo que es bueno pero no tanto como las de carne, cuyas ventas van en ascenso. En Bareburger, otro de los que adoptó temprano a Impossible, las ventas pasaron de ser "astronómicas" al 6 por ciento del total de hamburguesas y sándwiches en 2021 y al 4 por ciento en 2022, indica Eurípides Pelekanos, CEO de la cadena. "La pompa se terminó", asegura.

El sustituto de Pat Brown en Impossible, McGuinness, un veterano del sector que el año pasado dejó al productor de yogur Chobani, dice contar con nuevos planes de crecimiento para la startup radicada en Redwood City, California. "No quiero hablar de que la categoría está en decadencia, eso no existe", aclara a pesar de que Impossible ha tratado de liderarla durante buena parte del decenio pasado.

Esta vez, empero, el plan de McGuinness es "operar como una empresa de alimentos". En vez de pronosticar el fin de la industria de la carne el nuevo CEO habla de llegar a los carnívoros reforzando los puntos de distribución, duplicar el conocimiento de los consumidores y combinar promociones de falsos *nuggets* de pollo con falsos productos de cerdo, para que los compradores que prefieren uno de ellos, prueben el otro. Así como la góndola de los yogurts capta la atención de los consumidores por su variedad, lo mismo sucederá con los productos de Impossible. En octubre pasado despidió al 6 por ciento del personal como parte de una reestructuración más amplia, y les explicó a los empleados que la compañía iba a concentrarse en su "línea de innovación y R&D". Los precios, que ya venían bajando, podrían igualarse a los de la carne hacia fin de año en tanto los costos siguen mejorando con una mayor eficiencia. Y después está el perfil nutricional de la hamburguesa. "La base para nosotros es elaborar un producto delicioso —señala McGuinness—. Lo añadido es que si es bueno para ustedes, será bueno para el planeta".

Hace tres años y medio, el Javits Center de Nueva York organizó la primera Expo Mundial Basadas en Plantas. Entre vendedores de carne enlatada de seitán, chorizo de arvejas y tomates y golosinas para perros a base de moho, el verdadero

entusiasmo giraba en torno a Beyond. Recién superada su OPI, el director ejecutivo de la compañía fue el orador principal. "Ojalá hubiera invertido en ellos", dijo entonces Andy Levitt, fundador de la *startup* de comida vegana Purple Carrot. Cuando Levitt creó su firma en 2014 los veganos eran "chicas tatuadas con sandalias Birkenstock de Vermont", recuerda. Los productos de Beyond catapultaron a toda una generación de *startups*, y se convirtieron en la "droga de entrada para los alimentos a base de plantas".

La Expo 2022 fue mucho más parecida a una feria tradicional. No había rastros de Beyond, salvo por un expositor que trataba de diferenciarse de la antigua estrella. Un puesto tras otro exhibían productos como proteínas de soja texturadas o falsas porciones deli promovidas por Shark Tank, pero pocas justificaban detenerse por unos segundos y muchas eran tan desagradables que este cronista que come carne tuvo que escupirlas. Por lejos la comida más rica estaba en el pabellón italiano, donde los chefs sirvieron pizzas vegetales sin queso y pasta puttanesca sin anchoas, sin que pudieran encontrarse proteínas animales de imitación. Cuando le preguntaron qué estaba haciendo en una exposición de carne falsa, el chef italiano y restaurateur Fabrizio Facchini dio un respingo. "También tenemos mucho a base de plantas", exclamó aludiendo al significado literal de la frase antes que al término de marketing. "No le ponemos queso a todo".



Cuando los expertos en el sector se preguntaban si la carne a base de plantas podría causar una perturbación como la de la leche alternativa, muchos pasaron por alto dos diferencias: los consumidores intolerantes a la lactosa y el uso de la leche como ingrediente, antes que como plato principal. Muchos bebedores de leche de soja, almendras y avena la agregan al café porque la leche real simplemente no es una opción. Pero no la beben en un vaso. Hasta las predicciones de un rebote en las ventas de carne a base de plantas han quedado empequeñecidas por lo que sucede con los productos lácteos. Jennifer Bartashus de Bloomberg Intelligence escribió en noviembre que en la segunda mitad de 2023 había confianza en que las ventas de leche a base de plantas aumentarían del 6 por ciento al 8 por ciento, mientras que las alternativas de la carne lo harían entre 1 por ciento y 2 por ciento.

La actual capitalización de mercado de Beyond Meat es de US\$ 1000 millones, en baja desde el máximo de US\$ 14.000 millones. Reducir costos es la prioridad de la compañía en tanto promete tener un flujo de caja positivo para la segunda mitad del año, y trata de aumentar las menguantes reservas de efectivo. En la comunicación de ganancias de la empresa en noviembre, Ethan Brown habló de otra oferta por tiempo limitado con Panda Express Inc y del premio alimenticio 2022 concedido por la revista *People*. Pero los analistas lo llenaron de preguntas sobre los elevados niveles de los inventarios y consultaron por qué Beyond solo estaba elaborando ingredientes en vez de comidas preparadas. Brown responsabilizó a la inflación y al cambio en los gustos de los consumidores por alterar su misión a largo plazo. "Tengo la certeza —manifestó— de que cuando logremos la paridad de precios, cuando los productos sean indistinguibles, cuan-

do la situación del clima se agrave, cuando la gente perciba claramente cuáles son los beneficios reales para la salud, se dará la conversión".

Las grandes compañías de alimentos también enfriaron la categoría. Tyson eliminó su hamburguesa vegetal, una mezcla de proteínas de carne y habas que supuestamente debía lanzar la futura "marca de los mil millones de dólares". Hay productos de Morningstar Farms de Kellogg, Gardein de Conagra Brands y Sweet Earth de Nestlé que siguen vendiéndose, y que incluso se venden bien, pero ninguno ha sido un éxito descomunal.

El resto se parece más a una categoría de nicho antes que al desplazamiento de una industria afianzada. Años después de que Beyond, Impossible y otros imitadores trataran de separar a la gente de la carne, parece que sus clientes son apenas el 5 por ciento de la población que de entrada no comía carne. Kevin Lindgren, director de merchandising en el distribuidor de comida Baldor Specialty Foods Inc., de Nueva York, afirma que más restaurantes encargan hamburguesas a base de plantas solo para tener algo que servir a los vegetarianos "que no sea ensalada o coliflor". La continuidad de la expansión de las hamburguesas alternativas en restaurantes se sostiene en gran medida porque los establecimientos se protegen del "veto" de la única persona de un grupo que no come carne y que puede frustrar la elección de un lugar para comer si no hay un plato adecuado sin carne. "Está congelada, y la arrojan al freezer", resume Lindgren el entusiasmo de los restaurants. Pero ni siquiera eso está asegurado. Muchos vegetarianos preferirían una hamburguesa elaborada a partir de verduras reales, y no una que "sangre".

