



UN BUEN BUROCRATA. El desafío de Biden es construir el Estado moderno que Trump dinamitó.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 324 - Diciembre 2020 - Argentina \$ 315

#Basta 202 → C

Todo lo que
pasó en el año
que vivimos
en peligro

→ Pandemia
Economía y Salud →
→ Cuarentena eterna
Dólar Blue → Maquinita
de \$\$\$ → Interna política
→ Un nuevo EE.UU.
El mundo que viene →



Los empresarios que le ganaron a la crisis

Daniel Herrero
→ Toyota

Marcos Galperin
→ MercadoLibre

Martín Migoya
→ Globant

NUEVA
MILLER 710
UNA LATA HECHA
A LA ALTURA



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



IT'S
Miller[®]
TIME.

Que no se repita

Termina un año que nadie olvidará. La pandemia del Covid-19 provocó más de un millón y medio de muertes en el mundo y generó un enorme impacto económico en todos los países. En la Argentina del deterioro, que traía dos años de recesión a cuestas, el virus se transformó en una tragedia social. Alcanza con recordar que el PBI sufrirá este año un desplome en torno al 12 por ciento, la mayor caída de la que se tenga memoria. Y que los indicadores de desempleo, pobreza e indigencia se dispararon producto de la parálisis forzosa en la que entró la economía. Todo giró en torno a la manera en la que el Gobierno encaró la pandemia, con una cuarentena extendida que se transformó en la más larga del planeta. Se haya cumplido a rajatabla o no, los resultados sanitarios y económicos no pueden desentenderse de esa estrategia. La falsa dicotomía salud versus economía marcó la cancha desde el inicio del confinamiento y, en el país de las mil grietas, el Covid irrumpió como una más. Y si bien es cierto que la información sobre la enfermedad cambiaba todo el tiempo –el errático papel de la Organización Mundial de la Salud lo dejó en evidencia–, también lo es que la respuesta elegida (el encierro como única herramienta) resultó desproporcionada frente a las consecuencias subestimadas o directamente ignoradas que causó la prolongación sucesiva de la cuarentena. Sin olvidar los costos en materia de actividad y empleo, se pueden enumerar los problemas psicológicos que ocasionó el confinamiento extendido en adultos y menores, las

enfermedades que se agravaron por falta de estudios preventivos y abandono de tratamientos –un efecto que brotará en breve, advierten muchos médicos– y el cierre de la educación presencial durante todo el año, medida que ningún otro país tomó en esa dimensión. La irracionalidad de los controles en las provincias por temor al virus llegó al punto de impedir a un padre despedirse de su hija con cáncer terminal, o de obligar a otro a cruzar el límite a pie con su hija enferma en brazos. Imágenes lamentables que resumen el estado de alteración que dominó el año. La tarea de reconstrucción sigue pendiente. Y si durante todo 2020 la agenda de la discusión política estuvo en otra sintonía, el comienzo de un nuevo año debería poner en el centro un plan a la altura del desafío económico y social que vive la Argentina. Desde este espacio insistimos con esa necesidad varias veces en el año. Recuperar la confianza perdida y quebrar las malas expectativas requiere de señales vigorosas y consensos realistas, no de ocasión, en los que cada sector esté dispuesto a hacer un aporte. Un rumbo claro para que el sector privado motorice nuevamente el crecimiento. ¿Hace falta caer más? Era salud y economía, no una cosa o la otra. Parte de la solución llegará cuando esa inclinación hacia los falsos antagonismos quede en el pasado.

Hasta el próximo número,



Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora de Revistas, Suplementos, One Shots y Audiencias: Florencia Pulla. Editor Apertura: Pablo Ortega. Redactora: Eugenia Iglesias. Escriben en esta edición: Sergio Lanzafame, Francisco Llorens, Marina Paleo. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albírzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo, Katherine Contreras. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Aixa Barrios, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Marina Trociuk, Flavia Gamalero. Asistente comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Merigli. Departamento de compras: Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Presidente: Francisco de Narváez. Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Marketing: Mariana Sussanich. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies.

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 5216676. 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: 4121-9200. Fax: 4121-9301

Miembro del



Los artículos traducidos y reproducidos en la presente edición que pertenecen 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



Mantenemos las operaciones en forma segura
y abastecemos de petróleo, gas natural y combustibles
para que el país siga en marcha.

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable



Primer plano	Nota de tapa
▷	▷
Limones y ¿qué más? 8	#Basta 2020 22
Perfil	Todo lo que pasó en el año que vivimos en peligro
Tamara Vinitzky 10	Economía 38
Gente para tener en cuenta	Política 44
Adrián E. Gilabert	Mundo 54
Hernán Baños 14	Inversiones 62
Reservas en picada 14	
Ecosistema	
▷	
Emprendedor 16	
TheEye Pitch Liveslow 18	En Alianza con Bloomberg Businessweek
	▷
Una democracia necesita una buena burocracia 136	
Comer. Dormir. Robinhood. Repetir. El experto en desastres de la Fed 140	
El retorno del dragón 146	
¿Por qué ADM está produciendo hamburguesas veganas? 150	
	154



Juntos
CONECTAMOS
a EMPRESAS
con sus
CLIENTES



Hola, somos Salesforce.
 Acompañamos a las empresas de cualquier tamaño e industria en su proceso de cambio. Las ayudamos a que conecten con sus clientes de una manera innovadora, con una plataforma rápida y fácil de usar, en todo momento y lugar.

Muchos lo llamaron populista por sus medidas proteccionistas respecto del comercio exterior que buscaban achicar el fabuloso déficit de la balanza estadounidense. Eso incluyó una estridente guerra comercial con China que hizo tambalear a la economía mundial en tiempos anteriores a la pandemia. Y aunque queda claro que la incidencia de la Argentina en el concierto económico mundial es cada vez menor y la relación bilateral entre Estados Unidos y la Argentina no sufrió cambios drásticos, hubo golpes hacia las exportaciones argentinas, pero también algunos beneficios. Desde que Donald Trump llegó al poder el 20 de enero de 2017 amenazó con sanciones a cualquier país que amenazara de alguna u otra forma a las empresas radicadas en su país. La Argentina no fue la excepción. La decisión más lamentada fue la imposición en agosto de 2017 de aranceles del 57 por ciento a la importación de biodiesel. En enero de 2018 sumó un arancel del 72 por ciento. En esa ocasión el organismo, conducido entonces por Wilbur Ross, denunció dumping por parte de la Argentina al argumentar que la no aplicación de retenciones a ese producto constituye un subsidio estatal. En mayo de este año el gobierno estadounidense anunció una revisión, pero ratificó la medida. Otro rubro que generó malestar y un intenso trabajo diplomático fue la imposición de Estados Unidos de un arancel al aluminio y al acero procedente de la Argentina y Brasil.

Actualidad

Limones y ¿qué más?

▷ Qué balance dejó la relación con el gobierno de Donald Trump para la Argentina desde el punto de vista de las relaciones comerciales. En qué situación está la balanza entre ambos países.

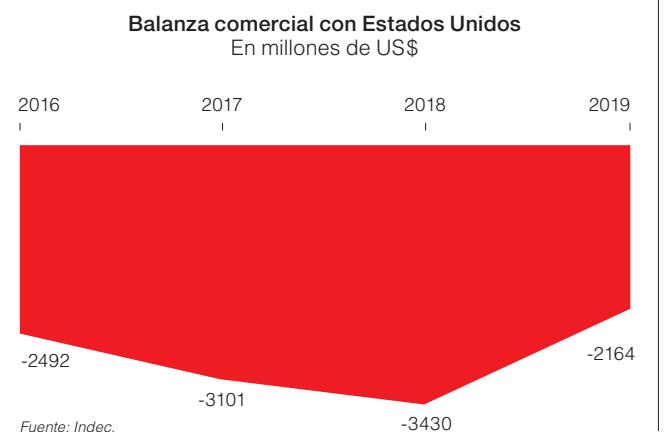
minio y al acero procedente de la Argentina y Brasil. La comunicación la realizó el propio Trump vía Twitter y acusó a ambos países de provocar devaluaciones perjudiciales para sus productores agrícolas. Por el acero se pagaría 25 por ciento y por el aluminio, un 10 por ciento.

Las medidas tuvieron idas y vueltas. A fines de enero de este año, el canciller Felipe Solá anunció el fin de la imposición.

Aunque se trata de un producto de bajo impacto para el comercio local, la exportación de limones fue tema de todos los medios a partir del énfasis que pu-

so el presidente Mauricio Macri y uno de los pocos éxitos frente al proteccionismo de Trump. Gracias a la gestión oficial, la Argentina logró retornar al mercado estadounidense después de 17 años. El valor total de las exportaciones fue de US\$ 10 millones en el primer año.

A pesar de todo, estos hechos excepcionales no sólo no modificaron la tendencia histórica del flujo comercial (en 2005 fue el último superávit conseguido por la Argentina), sino que se profundizaron. Estados Unidos es el tercer socio comercial del país y el déficit comercial es crónico.



En 2016, último año de Obama, el déficit comercial de la Argentina fue de US\$ 2494 millones, según datos del Indec, producto de US\$ 4491 millones en exportaciones y US\$ 6985 millones en importaciones. En 2017, el saldo negativo subió un 24,34 por ciento, hasta a US\$ 3101 millones. En 2018, creció a US\$ 3430 millones. Y en 2019 se redujo a US\$ 2164 millones.

En 10 meses de 2020, con siete de pandemia, los números previsiblemente se derrumbaron. Hubo un 20,1 por ciento menos de exportaciones y un 35 por ciento menos de importaciones, con un déficit de sólo US\$ 799 millones.

Todos esperan que la administración de Joe Biden aplique una política exterior menos agresiva que la que está hoy vigente. Los demócratas siempre fueron más propensos al multilateralismo. Sin embargo, la política comercial demócrata siempre fue mucho más cuidadosa que la republicana en la protección de su mercado doméstico.

A pesar de ello, las cosas no deberían cambiar demasiado para la Argentina en lo que respecta al comercio bilateral, desde la vereda de Estados Unidos. Los productos más demandados seguirán siendo algunos insumos para sus industrias, como minerales y metales comunes y productos de industrias químicas. Además de algunos alimentos, vino y otras bebidas y productos vegetales. <AP> Sergio Lanzafame

NUEVA HILUX NADA DETIENE TU PRÓXIMO PASO.





Perfil

Tamara Vinitzky

Socia a cargo de Clientes y Mercados de KPMG

▷ Ingresó en Auditoría mientras estudiaba para Contadora Pública y desarrolló toda su carrera dentro de la big four. Desde hace dos años tiene a cargo el desarrollo comercial de la firma y es co-chair de Women Corporate Directors.

Cuando estudiaba para Contadora Pública en la Universidad de Buenos Aires (UBA) se imaginaba un futuro como profesional independiente en el que pudiera ser su “propia jefa”. Pero en 1998 se presentó a una prueba para entrar en KPMG como una manera de desafiarla a sí misma, cuenta. Superó el examen y se recibió en paralelo con su trabajo dentro de la *big four* en el área de Auditoría –la más representativa de la firma–, en la que trabajó para grandes clientes locales e internacionales. Fue pasando por todas las posiciones, desde *junior* de Auditoría hasta llegar a socia de ese departamento en 2014 y, desde hace dos años, asumió la responsabilidad del manejo de Clientes y Mercados y de Marketing y Comunicaciones. En paralelo, comenzó a impulsar la agenda de Diversidad e Inclusión dentro de KPMG y es co-chair de Women Corporate Directors (WCD), entidad global que promueve la diversidad en los directorios.

“Mi rol en KPMG Argentina nunca antes lo había ocupado una mujer. Y también fui la primera mujer en las filiales de la región en tenerlo”, dice sobre su función actual de manejo comercial de clientes. “Me encantaba lo que hacía antes, Auditoría, pero hoy no se elige hacer lo mismo toda la vida. Pasé de hacer algo que me gustaba mucho a algo que me apasiona. Cerré una etapa y arranqué otra nueva”, afirma.

#QuedateEnCasa

Hacé tus operaciones desde nuestra App y Home Banking.

BANCO
Hipotecario
Banking Home



"Estamos atravesando un proceso de transformación. Nuestra marca seguirá alineada a lo que es Auditoría, pero también se van generando negocios nuevos. Empiezan a existir otras necesidades y uno busca el crecimiento por otro lado. Si mis clientes se transforman, yo tengo que transformarme también. En ese sentido, hay que estar alineado con un cambio de enfoque: ya no es lo que yo vendo sino lo que el cliente necesita y cómo lo quiere, con una agilidad que antes no existía. Eso demanda un cambio de paradigma", sentencia Vinitzky.

En este año signado por la pandemia, los servicios de Consultoría de KPMG experimentaron un crecimiento de la mano de la necesidad de sus clientes, que debieron acelerar la transformación digital. Vinitzky tiene contacto frecuente con un centenar de ellos, desde bancos a empresas de consumo y *retail*, energía y servicios de salud, entre otros. El objetivo: escucharlos para entender sus necesidades. "Cuando uno mira el mercado hay clientes que tuvieron que reinventarse, otros que florecieron por la venta *online* y otros que no dejaron de operar pero deben transformarse aún, como consumo o servicios financieros. Hoy, es clave para ellos alinearse con la experiencia del cliente. Y esa agilidad que demandan debemos suplirla nosotros, desde *customer experience* a ciberseguridad", describe, ci-

tando como ejemplo dos de los servicios que más demanda tuvieron este año atípico. El Covid funcionó como un acelerador, dice Vinitzky. Quienes ya habían empezado a trabajar en la transformación llegaron mejor parados y sacaron mayor provecho de la crisis, resume; y los que hasta el año último respondían que "así estaban bien" debieron salir a hacerlo a la fuerza. "Creo

"La frase que trabajé todo el año fue: busquemos el dolor del cliente. Ahí donde tenga una necesidad, nosotros tenemos una oportunidad".

que lo que nos diferenció al principio frente a los clientes fue correr el foco del *revenue* y pensar en cómo los podíamos ayudar. Esa escucha del cliente es clave para una consultora hoy día", subraya. Si bien las *big four* se dividen por tradición en Auditoría, Impuestos y Consultoría, en los últimos años KPMG definió seis industrias estratégicas –bancos, consumo, tecnología, medios y telecomunicaciones (TMT), energía, salud y mercado emprendedor– y entrelazó sus servicios con los requerimientos puntuales de esos sectores, describe la socia. "Estamos alineando los tres servicios y sumando tecnología. En esa interacción detectamos qué necesitan. Los consultores debemos estar atentos para ver por dónde van las tendencias", resume. "Pusimos al cliente en

el centro pero de verdad. La frase que trabajé todo el año fue: busquemos el dolor del cliente. Donde tenga una necesidad, nosotros tenemos una oportunidad". La llegada a medianas empresas y emprendedores es uno de los objetivos que se plantea Vinitzky. "Las pymes generan el mayor volumen en la economía pero piensan que no pueden ir a una *big four* porque es cara. Ese modelo cambió.

mo reflejo de la multiplicación de la oferta y el crecimiento de las consultas. "Hablamos con el Comercial, con el de Tecnología, el de Marketing. Antes de que exista el área de *customer experience*, por ejemplo, no estábamos acostumbrados a hablar con el de Marketing. Es un cambio muy grande que lleva a un cambio cultural".

Respecto de su rol como impulsora de la diversidad, subraya que el porcentaje de mujeres en directorios no se mueve en la Argentina hace tres años: está estancado en torno al 10 por ciento. "Faltan dos cosas: por un lado, las mujeres debemos ser más arriesgadas y luchar por ese lugar. Buscar un *sponsor*

dentro de las empresas, no un mentor. Alguien que se juegue por una mujer y empuje su nombramiento. Hoy hay muchas mujeres preparadas que podrían estar en la mesa chica y no están. Y desde las empresas, hay que pasar del decir al hacer. Pasar a la acción. Hasta que no tomen acciones que impacten en los números, no cambiará", analiza.

Para contribuir a dar vuelta esa situación, WCD, KPMG, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y la Universidad del CEMA lanzarán el año próximo una diplomatura para C-Levels que quieran acceder a un directorio o ya estén en uno y busquen otro. "Habrá una conexión muy fuerte con *headhunters* y gente del exterior, para que el mercado las conozca", concluye. <AP>

Pablo Ortega.

Con la experiencia de:
AMV

Nº de inscripción en SSN
501

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

SSN
SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

ELEGÍ UN **SEGURO DE MOTO**
QUE TE ACOMPAÑE SIEMPRE

LACAJA.COM.AR

0800-444-0145

LA CAJA
de ahorro y seguro

GENERALI

Reservas en picada

Las reservas del Banco Central (BCRA) perforaron el piso de US\$ 40.000 millones y cerraron el mes de noviembre en US\$ 38.652 millones, tras una pérdida en ese mes de US\$ 1.204 millones. A pesar del cepo cambiario estricto que fue reforzado el 15 de septiembre último –cuando el BCRA dispuso nuevas restricciones a la venta de dólares–, las reservas no dejan de caer y despiertan preocupación de cara a los próximos meses, dado que cuando el nivel de actividad empiece a repuntar crecerá la demanda de dólares y tenderán a subir las importaciones. Desde que empezó el año, la autoridad monetaria perdió unos US\$ 6.500 millones a pesar del cepo –solo se venden US\$ 200 por persona por mes y con fuertes limitaciones a quienes pueden comprar– y de la recesión.

Promedio mensual de saldos diarios de las reservas internacionales, en millones de dólares

Enero	45.196
Febrero	44.731
Marzo	44.263
Abril	43.735
Mayo	43.084
Junio	43.051
Julio	43.313
Agosto	43.152
Septiembre	42.350
Octubre	40.739

Fuente: BCRA.

► Brutas, netas, swap chino y oro

¿Qué número de las reservas es de libre disponibilidad y puede ser usado para intervenir en el mercado de cambios?

En las reservas brutas –las que informa el BCRA– están incluidos los encajes de los depósitos en dólares de particulares y empresas, el oro, el swap de monedas que otorgó China –equivalente a unos US\$ 19.000 millones en la conversión de los yuanes– y los Derechos Especiales

de Giro (DEG) del FMI (la moneda con la que el organismo otorga sus créditos). En oro y DEG había en noviembre un equivalente a casi US\$ 5000 millones. En las reservas netas no se consideran ni los encajes ni el swap chino, lo cual muestra que los dólares efectivos con los que cuenta el BCRA son muy escasos. Al ritmo actual de drenaje (US\$ 1000 millones mensuales), las reservas alcanzarían para pocos meses, advierten desde hace tiempo los economistas.

Gente para tener en cuenta



Adrián E. Gilabert
Consultor en transformación empresarial



Hernán Baños
Director General de Expertise Consultores

Con un perfil multifacético, Adrián Gilabert estudió Economía, Comunicación y Computación científica en la UBA pero finalizó Comercialización en la UCES. Comenzó su carrera corporativa en IBM como vendedor, luego pasó a Telecom Argentina como gerente de Desarrollo de Productos de grandes clientes. Fue director de Marketing para la Argentina y Uruguay en Diveo Broadband Networks. Durante la crisis de 2002 pasó a Impsat, primero como gerente de Desarrollo de Producto Telefonía para Latam y luego como gerente de Marketing para Cono Sur. En 2006, dejó el mundo en relación de dependencia y fundó la empresa Wide Entertainment, que desarrolló las primeras pantallas gigantes de Led en estadios de fútbol. Y más tarde, desde 2012, comenzó a asesorar a Pymes en transformación.

En 2019, se puso a estudiar la insatisfacción laboral en el mundo y escribió este año su primer libro, "El trabajo ha muerto", editado en plena cuarentena. Su meta: "Crear y producir contenidos que hagan nuestra vida más plena. Trabajo para aumentar los niveles de satisfacción laboral de las personas por medio de propósitos poderosos, la complementación de talentos y un nuevo formato de jornada laboral para el siglo 21".

Tendencias

Elegancia y negocios: las reglas para inspirar confianza

El sastre top Nicolás Zaffora, especialista internacional en confección artesanal, brinda sus recomendaciones para mejorar el vestuario.

La confianza en los negocios lo es casi todo. Y para generar confianza, no solo hay que saber, sino también parecer, una prueba en la que la vestimenta sigue siendo, contra algunas suposiciones de moda, un factor clave. Conocedor de estilos y situaciones, Nicolás Zaffora, un prestigioso sastre argentino dedicado a la confección personalizada y artesanal (bespoke), sentencia: "Las personas que tienen mayor éxito son las que combinan su sapiencia profesional con una buena imagen, que además de ser buena sea elegante".

¿Qué significa? "No es solo lo que decís, es como te vestís, cómo combinás las cosas que te ponés" de acuerdo con el contexto, explica Zaffora desde su taller con clientes en varios países y círculos top. Asegura que la elegancia potencia la imagen profesional y se aplica en todos los lados. "Un ingeniero o un arquitecto que tiene que estar en las obras también puede estar elegante", ejemplifica. Y aclara que no se trata solo de pensar en un traje, sino también en tener en cuenta el outfit más descentrado.

Con un pie en el verano y con una actividad laboral que se reactiva en lo presencial, las reuniones que vienen obligan entonces a prever ese estilo más liviano y hasta algunas situaciones más sofisticadas.

Pero, ¡cuidado!, que algunas reglas que se dan por asumidas pueden no ser las correctas. Por eso, como

consejero de estilo personal, Zaffora revela algunas recomendaciones básicas para no errar en la ocasión y, de paso, rearmar el vestuario postcuarentena.

La primera regla estival es que si uno está trabajando no debe olvidar eso en lugar de pretender vestirse como para ir a la playa o de paseo. "En una situación descontracturada de una reunión de negocios en un café a la tarde, tenés que tener una chaqueta o blazer", aclara Zaffora. Define el manejo de la elegancia como una suerte de ecualizador: "Aunque estemos de jean, con unos zapatos buenos, una camisa y un pañuelo de bolsillo, se sube el nivel. Si a un pantalón chino le agrego zapatos subo el nivel, si es con zapatillas lo bajo", detalla.

Recomienda para esta temporada las telas de lino o lana adecuada al verano, aplicadas en chaquetas sin entretelas ni hombreras.

¿Con traje y sin corbata?

"Cuando uno hace negocios por el mundo hay normas que hay que cumplir", advierte el sastre,

haciendo especial hincapié en el mundo de las finanzas y de los abogados. "En Asia, siempre es de traje y corbata. En Estados Unidos, siempre de traje y corbata y zapato con cordón. En el centro de Europa

podés relajar el traje y corbata y podés usar mocasines", relata. El arte es "poder conectar" con el



Nicolás Zaffora, sastre de confección artesanal.

lugar y el encuentro al que uno va para no desentonar "y que no parezca que perdiste la maleta".

Otro aspecto importante son los colores. Los neutros son los que inspiran más confianza. Azules más claros para el día, con camisa celeste y zapatos marrones. Azul noche o gris oscuro con zapatos negros para la noche. "Si no es smoking, el traje negro es solo para velorio", aclara antes que le preguntan.

Y otra aclaración importante: la transgresión cabe solo para los jóvenes de veinte.

Se trata también de conocerse uno mismo –dice Zaffora– y trabajar su estilo, porque insiste en que su propuesta es que además de estar adecuados para la ocasión ser elegantes. "Es muy importante la prolijidad. Uno cuando va a un lugar tiene que saber cómo están los demás. Es educación, además de imagen profesional", resume.

Desde chico, Javier Ailbirt tiene déficit de atención. Por eso, toda su carrera profesional se dedicó a automatizar sus tareas, para no aburrirse y así poder cumplir con todas sus entregas. Sin saberlo, esta fue la génesis de TheEye, el emprendimiento que fundó en 2017 junto con Guido Hernández y Facundo González.

Los tres *founders* se conocieron cuando trabajaban en IBM y ya tenían puntos en común. El amor por las computadoras fue algo que los caracterizó desde muy chicos. A la necesidad de Ailbirt (Analista en Sistemas egresado de la Universidad Kennedy) se sumó que Hernández (licenciado en Informática con más de 15 años de experiencia automatizando procesos de negocios) estaba cansado de la burocracia y González (ingeniero informático con 10 años creando software de orquestación y engines) estaba interesado en todo lo relacionado a automatizaciones.

Lo que los guió fue convertir una motivación personal en un negocio que mejore la forma en la que se trabaja y abra camino al futuro. El objetivo era dejar de hacer tareas repetitivas para que los equipos no pierdan la motivación y eso repercutiría directamente en un ahorro de dinero para el negocio.

Salieron de la corporación y primero fundaron una software factory. "No nos

Ailbirt, González y Hernández, los tres fundadores.



Foto: Nico Pérez

En cifras

Fundación: 2017 **Inversión inicial:** US\$ 100.000
Fact. 2020: US\$ 540.000 **Cant. de empleados:** 17

Mi amigo el robot

▷ Tres exIBM crearon una empresa que se dedica a automatizar procesos y garantiza una reducción del tiempo destinado a tareas repetitivas.

gustaba pedir permiso y tener que convencer a la gente de que lo que hacíamos estaba bien. Por eso nos fuimos de la gran empresa. Nosotros automatizábamos nuestro trabajo y nos aburrimos porque no nos daban nuevos desafíos", sentencia Ailbirt.

Luego, y más enfocado en automatización, dieron el siguiente paso. Para dar vida a TheEye, consiguieron US\$ 100.000 de inversión inicial que aportaron inversores ángeles. Su plataforma de Automatización de Procesos con Inteligencia Artificial con tecnología y metodología propia permite a las empresas automatizar o digitalizar procesos, garantizando un retorno de inversión en tan solo seis meses.

Por un lado, cuentan con una metodología porque se comprometen a que haya repago de la inversión. "No hacemos vitamina, hacemos pain killer. Identificamos cuánto es el costo de la oportunidad, el costo del error, lo cuantificamos y ahí tenemos el costo de no automatizarlo", explica el *founder*.

Por el otro, tienen una tecnología que les permite hacer lo que hace cualquier persona frente a una pantalla de forma repetitiva y automatizarlo. Por ejemplo, pueden buscar una persona sospechada de lavado de dinero en todas las fuentes mundiales de información. "Eso si lo hacés a mano lleva mucho tiempo y si no lo hacés te puede

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

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



llevar a una multa", apunta y resalta que reducen en promedio entre un 43 y 67 por ciento del tiempo destinado a tareas repetitivas mejorando la productividad y disminuyendo el error en un 99 por ciento. Para explicar en pocas palabras cómo lo consiguen, el cliente les muestra cómo se hace el trabajo, eso se graba y se programa un robot para que haga exactamente lo mismo. Así, si hace falta, la persona trabaja solo en los casos particulares, para evitar errores. Todo esto se hace con inteligencia artificial y funciona para distintas áreas de gran variedad de industrias, pero donde tienen más experiencia es en banca y con compañías de seguros. En Argentina, dice Ailbirt, ven mucho movimiento en las áreas de administración y contabilidad como posibles usuarios de sus soluciones. "Cualquier tarea manual le calculamos el costo de no hacerlo y después lo automatizamos, siempre hay una mejora del proceso y al humano solo le queda la toma de decisión y le liberamos tiempo", explica. La empresa también tiene presencia en Colombia, Paraguay, Perú y ya tiene un pie en España, donde próximamente abrirán oficinas. Para el 2021 llegará México y el camino seguirá por Estados Unidos y el resto de Europa. Para lograrlo están cerrando una ronda de inversión de US\$ 1 millón para el primer se-

mestre del año que viene. Hasta el momento el total invertido en la empresa es de US\$ 460.000. El año que viene tendrá avances en materia de su tecnología, que será más simple para que gente sin conocimiento técnico sea capaz de usarla. Todo esto se hace gracias al talento de sus 17 colaboradores directos. "Hoy si contratás necesitás alguien que tenga un mínimo conocimiento técnico. La idea es que rompas esa barrera y estás llevando hacia un lenguaje natural, para que

puedas programar conversacionalmente", dice el CEO de la firma que trabaja con HSBC, Comafi y Coca-Cola, entre otros. Toda la metodología es propia y única, lo que los diferencia de sus competidores. "Somos los únicos que nos comprometemos con el repago, cosechamos casos de éxito, por eso tenemos una retención de clientes del 90 por ciento", concluye Ailbirt. Desde su fundación, aseguran, lograron ahorrarle más de US\$ 2 millones a sus clientes. <AP> Eugenia Iglesias.

▷ APERTURA, con premio doble

Científicos S.A., la nota de tapa de enero último de la revista, escrita por Eugenia Iglesias y Lucila Lopardo, fue galardonada con el primer premio en la categoría Periodismo Científico en la edición 2020 de los tradicionales Premios AdepA (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas). La misma nota, que relevó más de 60 emprendimientos ligados a biotecnología, agro, salud, energía y alimentos entre otras startups lideradas por científicos en el país, también obtuvo el primer premio en la categoría Innovación y Negocios que organizó por primera vez este año la consultora Accenture. La investigación de tapa de APERTURA indagó en qué está pasando en materia de biotecnología y otros desarrollos a escala



local, muchos de los cuales aspiran a tener alcance global, y cómo se cruzan el ecosistema emprendedor con el científico con el objetivo de crear nuevas empresas. Muchas gracias a AdepA y a Accenture por este reconocimiento que nos llena de orgullo.

Una y mil veces

▷ Buscaron emprender con impacto y encontraron en las botellas un símbolo para un cambio de vida.

Martin Valese viajó a Suecia por amor. Allí, además de conocer la tierra de su mujer, conoció un país donde las prácticas de sustentabilidad estaban no solo muy arraigadas sino también muy desarrolladas y con mucha innovación encima. Valese, que tenía la inquietud de emprender con impacto ambiental, comenzó a investigar hasta que dio con un producto que sería su caballito de batalla: la botella reutilizable.

"Vi en ellas un símbolo. La llevas a todos lados y muestran cómo uno ve el mundo. Es un rasgo de identidad, un ícono muy

lindo para empezar a transmitir este mensaje", explica este licenciado en Comunicación con más de 10 años de experiencia en marketing y una maestría en Management, Gestión y Administración de Empresas hecha en Suecia.

Liveslow nació de la mano de su mujer Emelie Hakansson, que es abogada, en 2017, año que dieron con el prototipo. En 2018, se sumaron Eugenia Vilariño –licenciada



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes

LA CIENCIA GANARÁ

Investigadores, científicos e instituciones de todo el mundo están trabajando sin descanso y en forma colaborativa, para encontrar potenciales vacunas y tratamientos que nos ayuden a salir adelante.



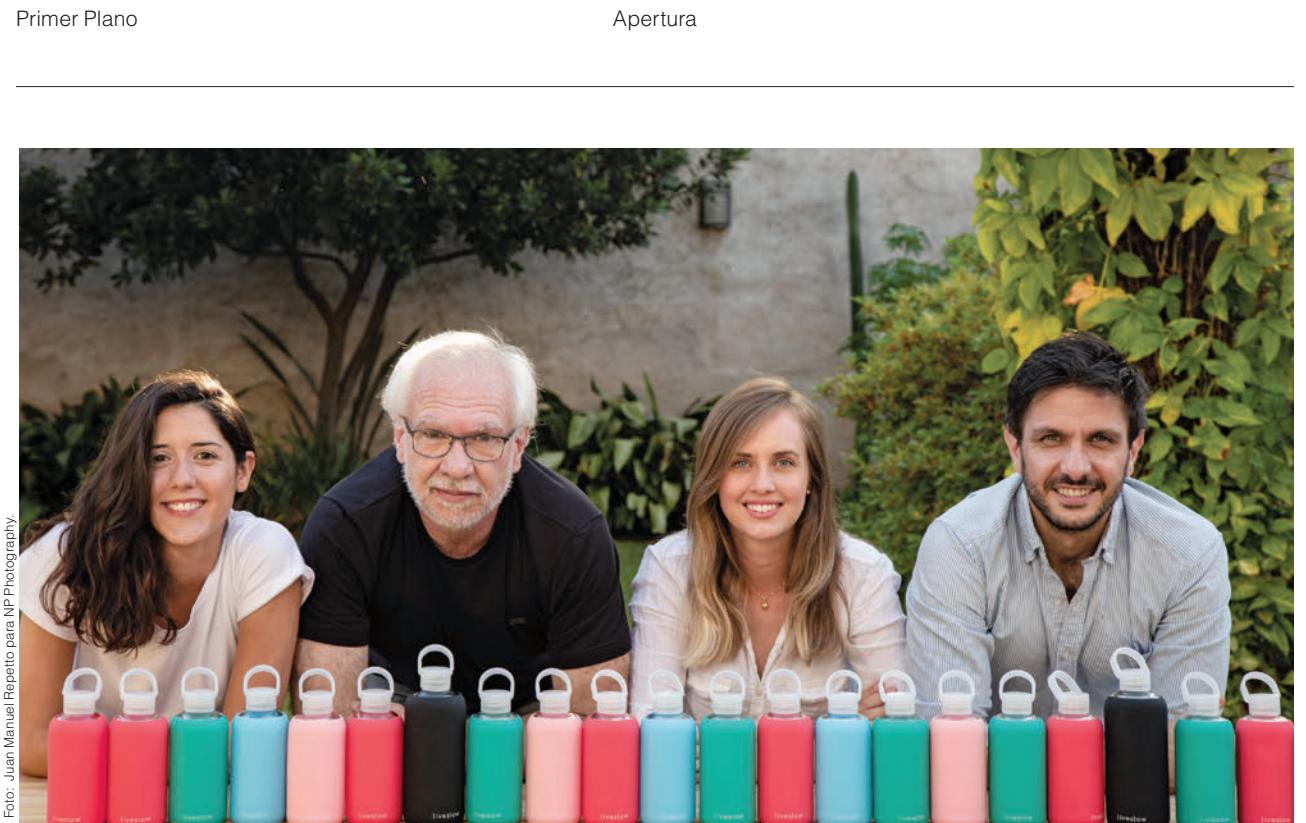


Foto: Juan Manuel Repetto para N+P Photography

Eugenio Vilariño, Mario Valese, Emelie Hakansson y Martín Valese, detrás de Liveslow.

en Comunicación – y Mario Valese – Ingeniero Industrial – y entre los cuatro invirtieron US\$ 50.000 en maquinaria y matricería, y sumaron \$1 millón que vieron de varios concursos que ganaron en 2018 como el Fondo Semilla del Ministerio de Producción de la Nación, un premio de la Fundación Itaú y otro de Ideame junto con la provincia de Buenos Aires. Sus botellas se venden en tiendas vinculadas a la sustentabilidad, en su *e-commerce* o en su tienda de Mercado Libre. Pero también tienen muchos clientes corporativos que los buscan para hacer regalos empresariales. Su cartera de productos se completa con *kits* de sorbetes reutilizables que vienen con su propio cepillo limpiador y bolsas de algodón reutilizables. La idea es seguir creciendo en esta

línea: los próximos en llegar serán las demandadas tazas para café. Hoy, las botellas de 450 ml se consiguen por \$ 1680 y las de 650 ml por \$ 1890. La firma, que está en proceso de obtener su certificación B de triple impacto, espera llegar el año que viene a países limítrofes. “Hoy la categoría de productos sustentables está creciendo mucho. A nivel global la de botellas reutilizables tiene un crecimiento interanual de más del 4 por ciento y en otros países tiene una penetración de más de 40 por ciento, cuando acá tiene una penetración inferior al 10, con lo cual hay mucho espacio para crecer”, proyecta Valese.

¿Qué materiales usan y por qué los eligieron?

“Nuestro espíritu es que

lo compres una vez y no lo tengas que comprar más. Queremos terminar con el single use y la obsolescencia programada, por eso buscamos materiales durables, compatibles e higiénicos. El vidrio es muy durable y la silicona lo mismo y es muy higiénica. Para garantizar que ningún material termine en un residuo sanitario tenemos un programa de garantía”, explica el fundador y agrega que la silicona, además, sirve para amortiguar el impacto, pero en caso de romperse está pensada para que pueda repararse.

¿Cuál es su diferencial?

“Aún estamos terminando de desarrollar algunas matrices pero hoy el 80 por ciento de los insumos son hechos en la Argentina. Por ejemplo, se ha-

ce artesanalmente la botella de vidrio soplado en una cooperativa. Es la impronta que queremos dar al proyecto”, comenta Valese. Además, las botellas están hechas con un hasta 40 por ciento de vidrio reciclado y hasta la fecha llevan casi una tonelada de vidrio recuperado. “Una persona en la Argentina consume 110 botellas desechables al año. Más de 1 millón de botellas desechables fueron evitadas gracias a Liveslow”, comenta. Además, hace un año se aliaron con Fundación Aguas, una ONG que trabaja por el derecho al acceso al agua potable, para donar un 10 por ciento de las ganancias para proyectos de potabilización de agua en escuelas rurales.

¿Cuánto puede durar?

“Si la cuidas, la botella te puede durar toda la vida”, concluye Valese. <AP> E.I.

En cifras Fundación: 2017. Inver. inicial: US\$ 50.000 Fact. 2020: \$ 6 millones. www.liveslow.com.ar



Llegó Nivus

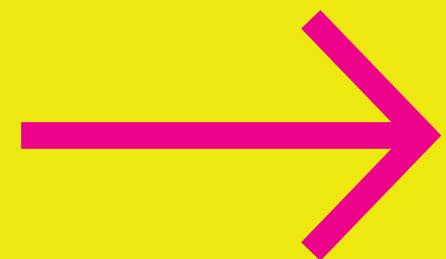
Tu nuevo Volkswagen



Foto no contractual. Equipamiento según versión. La imagen de la figura humana ha sido retocada y/o modificada digitalmente. Origen: Brasil. Para más información consulte en www.volkswagen.com.ar. Volkswagen Argentina S.A. Av. De las Industrias Nº. 3101, Gral. Pacheco, Buenos Aires.

#Basta 202 → C

Todo lo que
pasó en el año
que vivimos
en peligro



“Nueva normalidad”. “ASPO”. “DISPO”. “Protocolos”. Al compás de esas palabras repetidas una y mil veces se movió un 2020 marcado a fuego por el coronavirus. Al el cierre de este número, la Argentina ocupaba el noveno lugar en el mundo por cantidad de infectados (1.459.832) y el puesto 11° por número de personas fallecidas (39.632). Cifras que en el comienzo de la cuarentena –cuando todavía no había indicios de que el confinamiento alcanzaría un récord de ocho meses y se tomaba como referencia la situación sanitaria de otros países– lucían alarmantes. Pero los contagios avanzaron y la enfermedad evolucionó no solo en el AMBA –principal foco de preocupación desde la primera hora– sino también en las provincias, donde el cuadro parecía estar bajo control. Vale recordar lo que pasó mes a mes. Los hechos salientes del año que vivimos en peligro. El que nadie olvidará.

→ Mes a mes, el repaso de un año

→ Pandemia
Economía → Cuarentena
eterna → Dólar blue
Negocios → Inversiones
→ Deuda → Lluvia
de \$\$\$ → Interna política
→ Biden por Trump
El mundo que viene →

M&A Pases

Los empresarios que le
ganaron a la crisis

Daniel Herrero
→ Toyota

Marcos Galperín
→ MercadoLibre

Martín Migoya
→ Globant

↗ dramático
↗ insólito
↘ y bisagra

Producción:
Tomás Rodríguez
Ansorena

→ Enero

•• Cuando empezó el año y desde Punta del Este se viralizó el sacrificio aéreo de un cordero, el PBI argentino había caído 2,2 puntos en 12 meses. En 2018, cuando se desató la crisis, el derrape fue de -2,5 por ciento. Sobre la promesa de “poner a la Argentina de pie”, el Gobierno de Alberto Fernández decidía bajar la tasa de interés y aumentar los salarios privados (en \$ 4000) por decreto. Si le hubieran dicho que aquel virus exótico que empezaba a asomar en la prensa internacional iba a provocar todo lo que provocó, habría contestado: “Ya tengo pro-

blemas suficientes". Algo parecido dijo efectivamente el ministro de Salud, Ginés González García: "No hay ninguna posibilidad de que exista coronavirus en la Argentina".

●● El clima era otro. Para Cristiano Rattazzi, "El primer mes de Gobierno de Alberto Fernández fue brillante". El presidente de FCA destacaba los gestos de responsabilidad fiscal que ensayaba Martín Guzmán, quien a su vez comenzaba a negociar un "acuerdo sustentable" con los acreedores. El mapa del reordenamiento estaba en la Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva sancionada en diciembre, que aumentó retenciones, congeló la movilidad jubilatoria y aplicó un impuesto de 30 por ciento a la compra de (solo 200) dólares para ahorro.

●● Pese a que la pandemia era apenas inminente, el mundo se aceleraba. Tras el asesinato del popular general iraní Qasem Soleimani, Donald Trump dijo: "Nuestra economía es más fuerte que nunca y alcanzamos la independencia energética: no necesitamos el petróleo de Medio Oriente". Días después, la guerra comercial parecía ordenarse bajo la firma de la fase 1 del acuerdo entre

Ginés González García, ministro de Salud, estuvo en el ojo de la tormenta por el manejo de la pandemia y la insuficiencia de testeos. Las colas de jubilados en los bancos generaron el temor a un contagio generalizado que no se produjo finalmente.

Estados Unidos y China, una señal aparentemente positiva para ordenar los precios más relevantes para la Argentina: del dólar, de los granos y de los hidrocarburos. Otro mundo.

→ Febrero ←

●● El 6 de febrero falleció en Wuhan el oftalmólogo de 34 años Li Wenliang, quien en diciembre había alertado sobre la aparición de un virus similar al SARS y a quien la policía local obligó a retractarse de "esparcir rumores". Cuando Li murió luego de contagiarse de una de sus pacientes, el "nuevo coronavirus" ya se llamaba SARS-CoV-2, China ya había compartido la secuencia genética de la enfermedad, también había construido en 10 días un hospital, ya se habían contagiado más de 8000 personas en 18 países y al menos 500 habían fallecido.

●● La silla del etiopé Tedros Adhanom Ghebreyesus quemaba. A fines de

enero, el director general de la OMS viajó a Beijing para reunirse con Xi Jinping y poco después declaró la emergencia internacional. Estados Unidos bloqueaba el ingreso de personas que hubieran estado en China y se desataba una crisis en altamar, con cruceros infectados sin puerto donde atracar.

●● La embajada china en Buenos Aires informó que en la confinada Wuhan vivían 12 argentinos pero ninguno había querido irse. Para el Gobierno seguía siendo un tema de Cancillería: "Me preocupa más el dengue que el coronavirus", volvió a declarar González García. Durante la temporada de verano, la enfermedad del mosquito Aedes Aegypti marcó un récord en el país, con más de 43.000 casos y 24 muertos.

●● Además de la crisis sanitaria, ya se perfilaban problemas económicos: "Aún si se contiene el virus rápidamente, el mun-

do será impactado", dijo la directora del FMI, Kristalina Georgieva, quien por esos días le tiraba "centros" a Martín Guzmán. "La deuda argentina no es sostenible", afirmó. El 29 de febrero, confirmando la maldición de los años bisestos, falleció la primera víctima de Covid-19 en Estados Unidos.

→ Marzo ←

●● El primer contagiado oficial de coronavirus en la Argentina se confirmó el martes 3 de marzo. Había arribado de Europa en un vuelo de Alitalia. Esa semana comenzaron a llegar las dramáticas escenas de la región de Lombardía, el corazón industrial y financiero de Italia, donde el 8 de marzo se decretó el *lockdown* total y a fin de mes ya habían muerto alrededor de 6000 personas. En cuestión de días, el foco de la crisis empezaba a trasladarse a España, que también inició políticas de aislamiento siguiendo el ejemplo de China, que



En hoteles y pensiones de la Ciudad se realizaron procedimientos por Covid. Los geriátricos también estuvieron en el centro de atención.

ya había dejado de liderar el ranking de contagios y muertes.

●● A esa altura, la famosa sopa de murciélagos de Wuhan (cuya responsabilidad en la crisis todavía

no fue acreditada) había dislocado al mundo: según algunos cálculos, la mitad de la población ya estaba en cuarentena. La primera víctima fatal en la Argentina falleció el 7 de marzo en el Hospital Argerich. El

hombre de 64 años había llegado poco antes desde Francia cuando las fronteras todavía seguían abiertas. A fines de febrero se aplicó un protocolo de control en el Aeropuerto de Ezeiza para el ingreso

desde Italia. El 15 de marzo se dispuso el cierre total a extranjeros "por 15 días". El 20 de marzo, cuando el país contaba 128 casos confirmados y 3 muertes, la Argentina ingresó en cuarentena total.



•• Flanqueado por los gobernadores Omar Perotti (Santa Fe), Horacio Rodríguez Larreta (CABA), Axel Kicillof (Buenos Aires) y Gerardo Morales (Jujuy), Alberto Fernández anunció la suspensión de clases, el cierre de actividades no esenciales y explicó la letra chica del ASPO: Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. La reestructuración del calendario de feriados suavizaba la por entonces insólita decisión de cerrar el país durante 11 días. Según una encuesta de D'Alessio/Irol/Brensztein, el 94 por ciento de los argentinos apoyó la decisión y la imagen posi-

tiva de Fernández superaba el 60 por ciento.

→ Abril ←

•• El consenso social alrededor de la cuarentena, impreso en la tapa de todos los diarios con la leyenda "Al virus lo frenamos entre todos", empezó a agrietarse el viernes 3 de abril. Las imágenes de jubilados y pensionados amontonados en la puerta de los bancos para cobrar sus haberes expuso los límites de la Argentina para adoptar medidas como las que por entonces imponían, con éxito, países como Taiwán. Cómo ejercer el control necesario sin verdadera capacidad

coercitiva, disciplina social, capilaridad tecnológica o eficiencia estatal, se preguntaban por entonces filósofos de renombre y funcionarios desbordados por una situación a todas luces extraordinaria. El primer fusible de la crisis bancaria saltó en la ANSeS, con la remoción de su titular, Alejandro Vanoli, a quien reemplazó la marplatense Fernanda Raverta.

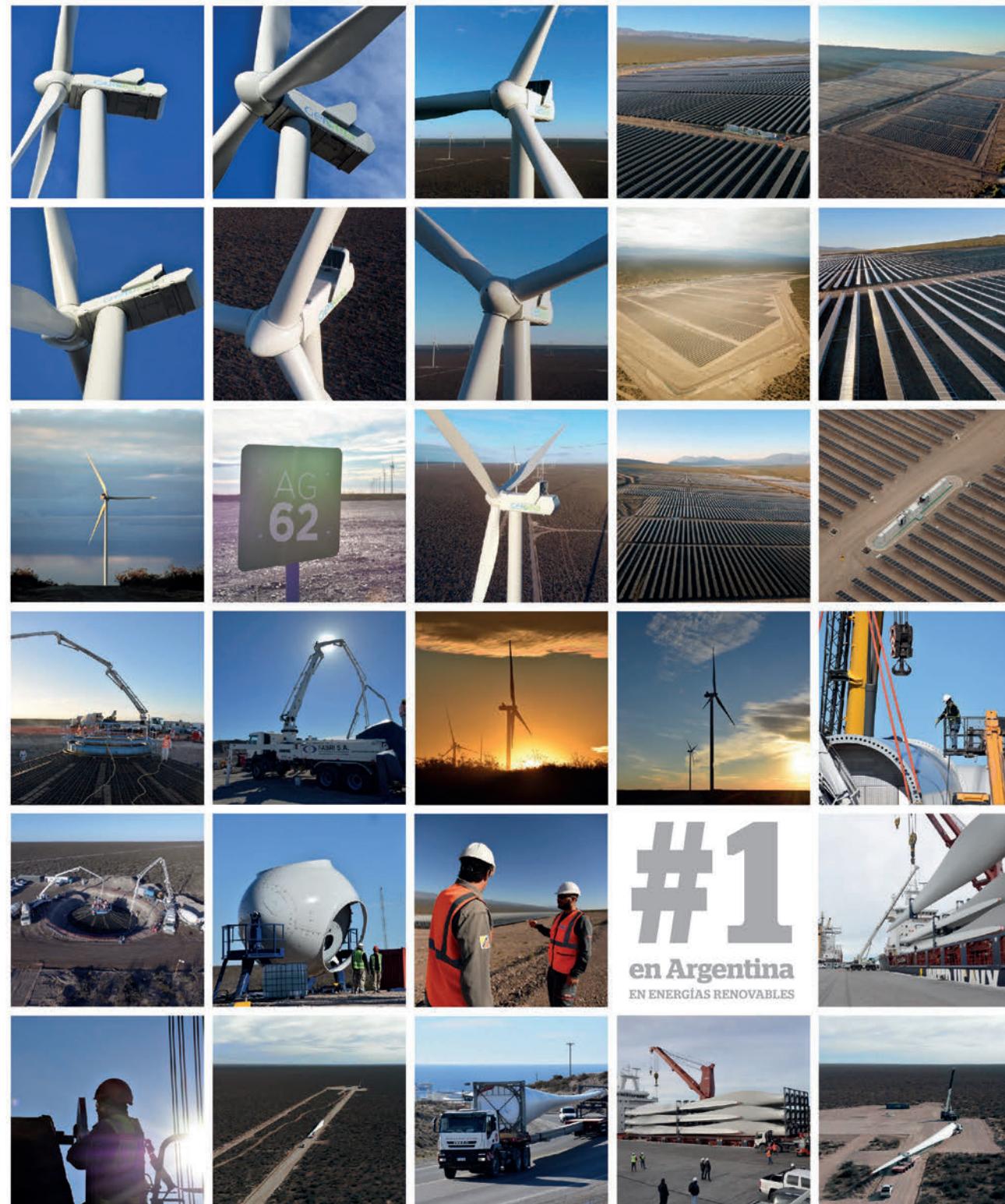
•• La ANSeS de Vanoli había tenido también problemas para implementar el IFE, el Ingreso Familiar de Emergencia de \$ 10.000, que el Gobierno estimaba entregar a 3,6 millones de personas

y terminaron cobrando casi 9 millones: el 20 por ciento de los argentinos, "la prestación de mayor alcance de toda la historia", según ANSeS. Al lado de lo que se observaba en México, Estados Unidos y Brasil, la Argentina seguía pareciendo un refugio. Duramente enfrentado con el Gobernador de San Pablo, Joao Doria, el presidente Jair Bolsonaro insistió durante todo el año en que Brasil no debía frenar su actividad. A fines de abril, la expansión de la "gripezinha" ya era total y el pico de muertes se fue rompiendo semanalmente hasta tocar las más de 1500 por día en julio.

Un empleado desinfecta un vagón de tren. El uso de transporte público solo estuvo autorizado para los trabajadores esenciales.



EL FUTURO YA ES PRESENTE.



Somos la compañía líder en energías renovables en Argentina. Generamos más del 25% de la energía eólica nacional. Operamos 7 parques eólicos, 1 parque solar y tenemos 3 proyectos en construcción. Invertimos + de 1200 millones de dólares en renovables. Desarrollamos el emprendimiento eólico más grande del país: el Parque Eólico Madryn, de 222 MW de potencia. Gennelia. 700 MW instalados. Energía limpia para abastecer a 900 mil hogares y reducir en 1,3 millones de toneladas las emisiones de carbono. Estamos en constante generación.



Un restaurante de Palermo y sus persianas cerradas para siempre, una imagen que se repitió por todos lados.

●● En la Argentina, los aplausos a las 21 para el personal de Salud se fueron entremezclando con las primeras cacerolas. La polémica por la liberación de presos, criticada hacia adentro por el cada vez más televisivo ministro de Seguridad bonaerense, Sergio Berni, se sumó a los reclamos para que "los políticos se bajen el sueldo".

→ Mayo ←

●● Tras 40 días de ASPO, la actividad económica en abril cayó 26,4 por ciento. El peor registro desde el inicio de la serie del

EMAE en 1993. Según informaba la UIA, el 87 por ciento de las empresas tenía dificultades para pagar los sueldos y a ello acudió el Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP). Con subsidios de hasta el 50 por ciento de los salarios de empresas cuya facturación hubiera caído, el Gobierno intentaba sostener a un entrampado productivo golpeadísimo. Recién a mediados de mayo, en el AMBA las industrias volvieron a producir con los protocolos correspondientes.

●● El otro récord que se

rompió fue el de la emisión: en apenas 25 días, entre el 5 de marzo y el 16 de abril, la base monetaria creció 42 por ciento. Aunque con tarifas congeladas y caída del consumo la inflación permanecía estable, el frente financiero se empezaba a complicar. La presión se sentía sobre todo en la negociación con los acreedores que llevaba adelante el "ministro de la deuda", Martín Guzmán.

●● En el frente político, Alberto Fernández consolidaba su liderazgo sobre la impensable trini-

dad que estructuró junto a Horacio Rodríguez Larreta y Álex Kicillof. La confianza del Presidente en la estrategia de aislamiento era tal que en una de las conferencias quincenales que ofreció para extender la cuarentena en el AMBA, cuestionó la estrategia de Suecia frente a la pandemia. "Sepan que los 3000 muertos suecos equivalen a 13.900 muertos en Argentina", dijo el Presidente cuando el país apenas superaba los 300. "El tiempo comprobará qué modelo funciona mejor", fue la respuesta diplomática de Suecia.

EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO
IMPULSANDO EL DESARROLLO.



DONDE ESTÁ EL DESARROLLO, ESTÁN NUESTRAS MARCAS

CNH Industrial es uno de los líderes mundiales en el sector de bienes de capital y un referente en los segmentos esenciales para el desarrollo socioeconómico argentino:

Agricultura, Transporte, Construcción y Energía.

Líder en los índices de sostenibilidad Dow Jones en el mundo y en Europa, en Córdoba, cuenta con un Polo industrial para la fabricación de maquinaria agrícola, camiones y motores. CNH Industrial, sinónimo de productividad, innovación y competitividad.



Las salidas recreativas de los menores fue una de las primeras medidas de flexibilización que tomó CABA.

•• Para entonces, los principales índices de Wall Street habían registrado caídas y recuperaciones récord y el petróleo había tocado precios negativos en los mercados de futuros del WTI, el precio de referencia en los Estados Unidos: los operadores pagaban para colocar su petróleo en almacenes indisponibles. En la Argentina, el Gobierno anunció su política de barril criollo con el precio sostén de US\$ 45. La medida además autorizaba exportaciones. YPF, Shell y Vista Oil&Gas, entre otras, comenzaron a colocar el crudo de Vaca Muerta y probar la calidad de sus recursos en refinerías del mundo y la región: una hoja de ruta para la crónica escasez de dólares del Banco Central.

→ Junio ←

•• La presión de un policía de Minneapolis sobre el cuello de George Floyd destapó una ola de protestas, saqueos y rebelión que no se había visto en décadas en los Estados Unidos. Días antes, la ya icónica tapa del New York Times con la "incalculable pérdida" de 100.000 víctimas de la pandemia asentó el tono de la campaña para las elecciones presidenciales. Como una ironía de la historia, el "virus chino", que primero ninguneó y luego denunció Donald Trump, fue crucial para la victoria de Joe Biden en noviembre.

•• A mediados de mayo, según la OMS, el epicentro de la pandemia se había trasladado de Estados Unidos a Sudamérica y espe-

cialmente a Brasil. Mientras tanto, China reportaba su primer día sin muertes desde la explosión en el Ground Zero de Wuhan y el Parlamento Europeo aceptaba la propuesta de la presidenta de su Banco Central, la exFMI Christine Lagard, de inocular un fondo de 750.000 millones de euros para paliar su mayor crisis desde la Segunda Guerra Mundial.

•• El 8 de junio, junto a la senadora Anabel Fernández Sagasti, el Presidente anunció la intervención de Vicentin y el envío de un proyecto para su expropiación al Congreso. Los argumentos de la "soberanía alimentaria" habían prevalecido sobre los planes de recuperación privada que días antes había expuesto Juan Politi, vicepresidente de

Allaria Ledesma, en una entrevista en El Cronista. Según el torrente de versiones publicadas en esos días, la participación de José Luis Manzano en el proyecto que había ideado el ex viceministro de Economía Emmanuel Álvarez Agis junto con Allaria decidió la acción estatal. Menos de 60 días después, tras protestas masivas en el interior y un "plan Perotti" que no prosperó, Fernández anuló el DNU de intervención que había presentado.

→ Julio ←

•• Si había alguna duda de que MercadoLibre era la principal empresa del país, la pandemia terminó de demostrarlo. En julio, la compañía de Marcos Galperin (para entonces ya radicado en Uruguay) superó los US\$ 50.000 millones de capitalización de mercado en Wall Street y superó el número de reservas del Banco Central. Días después, el sindicato de Camioneros bloqueó el impactante centro de distribución de la compañía en el Mercado Central. El conflicto gremial sin embargo no opacó el asombroso crecimiento del comercio electrónico, que solo en abril había crecido 84 por ciento.

•• Por esos días, los camiones también eran noticia por los bloqueos y protocolos de sanidad en las fronteras interprovinciales. La cosecha gruesa de soja, que terminó en junio, cerró en 49,6 millones de toneladas, la séptima me-

tu plan, tu cuota

tu Omint

nuevos planes médicos hasta 25% menos

En Omint pensamos en vos. Por eso diseñamos nuevos planes que se adaptan a tus necesidades de hoy y a lo que usás.

amplia cartilla de profesionales y sanatorios a nivel nacional

consultas y prácticas ambulatorias con arancel complementario*

receta digital

consultas médicas por videollamadas sin cargo (médico online)

credencial digital

gestiones y autorizaciones desde la web o app

cotizá y comprá en
omintdigital.com.ar

jor en 20 años, según la Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Ya en julio, impulsada por la recuperación de China y el alza de los combustibles, el precio de la soja empezaba su ascenso desde el piso de mayo. Una buena señal para el nublado panorama fiscal de la Argentina.

•• A fines de julio, el Gobierno acordó con las Provincias el protocolo para el regreso de las clases a partir del mes siguiente. Pese a vueltas parciales, apenas un puñado de ellas lo implementaron. Hasta el mes de julio, según el protocolo oficial, en la Provincia de Buenos Aires los niños solo

habían podido salir de sus casas para acompañar a sus padres a hacer compras.

→ Agosto ←

- "Hemos alcanzado un acuerdo con un grupo mayoritario de acreedores externos. Este es un paso muy importante en el proceso de tranquilizar a la economía argentina", dijo un aliviado Martín Guzmán para anunciar el cierre de la negociación con los acreedores para reestructurar la deuda de US\$ 66.000 millones bajo legislación extranjera. Con una reducción de US\$ 42.500 millones en los vencimientos para los próximos cin-

co años, la ansiada noticia prometía un repunte económico. A eso se sumaba la normalización de la curva de deuda en pesos, con bancos e instituciones financieras que absorbieron parte de la liquidez de la emisión.

- Sin embargo, el clima económico seguía marcado por la tensión. La sanción de la Ley de Teletrabajo y los ruidos dentro de la coalición de Gobierno por el acercamiento del Presidente con algunos empresarios marcaban que la reconstrucción sería, al menos, difícil.

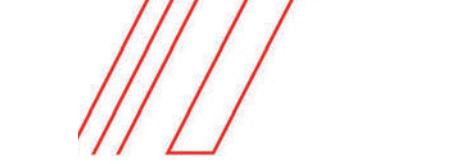
- Tras acaloradas discu-

siones por los *runners* y la manifiesta tensión con la Ciudad de Buenos Aires por su voluntad aperturista, Fernández cambió el tono de las conferencias de prensa y aseguró que "la cuarentena no existe más". La curva de contagios y muertes empezaba a acelerarse y desde distintas jurisdicciones, los directores de hospitales y terapistas intensivos alertaban por una situación límite.

→ Septiembre ←

- La rebelión policial con manifestaciones en la propia Quinta de Olivos llevó el clima social a dimensiones desconocidas. La deri-

Banderazo en protesta contra la reforma judicial el feriado del 17 de agosto, cuando todavía regía el aislamiento obligatorio.



Somos más de **9.000 personas** en Argentina y Brasil que con orgullo y pasión **hacemos que llegue eso que te importa**.

Vinculamos a grandes empresas, pymes, emprendedores y consumidores; con la mejor **tecnología, de forma simple, segura y sustentable**.

En el año de nuestro **75° aniversario** seguimos consolidando el crecimiento sostenido de una empresa que trabaja todos los días para llevarte eso que necesitás.



A ANDREANI

Llevamos lo que te importa

vación del hecho terminó por romper definitivamente la alianza tácita del Presidente con Horacio Rodríguez Larreta: la quita del punto de coparticipación a la Ciudad de Buenos Aires reordenó el espectro político con divisiones más claras. A partir de allí solo habría una sola conferencia de prensa conjunta –grabada–, y la administración de anuncios cobró una dimensión más local.