Ahora Impossible se está aventurando más allá de las costas estadounidenses, donde muchos ya dejaron atrás la carne falsa, con la esperanza de reactivar el interés en el resto de Estados Unidos. (Lindgren cuenta que hace poco detectó una Impossible Burger en el menú de un bar deportivo de Dakota del Sur). Pero cuando el verano boreal pasado se agregó la salchicha de Impossible a los menús de más de 600 locales de Cracker Barrel, la compañía rápidamente le tomó el gusto a esa nueva base de consumidores "NO ME PODRÁN QUITAR LA SALCHICHA DE CERDO NI AUNQUE TENGAN QUE ARRANCARLA DE MIS FRIAS MANOS MUERTAS", escribió alguien en un comentario cuando la cadena sureña de temática country publicó el nuevo plato en Facebook.

Mientras tanto, una nueva alternativa a la carne se abrió camino hacia el próximo ciclo de entusiasmo: carne celular. Cultivados en tanques gigantescos donde se extraen células de animales vivos, la carne, el pollo y el pescado de laboratorio son, en teoría, mejores para el medioambiente que sus versiones reales, y deberían tener mejor sabor. Algunas startups del sector cosecharon US\$ 2600 millones en financiamiento que incluyen, una vez más, a Bill Gates y Leonardo DiCaprio. La categoría tendrá que superar obstáculos más grandes que la carne a base de plantas, desde la enorme cantidad de electricidad que se precisa en la elaboración a los costos exorbitantes. "Esto podría cambiar el mundo", proclamó John Mackey, cofundador de Whole Foods, luego de invertir en la startup celular Upside Foods. Inc. <BW>

La estrategia de un multimillonario que salió mal

● Jorge Paulo Lemann fijó exigentes metas de reducción de costos. ¿Se excedieron los directivos de Americanas para cumplirlas?

Hace no mucho tiempo Jorge Paulo Lemann era posiblemente el barón empresario más respetado —y temido— de la Tierra. El multimillonario brasileño y sus dos antiguos socios comerciales absorbían gigantes multinacionales a ritmo frenético y los colocaban en el vasto imperio que construyeron desde Río de Janeiro.

En 2008 fue Anheuser-Busch InBev. En 2010, Burger King. Despues H. J. Heinz, Tim Hortons, Kraft Foods Group y, finalmente en 2016, la más grande de todas: la cervecera SABMiller. Con cada nueva adquisición Lemann, que se inspiraba en su ídolo, el ex director ejecutivo de General Electric, Jack Welch, ordenaba profundas reducciones de costos. Se eliminaban cargos, se recortaba la plantilla, cerraban plantas.

Era mortificante para los empleados pero un entusiasmo entre los apoyos financieros de Lemann, que acumularon ganancias excepcionales conforme las nuevas firmas más delgadas entregaban ganancias cada vez más grandes. El modelo 3G, según lo llamaron en Wall Street en honor a la principal compañía de inversiones de Lemann, 3G Capital Inc., tuvo tanta despiadada efectividad que empezó a revolucionar las ideas de los directivos en todo Estados Unidos. Hasta Warren Buffet, que invirtió en un par de operaciones negociadas por Lemann, parecía hipnotizado. “Jorge Paulo y sus socios son gerentes extraordinarios”, expresó en 2013.



▲ Una sucursal en San Pablo.

Pero después todo salió mal para Lemann. A comienzos de 2017 sufrió un revés cuando trató de adquirir por US\$ 143.000 millones el conglomerado europeo Unilever Plc y fusionarlo con Kraft Heinz Co.. Entonces se reveló un defecto fundamental: la obsesiva concentración de 3G en los costos, antes que en expandir los negocios, implicaba la necesidad de una lista interminable de grandes objetivos que podía comprar y exprimir para seguir reforzando las ganancias. Privado de nuevas adquisiciones, 3G trastabilló. Los precios de las acciones de Kraft Heinz y Anheuser-Busch (que técnicamente están fuera de 3G) se derrumbaron, la fortuna colectiva de Lemann y asociados se contrajo en US\$ 14.000 millones, y, a todos los efectos, el tan alardeado modelo 3G terminó muerto.

Por lo tanto Lemann, hoy de 83 años, ya se percibía como un león reposado cuando Americanas SA, un gigante brasileño de la venta minorista del que él y sus socios habían sido accionistas importantes por decenios, se desplomó hasta quebrar al descubrirse un agujero de US\$ 3.800 millones en los balances de la compañía.

La acción cayó un 77 por ciento en un solo día, y los títulos se hundieron hasta los 15 centavos por dólar. Los acreedores trazan planes para confiscar activos personales de Lemann y las 1700 sucursales antaño rebosantes de Americanas están mayormente vacías.

La crisis ocurrida del otro lado del mundo que abarcó al imperio de Gautam Adani —también consecuencia de dudas sobre sus prácticas contables— puede que haya empujado la explosión de Americanas a las últimas páginas de la prensa internacional, pero en Brasil el escándalo continúa. El presidente Luiz Inácio Lula da Silva fustigó a Lemann y lo comparó con Eike Batista, el magnate caído en desgracia que cumple una condena a 30 años de cárcel por sobornos desde su casa en Río.

Puede que allí haya una exageración. No hay pruebas directas que vinculen a Lemann con las irregularidades contables supuestamente orquestadas por directivos de Americanas. Pero la andanada de Lula apunta a la pregunta que siguen haciéndose en círculos financieros de Río y San Pablo: ¿fueron tales acciones gestos aislados de esos directivos o se trattaron en algún nivel de las consecuencias de la cultura de producir resultados a cualquier costo creada por Lemann?

Apenas dos años antes, destacan los críticos del multimillonario, Kraft Heinz pagó US\$ 62 millones para terminar con una investigación de la Comisión de Valores (SEC, en inglés) estadounidense sobre irregularidades contables. Más allá de los recientes fracasos en la Bolsa, el escrutinio del modelo de negocios de 3G va en aumento.

“No es pecado tener una filosofía de reducir costos y maximizar ganancias. En realidad es una virtud en los mercados financieros”, afirma Jim Gulbrandsen, director de inversiones en NCH Capital Inc., un fondo de cobertura de Río. Y sin embargo, agrega, queda claro ahora que en Americanas ello creó “un entorno en el que la gente se excedía y llegaba a extremos”.

Gulbrandsen asigna la mayor responsabilidad a los encargados de las finanzas del minorista pero, avisa, “el capitán tiene que hundirse con el barco”. En vista de quién es el capitán —el

hombre más rico de Brasil y, según afirmó Lula, alguien que era tenido como un faro de rectitud moral en un país plagado por la corrupción—, “este es el mayor escándalo en la historia empresaria de Brasil”, asegura Gulbrandsen.

Paulo Prochno, profesor de estrategia en la Escuela de Negocios Robert H. Smith de la Universidad de Maryland, afirma que en el manual de 3G hay un factor agravante adicional: los directivos suelen recibir contratos cargados con bonificaciones enormes por cumplir metas de ganancias.

Al igual que Gulbrandsen, Prochno duda de que Lemann y sus socios, Marcel Telles y Carlos Sicupira, supieran de las irregularidades contables, pero aclara que eso tiene importancia relativa puesto que crearon “un sistema que lleva a ese comportamiento”.

Lemann solo hizo un comentario público desde que se conoció la noticia, en una declaración firmada junto con Telles y Sicupira en la que afirmaban que los tres no habían estado al tanto de las irregularidades.

Fue temprano en la noche del 11 de enero cuando Americanas divulgó un comunicado en el que anunciaba el descubrimiento de un pasivo por 20.000 millones de reales (US\$ 3.800 millones) que no había sido incluido adecuadamente en los balances. Sergio Rial, quien había asumido como CEO de la empresa al principio del año, dijo que pronto se percató de que los directivos habían estado enmascarando la deuda en la que incurrieron con proveedores. En el léxico de los contadores a eso se lo llama financiamiento de la cadena de proveedores o *factoring inverso*, una práctica antigua que hace que los balances de una empresa parezcan más sólidos de lo que son.

Rial dimitió esa misma noche. Ocho días después la compañía pidió la protección por quiebra.

Lemann, Telles y Sicupira han controlado el minorista desde 1982. Fue una de las primeras adquisiciones que hicieron al comenzar a expandir su imperio más allá del poderoso banco de inversiones Garantía. Lemann fundó el Banco Garantía tras una breve etapa como jugador profesional de tenis, y Telles y Sicupira fueron de los primeros contratados.

Esto ocurrió durante los años de apogeo de GE, cuando Welch fascinaba a Wall Street con su capacidad para producir ganancias siderales de un trimestre a otro. También Lemann y sus socios estaban fascinados en Río. Revisaban los resultados de GE en busca del factor que impulsaba las acciones cada vez más arriba, escribió Cristiane Corre en su libro sobre el trío, *Dream Big*. Empezaron a jugar con el método “Neutron” de Jack a fines de los

‘80, y usaron su calificación de la curva de talentos para descartar al 10 por ciento de los empleados cuando compraron la cervecera brasileña Brahma.

En muchos sentidos Brahma es un ejemplo destacado de su modelo de negocios. En 1999 la utilizaron para adquirir a la rival local Antarctica. Luego fusionaron esa compañía con la belga Interbrew, que a su vez adquirió Anheuser-Busch y, ocho años más tarde, SABMiller. Durante el proceso convirtieron una empresa brasileña de US\$ 60 millones en una locomotora con actividades en unos 50 países. Cada fusión les produjo más ahorros y, durante un tiempo al menos, grandes ganancias. En su momento culminante el conglomerado, llamado Anheuser-Busch InBev, llegó a valer US\$ 260.000 millones.

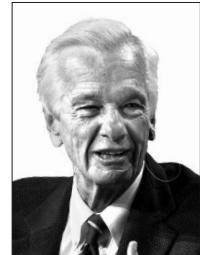
Solo después del rechazo de Unilever empezó Lemann a restar importancia a la reducción de costos, que por mucho tiempo fue el eje del modelo 3G. La nueva clave es el crecimiento de la facturación: producir y vender productos que la gente de verdad quiera. En junio pasado Lemann admitió que su programa de capacitación de directivos se había vuelto “anticuado”.

“Formábamos gente para reducir costos, eficiencia y logística”, dijo en una rara entrevista en CNN Brasil, “y no en marketing, innovación y creación de cosas en un mundo digital”.

Puede que esa revelación llegue demasiado tarde para salvar a Americanas. Y gran parte del resto del imperio de Lemann está en dificultades. Las acciones de Kraft Heinz y Anheuser-Busch se hundieron un 55 por ciento desde sus picos en el decenio pasado. Restaurant Brands International Inc., que incluye a Burger King y Tim Hortons, perdió un 14 por ciento.

Mientras tanto, Buffett ya no habla mucho en público de Lemann. La última vez que se trató la fusión Kraft-Heinz en una asamblea anual de Berkshire Hathaway Inc fue en 2019. Buffett siguió protestando que el precio del acuerdo había sido demasiado alto. “Cometimos ese error”, dijo. Pero el veterano socio empresario Charlie Munger distinguió en el episodio la silueta de una lección más grande. El arco que había trazado 3G —una operación exitosa tras otra, seguidas por un fracaso resonante al final— es normal “en un lugar grande con muchos jóvenes que quieren enriquecerse rápido”, señaló. “Deben tener cuidado. Es tan fácil tomar las buenas ideas y llevarlas a excesos desgraciados”. <BW> Daniel Cancel

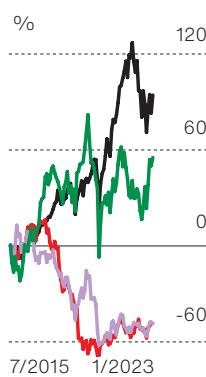
THE BOTTOM LINE: Jorge Paulo Lemann, el hombre más rico de Brasil, hizo de la implacable reducción de costos la clave de su estrategia empresarial. Ahora el presidente del país afirma que ese enfoque tiene un lado negativo.



● Lemann

▲ Cambio en el precio de las acciones desde julio de 2015

/ S&P 500
/ Restaurant Brands International
/ Kraft Heinz
/ Anheuser-Busch InBev





Fideicomiso Murdoch: los herederos pelean por el control

La fusión propuesta de Fox-News Corp podría presagiar un realineamiento de los intereses de los hijos de Rupert Murdoch.

Por Alex Barker en Londres

A los 91 años Rupert Murdoch bien puede ser el hombre más poderoso de los medios de información, pero durante gran parte de su carrera fracasó en un aspecto importante: no consiguió dominar el negocio familiar.

Durante unas cuatro décadas, el reino de Murdoch dependió de la buena voluntad de sus hermanas, tres mujeres australianas apartadas de la mirada pública. Hasta los años '90 el barón de la prensa estuvo en condiciones de ser derrotado por sus hermanas Janet Calvert-Jones, Anne Kantor y Helen Handbury.

"La mayor amenaza para Murdoch por el control de News Corp fue siempre su familia", resume Neil Chenoweth, biógrafo del magnate.

Los mismos dilemas de sucesiones, manejos compartidos y confusas lealtades familiares habrán de caer ahora sobre la próxima generación de la dinastía Murdoch. El patrimonio mediático de Murdoch es hoy mucho más pequeño que en su apogeo, pero su influencia poco ha disminuido en el mundo de habla inglesa. Con un plan en marcha por US\$ 27.000 millones para reunir las dos mitades —Fox y News Corp— surge una pregunta: llegado el momento, ¿permitirá la familia que Lachlan, el hijo mayor y heredero designado, esté al frente del espectáculo?

Murdoch llegó sin grandes problemas a un arreglo operativo con sus her-

manas. A pedido de su difunto padre, las hermanas dieron a Rupert un apoyo irrestricto mientras cultivaban intereses diferentes fuera de la empresa. La difunta Anne Kantor volcó millones ganados por la maquinaria mediática conservadora de su hermano en causas de izquierda, como una campaña para abolir las armas nucleares.