•• El demoradísimo pico de contagios no había llegado a seis meses de iniciada la cuarentena. En septiembre, la cantidad de muertos se duplicó, de alrededor de 8000 a 16.000, cuenta que se extendió abruptamente en un solo día por el retraso estadístico que blanqueó el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires: 3500 nuevas muertes de meses previos. Lo mismo sucedió luego con la carga de datos de la Ciudad de Buenos Aires, una distorsión de la foto estadística que contrastaba con la acelerada relajación del aislamiento.

•• Mientras tanto, el dólar también se disparaba. Superando los \$ 130, tanto el dólar *blue* como el contado con liquidación marcaban una brecha de más del 70 por ciento con el dólar oficial. El 16 de septiembre, el presidente del Banco Central, Miguel Pesce, decidió endurecer el cepo con un impuesto de 35 por ciento a cuenta de ganancias, sumado al ya vigente impuesto PAIS de 30 por ciento. Días antes, Martín Guzmán ha-



El PJ también salió a la calle para la movilización del 17 de octubre.

bía descartado la propuesta. "Sería una medida para aguantar y nosotros no vivimos a aguantar la economía", dijo. Efectivamente, la decisión no rindió sus frutos. A fin de mes, el CCL rondaba la zona de los \$ 150, y aunque con poco mercado, el *blue* se ubicó en los \$ 46.

→ Octubre ←
•• Desde mediados de septiembre y hasta los últimos días de octubre (el pico de contagios tuvo lugar el 21 de octubre), la Argentina lideró el ranking mundial de muertes diarias por millón de habitantes. El promedio semanal llegó a 8 muertes por millón y el punto más crítico fue el 9 de octubre, cuando se registraron 514 fallecimientos. El otro récord que se rompió era el de positividad: el déficit de testeos que acompañó al país durante su extensa cu-

rentena fue más visible en el pico, cuando hasta el 76 por ciento de los testeados dieron positivo. La falla en la muestra hizo que la Universidad de Oxford quitara de su base de datos los números argentinos. La curva ya estaba en declino en el AMBA cuando en Tucumán, Santa Fe, Río Negro, Santiago del Estero, Neuquén y Mendoza entraban en su fase más crítica.

•• Las movilizaciones del 17 de octubre y la carta de Cristina Kirchner con motivo del aniversario de la muerte de Néstor Kirchner inauguraron la agenda política post pandemia. "Argentina es el único país con una economía bimonetaria", escribió la vicepresidenta, y desde entonces la conducción económica quedó definitivamente a cargo de Martín Guzmán. En la antecala de la negociación con el FMI, el ministro reforzó su vo-

luntad de no devaluar y de descomprimir el dólar CCL con la emisión de títulos; redujo retenciones para seducir a la liquidación de divisas; anunció la reducción de la meta de déficit fiscal, el fin del IFE y propuso atar la movilidad jubilatoria a la recaudación y el crecimiento en lugar de la inflación.

•• El 28 de octubre, la Argentina llegó a los 30.000 muertos por coronavirus y el comportamiento de la curva presagiaba que muy pronto sería el segundo país, detrás de Perú, con peor *performance* de la región en muertos por millón de habitantes. Al cierre de esta edición, por encima de Chile, de Brasil, de México, de Ecuador y de Estados Unidos, la Argentina registra 84,7 por millón y se ubica sexta en el ranking global.

→ Noviembre ←

•• La extensísima elección de Estados Unidos, con sus resultados parciales, impugnaciones y pedidos de recuentos no eclipsó la importancia de su resultado. Si algo puso en perspectiva la pandemia es que la grieta no es patrimonio exclusivo de la argentinitud. Si el cierre del ciclo Trump y el regreso de los demócratas a la Casa Blanca significó para muchos una especie de "vuelta a la normalidad", el raid de anuncios prometedores sobre el desarrollo de las vacunas de Pfizer, Oxford/Astrazeneca y la rusa Sputnik V fue aún más allá.



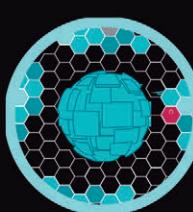
SOFISTICADOS CIBERATAQUES PROTÉJASE CON NUEVAS TECNOLOGÍAS

En 1995, ESET revolucionó la protección antivirus, reemplazando la obsoleta detección de malware basada en firmas por una nueva técnica denominada "reconocimiento heurístico". Actualmente, la compañía vuelve a transformar la ciberseguridad con nuevas tecnologías en la nube, que se combinan a las tradicionales protecciones on-premise:



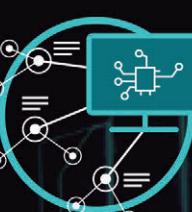
ESET LIVEGRID®

Detecta y reporta amenazas o-day al sistema de protección en la nube.



RANSOMWARE SHIELD

Detecta y bloquea procesos cuya conducta al ejecutarse sea el cifrado de datos.



MACHINE LEARNING

Monitorea las aplicaciones ejecutadas en función de su comportamiento y reputación.



SANDBOXING

Identifica el comportamiento real del malware emulando diferentes componentes de hardware y software en un entorno virtualizado aislado.

¿Está utilizando otro antivirus y desea migrar a ESET? Consulte por soluciones llave en mano y precios competitivos de upgrade a través de info@zma.la o WhatsApp (+54 9 11 3657 0780)



+54 9 11 3657 0780
WhatsApp: mensajes/llamadas



Contacto inmediato con nuestro chat en línea www.zma.la - info@zma.la

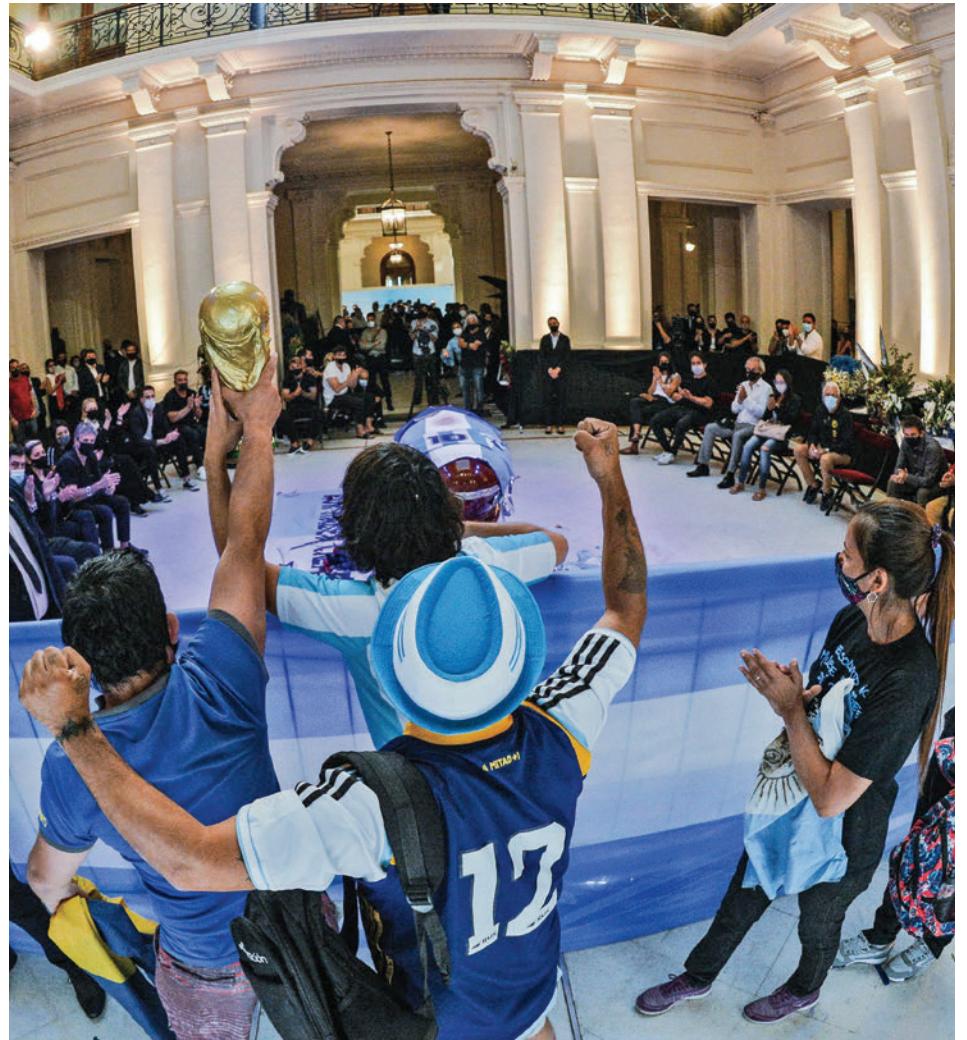
SEDE CENTRAL
Lavalle 381 piso 3º | Tel: (54 11) 5219-5555 | C1047AAG
Ciudad Autónoma de Buenos Aires | ARGENTINA
www.zma.la - info@zma.la



IT SOLUTIONS
Value Added Solutions Distributor



El velatorio de Diego Armando Maradona organizado en la Casa Rosada terminó en incidentes y con cientos de personas intentando entrar por la fuerza para despedir al ídolo.



•• Después de varios meses de malas noticias, el Gobierno se aferró a la esperanza de "empezar a vacunar a fines de diciembre", según afirmó el Presidente. El calendario iniciaría con las dosis acordadas tanto con Pfizer como con el Kremlin y finalizaría con la vacuna de Astrazeneca, que fabricará en el país la compañía del Grupo Insud mAbxience.

•• Los problemas de la pandemia, sin embargo, continúan. El mes de noviembre estuvo marcado por las dramáticas escenas en Formosa, donde la Corte Suprema tuvo que intervenir para que más de 7000 personas pudieran ingresar al territorio, y en Santiago del Estero, donde un hombre se vio obligado a cargar a su hija enferma de cáncer a pie por los controles policiales de la frontera con Córdoba.

•• El año inolvidable finalizó abruptamente con la muerte de Diego Armando Maradona. Víctima de la "generosidad de su destino", según las palabras de Jorge Valdano, fue velado por cientos de miles de personas en la Casa Rosada. Una congregación tan inexplicable como esperada frente al argentino más famoso de todos los tiempos. Una postal más de 2020, el villano perfecto. <AP>

LOS EXPLORADORES NO SABEMOS DE FRONTERAS.

DESDE 1883

TRAPICHE
ARGENTINA

→ Solo la salvará → la política

#Economía

→→ El gran desafío en 2021 pasará por la capacidad (o no) del Gobierno para conducir el Titanic. → Acomodar las variables para evitar un colapso requiere de mucho más que ajustes, acuerdos con el FMI o restricciones cambiarias, según los economistas.

Por Mónica Fernández



Alberto Fernández y el reclamo de un plan integral que dé certezas.

El año de la pandemia, del asilamiento y de las medidas de emergencia está dando vuelta las últimas hojas del calendario. El Covid 19 y sus efectos pasarán y, más tarde o más temprano, serán un hito en la historia del mundo. En la Argentina, en cambio, el impacto más duro –no en términos sanitarios, pero si económicos– podría recién estar por llegar.

Coinciden economistas de distintas vertientes y, claro, con sus matices, que 2021 podría ser aun más desafiante que el año que estamos despidiendo desde el punto de vista económico y financiero. De cómo se encare desde la política ese desafío dependerá en gran medida el resultado final.

“El 2020 sin dudas estuvo marcado por la pandemia que no hizo más que profundizar los problemas económicos de nuestro país, con una fuerte caída del producto del orden del 12 por ciento para todo el año. No solo eso, sino que agravó la situación cambiaria e inflacionaria, incrementando los riesgos hacia delante”, define de entrada Irina Moroni, economista jefe de la Fundación Capital.

Sin dudas, el coronavirus fue el punto clave para la economía en 2020, no solo en la Argentina sino también en el mundo y de ese hecho se desprenden numerosas consecuencias económicas, que todavía hoy se verifican. “Gran parte de los efectos de la cuarentena ya se hicieron sentir pero hay otros que se irán viendo en el próximo año o, lamentablemente, serán más perdurables”, postula, por su parte, Camilo Tiscornia, economista y socio de C&T Consultores, empezando a correr el velo a las proyecciones para 2021. “De la enfermedad en sí y de la reacción oficial para enfrentarla, se deriva la enorme recesión que habrá este año. A su vez, la recesión y las medidas fiscales para enfrentarla explican la explosión del déficit fiscal. Del déficit fiscal surge la emisión monetaria ante la falta de crédito, y el exceso monetario explica, en buena medida, el alza de los tipos de cambio y el crecimiento reciente de la inflación”, desgrana.

La Argentina va a cerrar el año con 12 por ciento de caída del Producto Bruto Interno, cerca de 40 por ciento de inflación, déficit fiscal primario en torno a seis puntos del PBI, el Banco Central prácticamente sin reservas y una brecha cambiaria entre el dólar oficial y los dólares financieros (MEP/

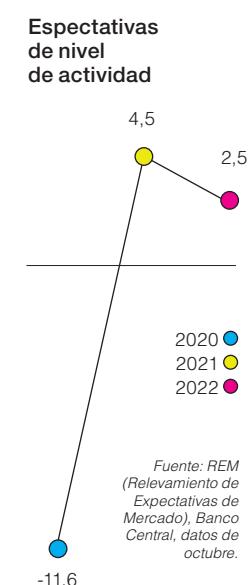
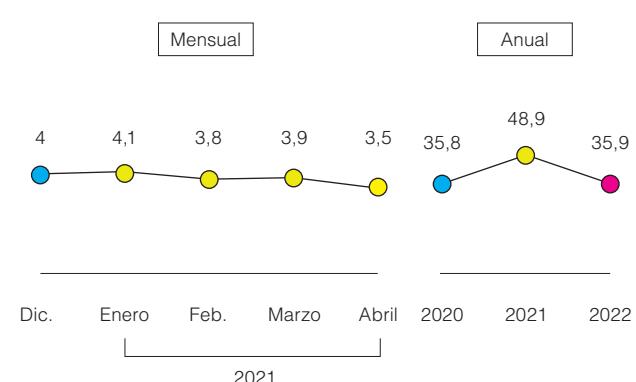
CCL) e informal (blue) que ponen presión sobre los precios de la economía. También con el riesgo país sobre los 1.300 puntos básicos y los mercados internacionales cerrados.

Así se entra a 2021 y Moroni pone en números las proyecciones: “Con la mirada puesta en el próximo año, en el mejor de los escenarios estaríamos en presencia de un rebote de la actividad económica muy limitado. Así, el PBI mostraría un alza del 4,5 por ciento (i.a), quedando 8,6 por ciento por debajo de 2019 y en niveles del 2007-2008”.

Para Rodolfo Santángelo, socio de la consultora MacroView, la clave está en “cómo se va a financiar el desaguisado de este año para mitigar las consecuencias de la pandemia y la cuarentena”. “Sin un ajuste la necesidad total de pesos el año próximo es de \$ 4,1 billones, entre resultado primario de 4,5 por ciento del PIB (en la versión oficial) e intereses. La realidad está pidiendo un ajuste con un programa fiscal más duro y un programa económico”, dijo durante su participación en ExpoEFI, el encuentro anual sobre Economía, Finanzas e Inversión.

Marcelo Capello, presidente del Ieral de Fundación Mediterránea, pone sobre la mesa un diagnóstico con dos caminos posibles. “La economía en 2021 dependerá mucho de si la situación lleva o no a una suba discreta del tipo de cambio. Para el Gobierno claramente no sería bueno que eso ocurra, sino que intentará, en principio, no devaluar en forma discre-

Expectativas de inflación



ta hasta después de las elecciones del año próximo. Si lo logra, con vacuna, precio favorable de la soja y otros astros alineados que se necesitan, el PBI podría recuperarse en 2021 como prevé el proyecto de presupuesto (5,5 por ciento), aunque con una inflación superior (alrededor de 50 por ciento) a la que aquel proyecta para el año próximo (29 por ciento). Pero si la situación de las reservas del BCRA obliga a una suba discreta del tipo de cambio, hay que esperar más inflación y menos crecimiento para el 2021”.

“El excedente monetario, la perspectiva de que ese excedente se agrave y la desconfianza respecto del escenario político se combinan con el bajísimo nivel de las reservas internacionales del BCRA para generar un escenario muy riesgoso en el corto plazo”, enumera en un sentido similar Tiscornia. “Con esta perspectiva, en el cortísimo plazo el principal factor a monitorear son las reservas, y en ese sentido el Gobierno adoptó (en noviembre) una serie de medidas para tratar de acotar el excedente monetario y recomponer la confianza; los resultados han sido parcialmente buenos pero insuficientes para dar por terminada la tensión”, subraya el economista.

Emanuel Alvarez Agis, que compartió panel con Santángelo en ExpoEFI, no fue tampoco optimista en el pronóstico. “Las perspectivas en términos de actividad para el año próximo no son buenas. El Producto Bruto va a estar en niveles de 2008 y la Argentina se quedó sin capacidad de hacer políticas anticíclicas”.

Eduardo Fracchia, economista del IAE Business School, lo pone en estos términos. “La masa monetaria liberada este año genera fuertes restricciones para la economía del 2021. Es posible que estemos ante un nivel más alto de in-

flación mensual para los próximos meses. Los efectos se percibirán en cualquier escenario, es decir, ante cualquier perspectiva de política económica”, pero aclara inmediatamente que “si se decide evitar una política restrictiva para absorber el excedente monetario y evitar mayor presión sobre precios, la economía tendrá una recuperación más matizada. Mientras que si se decide evitar la instrumentación de una política monetaria restrictiva para eludir ese efecto sobre la actividad, se esperaría una mayor presión cambiaria y dinámica inflacionaria”.

Basta de alambre

Así los diagnósticos, cuando de la foto con la que se ingresa a 2021 se pasa a mirar la película, los roles protagónicos se los lleva la política. Es que, más allá de lo implacables que suenan los números, todos los economistas consultados apuntan hacia la necesidad de señales políticas fuertes que permitan avanzar en medidas que eviten un choque de frente con una realidad implacable.

Con matices, todos señalan la importancia de que, desde las decisiones políticas, no se sabotee aún más a la economía. Que gobierno y oposición puedan darse señales de avanzar en una misma dirección. “Es crucial que las autoridades intenten minimizar los riesgos”, lanza Moroni.



Tras reestructurar la deuda (cuyo efecto positivo duro poco), Martín Guzmán enfrenta otro gran desafío: reducir el déficit fiscal.

Somos una Firma global de servicios de auditoría, asesoría, impuestos y legales

+ 30
años en
Argentina.

+ 1.200
profesionales
multidisciplinarios.



Vasta experiencia
**como asesores
en negocios.**

Brindamos a nuestros clientes
un asesoramiento a medida
con **una visión integral.**



Nuestra visión: **ser la Firma de la Clara Elección.**

¡Descubrí nuestros servicios!



Conocé cómo podemos ayudarte.

› kpmg.com.ar › contactenos@kpmg.com.ar

Seguinos en:

› KPMG Argentina

→Todos señalan la importancia de que, desde la política, no se sabotee más a la economía →→Que se minimicen los riesgos

un acuerdo con el FMI ayudaría mucho si se logra, pero al igual que el arreglo de la deuda privada, no soluciona todos los problemas de la economía. El FMI puede venir bien para encauzar al gobierno en un sendero fiscal y monetario coherente con el hecho de que no volvamos a caer en default en 2023 o 2024, cuando crezcan fuertemente los vencimientos de deuda”.

De acuerdo al Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que publica mensualmente el BCRA, para fines de 2021, el consenso de economistas pronostica una caída en la actividad económica para el cuarto trimestre de 2020 de 2,9 y de 1,2 por ciento para el primer trimestre del 2021. En cuanto a la inflación elevaron sus expectativas para 2021 a 48,9 por ciento y un descenso a zonas de 35 por ciento para 2022. Finalmente, para el tipo de cambio oficial, esperan que se ubique en \$ 125 por dólar a fines del año próximo.

Moroni avanza sobre las medidas o las decisiones básicas que ayudarían a mejorar el escenario: “Por un lado, en el frente cambiario tendrían que recuperar reservas internacionales y reducir considerablemente la brecha. Por el otro, la política fiscal y monetaria debiera procurar un menor déficit primario que el previsto en el presupuesto, junto con un programa monetario en el que se minimice el financiamiento desde el BCRA hacia el Tesoro Nacional, a través de la consolidación y el crecimiento del mercado de capitales local y de la potencial asistencia adicional del FMI”.

“Hacia delante, es probable que las tarifas de los servicios públicos comiencen a evolucionar a la par de la inflación. Además, luego de la profunda caída de la actividad económica, la recuperación parcial podría presionar sobre el ritmo de aumento de los precios y la alta brecha cambiaria y el escaso nivel de reservas netas generan un elevado riesgo cambiario, que podría derivar en un salto discreto del tipo de cambio con su potencial impacto sobre la inflación. Aún más, tanto la situación fiscal con un déficit primario abultado, como la realidad monetaria (la demanda de dinero retrayéndose), agregan presión inflacionaria para el 2021”, diagnostica Moroni.

“La inflación es el mecanismo residual por el cual se financia, vía impuesto inflacionario, el déficit que no pudo finanziarse por otras vías. Mayor déficit, mayor aceleración inflacionaria, y viceversa”, resaltó Santángelo. “Es evitable un colapso al estilo rodriago o salida de la convertibilidad, pero

para evitar ese desenlace el gobierno debe estar preparado con un programa económico integral”, subrayó el economista.

“La clave hacia adelante es complementar esto con un programa de estabilización que genere un sendero de nominalidad decreciente para todas las variables macroeconómicas. Asimismo, para generar un nuevo horizonte, debe plantearse un programa para el crecimiento basado en la inversión, consumo, exportaciones e innovación, todo sustentado en un conjunto de leyes fiscales, tributarias, monetarias y de sector externo que permitan dar vuelta las expectativas”, remarcó Moroni, de Fundacion Capital.

Para Fracchia, la atención en 2021 debería centrarse en “la emisión monetaria, la eventual gestión sobre una fase de contagios, las variables que afectan al desempeño de las cuentas fiscales y una perspectiva más integral en la gestión de estabilización de la inflación”. Ahora bien, la política siempre mete la cola. “Notamos que hay un déficit de acuerdo político entre todos los sectores para, al menos, establecer cierta estabilidad en las expectativas de corto plazo. Es esperable un acuerdo relacionado con establecer un comportamiento de mayor sustentabilidad entre los diferentes formadores de precios de la economía. Si la política económica toma esta perspectiva deberíamos observar niveles de confianza un poco más estables sobre la economía argentina”, postula.

“Si el discurso y los hechos acompañan, y se vislumbra un descenso rápido del déficit fiscal y la emisión de dinero, será más fácil contener los dólares alternativos, y con ello reducir una de las principales fuentes de incertidumbre”, baraja Capello.

“Por supuesto –señala el presidente del Ieral– también hay que seguir a la inflación, no solo como problema en sí mismo, sino porque si la inflación se instala en niveles mensuales como los de octubre pasado será difícil que el año que viene los salarios recuperen contra la inflación, y siendo así será difícil recuperar el consumo masivo, que hace tres años cae”.

Viento de cola

Como tantas otras veces, un viento de cola le da algo de aire a una Argentina muy castigada y contra las cuerdas.

“En el corto plazo, el escenario global se presenta favorable para la Argentina. Los *commodities* agrícolas subieron significativamente en los últimos meses, las tasas de interés se mantienen bajísimas y progresivamente se está recuperando la actividad económica. La aparición de una vacuna contra el coronavirus potenciará esta recuperación pero puede implicar un riesgo más adelante si los bancos centrales comienzan a endurecer sus políticas monetarias”, describe Tiscornia el tablero de juego donde se jugará el partido en 2021.

No obstante, aclara que “debe notarse que los países desarrollados tendrán que financiar sus mayores déficits en el mercado de capitales, lo que puede poner presión al alza en las tasas de largo plazo. Históricamente, las subas de tasas en el mundo han sido muy dañinas para la economía argentina”.

Pero al eventual viento de cola que vuelve a soplar hay que ayudarlo con política esta vez. <AP>



Somos energía que transforma.

www.desasa.com.ar

DESA

Promesas →

#Política

- Con la agenda signada por la pandemia, el Gobierno ensayó al inicio un papel más dialoguista con la oposición pero luego volvió a imponerse la confrontación.
- La relación entre Alberto y Cristina. → Los escenarios de las próximas elecciones legislativas.

Por Francisco Llorens

La tentación de señalar al 2020 como un cisne negro tiene sus motivos. Se produjo la pandemia más grande en un siglo, se vivió un confinamiento que llegó hasta casi los ocho meses en algunos lugares del país y hasta se murió Diego Maradona. No faltarán excusas para recordar este año.

Sin embargo, cada año que termina da la sensación de que fue único con componentes inesperados en la política argentina. Hace un año se podía señalar que la llegada de Alberto Fernández a la Casa Rosada había sido sorpresiva y los ejemplos abundan si se hurga en el pasado.

Al mismo tiempo se observan regularidades. Los problemas políticos y económicos se repiten y la clase dirigente se enfrenta una y otra vez a los mismos desafíos. Falta de acuerdos, consenso y rumbos en lo político, y restricción externa y déficits en lo económico, de forma simplificada. Ante este escenario, mezcla de excepcionalidades y regularidades, ¿qué intentó el gobierno de Alberto Fernández? ¿Cuándo pudo imponer agenda?

El manejo de la pandemia, está claro, determinó la gestión oficial. Pero en los primeros 100 días de gobierno, antes de que se implementara el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, Alberto Fernández había comenzado a mostrar algunas cartas. Especialmente el 1º de marzo, al inaugurar las sesiones ordinarias del Congreso.

“Lo más vistoso fue ese discurso de matriz alfonsinista que generó esperanzas tanto por su contenido como por la actitud de Cristina Kirchner, que miraba de reojo para tratar de

anticiparse a lo que venía”, dispara Luis Tonelli, director de la carrera de Ciencia Política de la UBA. En esa línea agrega: “Alberto Fernández enunció las mismas promesas de campaña de Cristina en 2007 que nunca se cumplieron. Y, tan pronto como ella, desmintió esas enjundiosas palabras a través de sus acciones de gobierno”.

Lara Goyburu, politóloga de la misma casa y miembro de la Red de Polítólogas, señala que antes de la pandemia Fernández tenía una agenda económica vinculada a la reestructuración de la deuda que continuó: “Había un diálogo entre el Frente de Todos y Juntos por el Cambio, sobre todo con los más dialoguistas. Con la pandemia se sostuvo, pero luego todo cayó en la grieta”.

El analista político Sergio Berensztein, al frente de la consultora homónima, cree que es poco lo que puede evaluarse en aquellos primeros meses: “No había definición ni plan estratégico. Todo empezó en marzo con la pandemia como eje”.

El 11 de marzo, 10 días después del discurso que abrió las sesiones ordinarias, la Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia de Covid 19. Una semana más tarde, el Presidente anunciaría la cuarentena en todo el territorio nacional, con un evidente apoyo de todo el arco político.

Esta decisión empoderó a Fernández en ese entonces, ya que se puso al frente del manejo de la crisis, lo que también fue bien recibido por el público general. Florencia Filadoro, socia de la consultora Reyes Filadoro, lo grafica: “La cuarentena es la respuesta a que el presidente Fernández haya alcanzado una valoración del 70 por ciento o similar a nivel nacional en marzo. Fue una capacidad de respuesta muy rápida ante una crisis descomunal”.

Igualmente, con la extensión del aislamiento y las dificultades de la estrategia implementada ese apoyo cayó, según agrega Filadoro: “A su vez, la cuarentena también es la respuesta a que el nivel de apoyo de Fernández haya disminuido paulatinamente en los últimos meses. Con ‘el diario del lunes’ hubiese sido preferible que esa cuarentena fuese abriendose y cerrándose intermitentemente para evitar la extenuación en la población y en la economía”. Igualmente, aclara que aún tiene un 60 por ciento de imagen positiva en la provincia de Buenos Aires, lo que atribuye a la baja de casos positivos de Covid 19 y a las expectativas relativas a la vacuna.

infectadas
por el
virus



Reparto de poder

Las elecciones de 2019 volvieron a encontrar a gran parte del peronismo unido para competir en las elecciones. La estrategia ideada por Cristina Kirchner resultó efectiva para volver al gobierno. Pero, tras el paso por las urnas y la llegada a la Casa Rosada, las tres vertientes principales del Frente de Todos se enfrentaron al reparto de poder.

Tonelli recuerda aquel entonces y analiza: “Fernández llegó por la reunificación del archipiélago peronista. Funcionó como un ‘caballo de Troya transparente’ y sirvió de excusa para que gobernadores, intendentes y peronistas no kirchneristas se sumaran a lo que todos sabían que era el regreso de Cristina”.

El político reflexiona que a partir de ahí se ha forjado una de las relaciones entre presidente y vice más complejas que uno puede imaginarse en un presidencialismo. “La re-

lación no es ni de sumisión ni de delegación. Es de un continuo tire y afloje en una guerra de nervios interna, que se lleva muchas de las energías del gobierno en momentos en que la Argentina atraviesa la peor crisis de su historia”.

Yanina Welp, investigadora del Albert Hirschman Centre on Democracy y coordinadora editorial de Agenda Pública, contextualiza esta situación en la complejidad que tuvo este año por la pandemia y las particularidades de la Argentina. En este sentido, sostiene. “Dada la complejidad del escenario de partida, tanto en lo económico como en lo político por la multiplicidad de actores que se reúnen para armar este frente y la complejidad agregada por la pandemia, me parece que se han logrado equilibrios que hacen que su situación no sea la de un gobierno débil, para nada”.

Berensztein, por su parte, señala que en la Argentina es difícil transformar una coalición electoral exitosa en un go-



El tire y alfoje entre Cristina Kirchner y el Presidente marcó los tiempos del año.

bierno de coalición, y recuerda los casos de la Alianza, Cristina Kirchner con los radicales K y Cambios.

En cuanto al reparto de poder, observa: "En las primeras líneas hay un predominio del peronismo de la Capital y/o amigos del Presidente. En las segundas líneas sí hay un balance de poder. En áreas de gestión de muchos recursos, como Pami y Anses, Cristina tiene un peso enorme". Sobre este punto, añade que la relación entre presidente y vice históricamente es mala: "No solo en la Argentina, por eso muchas constituciones evitaron la institución del vicepresidente para evitar conflictos".