Solo en los años '90 se percató Murdoch de la ventaja de comprarles sus partes. News Corp estaba cargada de deudas y era vulnerable a las incursiones (los Murdoch habían confiado por mucho tiempo en contar con entre 30 y 40 por ciento de los derechos de votación para dirigir las empresas). Al asumir la propiedad completa de la tajada familiar reforzó su dominio con un precio deprimido a la vez que consolidó lo que podría dejarles a sus propios hijos.

Ello ubicó a Lachlan, director ejecutivo de Fox Corporation y copresidente de News Corp, en la misma posición en la que había estado su padre. En un mundo post-Murdoch, Lachlan podría dirigir el negocio sin tener pleno dominio de la participación familiar, cuya posesión se reparte con sus hermanos Prudence (Prue), Elisabeth (Liz) y James.

Lachlan tiene la ventaja de ser el heredero designado. Pero en algún sentido afronta mayores dificultades. Está lejos de ser seguro que sus hermanos vayan a ser tan comprensivos como las hermanas de Rupert, o que comprarles sus participaciones sea tan simple.

Marginado en la sucesión, James desprecia a Fox News, está distanciado de Lachlan y comentó a algunos amigos que está decidido a reorientar el negocio, con o sin su hermano. En este momento, si las obligaran a elegir, las lealtades de las hermanas Prue y Liz son inciertas, indican personas al tanto de la dinámica familiar.

Muchas dinastías empresarias hicieron frente a transiciones difíciles simplemente avanzando camino adelante. Y la estructura del fideicomiso que alberga los intereses de la familia favorece la continuidad antes que el cambio.

Pero miembros de la familia Murdoch bromean que los guionistas de Succession, la exitosa serie de HBO so-

bre una familia en disputa por un ficticio imperio mediático, no tendrán escasez de giros argumentales en las próximas temporadas. Representantes de Murdoch, Lachlan, Liz, Prue y James se negaron a hacer comentarios.

"Habrá muchos movimientos y mucha maldad, y Lachlan no conseguirá mantener el *status quo*", opina un veterano asesor de Murdoch que alega que en último caso el fideicomiso será modificado. "Puedo asegurarles que el *status quo* no se mantendrá".

En el horizonte ya se ven grandes cambios. Rupert y Lachlan apoyaron en octubre la creación de "comités especiales" de miembros independientes del directorio para explorar la fusión de Fox con News Corp., de modo de reunir dos entidades separadas en 2012 para crear una barrera que contuviera el escándalo por la pinchadura de teléfonos.

Los Murdoch presentan la medida como una forma de tener escala, eliminar duplicaciones y crear oportunidades de negocios. Frente a esas ganancias los riesgos parecen elevados; ya se han rebelado grandes accionistas alegando que no creen que una fusión concrete el valor pleno de las compañías.

La dinastía Murdoch

Rupert Murdoch es el segundo de los cuatro hijos de Sir Keith Murdoch. Nació en 1931 y ha dirigido las empresas familiares desde la muerte de su padre en 1952, con el apoyo de sus tres hermanas. Helen murió en 2004 y Anne en 2022.

En 1956 Murdoch se casó con Patricia Booker. Tuvieron una hija, Prudence, nacida en 1958, que se casó con Alasdair MacLeod, quien hasta 2010 trabajó para Rupert Murdoch en Australia.

En 1967 Murdoch se casó con la periodista Anna Torv. Tuvieron tres hijos: Liz en 1968, Lachlan en 1971 y James en 1972. Estos tres hijos más su hermana mayor, Prue, tienen derechos de votación clave en el fideicomiso familiar.

En 1999 Murdoch se divorció de Anna para casarse con la directiva televisiva estadounidense de origen chino Wendi Deng. Tuvieron dos hijas: Chloe y Grace. Son beneficiarias del fideicomiso familiar pero no tienen derechos de votación.

Un veterano subordinado de Rupert afirma que la historia indica que los Murdoch tienen mucho en juego: en el pasado las transformaciones empresariales anticiparon realineamientos en los fideicomisos o compras a familiares.

Sucedió en los años '90 cuando a la reestructuración de News Corp le siguió la recompra de la parte de sus hermanas por Rupert. A mediados de los 2000 se estableció un "comité especial" para trasladar la cotización de News Corp a Estados Unidos, poco antes de una modificación en el patrimonio de la familia. Por último está la trascendental venta de 21st Century Fox a Walt Disney, concluida en 2019, que le permitió a Murdoch entregar unos US\$ 2000 millones a cada uno de sus seis hijos.

Accionistas, asesores veteranos del magnate y miembros de la familia sondan ahora el fideicomiso familiar para discernir el propósito de la fusión entre Fox y News Corp, y de qué manera podría reformular los intereses de los hermanos.

"Todos los caminos conducen hacia allí —señaló una persona cercana a los Murdoch—. El tema siempre fue la familia. Ha empezado una batalla titánica".

El poder del fideicomiso

Los fideicomisos de los Murdoch se han extendido por casi nueve décadas, cinco generaciones y múltiples ramas familiares.

El periodista Keith Murdoch estableció inicialmente no menos de ocho "arreglos inter vivos" para sus hijos en 1936 y 1937, con lo que fijó una norma elevada de complejidad y eficiencia impositiva que desde entonces ha sido adoptada por su hijo Rupert y sus descendientes.

Los nombres de las entidades cambiaron a lo largo de los decenios, lo mismo que los domicilios. Pero los activos básicos del fideicomiso principal se han mantenido constantes: la finca familiar Cruden cerca de Melbourne, la colección de arte de Rupert y las acciones en las compañías de Murdoch, que incluyen decenas de diarios, Dow Jones, Fox

News y la editorial HarperCollins.

Una entidad familiar —que hoy se llama Cruden Financial Services— administra decisiones clave y los derechos de votación de las acciones. Murdoch continúa con el mando efectivo. Pero desde 1999 se ha visto limitado. Cuando en 1999 dejó a su segunda esposa, Anna, por Wendi Deng, el acuerdo de divorcio fijó condiciones inalterables para ceder la riqueza de Murdoch.

En vez de buscar el monto mayor Anna demandó que los activos de Murdoch fueran colocados en un fideicomiso tanto para sus hijos —Lachlan, Liz y James— cuanto para Prue, la hija del primer matrimonio.

El manejo del fondo es crucial. Los representantes de Murdoch tienen cuatro de los ocho votos en Cruden hasta su muerte, mientras que los designados por los hijos tienen uno cada uno.

Cruden decide por mayoría cómo votar respecto de las acciones de Fox y News Corp., indican personas al tanto de las reglas en uso; no hay normas para el caso de empate; si alguien litiga queda desheredado; y se exige un acuerdo unánime para cambiar el contrato fiduciario o para que un beneficiario venda su parte o sus votos.

En otras palabras, James, Liz Prue y Lachlan gozan de poder de voto sobre cambios fundamentales. Tal como lo admitió Murdoch en 2000, “si los chicos pelean con fuerza, todo se desplomará; no hay mecanismo que impida eso”.

Se ha creado, por tanto, una situación sumamente tensa, puesto que Lachlan —cuyas ideas son más conservadoras que las de su padre, según colegas— dirige las actividades de Fox News que James considera son una amenaza para la democracia. Aunque no mencionó directamente a la cadena, en una entrevista de 2021 con FT James fustigó a las “fuerzas insidiosas” detrás del ataque al Capitolio estadounidense desatadas por “canales que propagan mentiras a la audiencia”.

Cuando asuma la próxima generación el entorno de James confía en que podría conseguir el respaldo de sus hermanas para reformular las prioridades, desplazando a Lachlan de las empresas familiares si fuera necesario. “Lachlan desapa-

recerá, es así de simple”, afirma una persona que conoce bien a James, a la hora de conjeturar cómo votará el fondo respecto de las designaciones empresarias.

Otros son más escépticos. Prue, que no ha acompañado a los demás en el negocio familiar, mantiene buenas relaciones con todos los bandos. “Está en Suiza”, informa un amigo de la familia.

La misma descripción se aplica a veces a Liz, quien como directiva de medios está más cerca del rubro familiar. Pero si bien ha demostrado tener una mirada más progresista que la de su padre, ha mantenido sus lealtades en reserva. En la fiesta de verano más reciente de News Corp en Londres, un invitado detectó que Rupert estaba escoltado por Lachlan, Liz y Prue. Solo faltaba James.

Wendi —Grace en 2001 y Chloe en 2003— y pronto solicitó que les dieran una participación igualitaria en el fondo. Los hijos mayores se resistieron; un ayudante de la época recuerda que Murdoch quedó “destruido”. “Se había pasado la vida protegiendo su fortuna y no podía compartirla como quería”, acotó.

En 2006 al final se llegó a un acuerdo. A cada hijo se le entregó entre US\$ 100 millones y US\$ 150 millones y Chloe y Grace fueron incorporadas el fondo, pero como beneficiarias sin voto.

Hubo otro intento serio por modificar el equilibrio de poder. Después de que Murdoch vendiera 21st Century Fox a Disney, el fideicomiso familiar exploró opciones de comprar la parte de James, señalan personas vinculadas al



Fox News es una de las compañías más rentables del imperio Murdoch

Si el objetivo es la armonía familiar, no hay buenos augurios. Raffi Amit, profesor en la escuela de negocios de Wharton que estudia administración de la riqueza a través de generaciones de empresas familiares, advierte que los Murdoch parecen haber “caído en todas las trampas posibles”. “¿Por qué? Porque no tienen una visión compartida de lo que quieren conseguir como grupo”, aclara.

La conformación del fideicomiso ya causó una de las grandes disputas de la familia. Murdoch tuvo dos hijas con

tema en la época. Pero al final el plan fracasó ante la preocupación de que dejaría al fondo con deudas.

Existen disposiciones para reconstituir el fideicomiso en cierto momento, que harían a un lado los votos de Rupert, incluso si estuviera aún con vida, indican varios asociados de Murdoch. Las versiones difieren en el momento; una persona comentó que todavía falta una década.

Pero no hay cláusulas para modificar en el futuro cercano el equilibrio entre los cuatro hijos mayores, acotaron tres

personas familiarizadas con los arreglos. Grace y Chloe no tendrán opinión formal respecto del manejo del fondo por al menos otros diez años.

Al margen de las alianzas que surjan en la tercera generación, una cosa es segura; el *status quo* favorece a Lachlan. Basta el apoyo de uno de los hermanos para bloquear el uso de acciones empresarias en su contra. El peligro era el empate: si dos hermanos unen fuerzas contra Lachlan podrían lograr que el fideicomiso pierda la capacidad de ejercer los derechos de voto en News Corp y Fox.

Lo que deja a Lachlan una plataforma funcional aunque inestable, que podría reforzar comprando la parte de un hermano y sumando su voto.

Significado de un acuerdo

El plan de recombinar Fox y News Corp desató rumores intrigantes en Murdochland: ¿era la primera movida de una jugada más grande para transformar los intereses de la familia y cimentar la posición de Lachlan?

La razón hecha pública pretende eliminar la duplicación de gerencias y forjar más cooperación en publicidad y apuestas deportivas digitales. La compañía unificada de US\$ 27.000 millones también tendrá más escala para buscar adquisiciones.

Pero analistas, accionistas y algunos directivos de alto nivel están convencidos de que hay algo más. "No creemos que (la fusión) sea el final", señala Robert Fishman, analista en SVB MoffettNathanson.

Lachlan es la fuerza motriz. Hay una ventana de oportunidad para reestructurar: su padre sigue al mando de Cruden, que aporta el 40 por ciento de los derechos de voto en Fox y News Corp.. Ese es un prerrequisito esencial en cualquier acuerdo. "La fusión está preparando las cosas para el control (de Lachlan)", señala un asesor que trabaja con los Murdoch.

Lo cual implica que el principal obstáculo para Lachlan no es la familia sino los otros grandes accionistas. Inversores importantes como T Rowe Price o Independent Franchise Partners ya se pronunciaron en contra de una fusión

directa, mientras que inversores activistas como Irenic Capital intervinieron acumulando demandas.

Conseguir la aprobación de los accionistas será complicado. Como mínimo, Lachlan necesita la mayoría de los tenedores no familiares de papeles clase B, que tienen derechos de voto más potentes. Pero si News Corp no llega al 60 por ciento de la entidad combinada —hoy representaría el 40 por ciento según la capitalización de mercado— entonces también votarán los accionistas clase A. Imponerse allí sería arduo: la participación de la familia Murdoch en las dos clases de acciones es inferior al 15 por ciento.

Algunos inversores están convencidos de que el patriarca tiene más cartas para jugar. "De ninguna manera sucederá lo que se propone", asegura un importante accionista en Fox y News Corp.. "Si eso no sucede, ¿entonces cuál es el plan?"

La sospecha de que venderán activos abunda en Wall Street. "Ahí hay mucho valor y varios activos no tienen que estar juntos", opinó otro accionista significativo en News Corp.. "Las piezas con cambiantes. Eso crea oportunidades para resolver dilemas, si es que quieren hacerlo".

Encabezando la lista de posibles desprendimientos está la participación del 61 por ciento de News Corp en la empresa de bienes raíces australiana REA Group. Empezó como una apuesta poco ortodoxa de Lachlan en 2000 y desde entonces creció hasta convertirse en un negocio con un valor de mercado de US\$ 10.000 millones. Hay compradores interesados y no es central en el imperio Murdoch. La única contra posible, señalan colegas, es que Lachlan reivindica su resistencia en el pasado al pedido de James de que vendiera.