Goyburu, por su parte, considera que el reparto de poder ha sido equilibrado entre las distintas fuerzas internas. Aunque reconoce: "cuando preguntás quienes están en el gobierno te dice que hay mil internas, pero tiene que ver con lo heterogéneo del movimiento". A futuro, cree que el *test* serán las elecciones del año que viene: "Allí se determinarán los lugares en las listas y se verá el reparto. Sobre todo entre los principales: albertistas, cristinistas y massistas".

En esa línea, agrega un punto crítico para muchos dirigentes. Durante la gobernación de María Eugenia Vidal se prohibió que los intendentes bonaerenses puedan estar en el cargo más de dos períodos consecutivos. De esta forma, en 2023 decenas de intendentes deberían dejar sus cargos. En las últimas semanas, varios de ellos comenzaron a pre-

sionar para dar marcha atrás con esa medida, de forma tal que puedan seguir en el cargo. "Va a haber chispazos", prevé Goyburu. Y sigue: "hay que ver si se da la renovación en los intendentes y si entran los perfiles más jóvenes, muchos de ellos pertenecientes a La Cámpora". Igualmente, no cree que estas internas escalen de forma desmedida. "Me juego a que el Frente de Todos no tendrá ese tipo de problemas internos. Juntos por el Cambio tal vez sí".

Coalición opositora

El 10 de diciembre de 2019 Juntos por el Cambio comenzó una nueva etapa. Tras ser una coalición electoral y otra de gobierno/legislativa –esa determinación excede a esta nota–, el día que Mauricio Macri dejó la Casa Rosada se convirtió en una coalición opositora. Se trató de una experiencia nueva para la Argentina.

Luego de mantenerse juntos durante más de cuatro años, el Pro, la UCR y la Coalición Cívica continuaron unidos fuera del Ejecutivo. Al llegar la pandemia en marzo, la alternativa para mostrar unidad fue la realización de videollamadas en las que participaban los principales dirigentes de cada espacio, en lo que significó una suerte de institucionalización improvisada de la coalición.

Con la extensión de la cuarentena y la caída de la población presidencial comenzaron a surgir críticas más directas



www.pwc.com/ar

Transformando desafíos en oportunidades

Deals es una plataforma multifuncional de asesoramiento en negocios, que ayuda a empresas de todos los tamaños a resolver sus problemas estratégicos y financieros.

Deals brinda servicios de Reestructuración de deuda - Acceso a capital y financiamiento - Optimización de capital de trabajo - Independent business reviews - Reestructuración operativa - Fusiones & adquisiciones - Due diligence - Valuaciones - Plan de negocios - Business health check - Otros servicios de asesoramiento financiero



[@PwC_Argentina](#) [/PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/PwCArgentina](#) [/pwcargentina](#)

©2020 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.



al gobierno. Patricia Bullrich fue la referente de los “banderazos” opositores en medio del aislamiento. Si bien no eran convocados formalmente por ningún partido, la presidenta del Pro no dudó en manifestarse.

Fue una de las referentes del ala de los “duros” dentro de Juntos por el Cambio. El otro, claro, fue Mauricio Macri. El expresidente reapareció en la escena pública con una serie de entrevistas. Además de criticar a Fernández, reivindicó a su gobierno y apuntó contra el ala “filoperonista” de su espacio político, referenciada en Rogelio Frigerio y Emilio Monzó.

Fue una muestra gratis de las diferencias internas que se hicieron cada vez más visibles dentro de Juntos por el Cambio. Moderados, dialoguistas o palomas de un lado; duros

o halcones, del otro. La incógnita, de cara al futuro, será si escalan las tensiones y fuerzan una ruptura. O, al revés, si esa amplitud dentro de la coalición genera una oferta más amplia que pueda ser atractiva para distintos electores. Un dilema, en definitiva, que cruza a las ambas coaliciones que duopolizan hoy el escenario político.

“Las coaliciones heterogéneas que buscan el poder por definición tienen tensiones, es inevitable. Si no, tenés una secta o un partido ideológico muy coherente, pero que no puede ganar nada. Competitividad implica diversidad”, afirma Berenzstein. En esta línea, está convencido de que es una sábana corta, con debilidades y fortalezas: “Si Bullrich, (Miguel) Pichetto e (Fernando) Iglesias evitan que haya fuga hacia los sectores libertarios le hacen un servicio a la coalición. Lo mismo aplica al Frente de Todos. Aunque siempre hay riesgo de que se vaya todo al diablo”.

Filadoro cree que la oposición podría estar con más riesgo que el gobierno por esta situación. “En tiempos electorales la cohesión manda, y queda poco para las legislativas. El espacio que mayor tensión podría tener es Juntos por el Cambio. Por eso, las PASO pueden ser un buen mecanismo para resolverlas. En el Frente de Todos pareciera que prima el kirchnerismo, aunque el massismo podría intentar dar su batalla”, reflexiona.

Sobre este punto, Welp cree que es natural que existan moderados y duros, “ya que de otra forma nos encontraríá-

→ Juntos por el Cambio estaría en mayor riesgo que el oficialismo de perder votos “por afuera” → Las PASO serán clave.

¿Necesitás ayuda para tu empresa? Te acercamos nuevas soluciones con eCheq.



- Emisión masiva para pago a proveedores.
- Sin límite de pago por envío.
- Disponibilidad inmediata.
- Descuento de eCheq.

Hacé tus operaciones desde
Banca Internet Empresas



Emisión



Endoso



Depósito

Conocé más en macro.com.ar/echeq o comunicate con tu Oficial

Vos elegís,
nosotros estamos cerca.

macro.com.ar

CARTERA COMERCIAL. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTÁ SUJETO A APROBACIÓN CREDITICIA, CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y REQUISITOS EXIGIDOS A SATISFACCIÓN DE BANCO MACRO S.A. CONSULTE TODA LA INFORMACIÓN EN macro.com.ar, LLAMANDO AL 0810-555-2112 O EN LA SUCURSAL DEL BANCO MÁS CERCANA A SU DOMICILIO.

mos con un espacio demasiado jerárquico y sin democracia interna". Según su visión, será clave prestar atención al cálculo que hagan los actores. "La convivencia se da alrededor de cuán pragmáticos sean los partidos y qué incentivos estructurales hay para saber que si te vas no tenés ninguna chance de sobrevivir. Es decir, si hay riesgo de que escalen las tensiones dependerá del análisis de probabilidades de llevarse una gran tajada del espacio o no hacerlo", asegura. La analista cree que ambos espacios están en este escenario y cree que no está definido el futuro: "Las cartas no están jugadas para nadie".

Goyburu también analiza el tema en función de los incentivos que tengan los actores de "ir por afuera" del espacio. Sin embargo, diferencia entre ambos: "Es muy difícil que al Frente de Todos se le escapen votos por izquierda. Para Juntos por el Cambio puede ser problemática la merma por derecha. En vez de votar al duro que está adentro, ese elector puede elegir al duro de derecha original que está afuera". La referencia, por ejemplo, es el regreso de Ricardo López Murphy al escenario, que eventualmente podría perjudicar a la oposición: "El escenario de ir por afuera o por adentro lo decidirán las PASO. Ese instrumento genera incentivos para ir por adentro de la coalición. Si aparecen estos personajes y las primarias no se hacen, el escenario puede ser complejo para Juntos por el Cambio".

El enfoque de Tonelli también apunta hacia allí, ya que detecta que puedan surgir mayores inconvenientes en el ecosistema opositor: "Por tener un electorado más de clase media, no estando en el poder y con un liderazgo vacante puede sufrir. Pero más que por dispersión por la proliferación de partidos caranchos, como sucedió en la elección presidencial, que le resten poderío electoral".

2021: ¿pospandemia? y elecciones

La crisis sanitaria por el coronavirus ha sido un fenómeno mundial, con especial impacto en Europa y América. La Argentina no fue la excepción. Durante los primeros meses de aislamiento, el Gobierno optó por encabezar la comunicación de crisis y por determinar las estrategias. Mientras el virus se mantenía relativamente controlado, se optó por conferencias de prensa extensas y comparaciones con otros países. Cuando la situación se complicó fue el turno de un breve mensaje grabado.

Hacia fin de año, Fernández volvió a tratar de tomar la iniciativa. Ya no por la mitigación del virus y la promoción de medidas de cuidado, bandera que terminó de caer en la organización del velorio de Maradona, sino por la generación de una expectativa. Esa ilusión constaba de seis letras: vacuna.

A pesar de que ninguna había obtenido aprobación por



Las legislativas del año próximo serán un test para el reparto de poder entre el kirchnerismo, el massismo y el abertismo.



HOY SOMOS MÁS

Nuestra energía está llegando a más de dos millones de usuarios, desde Buenos Aires hasta Tierra del Fuego. Millones de usuarios que usan esa energía y la transforman en algo mejor.

→El Gobierno apuesta a pasar el verano y entrar al 2021 con la vacuna y una sucesión de buenas noticias→ Del largo plazo, nada.

los organismos correspondientes, tanto el presidente como el ministro de Salud, Ginés González García, prometieron que entre fines de diciembre y principios de enero comenzarían a vacunar a la población. Con una aplicación masiva podría pensarse ya en la pospandemia. En ese punto, y más allá de los evidentes problemas económicos que tiene el país, ¿cuáles serán los grandes desafíos? ¿Qué se puede imaginar para las próximas elecciones?

Andrés Malamud, investigador principal de la Universidad de Lisboa, traza posibles escenarios: "Para el Gobierno el largo plazo es una ficción, pero el corto plazo es plausiblemente positivo. La apuesta es pasar el verano y entrar en 2021 con una sucesión de buenas noticias: vacuna, alto crecimiento chino, segundo trimestre dorado por exportaciones y suspensión de las PASO, que permitiría ganar dos meses de reactivación y desordenar a la oposición". En este sentido, Malamud cree que, si se dan esas condiciones y sin tarifazos o cisnes negros, es viable una victoria electoral. Aunque, aclara, la reconstrucción económica es otra historia.

Sobre el escenario electoral, Filadoro aporta algunas pistas. Por un lado, aclara que puede tratarse de una elección "menos interesante" para muchos votantes, ya que se trata de una legislativa. Por otro lado, si bien cree que tanto el Frente de Todos como Juntos por el Cambio intentarán poner a prueba a algunas figuras, pedirles a esas elecciones el surgimiento de nuevos liderazgos tal vez sea demasiado: "La elección legislativa se juega en cada distrito o provincia, y la de 2023 en todo el país. Además, es muy difícil y cuesta mucho convertirse en un cuadro o candidato nacional".

Welp, por su parte, anticipa un escenario en el que las dos grandes fuerzas concentren buena parte de las adhesiones, al igual que en 2019: "Hay una división del electorado alrededor de posicionamientos que tienen que ver con lo afectivo o, mejor dicho, con el odio o rechazo al partido contrario, y no tanto con asuntos programáticos". Igualmente, ve una diferencia entre ambos espacios. El oficialismo, más allá de sus tensiones, puede tener una estrategia más clara. "Pero en Juntos por el Cambio –continúa– hay un montón de incertidumbres. No está claro cómo se van a configurar sus fuerzas ni qué rol va a jugar el radicalismo".

Como suele ocurrir en las elecciones legislativas, es posible que puedan realizarse distintos análisis sobre los resultados obtenidos, ya que habrá resultados independientes en cada

distrito. Además de renovarse la mitad de Diputados, ocho provincias elegirán senadores nacionales. En este turno lo harán cuatro de las cinco más pobladas: Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Tucumán. También será el turno de Catamarca, Chubut, Corrientes y La Pampa. Para este turno, Goyburu no avizora tampoco el surgimiento de nuevos liderazgos en términos de nombres propios.

En cuanto a los desafíos que deberá afrontar el país, más allá de los evidentes temas económicos, detecta la cuestión ambiental: "Tarde o temprano va a ingresar en la Argentina. Va a ser difícil, porque la explotación de recursos naturales es la base de nuestra economía: campo, minería y petróleo".

Por otro lado, agrega la cuestión educativa, tema que quedó en evidencia en medio de la pandemia. "Se puso de relieve la crisis educativa en la Argentina. No solo en términos de salarios, sino en infraestructura, tecnología y programas. Se vieron las diferencias regionales y de sectores sociales: se ampliaron las brechas". Y el otro punto que dejó al descubierto la pandemia, según Goyburu, fue el aporte de los sectores esenciales: "Cuando uno piensa en reactivación económica se le viene a la mente la industria o la obra pública. Pero el desafío será equilibrar el peso de sectores esenciales y feminizados que aportan un porcentaje importante a la economía":

De vuelta con la mirada en las elecciones, Berensztein cree que, si bien siempre puede emerger algún dirigente que cause sorpresa, imagina que varios pueden reaparecer o reinventarse. Entre la oposición menciona a Patricia Bullrich, María Eugenia Vidal y Elisa Carrió. "También Alfredo Cornejo puede buscar la senaduría por Mendoza y proyectarse como un eventual candidato presidencial. Pero no lo veo a Macri compitiendo". La incógnita, según su visión, es qué dirigente del interior puede lanzarse: "Hay un predominio de Ciudad y provincia de Buenos Aires. Un país que se llena la boca hablando de federalismo, pero con una lógica cada vez más concentrada".

El analista observa desafíos tanto para el Gobierno como para el país. En cuanto al Ejecutivo, considera que necesita mejorar su gestión: "Es imprescindible un plan de estabilización y esclarecer prioridades. Tener una visión estratégica de cómo salir del estancamiento estructural de la Argentina":

Más allá de eso, cree que la seguridad puede volver a ganar espacio en la agenda: "Las estadísticas sugieren que después de un año de una crisis económica llegan los problemas de seguridad. Podría coincidir con el escenario electoral". También se detiene sobre la reconstrucción del sistema educativo: "Es una vergüenza que abran los casinos y no las escuelas, con un gobierno impotente frente a los sindicatos".

Finalmente, Tonelli también avizora una continuidad del escenario electoral anterior, aunque con una salvedad: "Que la crisis se le vaya de las manos al gobierno, que no es una posibilidad que hoy tenga valor cero". Más allá de eso, cree que los distritos a prestar atención son los clásicos: La Ciudad de Buenos Aires, ya que desde allí salieron los últimos presidentes no peronistas; la provincia de Buenos Aires, porque se juega la cohesión del peronismo y porque se manifiesta también la interna opositora. <AP>

Cambia la forma de movernos, avanzamos con vos

30% off en tu **Seguro de Bici**

bbvaseguros.com.ar



Esta promoción es válida para la República Argentina del 1º de octubre hasta el 31 de diciembre de 2020. Consultar las bases y condiciones en www.bbvaseguros.com.ar.
Aseguradora: BBVA Consolidar Seguros S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Leandro N. Alem 728/732 (C1001AAP) - C.A.B.A.

Una pandemia

se vive →



← una vez

#Mundo

→→ El Covid-19 fue el hecho decisivo de 2020 y seguirá siéndolo en 2021, hasta tanto la vacunación logre un alcance masivo → Qué implicancias políticas y sociales despertó → El retorno de los demócratas en los Estados Unidos y el nuevo mapa de poder.

Por Omer Freixa

Es microscópico y altamente contagioso, más que nada por vía respiratoria. Por lo general, es mucho más peligroso en población anciana que en la joven y en personas con patologías preexistentes. El coronavirus llegó para quedarse desde un primer foco infeccioso en Wuhan, China, a partir de diciembre de 2019, expandiéndose por ese país, Corea del Sur e Irán como principales epicentros asiáticos, para luego arribar a Europa, donde Italia fue la principal plaza de contagio continental. A fines de abril, esta nación contabilizaba casi 25.000 muertes. Como reguero de pólvora, si a fines de febrero se registraban en el mundo menos de 100.000 casos, a mediados de noviembre la cifra superó los 62 millones. El planeta quedó transformado y el Covid-19 se llevó el protagonismo indiscutido de 2020.

Hay quien lo denominó el "virus chino" y las culpas se repartieron. Lo cierto es que, teorías van y vienen, la invisibilidad del virus es inversamente proporcional al daño en términos globales, tanto desde su impacto en el campo sanitario como en el económico, a causa de las restricciones comerciales que se llevaron adelante en varios mercados.

Al momento, el coronavirus ha matado en el mundo a más de 1,46 millón de personas. Solo en los Estados Unidos se dieron más de 13 millones de contagios y más de 265.000 decesos. La dimensión de la crisis económica desatada es comparable al efecto de la de 2008. A principios de marzo, conforme datos de la Conferencia de las Naciones Unidas so-

bre Comercio y Desarrollo (Unctad, por la sigla en inglés), el Covid-19 ya había costado US\$ 50.000 millones al mundo y el FMI prevé una caída global del PBI del orden del tres por ciento al término del año. Según estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de comienzos de abril, el coronavirus destruyó 195 millones de puestos laborales en el segundo trimestre a escala global al explicar que cuatro de cada cinco trabajadores se encontraban con sus tareas completamente paralizadas. En los Estados Unidos mayo fue un mes catastrófico para la economía. Se perdieron 20,5 millones de puestos laborales (elevándose al 13,3 por ciento el desempleo), un récord desde que la Oficina de Estadísticas Laborales comenzó a llevar registros, en 1939.

Dadas las restricciones de movilidad, el turismo fue un rubro terriblemente golpeado por la pandemia. Las llegadas de turistas internacionales cayeron un 70 por ciento en total durante los primeros ocho meses respecto a 2019, lo que se traduce en pérdidas del orden de los US\$ 730.000 millones, cantidad ocho veces superior a la registrada durante la crisis de 2008, según la Organización Mundial del Turismo (OMT). Como si fuera poco, el mercado petrolero registró en 2020 el peor año de su historia a causa de la pandemia y las medidas dispuestas, que atentaron contra la demanda de crudo. A mediados de abril el precio del barril se desplomó por una sobreoferta, con un valor negativo por primera vez en su historia, de US\$ -37,63 según la cotización WTI (USA), a mayo.

El paisaje, sobre todo el urbano, fue cambiando a lo largo del año a medida que el coronavirus avanzó por el mundo velozmente, alentado por la hiperglobalización. Barbijos, máscaras de protección, distanciamiento social, cielos casi ausentes de toda aeronave, ciudades fantasmas se hicieron postales de la imagen de un mundo nuevo. La naturaleza recuperó espacio perdido. Sin humanos a la vista, animales se pasearon por calles y caminos. Sin embargo, con el pasar de los meses, y a partir de reaperturas escalonadas, el ritmo de vida fue retomando cierta habitualidad sin perder, en muchos casos, los hábitos imprescindibles de cuidado y control. Pero si bien el virus dio un respiro volvió a la carga en el otoño del hemisferio norte. En Europa, la segunda ola fue implacable

y España, Bélgica, Italia y Francia, entre otros países, volvieron a fase uno en octubre. La última devino en el país más afectado del Viejo Continente, convirtiéndose en el cuarto a escala mundial en superar los dos millones de casos.

En el origen, la respuesta estatal a la pandemia no fue uniforme. Claramente, los Estados Unidos y Brasil priorizaron mantener la actividad económica. Algunos países tomaron medidas tempranas como confinamientos estrictos con el objetivo de evitar la propagación: España, Francia, India, Israel, Sudáfrica, la Argentina, Chile y Colombia, entre otros. Otro grupo fue más flexible y aplicó regulaciones diversas, como el conformado por Rusia, Alemania, Suecia, México o Uruguay.

Jair Bolsonaro, presidente brasileño, desafió al virus explicando que era una "gripecita" aunque sufrió el embate de lo que semanas antes, envalentonado, desafaba, con una recuperación lenta. Donald Trump, quien en febrero de este año fue absuelto por el Senado en el juicio político que se le seguía y en enero verá expirado su mandato, también se mostró invencible frente al pequeño agente patógeno y las cifras fueron en aumento vertiginoso a la par que anunciaba, con orgullo, que se le estaba dando batalla, dio consejos nada ortodoxos sobre cómo lidiar con el virus y acusó a China de iniciar la pandemia, además de pelearse con la OMS.

El megamagnate estadounidense también enfermó al igual que Boris Johnson, Primer Ministro en el Reino Unido, nación que comenzó 2020 con una gran novedad, su salida oficial de la Unión Europea bajo el Brexit, proceso que aún no está del todo cerrado, pues ha sido más en el papel que en la práctica y aparecieron los desacuerdos. Las islas británicas atraviesan la peor recesión de los últimos 300 años, con una caída estimada este año del 11,3 por ciento del PBI.

En los Estados Unidos las medidas fueron más focalizadas en casos concretos de Estados, no la mayoría. En África oriental, quien fuera comparado desde Occidente con el mandatario brasileño, el presidente tanzano John Magufuli acaparó la atención al decir que el virus podía vencerse con recetas tradicionales y rezos regulares, además de que el gobierno dejó de dar cifras de la situación epidemiológica. Al líder tanzano, como a otros, se lo tilda de autoritario y de aprovechar, tema

en agenda no solo en ese país, las medidas sanitarias y de cuidado como una excusa para mantener a raya a la oposición, mediante la vigilancia y la represión. En ese sentido, sobre el régimen de Nicolás Maduro en Venezuela también recayó una acusación de ese tono. Por caso, a fines de agosto, un informe de Human Rights Watch (HRW) hizo visibles decenas de casos de persecución, hostigamiento y acoso en meses previos.

La situación pandémica se democratizó: afectó a todas las sociedades sin discriminar contagios entre privilegiados y desfavorecidos, pero se ensañó en muchos casos con los sectores más vulnerables, como migrantes, refugiados y, en general, habitantes de zonas donde el acceso al agua potable y un simple lavado de manos, la primera recomendación de la OMS, serían pensar en casi un lujo.

América: el más golpeado por coronavirus

Aunque a principios de año no era tan visible, la pandemia comprometió a América seriamente. A comienzos de septiembre, un informe de la OMS notó que solo los Estados Unidos y Brasil concentraban casi el 75 por ciento de casos del continente. Desde el inicio del mal hasta ese momento, el continente superó los 14 millones de casos, el 52 por ciento del total mundial, con casi 485.000 muertes, 55 por ciento del global.

Pese a que casi todos los gobiernos tomaron medidas temprano, excepto Brasil, América latina se vio desbordada y superó a los Estados Unidos y Europa en contagios. A fin de mayo, la OMS declaró que la región se había convertido en epicentro de la pandemia. En la ciudad ecuatoriana de Guayaquil se asistió al drama de desbordamiento con cadáveres desperdigados en las calles. Entre abril y mayo, Ecuador se posicionó segundo en número de muertes tras el mucho más grande y poblado país verdeamarelo, que lidera en contagios con más de seis millones, seguido por la Argentina y Colombia, con 1,41 millón y 1,3 millón, respectivamente.

En cuanto a indicadores económicos, América latina y el Caribe pueden sufrir una caída del PBI del 7,9 por ciento, según el Banco Mundial. La región en julio se convirtió en la de mayor cantidad de puestos laborales destruidos por culpa de la pan-

→ La vacuna rusa Sputnik puso en el tablero otra rivalidad → Entre los Estados Unidos y Rusia, la relación siempre es dinámica.

Plurinacional tuvo dos elecciones generales en un año, en un clima de polarización irreconciliable y peligroso. La presidenta de facto, Jeanine Añez, convocó a elecciones para el 3 de mayo pero fueron aplazadas varias veces, incluyendo a la pandemia entre los motivos. Finalmente, el 18 de octubre el MAS se impuso por una amplísima mayoría del candidato Luis Arce que permitió el retorno del partido de Evo Morales al poder, luego de su abrupta partida que puso a Bolivia en los informativos y al nivel de lo que venía sucediendo en Chile, Ecuador y Perú, con gobiernos de tono político completamente opuestos.

El retorno del expresidente boliviano despertó la algarabía entre sus simpatizantes, con unas 500.000 personas que fueron a recibirla exactamente en el lugar donde había salido un año antes, siendo un golpe muy duro para la derecha.

blación tras un agotamiento generalizado.

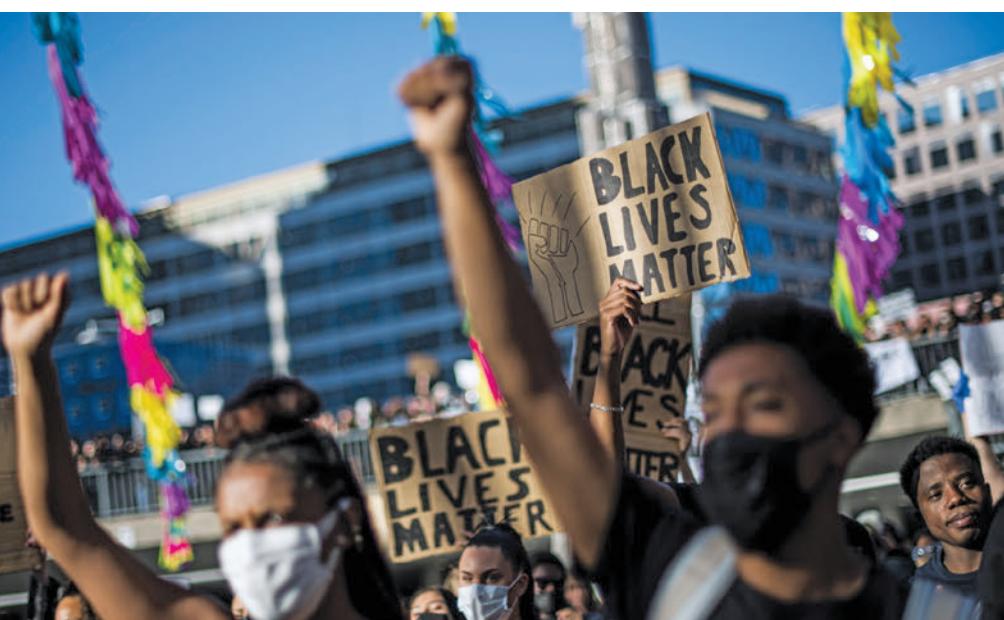
Pero las cosas fueron peor en el vecino Perú, que atraviesa un 2020 más que crítico. A la crisis económica galopante –según el Banco Mundial, es el más golpeado por la pandemia en Sudamérica– con una retracción prevista del PBI del 12 por ciento, se suma la crisis sanitaria, el dato de ser la nación del mundo con mayor cantidad de casos por cada 100.000 habitantes y, novedad de las últimas semanas, la debacle política. Tres presidentes en una semana y el pueblo en las calles. El nuevo mandatario interino, Francisco Sagasti, promete acabar con el desconcierto político y, como prueba de ello, fijó fecha de elecciones generales en abril de 2021. La situación en Guatemala recuerda en algún modo a la peruana, el hartazgo, pues turbas iracundas se abatieron contra el Congreso y lo incendiaron en noviembre, en un clima de descontento social

venganza contra los asesinos de un militar considerado un héroe nacional. Trump declaró que la operación no tuvo como intención iniciar una guerra ni alterar el gobierno iraní. Dispuso el refuerzo militar en la región y varios países aliados hicieron lo propio por temor a posibles ataques iraníes o de sus socios. Desde la Casa Blanca se reforzaron las sanciones que pesaban sobre Irán. Si bien la amenaza de una confrontación directa y el posible empleo de armamento nuclear se disiparon, la rivalidad no cesó. La caída de Soleimani generó una crisis sin precedentes desde la Revolución iraní de 1979.

Desde luego las consideraciones sobre la política internacional jugaron su papel en torno a la campaña electoral y los resultados electorales del 4 de noviembre en los Estados Unidos, cuando el binomio Biden-Harris se impuso ante la posibilidad de reelección de Trump, quien se negó a aceptar



La fórmula demócrata de Biden-Harris sacó a Donald Trump de la Casa Blanca con el apoyo mayoritario de votantes jóvenes.



Sin embargo, el todavía presidente hasta enero de 2021 se rehusa a reconocer la derrota y judicializó la elección.



demia, alcanzando el record de 41 millones de desempleados, según datos de la OIT. Lo anterior indica que a los 26 millones que se encontraban sin trabajo antes, se sumaron 15 millones que perdieron sus empleos con la llegada del coronavirus. Un problema que merece atención es que gran parte de la economía es informal, lo que dificulta la posibilidad de respetar los confinamientos, además de la pobreza y el hacinamiento. Hay al menos 140 millones de personas trabajando en condiciones informales, alrededor de la mitad de su fuerza laboral.

Una gran expectativa estuvo puesta en Bolivia, que terminó 2019 e inició este año con un gobierno de facto de casi un año de duración, tras la renuncia de Evo Morales luego de haber ganado elecciones y de desatarse tres semanas de protestas, con más de 30 muertes y las presiones de sectores que, hartos de su larga permanencia en el sillón presidencial, lo tildan de autócrata de izquierda. Así que el Estado

Añez, quien un mes antes de las elecciones generales 2020 había levantado su candidatura presidencial violando la ley electoral, había llamado a no votar por el MAS. Varios desafíos tiene el electo Arce, exministro de Morales pero con un perfil más conciliador que el de su mentor, como recuperar una economía destrozada, según indicara en campaña, tras la gestión de Añez y los estragos de la pandemia.

Chile sigue despierto desde que en octubre del año pasado comenzara un impresionante movimiento de protesta contra un modelo económico que lleva 30 años. Este año se recordó el primer aniversario de la movilización que parece estar cambiando la historia del país trasandino y reclama la salida del presidente Sebastián Piñera. A fines de octubre se celebró la aprobación por mayoría de la nueva constitución, tras un plebiscito anticipado con bombos y platillos, hecho que despierta amplias expectativas en gran parte de la po-

en el cual se exige la renuncia del presidente Alejandro Giammattei tras la aprobación de un presupuesto 2021 con menos gasto social y que, producto de las protestas, fue suspendido.

Reactivación de frentes de conflicto

A los conflictos de décadas, como el palestino, el afgano o la rivalidad entre Pakistán e India, además de guerras civiles de años en Siria o Yemen, hay que sumar la tensión entre los Estados Unidos e Irán, la cual trepó a un nivel pavoroso a comienzos de año, amenazando hasta con una nueva guerra mundial, mientras el coronavirus todavía no era un motivo de alarma global. Si bien Medio Oriente siempre es una zona caliente, la muerte del máximo general iraní, Qasem Soleimani a manos de un ataque estadounidense en Bagdad como represalia agitó las aguas y llevó la preocupación hasta Washington sobre las posibles repercusiones, cuando Teherán prometió

el escrutinio y denuncia maniobras fraudulentas. En la previa, el panorama se tensionó con choques entre partidarios de ambas fuerzas y se temió un clima de violencia capaz de perjudicar la celebración de comicios. La actual senadora y exfiscal por California, Kamala Harris, secundando a Joe Biden, será la primera vicepresidenta de la historia estadounidense, además, con ascendencia afro (jamaiquina) e india.