Opciones más drásticas podrían incluir la incorporación de un socio de capitales privados, o el desprendimiento de Dow Jones, la división que incluye al Wall Street Journal, o de Fox News, la parte más rentable del imperio Murdoch. Hay toda clase de rumores sobre ambas entidades, pero empleados actuales y pasados ven con escepticismo que Murdoch tolere una jugada de ese tipo.

Cualquiera sea la opción, gente cercana al proceso piensa que Lachlan y su padre afrontan una elección ineludible sobre el futuro del imperio: vender activos o hundir el plan de fusión.

Unidos

Los desprendimientos podrían allanar el camino para que Lachlan refuerce su posición dentro del fideicomiso mediante una recompra o un canje de acciones.

Pero la transacción tendría que ser considerable; la parte de James podría llegar a US\$ 1000 millones si se toma en cuenta la prima de control. También está en duda que James quiera vender; algunos amigos afirman que nada lo convencería en virtud de lo que está en juego.

"Estos cuatro chicos seguirán juntos", arriesga Claire Enders, analista de medios que lleva décadas estudiando al imperio Murdoch. "No necesitan el dinero".

Su idea es que la verdadera pregunta para la próxima generación será el futuro de los activos débiles, como los diarios en Australia y el Reino Unido.

Los amigos dicen que Murdoch está en buen estado para ser un hombre de 91 años; físicamente está más débil pero su mente es afilada como un clavo. Su memoria sigue atemorizando al personal y la política lo cautiva como siempre.

Es sabido que cuando le preguntaron por la sucesión, Murdoch bromeó que su intención era "vivir para siempre". Pero si hubiera de permanecer en lo que legará, la estructura del fideicomiso le deja pocas opciones para fomentar la armonía familiar. Su legado está atado.

Una solución posible aunque sumamente improbable fue sugerida en 1988 por Anna Murdoch Mann, la segunda esposa de Rupert y madre de Lachlan, Liz y James. Su novela *Family Business* sigue la vida de Yarrow Maclean, un barón de medios de tercera generación que se pregunta cómo legar su imperio.

Cansado de las disputas entre sus hijos, que culminan cuando el heredero elegido trata de comprar la parte de sus hermanos, Yarrow toma la decisión fatídica de imponerse a todos y vender el imperio. "Era más difícil mantener la lealtad en la familia que conservar el dinero o el amor", escribió Murdoch Mann. <AP>

ELOGIO DE LA MADUREZ

Sin prisa pero sin pausa, el consumidor de vinos local comienza a dejarse tentar por nuevas propuestas. Y varias bodegas están prestas a satisfacer su curiosidad con cepajes poco convencionales.

El consumo interno en nuestro país ha ido corriendose del volumen a la calidad. Las míticas cifras per cápita de la edad dorada del vino argentino sin duda se nutrían especialmente de vinos que no sabían de nombres propios. Digamos que por aquel entonces el pan era pan y el vino, simplemente vino. La entronización de las cepas y el reinado del malbec son un fenómeno relativamente reciente, orillando los albores del nuevo milenio. Hoy día comienza a asomar, tímidamente, un público un poco más maduro que se atreve a salir de su zona de confort y busca probar cosas nuevas. Ante este pedido incipiente vemos cómo, a través de diversos enfoques, las bodegas comienzan a incorporar cepas poco conocidas o proponen elegantes vueltas de tuerca en la realización de varietales que vuelven a por sus fueros.

Vamos a la playa

Para arrancar este repaso nos corremos hacia el mar. Demás está decir que, con una producción de vinos centrada en pueblos bastante desérticos, a los menos avisados les llama poderosamente la atención la sola idea de producir vinos de régimen oceánico. Sin embargo, si se lo piensa un poco, muchas zonas de Europa producen sus vinos con preeminencia de ese tipo de clima. Consciente de esto Trapiche creó su bodega Costa & Pampa nada menos que en Chapadmalal y allí recurrimos a su responsable enológico, Ezequiel Ortega para que nos dé su parecer sobre este fenómeno de consumidor moveídido. “Creo que en el último tiempo ha cambiado mucho la mentalidad del consumidor. Recuerdo que cuando la bodega abrió al público en 2015 los visitantes venían a buscar Malbec y se llevaban una sorpresa cuando les decíamos que en Costa & Pampa no lo elaborábamos, y que además nuestro portfolio se componía mayoritariamente de vinos blancos”, explica.

“Hoy en día la gente viene a nuestra bodega preguntando por variedades blancas no tan tradicionales en nuestro país como Albariño o Gewürztraminer, instándonos a traer cepas

nuevas porque ya saben del espíritu innovador de este proyecto. Otra cosa que también estamos notando es un sentido de pertenencia de los lugareños hacia nuestro espacio. Cada vez vemos con más frecuencia que viene gente de la zona que, ante un momento especial, llegan hasta aquí buscando brindar con nuestros vinos”, agrega Ortega.

Es un momento de expansión en la industria, que impulsa una búsqueda por desarrollar nuevos terrenos en los que la vid pueda adaptarse bien y la disponibilidad de agua no sea un problema. El avance en lugares como Chapadmalal, incrementando el conocimiento sobre una zona y tipo de clima que no es tradicional en nuestra viticultura, permitirá poner en marcha el desarrollo de zonas costeras de Argentina y atender a un segmento de consumidores en el que nuestro país no competía, tanto aquí como en el resto del mundo, con productos de muy buena calidad que rápidamente han sabido ganarse un lugar en el mercado.