En las siempre complicadas relaciones entre Rusia y los Estados Unidos este año se han dado dos novedades. En materia de sanidad y el panorama pandémico, el lanzamiento de la vacuna rusa Sputnik ha puesto en el tablero una nueva dimensión en la rivalidad. El otro aspecto es el recambio presidencial, producto de la victoria del candidato demócrata. Rusia y China son los grandes rivales del país americano y, a juzgar por el silencio de Vladimir Putin sobre la victoria de Biden, pareciera ser que no cambia mucho las difíciles reglas

de juego. En efecto, el ganador del 4 de noviembre pasado, como exvicepresidente, vio como un enemigo poderoso al Kremlin y no tuvo problema en acercarse a líderes prooccidentales de Ucrania en el conflicto que la enfrenta hace años a Moscú. Al menos, un frente de conflictividad menos, no han surgido nuevas acusaciones de interferencia rusa en las elecciones de noviembre. De todos modos, el conflicto con los Estados Unidos y Occidente a Putin le sirve para forjar su poder y su legitimidad.

Rusia dio muestras de su peso geoestratégico al mediar en la guerra que estalló a fines de septiembre entre Armenia y Azerbaiyán. Tras seis semanas de beligerancia, Moscú garantizó el cumplimiento de un alto el fuego entre las dos partes, mejorando sus relaciones con Turquía. La contienda se centra en la disputada región de Nagorno Karabaj (o República de Artsaj), un país autoproclamado pero que la comunidad

Abiy Ahmed Ali, quien se hizo bastante conocido el año pasado al recibir el Premio Nobel de la Paz, casi en una ironía del destino, dispuso la movilización militar y el bombardeo de la región de Tigray, acusándola de no acatar el gobierno federal. Las relaciones venían mal de antes y el país africano vive pendiente del intento de equilibrar las desigualdades entre grupos étnicos que acusan a Addis Ababa de marginarlos. En el norte etíope ya se vive una nueva crisis humanitaria en el marco de un equilibrio de por sí bastante precario.

Del otro lado de África, días más tarde, despertó un conflicto viejo, que tiene como centro de la querella la posesión del Sahara Occidental, territorio que Marruecos considera propio tras romperse un alto el fuego vigente desde 1991. Ese año Aung San Suu Kyi, la actual Consejera Especial de Estado de Myanmar (Birmania), recibió el Premio Nobel de la Paz. Ella está en lo alto de la ola pues su partido arrasó en las



Bolsonaro desafió a la "gripecita" del Covid pero la enfermedad golpeó a Brasil. Luis Arce, del MAS, partido de Evo Morales, ganó en Bolivia.



internacional no reconoce, problemas derivados en parte del derrumbe de la antigua Unión Soviética. Desde el primer momento Bakú contó con más apoyo turco que nunca. Desde los círculos armenios se denunció el cometido de un nuevo genocidio contra objetivos civiles armenios, trayendo a colación lo sucedido en el Imperio otomano hace alrededor de un siglo, advirtiendo de la situación crítica en Artsaj, blanco del ataque de fuerzas azeríes y turcas. La guerra provocó más de 2300 bajas armenias y múltiples desplazamientos. El combate terminó pero no el conflicto en el Cáucaso. Rusia es la gran ganadora que mostró todo su peso. Si bien dos guerras olvidadas han dado muestras de ceder este año, en Sudán del Sur y en Libia, el yihadismo no tuvo descanso con pandemia global incluida. Más de una decena de países sufrió al menos un ataque en 2020, en puntos tan distantes entre sí como Malí, Mozambique, Francia, Afganistán o Indonesia.

El mismo día de la jornada más importante estadounidense y con toda la atención colocada allí, Etiopía entró en guerra y sumó más problemas a la región del Cuerno de África, la cual sufre una histórica plaga de langostas que suma a millones en riesgo de morir de hambre. El Primer Ministro del país,

elecciones parlamentarias de noviembre, pese a ser acusada de gobernar de facto. Pero sobre la birmana hay una objeción más grave, no defender a la minoría islámica rohingya del genocidio que perpetra el ejército nacional. En efecto, en septiembre el Parlamento europeo le retiró el premio Sajarov. No obstante su popularidad local no decrece, como han mostrado los comicios recientes tras los cuales resultó reelecta.

El descontento contra las medidas impuestas por varios gobiernos ante la pandemia desembocó en numerosas marchas y protestas en diversos países, muchas de las mismas anunciadas en el mundo digital. Varias de esas manifestaciones concluyeron con episodios de violencia, destrozos y choques entre manifestantes y la policía. Determinados sectores hicieron sentir su malestar contra el manejo de la pandemia a través de las redes sociales, como grupos antiguarentena. Hay diversidad de grupos negacionistas hasta un recrudecimiento de distintas formas de odio tomando como causantes de la enfermedad a chivos expiatorios precisos. Al respecto, el antisemitismo este año fue en ascenso, el virus es la excusa. La discusión por las vacunas también cruzó ese espectro de un odio inveterado.



Doing now what patients need next

Creemos que es urgente ofrecer soluciones médicas de inmediato, aun cuando estamos desarrollando innovaciones para el futuro. Nos apasiona transformar la vida de los pacientes. Mostramos coraje tanto en la toma de decisiones como actuando. Y creemos que un buen negocio tiene que contribuir a crear un mundo mejor.

Por ello venimos a trabajar cada día. Estamos comprometidos con el rigor científico, con la ética intachable y con el acceso de todos a las innovaciones médicas. Lo hacemos hoy para construir un mejor mañana.

Estamos orgullosos de lo que somos, de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Somos muchos y trabajamos unidos en muchas funciones, en muchas compañías y en todo el mundo.

Somos Roche.



→ El movimiento BlackLivesMatter tomó fuerza → →
→ El caso Floyd sirvió para reflexionar sobre represión y seguridad.

A fines de mayo el movimiento #BlackLivesMatter comenzó a ser tema relevante. Un hecho de violencia policial, que no es una novedad en los Estados Unidos, encendió la indignación mundial. El asesinato, a manos de la policía, de un ciudadano afroestadounidense, George Floyd, en Minneapolis, provocó una cruzada global contra el abuso de las fuerzas de seguridad y marchas por los Estados Unidos y en diversas ciudades del planeta bajo la consigna, entre otras, #ICantBreathe (“No puedo respirar”) en referencia a la forma en que Floyd fue asfixiado durante el reducimiento por un efectivo de la policía, Derek Chauvin, quien meses más tarde quedó libre bajo fianza. En muchas de las protestas se produjeron incidentes, represión y la destrucción de monumentos que simbolizan la esclavitud, el colonialismo y la trata esclavista. Varias estatuas de traficantes y de otros personajes fueron derribadas en distintas ciudades a manos de manifestantes enardecidos como un símbolo de liberación. El caso Floyd sirvió como disparador para reflexionar sobre la relación entre las fuerzas de seguridad y la población, y llevar a cabo mejoras y reformas.

Desde luego, la demostración de peso de las fuerzas del orden público no es solo una característica presente en los Estados Unidos. Los cuerpos negros tienen más vulnerabilidad frente al orden, así como más marginalidad. Muertes



La alta inflación y el neochavismo conviven en Venezuela.

a manos de la policía u otras fuerzas del orden son la norma en otros países que acusan porcentajes importantes de población de origen africano en América.

En noviembre un afrobrasileño de 40 años, tras una discusión con una empleada del supermercado donde se hallaba de Porto Alegre, fue abordado por dos guardias de seguridad blancos que le propinaron una paliza mortal. Por eso en el gigante sudamericano, donde la pandemia se salió de control y las favelas son espacios sumamente vulnerables, el racismo estructural es de vieja data y la violencia estatal es constante. Se estima una víctima policial cada 23 minutos en Brasil.

La pandemia potencia lo malo. Las redes sociales permiten visibilizarlo, como en Nigeria, donde un movimiento contra la brutalidad de la policía trascendió los límites virtuales y territoriales del país más poblado de África. En otros países africanos el entorno digital sirvió para expresar el descontento ante mandatarios que buscan perpetuarse en el poder. Se dieron casos violentos en Guinea Conakry, Costa de Marfil, Tanzania y Uganda.

En Malí tuvo lugar un golpe de Estado en agosto. Las redes, una vez más, fueron la mejor manera de contarla al minuto. Fuera de África subsahariana, a fines de agosto se destacó Bielorrusia, tras el sexto mandato consecutivo conseguido por Aleksandr Lukashenko, quien gobierna el país desde 1994 de un modo que la oposición tilda de autoritario y el resultado electoral levantara protestas inéditas en la historia del país de Europa oriental que es caracterizado como la última dictadura del continente. En la región, Bulgaria también la tiene difícil.

Asimismo, el espacio virtual funcionó como modalidad para expresar consternación y solidaridad. 2020 quedará en el recuerdo como el año de partida de una figura deportiva de reconocimiento mundial, Diego Armando Maradona. Desde el 25 de noviembre en todo el planeta se dieron homenajes a la estrella futbolística argentina.

Por otra parte, a comienzos de agosto una impresionante explosión cerca del puerto y centro de Beirut, capital libanesa, provocó más de 200 muertes, cifra superior a 5.000 heridos y daños materiales gigantescos, como unas 300.000 personas sin hogar. También fueron noticia grandes calamidades de la naturaleza como varios huracanes que complicaron la delicada situación preexistente generada por la pandemia en América Central, México y el Caribe. Delta, Eta y Iota se combinaron y sus efectos fueron devastadores.

Este año se habló más del coronavirus que de un problema igual de grave o incluso peor, el efecto del calentamiento global. Los incendios fueron noticia en algunos países. A comienzo de año en Australia devoraron más de 10 millones de hectáreas y mataron grandes cantidades de animales, además de poner en riesgo más de 200 especies vegetales. El hambre es otro tema preocupante, a las casi 690 millones de personas que no comían en el mundo en 2019 pueden sumarse 132 millones en 2020 por efecto de la pandemia, notificó Naciones Unidas, cuyo Programa Mundial de Alimentos ganó el Premio Nobel de la Paz 2020. <AP>

130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



→ Tocar fondo

Los desembolsos cerrarían el año en un 12 por ciento del PBI, que registrará a su vez una caída de esa magnitud. La pandemia freezó los anuncios y los proyectos. Qué escenario prevén los expertos para 2021.



A la incertidumbre electoral que congeló decisiones en 2019 se sumó la pandemia este año.

La palabra incertidumbre es utilizada con frecuencia en la Argentina. La falta de reglas claras siempre está en boca de los empresarios y analistas de la industria local. Esas suelen ser las explicaciones para entender por qué la inversión bruta interna cae año a año en el país, relacionadas con la recesión, los vaivenes cambiarios y los cambios de gobierno. Durante 2019, la incertidumbre electoral justificó en gran medida el congelamiento de anuncios de obras, el inicio de grandes proyectos y la compra de maquinarias, entre otras.

En este 2020 marcado por la pandemia del coronavirus la incertidumbre cobró otro sentido, uno mucho mayor, y no fue exclusiva de la Argentina, sino que fue global. Ante ese escenario,

las compañías nacionales y las extranjeras apostaron por el modo *wait and see* más que nunca, a la espera de que se abriera un horizonte sin Covid-19 ni cuarentenas, con la actividad económica recuperada y con la esperanza puesta en una potencial vacuna que todavía no se aprobó.

Según un informe de Orlando Ferreyres, en el segundo trimestre del 2020 –el último dato disponible– la inversión llegó al 9,5 por ciento del PBI. Durante ese período las restricciones por el aislamiento social, preventivo y obligatorio freezaron la operación de casi todas las industrias, que también optaron por hacer lo mismo con sus inversiones previstas para este año. A esa coyuntura se le sumó la recesión que arrastra el país hace tres años, la brecha cambiaria y las trabas a las importaciones y al acceso de divisas.

La perspectiva para el 2020 es que la inversión cierre en torno al 12 por ciento del PBI, sostienen los economistas. Sin embargo, se trata de un PBI que también caería cerca de un 12 por ciento como una de las secuelas que dejará el coronavirus y las medidas adoptadas para responder a la pandemia.

Según Martín Kalos, economista y director de EPyCA Consultores, el parate general de la inversión directa se inició el año pasado y tuvo que ver con las perspectivas del cambio en las normativas por el nuevo gobierno y por una recalibración de las opciones de negocios. Ante ese panorama se sumó el brote a nivel local. “No creo que haya habido un momento similar en términos de incertidumbre en la historia argentina. A los problemas estructurales se le agregó la pandemia”, considera el especialista.

Eduardo Fracchia, director de Economía del IAE Business School, se refirió además a los obstáculos específicos que encuentra cada industria. Por caso, una de las estrellas en lo que respecta a la inversión en los últimos años, como es Vaca Muerta, se vio fuertemente afectada por el nuevo marco regulatorio que frena las decisiones de inversión y la caída internacional en el precio del crudo, indica.



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

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

Para Ferreres la falta de una hoja de ruta es la causa de esta realidad que se observa en el país. "Ninguna empresa hace una inversión sin saber dónde vamos a estar. La Argentina siempre fue difícil, hoy está más difícil que nunca", sentencia el economista.

Las proyecciones para el 2021 no son mejores. Los economistas consultados pronostican una leve recuperación, que podría percibirse recién en la segunda mitad del año. Según Ferreres podrían verse algunos movimientos en lo que respecta a M&A, con empresas que están a buen precio y varias multinacionales y firmas locales que buscan compradores, pero las inversiones productivas todavía estarán en *stand by*.

Sector por sector

Durante el 2020 las inversiones anunciadas se centraron en las industrias esenciales, como son los laboratorios y las empresas de alimentación. Los frigoríficos, con un buen momento para la exportación de carne, realizaron desembolsos en el interior del país, lo que habla de un horizonte de negocios que puede ser interesante según Fracchia.

Por su parte, las *startups* y tecnológicas también se mantuvieron activas a

→ "Ninguna empresa invierte sin saber hacia dónde se va" →
→ Hoy está más difícil que nunca"

lo largo de este año, tanto en contrataciones como en inversiones en infraestructura. Es que las *fintechs* y compañías de *e-commerce* aumentaron sus carteras de clientes ante la creciente demanda por la virtualidad que aceleró el Covid-19. Sin embargo, todavía las inversiones de este nicho no son lo suficientemente grandes como para mover la aguja respecto del PBI, a pesar de todo el potencial que ya demuestra.

Las energías renovables también superaron ser motor de desembolsos en períodos anteriores, pero durante el 2020 los anuncios fueron menores. Lo mismo sucedió en el área de telecomunicaciones, en la que se llevaron adelante algunas inversiones en infraestructura, y en el mercado automotor. "El sector que más invirtió es el de equipos e insumos médicos, uno

de los pocos que aumentó por la demanda de la pandemia y la ayuda de las políticas públicas para financiar y simplificar los trámites, sobre todo de marzo a junio", agrega Kalos. De todas maneras, el economista avisa que es un rubro que no es grande en la Argentina, por lo que no es suficiente para compensar la pérdida.

En cambio, las actividades que encontraron las mayores limitaciones por el aislamiento fueron las más golpeadas y las que, en consecuencia, no llevaron a cabo proyectos productivos. La construcción, el turismo y la hotelería continúan, aún hoy, con restricciones en distintos distritos del país. "Es un problema serio, no hubo inversión ni gasto en esos sectores", opina Ferreres.

La minería y el litio también son industrias que tienen potencial según Fracchia, pero todavía faltan reglas claras. "En general lo que ahuyenta la inversión es la asfixia tributaria y un marco laboral estatista e intervencionista. Además, los sectores de exportación quieren un mejor dólar. Esa es la música que se escucha en el IAE", concluye el director de Economía de la escuela de negocios de la Universidad Austral. <AP> Florencia Lippo

Información actualizada al 25 de noviembre de 2020. (*) Sin datos. Fuente: APERTURA a partir de anuncios de empresas.

Empresa	Proyecto	Inversión anunciada en millones	Ejecución
NOVIEMBRE			
CCU	Cervecería de Luján: para duplicar la capacidad productiva	\$ 4500	2020-2023
OCTUBRE			
Keclon	Construcción de planta industrial en San Lorenzo, Santa Fe	US\$ 7	*
Raizen	Desarrollo de una nueva línea de combustible	US\$ 715	2020-2023
SEPTIEMBRE			
Telecom	Mejoras en infraestructura, sistemas y productos	US\$ 600	2020
Cervecería y Maltería Quilmes	Sustituir importaciones y aumentar producción local	US\$ 50	2020
Banco Santander	Nueva plataforma de pagos: Getnet	US\$ 20	2020
VTEX	Desarrollo de las áreas de Inteligencia Artificial, Logística y Omnicanalidad en América latina (Argentina, Colombia, Chile y México)	US\$ 20	2020
Seeds Energy Group	Inauguración de nueva planta de bioenergía en Venado Tuerto, Santa Fe	US\$ 12	2020
Santana Textiles	Aumentar producción en planta en Chaco	US\$ 12	*
Coto	Impulsar exportaciones del ex frigorífico Fricorp	US\$ 20	2020
Mattievich	Aumentar la capacidad de congelados en frigorífico en Carcaraña, Santa Fe para incrementar exportaciones a China	US\$ 7	2020

Nuevo País Nuevo Mundo Nuevas Oportunidades

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA
PAYROLL & OUTSOURCING

60 años en Argentina anticipando los cambios

www.rsm.global/argentina



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM AR S.R.L. es una firma miembro de la red RSM que opera como RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Todos los miembros de RSM son Estudios Contables y de Consultoría independientes y operan de pleno derecho. La red RSM no es en sí misma una persona de existencia ideal independiente de ningún tipo en ninguna jurisdicción. La red RSM es administrada por RSM International Limited, Compañía registrada en Inglaterra y Gales (bajo el número 4040598) con domicilio legal en 11 Old Jewry, Londres, EC2R 8DU. La marca y nombre comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la red son de propiedad de RSM International Association, regulada por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza, con sede en Zug. © RSM International Association, 2020.

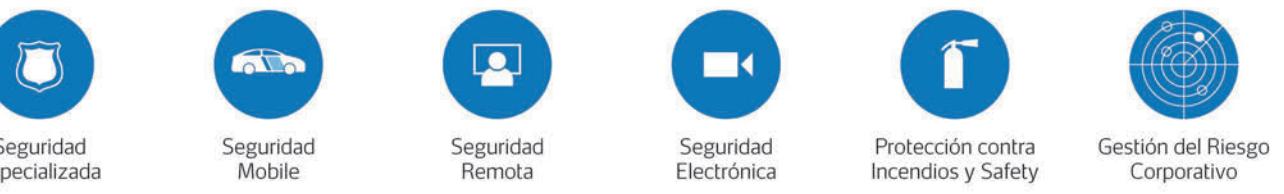
Información actualizada al 25 de noviembre de 2020. (*) Sin datos. Fuente: APERTURA a partir de anuncios de empresas.

Empresa	Proyecto	Inversión anunciada en millones	Ejecución	
Grupo Newsan	Inauguración de nueva línea de producción de lavarropas en Avellaneda	US\$ 10	2020	
Laboratorios Richmond	Aumentar la exportación de medicamentos y construcción de nueva planta farmacéutica	US\$ 43	*	
Santista Workwear	Inversión en planta de Tucumán para el desarrollo de una nueva tela con tecnología para desactivar el coronavirus	US\$ 5	*	
AGOSTO				
Mural	Contratación de nuevos empleados y aumento de capacidades globales de comercialización	US\$ 118	2020	
Nissan	Ampliar línea de producción en planta de Córdoba	US\$ 130	*	
TN&Platex	Mejorar los procesos de producción y compra de maquinarias para segmentos de hilanderías y tejedurías	US\$ 30	*	
Grupo Rotoplas	Adquisición de nueva planta en Pilar, Buenos Aires	US\$ 5	2020	
MSU Energy	Incorporación de turbinas de vapor en centrales termoeléctricas de Villa María, Córdoba, y General Rojo, Buenos Aires	US\$ 320	*	
Raghsha	Construcción de nuevo edificio corporativo en Núñez, Ciudad de Buenos Aires	US\$ 55	*	
Sancor Seguros	Lanzamiento de fintech Banco del Sol	US\$ 60	2020	
Grupo Bahía	Nueva planta de su empresa Bojagro en Ramallo, Buenos Aires	\$ 1600	2020	
Unilever	Nueva línea de sanitizantes Rexona, nacionalización de jabones Dove y de jabones líquidos para lavar la ropa Ala y Skip	\$ 111	2020	
JULIO				
Auth0	Continuar con el proceso de expansión e innovación	US\$ 120	2020	
Pecom y Movistar	Dotar de infraestructura de telecomunicaciones a sus operaciones en Vaca Muerta (conectividad de fibra óptica y red de 4G)	US\$ 7	2020	
Axion	Ampliación de refinería en Campana, Buenos Aires	US\$ 1500	2020	
Volkswagen	Producción y exportación de la nueva transmisión manual de seis velocidades MQ281 en su centro industrial de Córdoba	US\$ 150	*	
MSU	Compra de tres campos en Chaco	US\$ 9,7	2020	
JUNIO				
AES Argentina	Inauguración del parque eólico Vientos Neuquinos	US\$ 130	2020	
Northbaires	Construcción de complejo de edificios en Jorge Newbery y Maure, CABA	US\$ 30	2020-2023	
MAYO				
Breakthrough Energy	Financiamiento de Lilac Solutions, startup que se especializa en eficientizar procesos para la extracción de litio	US\$ 20	*	
MARZO				
Petrobras y Pampa Energía	Ampliación de la capacidad de generación de la Central Térmica Ensenada Barragán	US\$ 180	*	
Netflix	Apertura de oficinas en la Argentina	*	*	
FEBRERO				
mAbxience (Grupo Insud)	Inauguración de nueva planta de medicamentos biosimilares en Garín	US\$ 40	2020	
OLX	Impulsar el desarrollo de su plataforma online	US\$ 20	2020	
YPF	Apertura de nuevas estaciones de servicio durante 2020	US\$ 30	2020	
ENERO				
DVA	Inauguración de oficinas en San Isidro, incorporación de empleados y desembarco en mercado local y regional	\$ 1500	2020	
Claro	Despliegue de los servicios de fibra óptica y mejoras en la red móvil	\$ 6100	2020	
Shell y Equinor	Inversión en Vaca Muerta (shale)	*	*	

Líder en Servicios de Protección

Lideraremos la transformación de la industria, de la seguridad tradicional a una visión mucho más amplia de Servicios de Protección, basado en la integración eficiente de tecnología, personas y conocimientos.

Ofrecemos servicios a medida de las necesidades de cada cliente:



→ En caída libre

El año cerrará con unas 60 operaciones concretadas, nivel aún más bajo que en 2019. Los inversores locales fueron los protagonistas de las principales transacciones. Las perspectivas para 2021 no son mejores.



Por Patricio Rotman, director de Finanzas & Gestión

Las transacciones de fusiones y adquisiciones (M&A, por su referencia en inglés) en la Argentina, que habían vuelto a tomar cierto protagonismo en 2017 y 2018, han observado una caída significativa durante 2020, aún mayor que la experimentada en 2019. La actividad de M&A se mueve al ritmo del contexto económico y político, esta vez agravado por las derivaciones de una pandemia de escala mundial.

La cantidad de empresas, paquetes accionarios y unidades de negocios que cambian de mano cada año, es decir las operaciones efectivamente concretadas, constituye el indicador más relevante para entender lo que va pasando en M&A en la Argentina.

En ese contexto, según las estimaciones preliminares que elaboramos en Finanzas & Gestión, 2020 podría cerrar

con aproximadamente 60 operaciones de M&A "concretadas", un nivel aún más bajo que el de 2019, y mucho más abajo que el de años anteriores.

Los principales *drivers* de las operaciones de M&A del 2020 han pasado por la reducción de la exposición al riesgo en Argentina por parte de grupos internacionales (casos como Nike o Walmart, que instalaron en la opinión pública una sensación de "huida masiva" de negocios en la Argentina) y situaciones de *distress* financiero que derivan en el ingreso de nuevos grupos empresarios al control accionario (como el caso Garbarino).

Los inversores argentinos y extranjeros han tomado una posición extremadamente prudente respecto a analizar y concretar nuevos negocios en la Argentina a través de la compra de empresas. La evaluación de este tipo de inversiones está siendo sometida a todo tipo de "tests", para asegurar que el beneficio esperado compense ampliamente el riesgo asumido (volatilidad de resultados esperados, potencial devaluación, limitaciones a reestructuraciones laborales, controles de precios, entre otros), provocando lógicamente un freno en la cantidad de operaciones que se concretan. La ausencia de un plan económico, que fije un rumbo de largo plazo y que haga de guía para este tipo de inversiones, ha sido también un factor que afecta directamente a la actividad.

En las negociaciones del año en curso se han observado grandes diferencias en cuanto a las expectativas de valor entre compradores y vendedores. Además de la discrepancia propia de la visión sobre supuestos macroeconómicos, se ha agregado este año la "brecha cambiaria" como un elemento altamente "perturbador" en las negociaciones. Las discusiones relacionadas a la conversión de flujos de

fondos en pesos en la Argentina a recursos disponibles fuera del país han tomado una dimensión muy relevante en toda negociación.

Como es una característica habitual, la actividad de M&A de 2020 no ha tenido una concentración relevante en sectores específicos. Los sectores relacionados con agroindustria, comercial, productos farmacéuticos, energía, servicios financieros y servicios de tecnología en general muestran una mayor ocurrencia de transacciones. El sector de "retail", que atraviesa en todas sus especialidades (indumentaria, alimentos y bebidas, gastronomía, entre otros) una crisis profunda por la caída de ventas por las condiciones de aislamiento obligatorio, lógicamente ha tenido una mayor cantidad de negociaciones y transacciones concretadas derivadas de accionistas que consideran salir del negocio en un contexto difícil.

La mayoría de las transacciones del año fueron concretadas por empresas argentinas e inversores argentinos que siguen avanzando en estrategias de crecimiento a través de la "compra de empresas" a pesar del contexto de incertidumbre.

Respecto a los próximos meses, se esperan transacciones oportunistas alrededor de compañías que se encuentren reestructurando pasivos y en compañías internacionales que apunten a vender activos en la Argentina para reducir su exposición al riesgo. Las perspectivas para la actividad de M&A en 2021 son negativas, decididamente será un año complejo.

El crecimiento de la actividad de M&A continuará a la espera de un ciclo económico basado en reglas de juego claras, un programa de desarrollo de mediano plazo y la recuperación del interés de argentinos y extranjeros de hacer inversiones rentables y sustentables en la Argentina. <AP>

→ La ausencia de un plan económico afectó la actividad →→ La brecha cambiaria, otro elemento "perturbador"

Nos une el compromiso con la integridad.

En Grupo San Cristóbal somos conscientes del impacto que producen nuestras acciones en el mundo que nos rodea.

Por eso resaltamos la importancia de promover los valores de sustentabilidad ambiental, social y económica. Y trabajamos para garantizar la diversidad, la igualdad y la inclusión para propiciar una sociedad mejor.

Porque para generar un cambio se necesita iniciativa y decisión.

Nos une el compromiso.

www.gruposancristobal.com.ar

(*) Sin datos. Fuente: Finanzas & Gestión

Fecha	Empresa	%	Sector	Vendedor	Comprador
		US\$ millones			
01-20	Circus BA (Circus Marketing)	100	* Publicidad y Medios	Accionistas Individuales	S4 Capital
01-20	Sierra Chata (área petrolera)	3.5	33.6 Petróleo y Gas	Total Austral	Mobil Argentina
01-20	Cinco concesiones petroleras en Cuenca Austral, Santa Cruz	8.3	1 Petróleo y Gas	Roch Abbott Laboratories	Interoil
01-20	Planta Industrial en Pilar	100	20 Farmacéutica y Servicios de Salud	Schlumberger	Laboratorio Kemex
01-20	Bandurria Sur (área petrolera)	49	355 Petróleo y Gas	Raizen Argentina	Equinor y Royal Dutch Shell
01-20	Raízen Gas	100	* Petróleo y Gas	iPoint (revendedor de productos Apple)	Italgas
01-20	Supercanal	18	* Publicidad y Medios	CVI Austral	Facundo Prado
02-20	Nike Argentina	100	* Industrial	Nike	Grupo Axo
02-20	Trapial-Curamched (área petrolera)	15	* Petróleo y Gas	Corporación Financiera Internacional	Chevron
02-20	Bodega Dante Robino	100	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Familia Squassini	Cervecería y Maltería Quilmes
02-20	Marca y Planta industrial NEBA	100	* Industrial	Calorex Garbarino	Libson
02-20	iPoint (revendedor de productos Apple)	100	* Electrónica		Etercor
03-20	Clickypass	ND	* Entretenimiento	Accionistas Individuales	ClassPass
03-20	Lagash Systems	100	* Informática / IT	Accionistas Individuales	Mercado Libre
03-20	Araucaria Energy	ND	* Sector Eléctrico	Stoneway Capital Corporation	José Luis Manzano
03-20	Marcas Adermicina, Bio-Grip, Bronquisedan, Rati Salil, Minicam y Falgos	100	5.6 Farmacéutica y Servicios de Salud	Sanofi	Laboratorio Elea Phoenix
03-20	Minera Don Nicolás	100	45.0 Minería	Newsan, Mirgor y otros vendedores	Cerrado Gold Inc.
03-20	Rudaco, TC Rey, Iviraretá e Inmuebles Unión y Nu Porá	100	22.5 Papel y Productos Forestales	Celulosa Argentina	SPS Walholding GmbH
04-20	Tecnoseeds R&D	50	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Accionistas Individuales	Bioceres
04-20	Agrality	40	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Accionistas Individuales	Bioceres
04-20	Proyecto de Oro-Plata Sierra Blanca	80	* Minería	New Dimension	Austral Gold Limited Resources
04-20	Proyecto de Plata El Quevar	70	10 Minería	Golden Minerals	Barrick Gold Corporation
05-20	Aguada Federal (área petrolera)	10	* Petróleo y Gas	Gas y Petróleo del Neuquén	Wintershall Holding GmbH y ConocoPhillips Company
05-20	34 Grados Sur Securities	100	0.4 Servicios Bancarios y Financieros	Accionistas Individuales	Grupo Financiero Galicia
05-20	Laboratorio Vannier	100	ND Farmacéutica y Servicios de Salud	Stada Arzneimittel	Grupo Briut
05-20	Marcas Deltisona y Karidium	100	15.5 Farmacéutica y Servicios de Salud	Sanofi	Laboratorio Elea Phoenix
06-20	Digodat	100	* Servicios de Internet	Accionistas Individuales	S4 Capital
06-20	Grupo Garbarino	100	* Retail	Familia Garbarino	Grupo Prof
06-20	Proyecto de Oro Boleadora	100	1 Minería	Magna Terra Minerals	Newmont Corporation
06-20	Marca Hepatalgina	100	5 Farmacéutica y Servicios de Salud	Takeda Pharmaceutical	Laboratorio Elea Phoenix



(*) Sin datos. Fuente: Finanzas & Gestión

Fecha	Empresa	%	Sector	Vendedor	Comprador
		US\$ millones			
06-20	CP Renovables	30	* Sector Eléctrico	Accionistas Individuales	Central Puerto
07-20	Bemis Argentina	100	* Packaging	Amcor	Envases Group
07-20	Chasma Tours	100	* Hotelería, Viajes y Turismo	Eduardo Salerno	TTS Viajes
07-20	PEPCA	45.8	* Sector Eléctrico	Grupo Werthein	PCT (Edmon Safra)
07-20	Planta Industrial en Virrey del Pino	100	* Farmacéutica y Servicios de Salud	Pierre Fabre	Sidus
07-20	Deep Vision	100	* Informática / IT	Accionistas Individuales	IntelliSite
07-20	Marca Aclosan	100	1 Farmacéutica y Servicios de Salud	Gobbi Novag	Eurofarma Laboratórios
08-20	Grupo ASSA Worldwide	100	74.5 Servicios de Internet	Accionistas Individuales	Globant S.A.
08-20	Inter-Cultura Consultora	100	* Servicios de Consultoría	Gonzalo Auza	Ernst & Young
08-20	Performash	100	* Publicidad y Medios	Damián Bakarcic	Etermax
08-20	Boston Compañía Argentina de Seguros	67	* Seguros	Accionistas Individuales	Grupo Campici
08-20	Moneda Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión	100	* Servicios Bancarios y Financieros	Moneda Asset Management y Asesoría e Inver. Moraleja	Allaria Ledesma & Cía
08-20	Marca Pen-Oral	100	1 Farmacéutica y Servicios de Salud	Sanofi	Lepetit Pharma
08-20	Planta industrial en Haedo	100	7 Farmacéutica y Servicios de Salud	AstraZeneca	Dalban y Carlos Fechino y Héctor Lembeye
08-20	Check Movilidad	ND	* Servicios de Internet	Accionistas Individuales	UVI TECH
08-20	Stericycle Argentina	100	3.9 Industrial	Stericycle	Accionistas Individuales
08-20	Friar	50	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Vicentín Family Group Invers. y Act. Especiales	BAF Capital
09-20	Tarjetas Regionales	17	* Servicios Bancarios y Financieros	Dusner y Fedler	Grupo Financiero Galicia
09-20	Kadabra (Glovo Argentina)	100	* Servicios de Internet	Glovoapp23	Delivery Hero
09-20	Alianza Petrolera Argentina	100	* Petróleo y Gas	Patagonia Oil Corporation y Bolívar Energy	Compañía Argentina de Comodoro Rivadavia y Financier
10-20	MetLife Seguros de Retiro	100	* Seguros	MetLife	Grupo Orígenes
10-20	Campo del Tesoro	100	4.6 Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Accionistas Individuales	Marfrig Argentina
10-20	Santista Argentina	100	* Industrial	Grupo Siete Leguas	GBPK Inversiones Limitadas
10-20	Glucovil Argentina	30	34.4 Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Ledesma	Cargill South American
10-20	Quintana Wellpro	100	* Servicios Petroleros	Quintana Capital Group	Thomas Berry Murphy
10-20	Transportes Águila	100	* Servicios de Transporte	Quintana Capital Group	Thomas Berry Murphy
10-20	Aeromax	30	* Servicios Aero-comerciales	Accionistas Individuales	Asociados Don Mario
11-20	Wal-Mart Argentina	100	* Retail	Walmart	Grupo de Narváez
11-20	Telearte	90	* Publicidad y Medios	Accionistas Individuales	Grupo Octubre

NUEVA KUGA HÍBRIDA | ENFRENTEMOS EL DESAFÍO. ENFRENTEMOS EL CAMBIO.



Ford



VEHÍCULO OFICIAL
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE GOLF



Apertura →

#Pases

← Anuario

→ Listos para el cambio

Acechado por la incertidumbre, el mercado de pases vivió un año atípico.

De la incertidumbre a la rapidez de reacción, los ejecutivos vivieron un año intenso que se reflejó en el mercado de pases. En el llamado C Level, Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry, explica que los perfiles con mayores oportunidades fueron los que tenían experiencia en proyectos de transformación digital.

Las empresas demandaron más que nunca perfiles que pudieran llevar el timón en medio de la tormenta. Para ello, se requirieron personas con mu-

cha agilidad de aprendizaje, con liderazgo inclusivo y posibilidad de generar transformaciones con eficiencia sin dejar de mirar los costos.

Hubo varias industrias que lograron tentar ejecutivos: se destacan Tecnología, Conocimiento y *Pharma*. De hecho, Gadow explica que la mayoría de los movimientos se dieron entre gerentes de Tecnología.

Febrero y marzo fueron meses de paréntesis, en donde las organizaciones tuvieron que priorizar el cuidado de la gente. "Muchas compañías suspendieron búsquedas porque necesitaban nuevos perfiles. Otras, prefirieron esperar un poco para replantear su visión estratégica. El mercado fue más cauteloso en cuanto a inversiones y a renovar talento", dice la experta.

"A nivel mercado hay profesionales muy destacados, muchos provienen de empresas que han tenido que hacer restructuraciones o ejecutivos que venían de la política... Había ejecutivos de alto nivel disponibles y su interés para ubicarse obviamente es de un alto interés", plantea también Gadow.

Nuevos líderes

Las organizaciones están redefiniendo lo que es el líder en su empresa. "Lo llamamos el líder autodisruptivo que a partir de un fuerte conocimiento de sí mismo puede cambiar y acompañar cambios en las organizaciones. Tiene tres componentes: agilidad, digitalización e inclusión", dice.

En esta línea, se ve la búsqueda de ejecutivos diversos, que Gadow asegura comenzó de la mano de la búsqueda de innovación. "Las empresas empezaron a ver que a medida que eligen perfiles diversos en la toma de decisiones, la innovación y la competitividad se ven beneficiadas: son nuevas visiones que hacen que la empresa sea más efectiva".

La CEO de Korn Ferry dice que el 2021 es todavía una incógnita, pero sí es cierto que desde este mes comenzó a notar una reactivación importante en las búsquedas, quizás de la mano del cierre de iniciativas que se habían dilatado. "Pero se van a tomar decisiones muy pensadas", aclara y apunta a perspectivas de crecimiento cauteloso para las compañías. <AP> Eugenia Iglesias



¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

Ejecutivo	Empresa	Posición actual	Posición anterior			
C	A	M	B	I	O	S
Sergio Affronti Pablo Bizzotto	YPF Phoenix Global Resources PLC	CEO CEO	Consultor independiente Vicepresidente ejecutivo de Upstream en YPF			
Luciano Boccardo	Roemmers	Gerente General	Presidente Ejecutivo Siegfried Ecuador			
Mariano Bollo	Geocycle	Gerente General	Plant General Manager de LafargeHolcim			
Bernardo Brugnoli	ASEA	Director Ejecutivo	Director Comercial en BNI Argentina			
Sergio Del Casale	Prosegur Seguridad	Director General	VP & Head of Operations Center and South America de DHL			
Roger Dimant	Tiendamia	Country Manager Argentina	Mid Market Account Manager en Google Arg.			
Fernando Joselevich	Costa Cruceros	Country Manager para Arg. y Latam	General Manager de Emirates			
Gastón Levin	F. Cultura Económica	Director	Fundador de Obloshka Libros			
Franco Luca	Rapp	Country Manager Argentina	Managing Director de Digitas Buenos Aires			
Francisco Marmol	Grupo Atlántida	CEO	Gerente de relaciones empresariales del Grupo Madero Sur			
Adrián Marras	ABB	Country Managing Director Arg., Uruguay, Bolivia y Paraguay	Director de la División de Productos de Electrificación			
Antonio Mosteiro	Clorox	Gte. Gral. para Arg., Uru. y Paraguay	CEO & Gra. Manager Southern Cone de Mondelez			
Andrés Ondarra	Bitso	Country Manager para Argentina	Head of Investment Banking Argentina de BTG Pactual			
Maria Laura Palacios	G&L Group	CEO	Presidente de Ingredion Southern Cone			
Pablo Plá	San Miguel	CEO	Director General de Daimler			
Márcio Querichelli	CNH Industrial	Pte. de Vehículos Comerciales para América Latina				

Fuente: APERTURA a partir de anuncios de empresas.

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:



Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en





Opinión

Por Pablo Plá *

Ejecutivo	Empresa	Posición actual	Posición anterior			
C	A	M	B	I	O	S
Fabián Rodríguez Suárez	Horwath HTL	Managing Director para Sudamérica	Managing Director en Hilton			
Sebastián Sicardi	Kia	Gerente General Argentina	CEO de Grupo de Salud			
Fernando Silva	Untold_Media	Socio y Presidente	CEO para Latinoamérica de Mediacom			
Fernando Sosa	Leo Burnett	Presidente Creativo para Argentina	Gerente General de BA y VP de The Community			
Martín Tolcachir	DIA	CEO para Argentina	General Manager Cono Sur de Electrolux			
Pedro Zannoni	Lacoste	CEO para Latinoamérica	Presidente de Asics para Latinoamérica			

Ejecutivo	Empresa	Posición actual	Posición anterior				
A	S	C	E	N	S	O	S
Gonzalo Aguirre	Diageo	Gerente General Cono Sur	Dir. de Transformación Comercial Cono Sur				
Ana Inés Alvarez	Fundación AVON	Directora Ejecutiva	Responsable de la Promesa AVON				
Laura Barnator	Unilever	Gerenta General para Arg. y Uruguay	VP Customer Development				
Agustín Beccar Varela	Mastercard	Gerente General Cono Sur	Country Manager Argentina y Uruguay				
Nicolás Braun	La Anónima	Gerente General	Director de Mercaderías				
Rolando Castro	AVON	Gerente General de Mercados Sur	Director Ejecutivo de Finanzas				
Victoria Cole	Wunderman Thompson	CEO	Managing Director de Wunderman Bs As				
Paula Cristi	Despegar	Country Manager Arg. y Uruguay	Commercial Manager				
Christian Dedeu	Holcim	CEO	Director Comercial				
Jean-Noël Divet	L'Oréal	Director General para Argentina	Presidente y Director General México				
Ignacio Echeverría	Kia	Gerente General Canarias	Gerente General Argentina				
Jorge Elias	Ingredion	Presidente para la Región Sur	Director Presidente Regional				
Iván Espósito	Beiersdorf	Country Manager para Arg. y Uru.	Finance Director del Cono Sur				
Federico Elewaut	Citi	CEO para Argentina	Dir. de Ser. Transaccionales y Comercio Exterior para Argentina y Cono Sur				
Cristian Fanciotti	Ituran	CEO Latam	Gte. Senior de Marketing de la div. de Bebidas				
Mariana Gallo	Pepsico	Dir. de la división de Bebidas Arg.	Gerente nacional Brasil				
Rafael Garrido	Vertiv	Vicepresidente para América latina	Gerente Comercial				
Maria Luz Gómez	Instituto	Gerente General	Director de Ventas de Data Center para América latina				
Patricio Iraolagoitia	Asegurador Mercantil	Gerente General para Argentina, Uruguay y Paraguay	Socio y Cofundador				
Sergio Killian	Dell Technologies	Gerente General para Argentina	Country Manager Argentina				
Luis Lombardi	Edison	CEO para Latinoamérica Cono Sur	Director de Negocios y Grandes Empresas				
Fernando López Iervasi	MicroStrategy	Gerente General para Argentina	Director del Departamento Comercial				
Javier Marbec	Microsoft	Director Gral para América latina Sur	Gerente Comercial Argentina				
Verónica Marcelo	Totvs	Gerente General de Argentina	Gerente General para la Argentina y Uruguay				
Sebastián Mackinnon	Natura	Executive VP Travel Partners & Corporate Affairs	Sales manager				
Cecilia Molas	Despegar	CEO para Argentina	Socio a cargo del sector de empresas de Servicios Financieros				
Norberto Nacuzzi	BTL Aesthetics	Country Managing Partner para Argentina	CEO Argentina				
Roberto Nobile	EY	CEO Argentina	Subdirector General				
Verónica Rodríguez Célin	Telecom	Directora para la Argentina	Fundadora de Coordenada				
Marcela Romero	Quiddity	Gerente General	Gerente Comercial				
Hannes Schollenberger	Electrolux	Presidente América latina	Dir. Reg. de Finanzas para Latam y México				
André Soresini	Henkel	Gerente General para Cono Sur	Gte. General para Centroamérica y el Caribe				
Marcelo Tarakdjian	Sanofi Pasteur	CEO Argentina	CEO Uruguay				
Fabia Tetteroo-Bueno	Telefónica Movistar	Vicepresidente Senior y Gerente General para Latinoamérica	Directora de Ventas y Marketing Empresarial para el negocio de Salud Personal				
José Toscano	Philips	CEO de Latam	CEO Argentina				
Gonzalo Uribe	Godrej	Presidente de Operaciones de Latinoamérica	VP América latina Norte				
Francisco Vigo	Kimberly-Clark	CEO	Country Manager Argentina				
Carlos Vyhák	Almundo	Gerente General	Gerente de Gestión Financiera				

Inteligencia artificial y algoritmos puestos a trabajar para pensar, diseñar y crear productos basados en plantas, que simulan las más tentadoras y jugosas carnes. La alimentación atraviesa los cambios más significativos del último siglo, con el cuidado del medio ambiente, la nutrición y la conciencia animal como principales emblemas. Pero, ¿están preparados la industria y el comercio para estos nuevos desafíos?

Uno de los primeros pasos para formular una estrategia en un mundo VUCA pasa por una buena detección de tendencias y los consecuentes "puntos de inflexión" del entorno. La profesora de Columbia Business School Rita McGrath sostiene que los puntos de inflexión, aunque puedan parecer repentinos, no son aleatorios. Cada cambio significativo y, que ocurre aparentemente de la noche a la mañana, es la etapa final de un proceso que se ha ido construyendo sutilmente durante algún tiempo y que podría haber sido anticipado. Un reciente estudio elaborado por Ecolatina asegura que en 2019 los argentinos consumieron 51 kg de carne en 2016. Y el número sigue en franco descenso.

Los problemas asociados a la producción de carne son varios: deforestación, efecto invernadero por emisión de CO₂, contaminación de agua, pérdida de biodiversidad. Sin ir más lejos, la agricultura indus-

Tecnología y gastronomía crean la alimentación del futuro

Los paradigmas están cambiando y en los últimos años ha crecido la oferta de alimentos saludables. Hacia dónde va la aplicación de la inteligencia artificial.

mos de carne per cápita en promedio. Si bien se notó un retroceso del 5,3%, comparado al año anterior -cuando llegó a 115,6 kilogramos-, la cifra sigue siendo muy alta. En países más desarrollados, como Suiza, el consumo de carne roja y procesada está en la mitad: de acuerdo con un informe de la organización Pro Viande, los helvéticos consumieron 51 kg de carne en 2016. Y el número sigue en franco descenso.

Los problemas asociados a la producción de carne son varios: deforestación, efecto invernadero por emisión de CO₂, contaminación de agua, pérdida de biodiversidad. Sin ir más lejos, la agricultura indus-

trial (incluidas las vacas) producen una cuarta parte o más de las emisiones globales de carbono. Por el lado de la salud, las consecuencias tampoco son alentadoras. De acuerdo con Greenpeace, el consumo de carne roja y procesada está asociado al incremento de riesgo de padecer enfermedades no transmisibles, como el cáncer y complicaciones cardiovasculares.

¿Será la plant-based meat una solución?

Empecemos por el principio. Uno de los grandes mitos, históricamente, fue que la comida saludable era, por definición, aburrida. Buen marketing mediante, la batalla entre un alimento ultra procesado vs. una verdura (o cualquier cosa sana) puso al primer grupo como franco ganador durante décadas, con consecuencias directas en la salud, el consumo, la producción y el medio ambiente. Hasta que algo comenzó a cambiar y la tecnología se puso al servicio de las nuevas demandas.



Es que gracias al uso de inteligencia artificial, se decodifica la composición molecular de los alimentos. Esos datos, cocinados al calor del algoritmo, encuentran su equivalente pero en productos vegetales que van emulando cada sabor.

De ahí que una mayonesa esté hecha de forma 100% vegetariana, dejando de lado el uso de huevos. Ocurre algo similar con productos como la carne vegana, que es hasta capaz de "sangrar" al momento de ser cocida.

Las ventas de alimentos de origen vegetal crecieron un 17% en 2016. En adición, la consultora McKinsey prevé que el uso de proteínas alternativas como ingrediente alimentario continuará en aumento. Durante los últimos años, se vio un incremento en la oferta de productos saludables. Las recetas enfocadas en la nutrición con un twist de diversión o los alimentos veganos que simulan a los de origen animal son prueba de que buena parte de los consumidores ya empieza a cuestionarse sus hábitos alimenticios.

Es correcto pensar que Argentina, con su amplia tradición ganadera tiene, todavía, mucho camino por delante, ya que la carne no es solamente una industria, sino una parte importante de la identidad y la cultura. ¿Difícil? Sin dudas. ¿Imposible? En absoluto. Es cuestión de planificar y empezar. Porque como bien dice el dicho: "Roma no se construyó en un solo día".

* Empresario, MBA, Columbia University. Profesor de Estrategia en Universidad Austral y de MBA en UdeSA.

Daniel Herrero

→ → → Presidente de Toyota
 → “La fórmula para el éxito es ceder para crecer” ←

#CEO del año

Por Pablo Ortega

U

na década. Daniel Herrero cumplió este diciembre 10 años como presidente de Toyota Argentina, y 20 desde que ingresó a la automotriz japonesa como gerente de Administración y Finanzas. Se podría pensar, en función de ese largo camino recorrido, que Herrero maneja ya de memoria y que los tiempos más desafiantes –como suele pasar muchas veces– fueron los primeros. Pero el ejecutivo sorprende al inicio de la entrevista, cuando pone marcha atrás hacia los primeros meses de la cuarentena: “De todas las decisiones que me tocaron tomar en estos años, fue la más difícil”, dice, sobre la vuelta a la producción de la planta de Zárate el 18 de mayo último. “A veces las decisiones que uno toma en una empresa son económicas. Pero acá involucraban la salud no solo de las personas que trabajan en la planta sino también la de sus familias. Hubo que convivir con la incertidumbre que sentían. De un lado se les decía que el protocolo de la planta era bueno y que los íbamos a cuidar pero veían en el noticiero que la situación en el mundo estaba cada vez peor. Debimos recurrir a la confianza de todo el equipo para salir adelante”.

Herrero advirtió ya en abril, cuando todo el país estaba en confinamiento estricto, el riesgo que corría el proyecto

→ → Elegido por sus pares como el ejecutivo más destacado de 2020 en la encuesta exclusiva de APERTURA, PwC y El Cronista, el presidente de Toyota dice que la gestión de este año fue la más difícil de las que debió encarar y rescata la importancia del diálogo para llevar adelante un proyecto → → Cómo se sostiene el modelo exportador de Toyota.

de Toyota. No por la terminal en sí –con espaldas para soportar varios meses sin fabricar su *pick-up* Hilux y la SUV SW4– sino por sus proveedores directos y los proveedores de estos últimos: “Si no poníamos a producir rápido a la planta, probablemente los proveedores del segundo y tercer anillo, cuando los fuésemos a buscar el día después, no iban a estar vivos. Hoy, viendo que la curva de contagios de la industria automotriz estuvo muy por debajo de la curva de contagios de las provincias, queda claro que el protocolo funcionó”.

Volver a fabricar en mayo implicó consensuar esos protocolos con cinco provincias y 42 municipios para abarcar toda su cadena de valor, recuerda. “Fue una tarea grande y se gestó todo entre abril y mayo. La pandemia nos dejó una madurez muy grande. Gobierno, sindicato, todos apostaron a volver a producir y se respetaron las normas”, destaca el ejecutivo durante la charla con APERTURA en el Toyota Visitors Center ubicado en la entrada de la fábrica de Zárate. Esa gestión y el recorrido que trae Toyota como productor y exportador le dieron a Herrero el título de CEO del año, según la encuesta exclusiva entre ejecutivos y referentes de opinión que cada año organiza la consultora CIO para PwC Argentina, APERTURA y El CRONISTA.

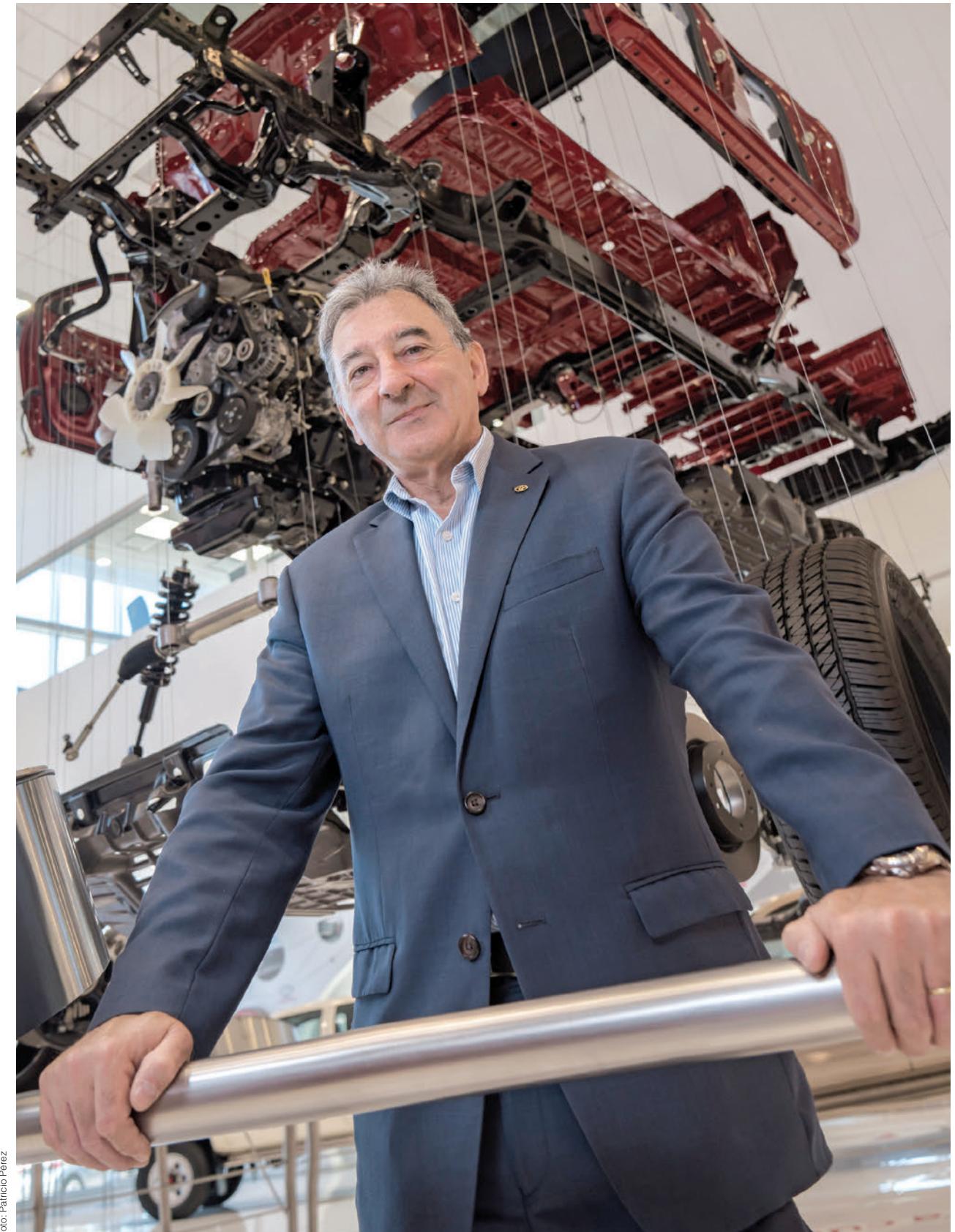


Foto: Patricio Pérez

¿Qué fue lo más complicado de la logística del retorno? ¿Convencer a todos de que había que empezar cuanto antes?

Nosotros tratamos de maximizar los cuidados y mantenernos dentro del protocolo estricto. Fue complicado llevar ese protocolo a nuestros proveedores e incluso fue complicado el transporte. Tuvimos que prestarles vehículos a nuestros proveedores para transportar gente porque no podían usar el transporte público y nosotros mismos debimos duplicar la cantidad de micros que llegan a la planta con gente por el tema del distanciamiento dentro del micro. Todo ese esfuerzo de gestión y logística es lo que queda de positivo. El diálogo y el consenso es lo que hizo que nos fuera bien y hoy la industria automotriz puede ser un caso de ejemplo de diálogo y de consenso para la Argentina que viene. Logramos superar los volúmenes de producción del año anterior en medio de la pandemia. En septiembre, la industria automotriz superó la producción de septiembre de 2019; en octubre tuvimos cambios de modelos y no llegamos a los mismos volúmenes pero en noviembre probablemente se vuelva a estar por arriba. La industria tiene expectativas fuertes hacia adelante si nos ponemos de acuerdo en que es estratégica y genera mucha mano de obra.

¿Cómo terminará Toyota el año en materia de producción?

Creo que estaremos en alrededor de 96.000 unidades producidas. Para el año que viene tenemos ya pedidos por 125.000 *pick-ups*. Hay una expectativa de crecimiento fuerte. La industria terminará este año en 275.000 unidades de producción y el mercado interno superará las 300.000 unidades vendidas. Todos esperamos ese mismo crecimiento de producción para el año que viene (superar las 300.000). Dependerá de cómo esté América latina y qué pase con una segunda ola o no de la pandemia.

Para cumplir con los pedidos, la fábrica de Zárate tiene que trabajar los sábados un turno. Pero salió a la luz la queja del sindicato porque las horas extras que cobran los empleados se las lleva Ganancias...

Es un viejo problema irresuelto. Hemos hablando con el Gobierno y con el sindicato y sabemos que es un problema. Hay una necesidad fiscal que tiene la Argentina pero también hay que buscar una solución que nos permita ganar a todos. Un sábado de producción para nosotros representa una exportación de US\$ 8 millones. Tenemos programado un turno de producción los sábados hasta fin de año para cumplir con la demanda.

Definiciones de management

"El primer consejo que le daría a quien es nombrado CEO es ser consistente entre lo que dice y lo que hace. El segundo tema, tener la empatía para entender a los que están del otro lado y tener paciencia para escuchar".

"Hay que querer más al que te dice la verdad que a los obsecuentes. Uno puede hacer un montón de cosas bien pero no puede creerse nunca que todo lo que diga o haga será un éxito. Entonces, hay que tener capacidad de escuchar"

"Hay situaciones que se arreglan mucho más fácil si alguien se atreve a decirle que no al CEO. Si no, pasa como la anécdota que contaba Lee Iacocca (ex ejecutivo célebre de Ford), del día que en Nueva York pidió comer langosta del Pacífico y la secretaría mandó el avión de la compañía a comprarla por no decirle que no podía conseguirla".

"El CEO toma riesgos y debe hacerse responsable de ello".

da. Hay que tratar de mantener el efecto positivo que hay en América latina en el mercado de *pick-ups* y la demanda de la agricultura, la minería... **¿Qué proyección de producción y ventas manejan para 2021?**

El mercado puede crecer un 30 por ciento tanto en producción como en patentamientos. Si todo funciona medianamente bien y no hay rebrote, podríamos estar fabricando más de 400.000 unidades y el mercado doméstico estaría en esos números también. Serían casi 100.000 vehículos más que este año, ese 30 por ciento de suba.

Administrar, no dirigir

¿Qué aprendió durante estos 10 años como CEO? ¿Cómo resumiría el rol que debe cumplir un número uno?

Aprendí la importancia del diálogo y de entender que los proyectos son de todos. No hay manera de que uno solo pueda hacer algo. En la medida en que uno pueda explicar mejor a dónde tiene que ir con el proyecto, se hace más fuerte el equipo. Pero para eso hay que entender primero la necesidad del otro. Durante la pandemia hicimos desayunos, almuerzos y reuniones cara a cara con la gente en la planta. Un día un chico me dice: 'Yo te creo a muerte pero decime qué le digo a mi vecino que me dice que estoy loco vieniendo a trabajar a la fábrica'. Le respondí que debíamos ver cómo evolucionaba nuestra curva y cómo lo hacía la de la provincia y que nunca habíamos tenido un contagio por contacto estrecho adentro. El problema no estaba dentro de la planta, sino afuera. Pero es una muestra de la integración que hay que tener y del diálogo en medio de la crisis, que es lo que a veces le falta a la Argentina.

Con su modelo exportador, Toyota es vista por otras empresas e industrias como un modelo de competitividad posible. En entrevistas anteriores siempre recalcó la importancia de ese diálogo con el sindicato para conseguir la inversión de US\$ 800 millones y expandir en 2013 la capacidad instalada de la planta a 140.000 unidades. ¿Cómo logró convencer y sostener ese objetivo común?