Itálica

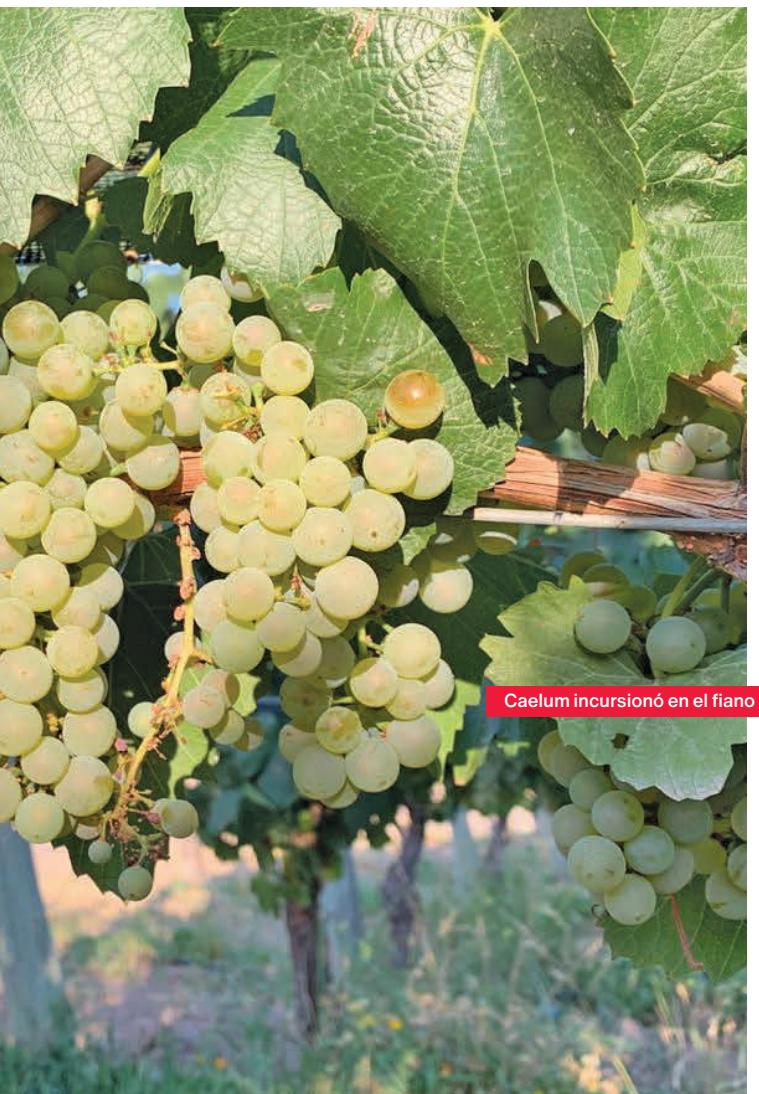
Mientras que unos se inician virtualmente en territorio virgen, otros encuentran su camino mirando atrás a sus raíces. Tal es el caso de los creadores de Bira, Federico Isgró y Santiago Bernasconi, un proyecto con toda la tanada y que pivota sobre una de sus cepas emblemáticas, la Sangiovese. “Tanto en mi caso como el de mi socio, el tema de nuestros orígenes se ha vuelto un eje, más allá de lo profesional, de la vida misma. – comenta Isgró – No solo ambas familias llegaron de Italia, sino que también a los dos nos picó el bicho de uno de sus productos más representativos: el vino. Cada cual fue haciendo su propio camino en la industria hasta llegar a Bira, pero juntos reunimos más de medio siglo de experiencia profesional para este proyecto al que yo ya me aboco a tiempo completo y al que Santiago también se dedicará en exclusiva en pocos meses”. Esta asociación se complementa con Ber-

nasconi apuntando a la parte más comercial e Isgró aportando su doble conocimiento como enólogo e ingeniero agrónomo. Además, en su caso esa vocación por rendir tributo a sus orígenes lo llevó a estudiar, trabajar e instalarse con una familia incipiente en la mismísima Toscana. “Esta experiencia, empíricamente, iba a convertirse en el principio rector de lo que comenzamos a buscar con Bira y nuestro uso recurrente de la Sangiovese. Caminando las bodegas allá comencé a cruzarme una y otra vez con esa cepa siempre complementada magistralmente con Merlot y Syrah. Así que de ahí nace el hecho de que este varietal tenga un enorme protagonismo en nuestros vinos. Cabe destacar que, si bien esa idea de corte fue un norte para nosotros, primero tuvimos que ratificar las expresiones de sus componentes en Valle de Uco. Teníamos en claro que la intención era reversionar ese estilo con el *terroir* local y no tratar de replicar los cortes originales del otro lado del océano. “Incluso hace muy poco presentaron en sociedad su primer blanco, una malvasía con claras reminiscencias de los soave del Véneto.

También parece que la inspiración italiana fue lo que motivó a la gente de Caelum para incursionar en el fiano. La bodega nació a finales de los noventa con una madre ingeniera agrónoma que pensó que, dada la buena recepción que estaba recibiendo el vino de calidad argentino, arrancar un proyecto de viñas en Agrelo podría ser una buena inversión. Y poco a poco fue traccionando a su familia de Vicente López a Mendoza donde su hijo Hernán, Ingeniero Industrial de profesión se reconvirtió al oficio de bodeguero. “El fiano fue un poco una idea entre mi hermana, que es *sommelier*, y nuestro enólogo por aquel entonces, Giuseppe Franceschini, quien había trabajado mucho ese varietal en Italia junto al hecho de que nosotros estábamos abiertos a incorporar nuevas cepas. Siendo una bodega reciente en el mercado queríamos tener variedades un poco más disruptivas a nivel local (en Europa es un cepaje bastante conocido).” Así que, puestos manos a la obra, la bodega importó, con todos los trámites bromatológicos correspondientes, 10.000 barbechos desde Campagna que se implantaron enfrente a la bodega en 2009 con resultados óptimos. En 2012 se hicieron 900 botellas y ahora la producción está en el orden de las 4000 botellas al año. El Caelum Fiano Gran Reserva 2018 acusa 12 meses de paso por diversas tonelerías que no parecieran dar fe de tal guarda merced a su brío y su frescura. Es un vino seco, con toques cítricos y de flor blanca.

Clásicos y modernos

Martino Wines es una bodega joven de edad, pero con un gran respeto por la tradición, lo que la ha llevado a contar con algunos viñedos longevos e incluso usufructuar un casco reformado de 1901. “Creemos que el consumidor local comienza a ser más curioso – comenta Fernanda Martino – y, atentos a ello, estamos incursionando en distintos cepajes dentro de nuestra línea de varietales. Esta tendencia parece estar ratificada por la demanda dado que hemos quebrado stock con





nuestras primeras producciones y eso nos hace sentir que estamos en el camino correcto.”

“Con este plan– se suma el enólogo Sergio Montiel- estamos tratando de que la diferenciación sea algo con que se asocie primariamente a nuestra bodega. Existen muchos productores con mucho y muy bueno dentro de los cepajes más clásicos, incluso nosotros también contamos con nuestras versiones de ellos, pero nos interesa posicionarnos con algunos no tan populares”

Dentro de sus etiquetas inusuales más reconocidas tenemos un Pedro Ximénez y un recientemente recuperado marselán. En cuanto a la primera el enólogo comenta: “Hemos tenido nuestras idas y vueltas con la cepa hasta hallar el perfil que queríamos, desarrollarlo y buscar imponerlo. Finalmente dimos con viñedos en La Consulta con una conducción de espaldero muy poco común, dado que lo típico es utilizar parral. Pero enseguida de elaborarlo nos enamoramos porque genera una frescura completamente distinta”. Es un blanco con complejidad y muchas capas pero que no abusa de las notas untuosas. Ha habido un paso por madera nueva pero de solo un 30 por ciento más una maloláctica con levaduras indígenas. Es un vino límpido de color, con llamadas verdosas aceradas y una mineralidad refrescante. Pasando a la nueva edición del marselán se apostó por 3200 botellas para un público ávido que hizo desaparecer de los lugares que solía frequentar su versión anterior. Es un tinto de taninos amables, de reflejos violetas con mucha fruta negra fresca y buena acidez.