Creo que realmente la Argentina puede producir a escala mundial y sacar un aprendizaje de esta experiencia. El gran tema es cómo todos somos responsables de esa competitividad. Si agarrás a cualquier chico de la planta y le preguntás con quién compite, te va a decir Tailandia (la otra planta de Toyota que fabrica Hilux). Desde el primero que entra hasta el último, todos saben que al final del día tenemos que hacer algo para ganarle la pulsea-



Con Naranja podés más

naranja.com

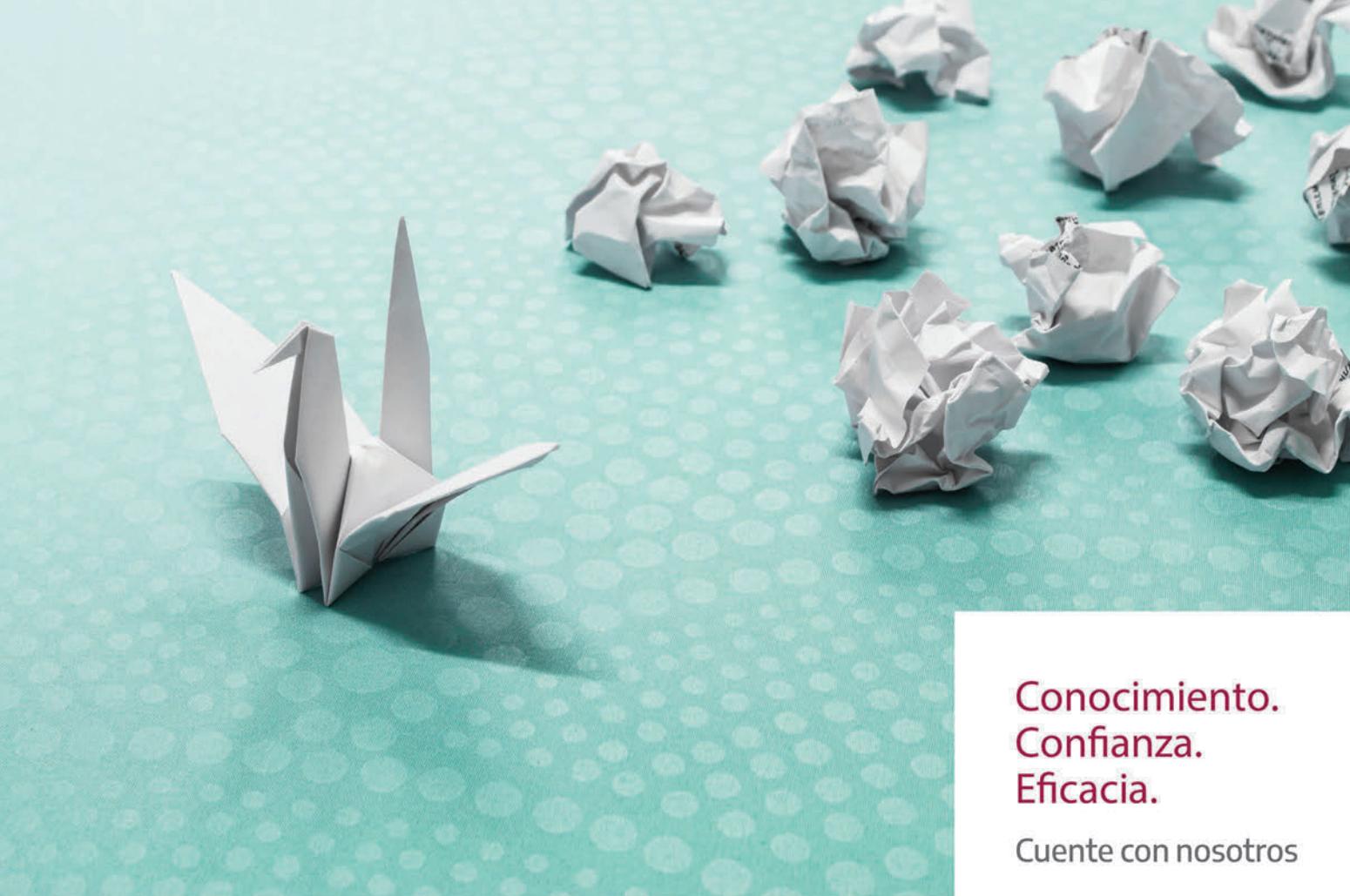
→ “Tenemos, por año, un promedio de una sugerencia de mejora por mes por cada empleado → → Eso se logra con diálogo”

da a Tailandia. En estos 10 años le fuimos sacando lugar (en las exportaciones a América), fuimos creciendo y hoy somos la segunda planta en producción de Hilux del mundo. Estamos orgullosos de eso y vamos a tratar de seguir creciendo.

Tiene que estar claro el mensaje, hay que trabajar mucho sobre eso. Cuando me preguntan cómo es un operario argentino comparado con el resto del mundo doy un número que para mí es determinante: tenemos, por año, un promedio de una sugerencia de mejora por mes por cada empleado. Eso significa que cada mes un empleado hace algo para mejorar la planta. Eso se logra con convencimiento, dentro de ese contexto de diálogo. La gente no quiere ser dirigida, quiere ser administrada, y ser parte del éxito o del fracaso. Somos un equipo que trabaja.

¿Un CEO es ante todo un facilitador, como definió una vez un número uno?

Mi trabajo es que cada uno pueda dar su mayor potencial. Un CEO debe elegir a las mejores personas y ayudarlas para que den lo mejor de cada uno. No se puede hacer nada sin un equipo fuerte y, en la medida en que todos se ponen la camiseta, ese equipo se fortalece. Nuestro gran cambio en Toyota fue cuando empezamos a vislumbrar que podíamos ser parte de un proyecto global. Hoy, hay ingenieros argentinos trabajando en el desarrollo de la Hilux. Y que el modelo Gazoo Racing (NdE: la variante deportiva de la camioneta) se haga acá y ande hoy por las calles de Japón es un orgullo que como argentinos queremos cuidar. Tenemos previsto seguir abasteciendo ese modelo por los próximos cinco años. Yendo a la gestión, ¿cuáles son los problemas típicos que debe resolver un CEO en su día a día y de los que no se suele hablar? Disputas entre áreas, cambios de contexto imprevistos que modifican los planes... El gran tema es cómo vos estás informado. Lo ideal es recibir el problema antes de que sea más grande. Lo peor que le puede pasar al CEO es que no tengan la confianza de contarle lo que pasa. Somos una empresa de puertas abiertas y cualquiera puede hablar con cualquiera acá. No tenemos prurito si un gerente va y habla con el vicepresidente sobre algo. La comunicación tiene que ser fluida porque todos entendemos que si alguien ve algo que no funciona tiene



**Conocimiento.
Confianza.
Eficacia.**

Cuento con nosotros



Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría



Red SMS Latinoamérica
Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com



→ “En una negociación, cada uno tiene que saber qué parte ceder, qué aportará a la mesa → → No qué va a reclamar”

que levantar la mano. En esto influye la filosofía japonesa. El japonés define al problema como la diferencia entre la situación actual y la ideal. Un problema no es visto como algo dramático: ya sabemos qué hay que hacer para solucionarlo. Cuando aparece un problema, como pudo ser la pandemia, el líder debe asumir su responsabilidad y marcar el norte a seguir. Y explicarles a todos la decisión tomada, para que quede clara. Si se equivoca, es responsabilidad de él. Los problemas son de uno y los éxitos son de los demás, pero es parte del rol del CEO.

¿Y cómo se asegura de que el problema le llegue lo más rápido posible?

La idea de ver el problema antes forma parte del diálogo del que hablamos. Cuando arrancamos con el proyecto uno de los temas de comunicación que teníamos era el plan de producción. Me decían: ¿cómo le vamos a dar el plan al sindicato? Y yo contestaba: ¿cómo nos van a entender en el sindicato si no les damos el plan? Ese diálogo fue difícil al principio pero hoy funciona a la perfección. Cuando surgió la posibilidad de la ampliación de la planta, dijimos: "Muchachos, queremos competir con Tailandia. Pero yo no puedo competir con un ausentismo del 10 por ciento y una eficiencia de producción del 70. Tailandia tiene 95 por ciento de eficiencia y 2 por ciento de ausentismo". Si queríamos ir hacia ahí teníamos que conseguir esos números. Pero eso implicaba abrirlnos. Hoy la ergonomía de la planta la maneja el sindicato, porque es el que más sabe sobre eso. Y también cuida la planta. La confianza mutua hace que el proyecto funcione.

Sin confianza en el otro, no se puede tener ninguna sociedad. En una negociación, cada uno tiene que saber qué parte ceder, qué va a aportar a la mesa. No qué va a reclamar, lo que pasa muchas veces en la Argentina. Ceder para crecer. Con (el secretario de Smata Ricardo) Pignanelli seguiremos discutiendo pero de manera profesional. Cuando uno dis-

cute de forma profesional no se pone en discusión la relación personal y la confianza en el otro. Esos son los valores que hacen que una relación vaya para adelante. Cuando hay confianza se pueden plantear los problemas porque sabés que hay que arreglarlos.

El plan y los impuestos

En cuanto al sector, ¿en qué punto está el Plan 2030 presentado por las terminales y autopartistas en cuanto a posibilidades de concreción?

El consenso que logramos con sindicatos, autopartistas, Adefa y el Gobierno de cómo íbamos a transitar la última mitad de este año para mí fue bueno, porque definimos cuánto tenía que ser la cantidad de vehículos argentinos que se vendían en el mercado, cuántos tenían que ser los importados, cuánto tenía que ser la producción, cuál la exportación y esa ecuación fue la que nos permitió seguir adelante sin pelear. Hoy tenemos que buscar esa misma ecuación para el año que viene y repetir ese modelo de forma de garantizar el abastecimiento de divisas y poder producir. El plan 2030 de la industria puede ayudar a lo que viene, ya estaba definido de antes y ahora se reflotó porque creo que es lo que necesitamos, y más en una industria que va a cambiar. Podemos tener la oportunidad de hacernos aún más fuerte como industria sobre una base de producción y exportación competitiva.

Está de por medio, como siempre, el reclamo de las terminales por la “exportación” de impuestos...

Necesitamos un acuerdo para el largo plazo. Por ejemplo, en las retenciones a las exportaciones, los incrementales van a tener cero retención. Eso es un entendimiento claro de los dos lados. Ahí le planteamos al Gobierno que si necesita recaudar, ok, pero si fabricamos un poco más nos dejen ser competitivos y no nos cobren retención. Creo que ese entendimiento es el que necesitamos para el largo plazo.

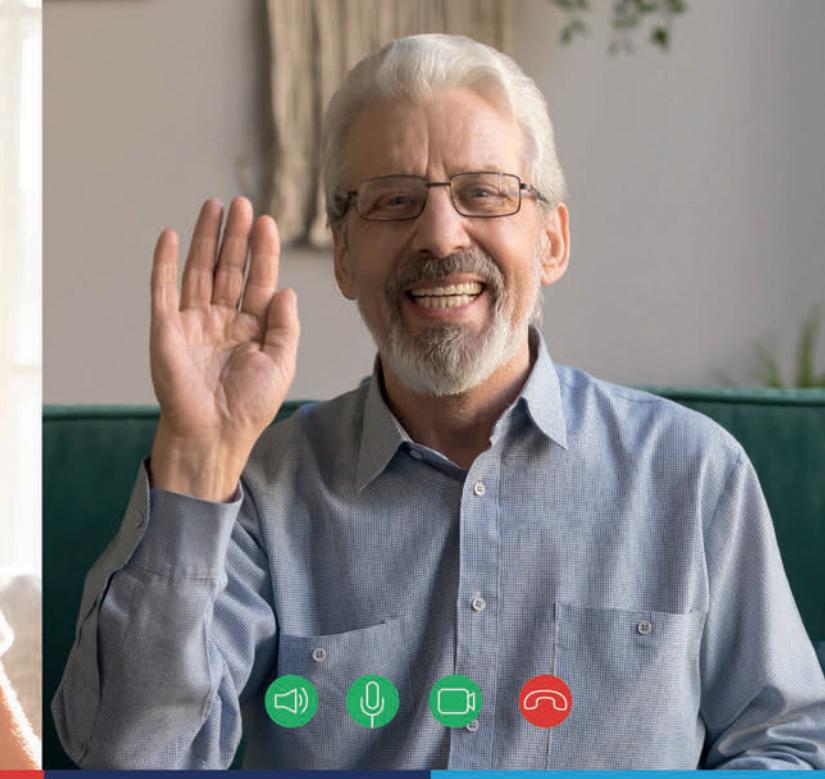
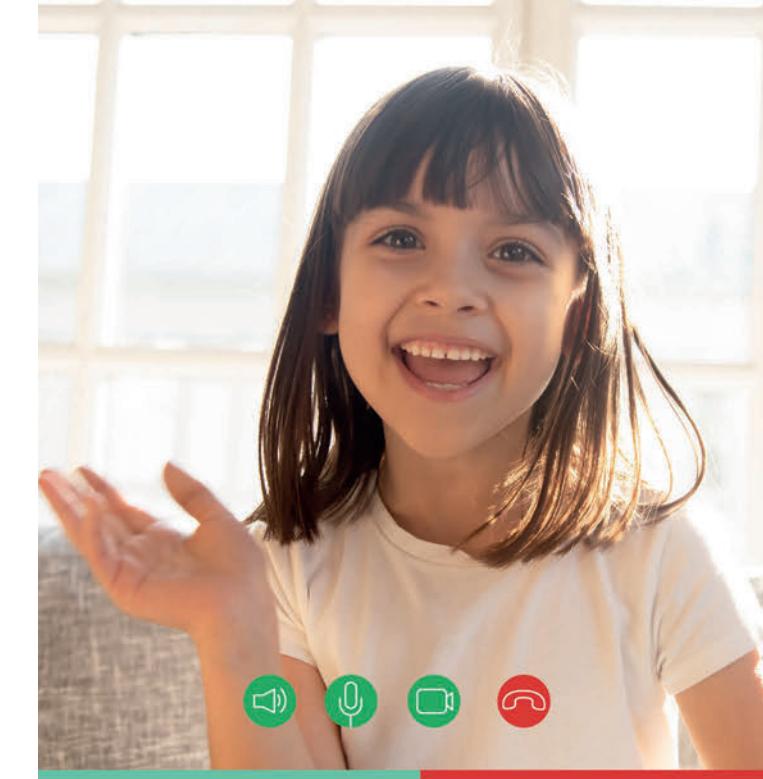
¿Qué industria automotriz viene?

Lo que viene es un cambio muy importante en términos de innovación. Si hace 10 años uno se preguntaba si Google podía ser un competidor de un auto, cualquiera hubiera respondido que no. Y sin embargo, puede ser un socio. Es un momento de cambio muy fuerte en cuanto a la definición de movilidad. El auto va a terminar siendo una plataforma.

Después de 10 años en el cargo, ¿piensa en el retiro?

No, cuando logramos algo quiero más y ya pienso en el próximo proyecto. No hay una fecha predeterminada y además tengo las responsabilidades regionales de Finanzas. <AP>

CEO del año: cómo se hizo. La elección anual del CEO del Año, CEO a la Trayectoria y CEO Innovador se realizó a partir de una encuesta entre 150 máximos ejecutivos y referentes del mercado local encargada por APERTURA, El Cronista Comercial y PwC Argentina a la consultora CIO Creative Investigation, dirigida por Cecilia Mosto. El relevamiento, realizado entre CEOs, CFOs, académicos y consultores de negocios consistió en un cuestionario semiestructurado compuesto por 12 preguntas cerradas y seis abiertas, que fue respondido en forma online. Los ganadores fueron los que obtuvieron más menciones.



**HAY CONEXIONES QUE SON INDISPENSABLES.
Y PARA NOSOTROS
ES INDISPENSABLE CUIDARLAS.**

Hagamos cada uno nuestra parte, desde el lugar que nos toque, para que todos podamos seguir conectados.

#CuidemosLoQueNosUne

Personal | Fibertel | Flow | TELECOM



Martín Migoya

← ← ← CEO y cofundador de Globant

→ “El sector puede marcar un antes y un después en la recuperación del país” ←

Por Eugenia Iglesias

#CEO Innovador

→ → Luego de un inicio de año incierto, el negocio de Globant se recuperó y tomó forma de V muy pronunciada
→ → En qué trabaja puertas adentro la compañía y qué hace para mantener la innovación → → ¿Se vienen más compras?

E

ste año tan atípico fue una montaña rusa incluso para las compañías que lograron salir airosas, como fue el caso de Globant. Su 2020 comenzó con fuerza en enero y febrero hasta que, por supuesto, la aparición del Covid-19 hizo que todo fuera incertidumbre.

Sus 14.300 empleados distribuidos en oficinas de 16 países se resguardaron en sus casas y a partir de entonces el negocio se empezó “a complicar mucho”, según palabras del propio Martín Migoya, CEO y uno de los cuatro fundadores del unicornio argentino junto con Guibert Englebienne, Martín Umara y Néstor Nocetti.

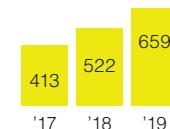
Desde la firma comenzaron a ver cómo varios de sus más importantes clientes sufrían en sus principales fuentes de ingresos: desde parques de atracciones hasta cruceros, o vuelos, muchas industrias directamente afectadas por la pandemia que repercutían directamente en la tecnológica.

“Ese fue un momento para salir a la cancha a reafirmar nuestra visión de largo plazo. Y ahí tomamos una decisión muy importante para nosotros que fue mantener todo nuestro equipo y seguir adelante por más que algunos clientes se cayeran”, dice el CEO que asegura trató de llevar certidumbre a sus *globers* (como llama a sus empleados) y, como no podía ser de otra forma, se apoyó en la tecnología para ello, grabando videos él mismo para explicar la situación de la empresa u organizando *after office* virtuales para mantener viva la cultura de la compañía.

Migoya asegura que ese valle de pesimismo comenzó a recuperarse a finales de mayo y empezó a subir un poco más con el verano del hemisferio norte. “Con esa baja de los números de la pandemia empezó algo que no me esperaba. Empezó una reactivación bastante brutal de la gente teniendo que realizar transformaciones tecnológicas que habían sido empujadas por este nuevo escenario de pandemia”, reconoce

Globant
En números | 14300 empleados
16 países

Evolución de la facturación
En millones de US\$



Fuente: Globant

y afirma que hubo una especie de explosión de la demanda que los tomó por sorpresa.

“Sabíamos que iba a volver pero no sabíamos que iba a volver tan rápido, que la V iba a ser tan profunda”, reconoce el CEO. A partir de ese momento, la firma comenzó un camino de expansión del negocio. “Seguimos estando cerca, estuvimos muy cercanos a nuestra gente en todo momento. Comunicándonos continuamente, haciendo que las plataformas se expandieran, estando presentes, hablando con los líderes, con toda la compañía. Hoy, tenemos un negocio que está muy recuperado, sectores que no, pero otros que han crecido muy fuerte y que han transformado sus negocios hacia cosas distintas. Es un año atípico en el cual la incertidumbre reinó, pero que está terminando muy bien para el negocio de Globant”.

Fue elegido como CEO Innovador del año. ¿Por dónde piensa que pasa este reconocimiento? ¿Cómo la innovación los ayudó sobre llevar con éxito el 2020?

Uno de nuestros valores es innovar continuamente y lo tenemos escrito en las paredes de todo. Innovar no es un don, es una actitud. Y la actitud de Globant desde el momento que la fundamos hace 18 años ha sido siempre una actitud innovadora, desafiante del *status quo*, de pensar que podemos hacer las cosas mejor y distintas. Eso es el ADN de nuestra cultura. Por ejemplo, hace poco invitamos a Steve Wozniak, cofundador de Apple, para presentar *Augmented Coding*, una forma de aplicar Inteligencia Artificial para acelerar el aprendizaje, la calidad y la consistencia del código y en definitiva hacerle más fácil la vida a los miles de *developers* de Globant y a nuestros clientes. Eso nos dio una diferencia enorme contra nuestros competidores. Mientras todos están pensando en cómo hacer para mantener el *status quo* en una industria que no recibe una sola inversión en innovación desde hace

→ “Innovar no es un don, es una actitud → → siempre tuvimos una postura desafiante del *status quo*, de pensar distinto”.

50 años y que viene haciendo lo mismo, caemos a decir que estamos tratando de reinventar la industria.

A esto le sumamos que lanzamos un estudio de *life science*, otro de *business sustainability*, y de *conversational interfaces* que están realmente transformando la forma en la cual nuestros clientes interactúan con sus consumidores, y eso da un perfil de empresa que no se queda quieta, que está tratando continuamente de innovar. Ojalá me hayan elegido por eso. **Tal vez Globant está en el top of mind de innovación...**

También, y si es *top of mind* seguramente tenga que ver con muchas de estas cosas. O también por nuestro programa *Be Kind*. Innovamos en el tema de cómo relacionarnos con las comunidades y este programa tiene tres ejes. *Be kind with your peers*, y vamos a estar prestando más atención que nunca a temas de diversidad de género, de edades, de culturas y de pensamiento. *Be kind with your planet*, en donde anunciamos en el 2020 que vamos a consumir solo energía renovable en los 16 países donde estamos y anunciamos que en 2021 vamos a ser carbono neutrales en el consumo y que no vamos a terminar ahí. Y también *Be kind with the human*, que es cómo usamos Inteligencia Artificial, hemos sacado un manifiesto sobre qué cosas vamos a hacer y qué cosas no, porque la IA está buenísima pero hay que ver cómo usarla para que no sea un elemento disruptor, sino que acelere trabajos. O mismo el premio *Women that build*, tomando un paso muy concreto en términos de diversidad.

¿Qué rol va a tener el sector tecnológico en la recuperación pospandemia?

Para mí el sector es el futuro del país. Nos pusimos contentos cuando el gobierno sacó la nueva ley de Economía del Conocimiento, que esperemos se reglamente pronto.

El sector tiene capacidad de generación de empleos de calidad, empleos globales, de generación de divisas, y en la recuperación del país puede marcar un antes y un después. Ya está segundo como complejo exportador y generador de divisas, y estoy seguro de que si sigue creciendo puede ser el futuro de muchos jóvenes en nuestro país. Y la cosa maravillosa que hace es que no lo hace solamente en las ciudades centrales sino también en ciudades pequeñas. Tenemos oficinas en Tandil, Bahía Blanca, y ciudades más grandes como La Plata, Córdoba, Rosario, Tucumán, Mendoza, no solo en la Capital. Esta industria tiene un impacto en todos lados: hacia los jóvenes porque es un generador de oportunidades fenomenal, hacia la gente más grande pues se pueden reconvertir y meterse a la industria, y hacia los gobiernos porque hace que su gente no se vaya de sus ciudades. Tiene impacto en el posicionamiento argentino a escala global porque hace reconocer a la Argentina como un *player* en esta industria que es muy difícil y muy competitiva. Todo el mundo quiere estar en esta industria, todos los países se pelean por ver cómo hacen para dar más beneficios. Entonces esta V tan pronunciada hay que aprovecharla empujando a esta industria y hay que apuntar muchísimo al entrenamiento y la educación. **¿Qué opina sobre los cambios con los que se sancionó la ley de Economía del Conocimiento?**

ENERGÍA QUE MOVILIZA

Ofrecemos energía para movilizar a las personas y potenciar los negocios.

Somos un Joint Venture entre Royal Dutch Shell y Grupo Cosan de Brasil, que produce y comercializa combustibles y lubricantes Shell. Con presencia en Brasil desde 2011 y ahora en Argentina.

www.raizen.com.ar

Licenciataria
de la marca Shell



→ “Cuando hicimos Globant nos inspiramos en Mercado Libre → → Hoy, otros se pueden inspirar en nosotros”.



Me parece que los cambios obedecen a la capacidad presupuestaria que el gobierno puede tener, me parece perfecto. Se puede seguir incentivando a la industria, incentivando las más pequeñas primero y también a las más grandes en menor medida. Creo que está bien. Obviamente antes me parecía mejor porque era más agresiva en términos de la capacidad de generación de empleo (y con esto me refiero a la ley de Software anterior). La ley anterior era igual para todas las empresas, chicas o grandes, con lo cual permitía el hecho de crecer más, pero lo que hay también es bueno.

¿Y temas como la nueva ley de Teletrabajo influyen en este tipo de decisiones de ir a más ciudades del país?

No creo que la ley de Teletrabajo influya en eso. Tiene algunas cosas que realmente no son buenas y que hay que revisarlas, espero que el Ejecutivo tome nota de eso, pero no creo que tenga ningún impacto eso en el desarrollo del trabajo remoto y ni que eso detenga la tendencia de trabajar en forma remota de más gente porque es una tendencia global. Uno no puede tapar el sol con la mano. El teletrabajo está, nosotros por ahí queremos regularlo, pero va a seguir existiendo.

Uno de sus hitos de este año fue la adquisición de gA, en agosto. ¿Vendrán más adquisiciones? ¿Qué nichos está viendo?

Hay más cosas interesantes. Todo lo que tenga que ver con interfaces conversacionales es muy importante. Todas las

que se ven sobre canales como WhatsApp o Facebook Messenger o SMS o cosas por el estilo, van a ser muy importantes, con Inteligencia Artificial respondiendo por detrás. Después creo que va a haber toda una revolución en lo que tenga que ver con *life sciences* y cómo vamos evolucionando hacia marcas que tengan más conexión con sus usuarios. También un montón de cosas que están pasando en servicios financieros y los métodos de pago. Está habiendo una revolución fundamental y fenomenal en entretenimiento: desde la ampliación del vivo a muchos productos más *online*, y muchas de esas nuevas tendencias se van a quedar. Hay cosas que se van a ir modificando, que van a hacer que las empresas cambien la mentalidad de cómo se hacen las cosas y todo eso requiere muchísima tecnología así que ahí estamos nosotros para poder ayudar.

Tiene un rol activo dentro del ecosistema emprendedor, es emprendedor Endeavor entre otras cosas, ¿cree que van a venir más unicornios argentinos?

Cuando hicimos Globant nos inspiramos en lo que había hecho MercadoLibre y creo que otros se pueden inspirar en lo que nosotros hacemos. Y más allá de que sea una inspiración o no, creo que un país y sus empresas se construyen mirando ejemplos y tomando aquellas cosas que fueron relevantes de los que están al lado de uno haciendo lo mismo. Llevamos muchos años haciendo esto y muchos emprendedores en la Argentina tienen un valor realmente increíble. Ya hay otros unicornios que han logrado esta valuación de US\$ 1000 millones, lo cual me pone súper orgulloso y creo que va a haber muchísimos más. El talento argentino de emprendedurismo es muy grande, lo sabemos, lo hemos demostrado y lo único que tenemos que hacer es quedarnos quietos para no entorpecerlo, dejarlo que crezca.

¿Por dónde vendrá el crecimiento de Globant en el corto plazo?

Yo lo veo por el hecho de cómo reinventar esta industria. La reinvención de la industria que requiere Inteligencia Artificial para performar las principales tareas que hace una empresa de servicios profesionales. Nosotros lo estamos aplicando y somos pioneros en eso. Veo que Globant va a tener un muy fuerte rol global en eso. El crecimiento va a seguir por el mismo lugar por donde venía, que es trabajar cerca de nuestros clientes en todas las industrias en las que estamos. Va a venir una especie de regreso de aquellas industrias que estuvieron sufriendo y eso será algo que va a verse muy fuerte en el 2021. Y más allá del año que viene, Globant se está posicionando como un líder global en lo que hacemos, en transformación digital, en transformación cognitiva y estamos hablando de un mercado muy grande, que va a estar muy competitivo pero también nos da herramientas para poder ganar en muchas ocasiones. Todo va a estar basado en que podamos entrenar gente, que podamos hacer que más gente estudie estas carreras basadas en ciencia y tecnología, ya no solo a escala nacional sino también en toda la región y en todos los países en donde operamos y vamos a operar. <AP>

#AprendiendoJuntos

Aprendimos en la tormenta a valorar más la calma.
Aprendimos que cuidarnos era cuidar al otro.
Que se extraña más la cercanía que la distancia.
Aprendimos que desde casa se puede estudiar, trabajar, compartir.
También operar con tu banco desde la seguridad de tu hogar, para realizar pagos y enviar dinero sin turnos, esperas ni colas.

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

Marcos Galperin



Fundador y presidente de MercadoLibre

→ Cómo construir un imperio ←

#CEO Trayectoria

Por Florencia Pulla

L

a tentación de seguir el negocio familiar debe haber sido grande para un joven Marcos Galperin. Sus andanzas en la Universidad de Stanford son famosas por haber propiciado las conexiones e ideas detrás del gigante MercadoLibre pero, como casi cualquier giro del destino, podría no haber sucedido nunca. Si le hubiese interesado, por caso, el negocio del cuero que terminó liderando su hermano Miguel –los Galperin son dueños de Sadesa, la mayor curtiembre del país– o si hubiese apostado a seguir su pasión por el rugby, un deporte que aprendió a amar en el exclusivo colegio San Andrés, de Victoria, quizás estaría recibiendo premios por otros honores.

Pero en la vida de Marcos Galperin aparecieron las computadoras en un momento clave: sus 10 años. De la mano de su padre, Ernesto, que siempre le traía libros del rebelde jugador de ajedrez Bobby Fisher a quien Galperin admira de adolescente, apareció la primera PC en su vida, un regalo significativo en un país en el que todavía no eran un producto masivo. En esos años, fantaseó con la idea de ser científico, no CEO. Su paso por la famosa Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania –Wharton– lo hizo cambiar de opinión: se graduó en 1994 y volvió, como tantos otros, a trabajar a la Argentina de los '90. YPF, dirigida por José Estenssoro, prometía: allí permanecería hasta 1997 cuando surgió la oportunidad, vía YPF, del MBA en Stanford. Ese viaje le cambiaría la vida.

→ → Fundó una empresa que en 20 años pudo destronar a YPF y Techint como la más valiosa del país → → Encabezó la estrategia regional para competir con Amazon en Brasil y México, dos de sus mercados clave, y les ganó en ambos → → En 2020, lideró una de las pocas compañías bendecidas en la pandemia. → → Pero la coyuntura lo aleja, cada vez más, de la Argentina.

Un perro verde

La anécdota es famosa. Cuando el siglo 20 estaba viviendo sus últimos días, Galperin –que tenía un auto Golf verde en el que se movía por Palo Alto, la ciudad en la que está apostada Stanford y cuna de las *startups* tecnológicas de Silicon Valley– se ganó el privilegio de asistir al prestigioso profesor de Finanzas de la casa, Jack McDonald, famoso por llevar a verdaderos emprendedores a contar “cómo la vivieron” en los comienzos de sus carreras.