Y no solo los nuevos jugadores se suman a la movida. Las huestes de la Familia Arizu arman un ida y vuelta muy interesante entre la reivindicación de grandes viñas con formas de

interpretarlos diferentes. “La línea Apuntes busca reflejar el espíritu innovador que tuvo Luigi Bosca a lo largo de su historia, materializando en vinos las ideas inspiradas por visitas a distintas regiones vitivinícolas del mundo, reflexiones hechas en los viñedos y temas técnicos, todo esto compilado en apuntes de viaje y de trabajo de Alberto Arizu (p). A su vez Apuntes nos ha permitido al equipo de enólogos y viticultores de Luigi Bosca, poder canalizar ideas nuevas, distintos métodos de vinificación, zonas y variedades novedosas. Y todo esto se alinea perfectamente con un consumidor curioso, que busca permanentemente aprender más y sobre todo vivir nuevas experiencias”, dice Pablo Cúneo, responsable enológico de Luigi Bosca, sobre el rol de la bodega dentro de este nuevo panorama.

En este caso se trata de un semillón fumé inspirado en los vinos blancos del Loira y Burdeos, y que a su vez homenajea una uva como el semillón que en la provincia de Mendoza cuenta con viñedos antiguos de gran calidad. El vino proviene de uvas cultivadas en El Peral, Tupungato, y muestra toda la tipicidad de este varietal con notas herbales que recuerdan a tilo y manzanilla, con un equilibrio fresco y untuoso en boca.

Claramente Apuntes busca crear un espacio donde rescatar y conversar con Alberto Arizu manteniendo vivo el espíritu pionero que marcó el camino de Luigi Bosca.

Sin prisa pero sin pausa el consumidor parece tender a una madurez que tal vez acote los volúmenes pero que sin duda habrá de levantar la vara de la calidad. Con una curiosidad que nos da sed y nos hace querer seguir completando nuestra educación sentimental del vino. <AP> *Fabián Dorado*

Te hacemos la economía más fácil



El Cronista

“Lo único que resta, señores, es producir caucho. Toneladas de caucho, para lograr dos cosas. Una, que los jodidos ingleses no nos molesten más con sus precios ridículos y su control del mercado. Dos, que haya siempre materia prima para hacer rodar a los Ford en el mundo entero”. El rosarino Ricardo Squiglia le atribuyó esa arenga a Henry Ford en “*Fordlandia*”, novela de 1997 en la que narró el histórico fracaso del prócer de Dearborn en el Amazonas brasileño para adueñarse del insumo clave de su proveedor de neumáticos, Harvey Firestone. La aventura, lanzada a inicios de los ’30, naufragó cuando los técnicos de Ford descubrieron que un mal cálculo en la distancia de plantado de los árboles aceleró la expansión de una plaga que echó a perder las 20.000 hectáreas cultivadas. El proyecto se abandonó en los ’40, cuando el desarrollo industrial del caucho sintético –descubierto en 1910– ya fue inexorable. *Fordlandia* es, desde entonces, un pueblo fantasma. También, el símbolo de hasta dónde puede llegar un fabricante frente al competitivo –y volátil– mercado de *commodities*. Algo de eso se vuelve a ver en estos días. El auto eléctrico acelera y su masificación promete ser tan revolucionaria como lo fue ya más de un siglo atrás la del Ford T para los vehículos de combustión. BMW, General Motors, Toyota y Volkswagen firmaron millonarios acuerdos para asegurarse –en algunos casos, por décadas– la provi-

Detrás de los negocios

Fordlandia II

La fiebre de las automotrices por el litio argentino evoca a una película vista hace un siglo. El final de esta remake podría diferir del que algunos sueñan.



El litio es un insumo clave para los autos eléctricos.

sión de litio extraído en la Argentina, la segunda reserva mundial de ese mineral. Este mes, Stellantis pagó \$ 30.000 millones por el 14 por ciento de la sociedad en la que la minera canadiense McEwen canalizó su participación en el proyecto Los Azules, de San Juan. Se garantizó durante, al menos, 33 años el abastecimiento de cobre, otro ele-

mento clave de la movilidad eléctrica. “No sólo tenemos que exportar litio: también, industrializarlo”, suele proclamar Alberto Fernández. Ese espíritu se refleja en la primera fábrica argentina de celdas de litio para baterías que tendrá Y-Tec, filial de YPF. También, en el proyecto de ley de electromovilidad que circula por el

Congreso. La iniciativa promueve que las automotrices estimulen a sus proveedores a radicar fábricas de baterías en la Argentina. Pero, para eso, disponer del recurso es condición necesaria pero no suficiente. Hace falta escala –ningún *business plan* sobreviviría el papel bosquejado sólo para el mercado local– y, asociado con ello, infraestructura, un déficit crónico de la Argentina, que supera, con creces, la competitividad que podría dar la cercanía a la fuente del mineral. Otro tema, no menor, es la seguridad jurídica. Más, para apuestas fuertes, de largo plazo. La reciente ley provincial de La Rioja, que dio por caducadas 23 licencias de exploración, no es, precisamente, un estímulo a la inversión foránea. En cambio, la *Inflation Reduction Act* (IRA) de la Administración Biden da beneficios fiscales a productos *Made in América* o con insumos importados de países con los que tiene acuerdos de libre comercio. No sorprende, entonces, que VW y Mercedes-Benz hayan firmado convenios para radicar en Canadá plantas de baterías para autos eléctricos. O que Ford, que cerró cartas de entendimiento con mineras que tienen proyectos de litio en la Argentina (Lake Resources y RioTinto), invierta u\$s 3500 millones para construir la primera en su tierra natal, Michigan. “El fracaso es una oportunidad para empezar de nuevo; esta vez, con más inteligencia”, una de las frases más citadas de *Crazy Henry*. <AP> Juan Manuel Compte



31 DE MARZO
1 Y 2 DE ABRIL 2023
GRAN PREMIO MICHELIN DE LA REPÚBLICA ARGENTINA
TERMAS DE RÍO HONDO

TICKETEK
3 CUOTAS
VISA CABAL



COMPRÁ TU ENTRADA

Y PARTICIPÁ DE UN
GRAN SORTEO



2 PASAJES A MUGELLO
PARA MOTOGP



HONDA CBR
1000 RR-R



APRILIA RS660



SANTIAGO
ARGENTINA
DEL ESTERO

Visit Argentina

Argentina

mdz

Términos y condiciones. El presente concurso es organizado por Grupo Obras, Servicios y Desarrollos S.A., CUIT 30-70967903-8, con domicilio en Agustín Álvarez 622, Mendoza Provincia de Mendoza, Argentina. El Concurso comenzará el día 31/03/2023 a las 08:00hs y finalizará el 02/04/2023 a las 18:00 hs. Sin obligación de compra. Podrán participar todas aquellas personas físicas, mayores de 18 años, que residan en el Territorio de la República Argentina y que asistan al Moto GP edición 2023 de la República Argentina a realizarse en el Circuito de Termas de Río Hondo de la Provincia de Santiago del Estero.



LAGARDE

BODEGA 1897

125 AÑOS
HACIENDO GRANDES
VINOS

MENDOZA • ARGENTINA



WWW.LAGARDE.COM.AR

© lagardewine f bodega lagarde

Beber con moderación.

Prohibida su venta a menores de 18 años.