Galperin sabía que John Muse, un inversor de riesgo que tenía capital en varias empresas de América latina, como la Cablevisión de Eurnekian, podría aportar a la idea embrionaria que había aparecido en su cabeza: un eBay en América latina. Puso su auto a disposición para llevarlo al aeropuerto y le quemó la cabeza con su visión de lo que luego sería la empresa número uno del país, con un valor bursátil que llegó, en plena pandemia, a US\$ 50.000 millones: “Quería impresionarlo. Había practicado el *speech* 700 veces. Él se entusiasmó mucho con lo que le contaba pero nunca esperé que me dijera: ‘Me encanta la idea’. Estaba enloquecido y después de eso no paré, lo ametrallé con ideas”, contó Galperin en el libro de Sebastián Catalano, “Los nuevos reyes de la Argentina” que cuenta la génesis de los unicornios locales. La “ametralladora Galperin” dio resultados: “Si necesitás plata, llamame”, cuenta que le dijo Muse. “Fue el 15



de mayo de 1999, no me olvido nunca más”.

Cuando volvió al país su padre le dio otra mano: le prestó el garage en el que se daría inicio a la empresa que haría de Marcos Galperin el empresario más rico de la Argentina con una fortuna que, según varios rankings, supera los US\$ 4600 millones. El empujón se lo dio Endeavor y su *elevator pitch* hizo historia: “Quiero demostrar que en la Argentina se puede crear una empresa de calidad mundial. No queremos venderla”.

Al primer éxito –la primera venta que se hizo en la plataforma, cuenta Galperin, fueron ciervos vivos de un vendedor de Córdoba por \$ 200– le sobrevinieron otros, como la alianza con el gigante eBay en 2001. Quizás la fruta más golosa haya sido la compra de su máximo competidor local, DeRemate, en 2008 por US\$ 40 millones. O, por caso, empezar

a cotizar en el Nasdaq, el índice bursátil en la que también están empresas como Netflix, Microsoft, Apple, Amazon y Alphabet. Las grandes ligas. El sueño del pibe. Que fue un verdadero hito personal lo prueban las fotos que todos ven cuando entran a su oficina en el edificio Dot: allí se ven dos fotografías del verano boreal de 2007, el día que nacieron las siglas MELI. “Para los que hacen las cosas bien el IPO no es más que un hito, algo que marca que venís bien. Es una llegada, una meta. Pero no sos el mejor”, supo decir.

Ser públicos fue una buena decisión. El capital atomizado les permitió invertir en tecnología de punta. Lo explica Diego Salama, actual Head de Tecnología y Operaciones del Banco Santander, y que trabajó 10 años en el equipo *tech* de MercadoLibre. “Cuando entré el equipo era muy chiquito y programar

era difícil. Era una masa de código monolítico, entonces si se rompía una parte se caía todo. Era una aplicación para todo el sistema. Con Daniel Rabinovich pensábamos que había maneras diferentes de trabajar, que se podía modularizar, y ahí nació el gran proyecto de rearquitectura de la aplicación que permitió pasar de 300 programadores a los 4000 que son hoy".

El mismo Rabinovich, hoy Chief Operating Officer después de haber pasado 10 años como CTO, define el *ethos* que impulsa a la empresa desde esos comienzos en una entrevista con INFOTECHNOLOGY en 2019. "Sabemos bien lo que somos. No hacemos vuelos, hotelería, y nunca hicimos cuponeras, que estaban de moda hace algunos años, aunque presión para hacerlo no faltó. Dijimos que no porque sacaba el foco del *core business*: construir algo que sea increíble en términos de experiencia. Obvio que hubiese sido más fácil armar un sitio de clasificados. Pero eso no te da la mejor experiencia. Si necesitás asegurarte que los envíos lleguen te tenés que meter en el problema. Muchas empresas prefieren evitar entrar en logística y almacenamiento, por ejemplo, porque es un tema extremadamente complejo. Lo que guía el pensamiento de Marcos desde el principio es que hay que hacer lo que haga falta para que los usuarios tengan lo mejor. Si seguís esa lógica, hay problemas en los que hay que meterse de lleno aunque sean colosales".

Un ejemplo de mercados en los que Galperin y sus socios decidieron invertir como parte de una cadena de negocios más amplia fue MercadoPago, en 2001. Osvaldo "Ozzy" Giménez, una de las personas de más confianza de Galperin y CEO de la fintech de pagos más importante de la Argentina, también lo entiende así. "Hoy, en la región, hay cientos de millones de personas que no tienen acceso a servicios financieros de manera eficiente y barata. En China, que tiene una población enorme, allanaron mucho el camino: no vas a ningún lado con efectivo, todo se maneja con códigos QR. Para el comercio se abren oportunidades porque lo único que necesita es bajarse una app para aceptar métodos de pago", aclaró en una nota con APERTURA en 2018.

No es para menos. MercadoPago se convirtió en la unidad de negocio ganadora dentro de MercadoLibre superando incluso a su negocio original de *marketplace* a mitad de este año. El agresivo lanzamiento del código QR hace dos años y los sucesivos intentos de sumar herramientas de inversión y pagos lo convirtieron en una opción reconocida entre los consumido-

→ "Los niveles de préstamos en la Argentina son de un país pobre de África
→ → → El 16 por ciento del PBI".

res y los comerciantes. Más de 1,3 millones de comercios están adheridos a los pagos por QR y 4,7 millones de argentinos tienen la app descargada en su celular, según datos de la empresa.

"Haití tiene más préstamos al sector privado que nosotros. Los niveles de la Argentina son de un país pobre de África. Se presta el 16 por ciento del PBI mientras que en otros países es 200 por ciento del PBI", desarrolló Galperin en una charla con Gerry Garbulsky, director de TED en Español.

Si algo no le falta a Galperin es visión. ¿Hacia dónde lo guía su olfato ahora? Una mayor presencia en otros mercados importantes para Mercado Libre: el primero, Brasil –significa 50 por ciento del *revenue* de la empresa– estrenó el proyecto "MELI Air", como se denominó al plan internacional de asociarse con aerolíneas de forma exclusiva y pintarlas con su *branding*. "Los desafíos geográficos de Brasil son muchos; queremos llegar en 24 horas a todas partes", dijeron voceros de la empresa el día en que el mismo Galperin dio la noticia en su red social preferida, Twitter.

México vino después. En Argentina, por ahora, "no hay planes similares".

No show

Hermético como siempre, Galperin declinó esta vez participar de la entrevista habitual que se hace a los CEOs ganadores todos los años aunque su hombre en la Argentina, Juan Martín de la Serna –que lo sucedió en la presidencia de la empresa en el país en enero de este año– describió parte de la personalidad de su jefe al recibir el premio que todos los años otorga APERTURA. "Lo tiene muy merecido. Tuve el privilegio de trabajar con él durante toda la historia de Mercado Libre, desde 1999, y siempre apostó al largo plazo. Es un reconocimiento justificado no solo por haber fundado esta empresa sino por liderarla todos estos años y porque, después de 21 años, sigue en el día a día más metido que nunca. Y sigue pensando en los próximos 20 años".

En el libro Argentina Innovadora de las periodistas Silvia Naishtat y María Eugenia Stenssoro, Galperin intentó explicar por qué el retiro está lejos de su agenda. "Hoy, el comercio electrónico sigue siendo en la vida diaria de la gente algo pequeño pero va a ser enorme. Es super democratizador porque le ofrece redes de distribución, medios de pago y financiamiento a vendedores y compradores. Lo puede usar un fabricante de muebles de Lanús y un carpintero de Bella Vista".

Antes, en aquel *podcast* de Garbulsky, Galperin fantaseaba con el día de dejar todo y "ponerse un bar en la playa" aunque no decide todavía qué querría hacer con su tiempo libre. "Me cuesta proyectar pero en algún momento quiero decir que si bien todo fue espectacular es hora de hacer otra cosa. No quiero que toda mi vida sea MercadoLibre. Pero es muy difícil encontrar el momento. Cómo hacerlo, quién toma mi rol, cuándo, eso me desvela mucho", expresó. Quizá la mudanza a Uruguay a principios de este año –donde vivió de 2002 a 2016 cuando volvió a vivir en Buenos Aires– haya tenido que ver con potenciar su vida familiar, delegar, y tomar distancia de esa Argentina que lo vio nacer. <AP>

La calidad y seguridad de los productos y servicios de tu empresa son el cimiento de todo negocio. IRAM aporta la confianza para demostrarlo frente a tus clientes.

Elegí nuestras marcas de certificación



Construimos confianza



HAMILTON



HAMILTONWATCH.COM



KHAKI FIELD TITANIUM
AUTOMATIC SWISS MADE

Mano a mano

Martín Ticinese

Presidente de Cervecería y Maltería Quilmes

Hace 20 años que trabaja en la empresa, que cumplió 130 años. Sumó una bodega e invirtió US\$ 50 millones para sustituir importaciones. Pero le preocupan la falta de previsibilidad y la agenda de precios máximos.

Por Florencia Pulla

Hijo de dos médicos, Martín Ticinese (47) habla con precisión quirúrgica sobre sus 20 años en Cervecería y Maltería Quilmes, ese ícono de las bebidas nacionales que este año cumple 130 años de vida. Todoterreno, Ticinese sostuvo posiciones diversas en la empresa antes de dar el gran salto en 2018: Comercial y Marketing ligado a distintas marcas del *portfolio* local, que va desde el embotellamiento de las marcas de Pepsico a marcas propias, como Stella Artois y Patagonia. “Siempre quise ser un *Brand CEO*”, reconoce en exclusiva para APER-TURA, a días de anunciar que pondrá US\$ 50 millones a jugar para la sustitución de importaciones y la integración local.

De experiencia internacional, trabajó tres años en Chile como gerente General –y tuvo que atravesar desafíos en la producción por el terremoto de 2010 que dejó en crisis al país– y de allí se llevó una lección de *management* que lo acompañaría durante los siguientes 10 años de carrera. “Nunca dejamos de fabricar. Ahí me quedó claro por primera vez que en cualquier operación todo depende de los equipos. Estuvimos parados un mes y la producción de cerveza se salvó porque una chica del laboratorio se llevó la levadura a su casa. Con gente comprometida así, se puede salir de cualquier situación, por más crítica que sea”.

Después, Ticinese se fue a Paraguay y Uruguay, donde logró, después de cuatro años de pérdidas, dar vuelta el rumbo del negocio en esos países. “Nunca me aburrí porque, inclu-

“Cuando una persona consume cerveza está pagando 50 por ciento en impuestos”

so dentro de la empresa, pude cambiar de rol cada dos años; saltar de país en país”, dice.

En la posición de número uno –rol que recibió de Pablo Panizza en 2018, cuando el expresidente se mudó a las oficinas de AB InBev en Nueva York– estuvo a cargo de la ampliación del *portfolio* de la cervecería que, ahora, también vende vinos con la adquisición, a principios de este año, de la bodega Dante Robino. “Entrar en la categoría de vinos fue trascendental. Hay oportunidades en ocasiones de consumo a las que no llegábamos a satisfacer. Se complementan bien”, reconoce. Con la transacción marcan 14 etiquetas y 37 variedades de vino.

El negocio se cerró en un año bisagra para la empresa detrás de las cervezas que consumen 60 por ciento de los argentinos: su aniversario de 130 años fue un número lo suficientemente redondo como para lanzar una botella especial, ampliar sus horizontes a nuevas categorías y mejorar el *bottom line*, un poco “manoseado” por las fuertes caídas en el consumo que se vieron en los últimos tres años. “El primer chop de cerveza se tiró para festejar la llegada de la luz –recuerda Ticinese– así que siempre estuvimos ligados a esta comunidad que nos vio nacer”. El anuncio del parque eólico Budweiser entra en la categoría: será energía 100 por ciento renovable la que utilicen sus plantas en todo el país, después de un acuerdo firmado hace dos años con Central Puerto y una puesta en marcha a principios de este año, prepandemia. La inversión anunciada para ganar mayor producción en cebada y sustituir importaciones para abastecer a 300.000 puntos de venta en todo el país fue la cereza de la torta –o el deseo que se pide, con los ojos cerrados y el corazón abierto, cuando se soplan las velas en el cumpleaños.

Los 130 años es un hito para la empresa. Lo festejaron anunciando inversiones. ¿Cuesta convencer a casa matriz de seguir apostando en el país, incluso en un año como éste y después de varios años de caída en el consumo? Todas las inversiones que hacemos en la Argentina necesitan aprobaciones que exceden a la Argentina. Desde la que hici-

mos, por ejemplo, a principios de año con la bodega Dante Rubino, hasta las que estamos haciendo ahora con la nueva línea de envasado o el germinado en Corrientes. Siempre son propuestas que tienen que disponer del *okay* de los accionistas. Pero la verdad es que somos muy autónomos en la Argentina; somos de los que hacen y lo creemos de verdad. Hay que responder preguntas siempre pero la confianza que nos tienen hace que podamos hacer un paréntesis cuando los tiempos son malos y seguir pensando para adelante. Lo que necesitamos, en el país, es un mayor grado de previsibilidad porque la situación económica está muy complicada, no solo en consumo sino también en control de precios: los costos aumentan y los precios no, entonces necesitamos buscar una salida para poder seguir con inversiones incluso mayores.

¿Cuánto sufrió la categoría con estas dos variables: mayor carga impositiva y menor margen de ganancias?

Muchísimo. El consumo en la Argentina tuvo su primer impacto negativo con el cambio impositivo que se aprobó en 2017 y entró en vigencia en 2018. Nos duplicaron los impuestos internos. Hoy, 50 por ciento de los que paga una persona cuando consume una cerveza es impuestos. La categoría no puede no sufrir en ese contexto. El año pasado, caímos 7 por ciento. Y aunque 2020 empezó con una tendencia positiva después nos desplomamos 18 por ciento. El impacto en los volúmenes también fue alto. Así y todo seguimos invirtiendo, sobre todo para estar cerca del consumidor en momentos difíciles. Tratamos de sacar cosas nuevas. Por ejemplo, el lanzamiento o el refuerzo de plataformas digitales para vender como Craft Society. Así, en plena pandemia, se pudieron llevar bebidas a los hogares. Patagonía también lanzó la primera cerveza orgánica del país; Stella Artois salió con su edición Noir y Quilmes lanzó su propia cerveza sin alcohol hecha 100 por ciento en el país. Son todos anuncios que, aunque parecen aislados, responden al objetivo que nos pusimos: no dejar de innovar en las marcas, incluso en momentos difíciles.

Recuperación lenta

¿Vieron algún repunte en el tercer trimestre que dé esperanzas para el año que viene? Especialmente estando tan cerca del verano, el histórico pico de ventas de bebidas. La verdad que el tercer trimestre empezó a ser positivo; es decir, hay datos más optimistas pero todavía no nos recuperamos. De hecho, vamos a cerrar un año negativo. Y no nos olvidemos de que el PBI argentino va a caer 12 puntos. Sabemos que la Argentina va a estar en movimiento pero sabemos que la recuperación va a ser lenta, por todo su contexto macro. El año que viene vamos a recuperarnos 50 por ciento de lo que caigamos este año; no vamos a estar a niveles de 2019. Algunas categorías que producimos, como aguas y gaseosas, estuvieron incluso más afectadas que la cerveza. Pero hubo un momento en el que 85 por ciento de los bares estaban cerrados y con ellos también muchos de nuestros clientes más chicos.

¿Cómo es la relación con los negocios de cercanía, un segmento que siempre crece con las crisis?



“El impacto en los volúmenes fue alto. Así y todo seguimos invirtiendo para estar cerca del consumidor”, afirma Ticinese.

“A la categoría le vendría bien una baja de impuestos. Pero el punto principal es la previsibilidad. Y eso implica no tener precios que no se puedan mover”.

Vemos que están creciendo, sí, y hay que ver cómo los atendemos. La gente, dado su bolsillo, busca mucho la conveniencia. Y hay que estar ahí con propuestas atractivas como eje. Nuestro negocio digital creció mucho en penetración también, a instancias del aislamiento: el consumo en casa creció más que el consumo en bares y hubo que adaptarse, incluso con otras marcas. Siento que este verano tiene que ser muy federal entonces, la estrategia no va a ser solamente concentrarse en lugares de verano sino también en otras provincias para mejorar la *performance* y tener un buen primer trimestre.

Al tener tantas marcas compitiendo en los mismos segmentos, ¿sienten que hay riesgo de canibalización?

Nuestra meta es complacer al consumidor, que es variado. Queremos estar en todo su día. Y nos gusta pensar que la mirada del *portfolio* es más complementaria que canibalizadora. Si ven las categorías en las que estamos no chocan: no es el mismo momento de consumo una cerveza que una gaseosa. Incluso el vino es una categoría complementaria porque lo tomás, en general, cuando comés un plato más elaborado. **Quilmes no solo comercializa las marcas del grupo AB InBev sino que tiene joint ventures con Pepsico y Nestlé para fabricar y distribuir sus productos.**

Son nuestros socios; la relación es muy buena y hemos desarrollado negocios en conjunto muy interesantes en los últimos años. El proyecto de reco, que es el de envase retornable de Pet que fue el primero que sacamos en el mundo, salió de estas alianzas. Dentro de la compañía tampoco hay problemas: cada negocio se maneja por separado y hay responsables de cervezas, de no alcohólicos, de bodega... y cada uno tiene objetivos distintos. Igual tenemos clarísimo que nuestro negocio principal es y seguirá siendo la cerveza.

Hace 20 años que estás en la empresa y eso incluye un tiempo anterior a la adquisición del gigante que es AB InBev. ¿Cómo lo vivieron? ¿Cómo es ser parte de un esquema global de compañías que dominan un mercado?

El grupo a escala global no llega al 30 por ciento de la venta total de cervezas en todo el mundo pero sí, el tamaño de la empresa es enorme. Lo bueno de pertenecer a un grupo así es que podés ver siempre lo que hacen en otros países. Cuando explotó la pandemia teníamos muy fresco el ejemplo de China. Si no hubiésemos tenido operaciones ahí, que tuvieron que repensarse antes y adaptarse a una nueva normalidad, no nos hubiésemos podido adelantar así en la Argentina. **Además de una marca icónica como Quilmes, ¿qué se lleva el grupo de la Argentina?**

La categoría cervezas vive mucho de las marcas locales. Cuando vas al supermercado de cualquier país siempre hay una marca local que se destaca. En la pandemia tuvimos varios ejemplos argentinos. Por ejemplo, pudimos desarrollar gin con cervezas que estaban vencidas. En los bares que estaban por cerrar había muchísimas. Las fuimos a buscar y en vez de tirarlas desarrollamos un gin comunal para poder vender y ayudar a nuestros socios, los comercios. Y eso nació acá. Pensé que las operaciones que tenemos en la Argentina son bastante únicas: tenemos toda nuestra producción verticalizada, eso significa que la cebada, el agua, las botellas... todo es 100 por ciento nacional, argentino y natural. Eso se ve en pocos países, ir de la semilla a la botella.

En los últimos años hubo un boom de la cerveza artesanal. ¿Cayó un poco ese segmento?

Mi visión es que más competencia siempre es positiva para la categoría. Porque obliga a complejizar la oferta y tener más variedad. El crecimiento de lo artesanal hizo que la cerveza se meta en lugares donde antes no estaba. Creo que esa tiene que ser la mirada: competir. En ese segmento tenemos marcas como Patagonia o Goose Island que son *premium*. Y tenemos 50 bares Patagonia en todo el país para consumirla. Sin dudas, obligó a las marcas a reinventarse.

Vino en lata, cerveza artesanal... ¿cuál es la próxima gran tendencia que ven dentro del mercado de bebidas?

De parte de la compra, los sitios *online* especializados van a seguir creciendo. Para la Argentina, las claves de estos emprendimientos son la conveniencia y el impacto en el bolsillo de la gente por comprar en cantidad. Por supuesto que desde el lado del que consume está más complicado porque la Argentina estuvo muchos meses aislada y, según algunas encuestas, es de los países cuyos ciudadanos tienen más miedo a salir. No vamos a volver a la normalidad rápido. Una hipótesis que tengo es que, a medida que el efecto de la pandemia sea más largo, la gente va a priorizar el consumo dentro de casa. Y entonces las opciones que puedan rendir mejor en casa van a crecer. Por otro lado, y sacando a la pandemia de lado, bienestar es una tendencia que vino para quedarse. La cerveza Quilmes sin alcohol y la Patagonia orgánica están pensadas para consumir desde ese lugar.

La inversión de US\$ 50 millones para sustituir importaciones tuvo el visto bueno del Gobierno. ¿Esperan que se pueda flexibilizar la obligatoriedad de precios máximos y cómo creen que esto puede afectar en el mercado?

A la categoría la vendría bien una baja de impuestos. Pero creo que el punto principal es que la Argentina tiene que tener mayor previsibilidad y eso implica no tener una agenda de precios que no se puedan mover. Se estima que el programa de precios máximos se flexibilice y esperamos que así sea porque el *gap* es de 25 por ciento entre costo y precio. Hay que achicarlo de a poco y no vamos a tomar decisiones irresponsables. Si ves el gráfico histórico, nuestros aumentos siempre fueron por debajo de la inflación, más allá de la coyuntura. Somos conscientes de que el precio impacta de lleno en el consumo y tenemos competencia que también lo sabe. <AP>

Crecemos desde nuestra experiencia y espíritu emprendedor

Somos parte



PRIMERA PLANTA DE EMPAQUE EN TUCUMÁN

 **San Miguel**
EXPERTO GLOBAL EN CÍTRICOS

Tendencias

Cara a cara con el cliente

Con la pandemia como acelerador, grandes empresas de consumo masivo lanzaron sus propios canales de venta directa online. ¿En qué lugar quedarán los supermercados si avanza la corriente? Los cambios que se avizoran para el comercio minorista.

Por Alejandra Beresovsky

La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social que trajo aparejado contribuyeron a introducir o acelerar cambios en la venta de productos de consumo masivo. Grandes empresas que sólo llegaban a los clientes a través de los canales tradicionales de *retail* salieron al ruedo del comercio electrónico con plataformas propias, solos o a tra-

vés de alianzas que facilitaron la entrega a domicilio. Esta incursión tensó la relación con los supermercados y entidades que los nuclean, mientras que otras asociaciones afirman que esta variante no los afecta. En tanto, para los analistas estos pasos son parte de otras modificaciones de hábitos.

Una de las firmas que apostó por la venta *online* fue Arcor, que puso su amplia gama de productos –desde salsas

hasta snacks– a un clic de la cesta electrónica. “A partir del contexto del aislamiento social, preventivo y obligatorio, con la premisa de estar donde están los consumidores, la compañía buscó estar presente en todos los canales: no solo los tradicionales como kioscos, almacenes y supermercados sino también en una plataforma *online* mediante el lanzamiento de Arcor en Casa”, explica Gabriel Porciani, gerente General de Consumo Masivo de Grupo Arcor.

Porciani niega que la acción se vaya a mantener sólo lo que dure la pandemia. “La plataforma va a continuar y se irá adaptando a las necesidades de los consumidores. Hay una creciente búsqueda de nuevos canales de compra, principalmente digitales, y desde Arcor buscan estar siempre a la vanguardia en los cambios de hábito de consumo y compra”, afirma.

En una primera etapa, esta modalidad está disponible solo para la Argentina, pero el grupo planea extenderla a Uruguay y Paraguay antes de fin de año.

Unilever, otro gigante del consumo



masivo, también desarrolló esquemas de venta digital, pero las experiencias –dicen desde la compañía– fueron una exploración. Por un lado, diseño para Buenos Aires dos *kits* (uno de higiene y limpieza y otro de alimentos) que podían comprarse en su sitio y que luego eran distribuidos por repartidores de la app de entregas Rappi. La medida –informó la compañía en abril– tuvo “especial foco en los adultos mayores”.

Además, presentó en Rosario un sistema de venta *online* también con entrega directa, pero no con app de delivery, sino con distribuidores.

Pablo Clotet, vicepresidente de Ventas de la empresa, cuenta que las iniciativas fueron transitorias, pero que, al igual que otros grupos, evalúan esa modalidad de comercialización. De todas formas, aclara que la venta directa a través de Internet conlleva algunos desafíos. “La última milla es muy costosa”, reconoce, en referencia a la capilaridad logística que exige el poder llegar sin problemas a los hogares de los clientes. “Tratamos de dar un servicio



Fuente: encuesta de Google entre 1.000 compradores online, entre el 28 de septiembre y el 7 de octubre.

los argentinos están utilizando a Rappi para realizar compras con mayor cantidad de productos por pedido”, ratifica.

De la heladera a la app

Ya antes de la pandemia, Coca-Cola había desarrollado una estrategia digital propia, basada en el modelo colaborativo. En diciembre del año pasado, lanzó Wabi, una aplicación a través de la cual se pueden comprar productos de consumo masivo a negocios de cercanía. El grueso de las ventas de la gaseosa se realiza a través de comercios de barrio, por lo que el objetivo fue contribuir a digitalizarlos y no dejarlos fuera del avance del e-commerce.

La multinacional asegura que la app no sólo favoreció a las tiendas, sino que también le permitió aumentar la demanda de sus bebidas insignia. “Por supuesto que Wabi permitió aumentar las ventas *online* de Coca-Cola”, confirma Ignacio Santa Cruz, socio y gerente General Wabi2c. “Incluso antes de la pandemia, podíamos ver que el crecimiento de Coca-Cola en Wabi iba de la mano con el





Gabriel Porciani,
gerente General de
Consumo Masivo de
Grupo Arcor, que
lanzó su portal de
venta online.

crecimiento de las ventas de Coca-Cola *online* en general", añade.

Santa Cruz afirma que, pese a que la idea fue previa a la emergencia sanitaria, el actual contexto estuvo asociado a un cambio en el uso de la aplicación. "Antes de la pandemia, el consumidor compraba más que nada lo que era el antojo: la gaseosa y algo dulce", revela. Y completa: "Cuando arrancó la cuarentena, empezamos a ver que comenzaban a entrar en juego categorías como limpieza o cuidado personal, así que hoy Wabi es una *app* multicategoría". De todas formas, aclara que las categorías más populares en la plataforma son bebidas y *snacks*.

El desarrollo de góndolas digitales propias aceleró en los últimos meses. Tiendanube es una plataforma de *e-commerce* que brinda soluciones a las empresas para ampliar su modalidad de comercialización, lo que le permite también visualizar tendencias.

"Dentro de los rubros de consumo masivo, sin dudas el de comidas y bebidas fue el segmento que más se volcó hacia lo *online* en los últimos meses, con una capacidad de reinención muy fuerte y un crecimiento significativo por parte de estos negocios", informa Victoria Blazevic, gerente de Marca y Comunicaciones de Tiendanube. "Registramos un crecimiento del 240 por ciento en ese segmento de marzo a septiembre 2020 a nivel Latinoamérica", completa. Fir-

mas como la fabricante de productos de cosmética y tocador Algabo o la bodega Luigi Bosca crearon sus góndolas por medio de esta alternativa.

Todo es posible

Antecedentes internacionales muestran que todo tipo de alimentos se pueden vender por el canal *online*. La productora y distribuidora argentina de cítricos frescos y alimentos procesados San Miguel vende fruta por *retail online* en China y, desde esa experiencia, analiza lo que está sucediendo en el nivel local.

"En la Argentina el comercio *online* de frescos está creciendo rápidamente y, sin dudas, se ha acelerado a raíz de la pandemia", dice Agustina Fabbio, directora Comercial de Fruta Fresca de la compañía. "También está en fuerte auge la venta de fruta fresca a domicilio de la mano de pequeños productores o emprendimientos que responden a la presencia de un consumidor cada vez más consciente y preocupado por la sustentabilidad", agrega.

"Creo que para seguir creciendo en el *e-commerce* con productos frescos en la Argentina es importante ganar escala en materia logística, tecnológica y de infraestructura", considera.

Guillermo D'Andrea, director del Centro de Liderazgo en Mercados y Retail del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, opina que el canal no había priorizado el formato

digital. "Los *retailers* venían negando el comercio electrónico; incluso los que estaban preparados no lo estaban para el nivel de consumo de la cuarentena", señala. Afirma, asimismo, que en este periodo "muchos descubrieron los socios estratégicos, como las *app* de delivery, que son la solución para la denominada última milla".

Para el especialista, la extensión de esta situación de emergencia hará que los nuevos hábitos se asienten. "La gente empieza a decir 'tráigamelos' -gráfica-. Además de que no hay muchas ganas de ir a buscar el producto, las cadenas trabajan más lentamente, no pueden despachar rápido, hay que hacer cola".

De todas formas, D'Andrea vaticina idas y vueltas en la adopción de variantes de venta *online*. "Se verá mucho ensayo y error –dice–. Cuando explorás el canal propio te das cuenta de que el *retail* tiene razón de ser, no es fácil llegar casa por casa con productos como un desodorante y ni hablar si te equivocás de envío", reflexiona. "El error es muy costoso en términos económicos y de marca", advierte.

Santiago Gallino, especialista en *retail*, docente en la Escuela de Negocios Wharton (Universidad de Pensilvania) y profesor visitante en la Universidad Torcuato Di Tella, recuerda un caso paradigmático de una empresa que innovó en la relación con los clientes: Nestlé, con la marca Nespresso. "La introducción de jugadores nuevos –indica– genera una presión competitiva y también puede provocar una reacción por parte del canal tradicional". Sin embargo, aclara, las empresas que se están sumando a la venta *online* no tienen intención de romper con el canal tradicional. "Además –subraya– la comercialización a través de Internet no es aplicable a cualquier producto de consumo masivo".

Gallino dice que tiene que haber una adecuada relación entre tamaño y precio para que el *e-commerce* sea conveniente en términos de ingresos y logística. "Por ejemplo, las hojas de afeitar son buenas candidatas, porque tienen un alto precio unitario y bajo peso, por lo que es fácil el traslado", resume.



Somos la primera red de expertos en selección de talento.



Contamos con la más alta tecnología, aplicada a la más amplia y robusta base de candidatos.



Candidatos
en 14 días



Menores
costos

100%

trazabilidad
y seguimiento

Contacto: nrocha@navent.com

Nicolás Rocha (011) 15 - 3310 - 0782

No es fácil determinar qué sector detenta más poder de negociación. Para el experto, esto ha ido cambiando con los años, pero destaca que proveedores y *retailers* tienen una relación madura.

Gustavo Sambucetti, director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), asevera que los cambios en el mercado provienen de la demanda. "Desde nuestra perspectiva, el consumidor es quien está migrando a los canales digitales y las empresas de consumo masivo están en permanente búsqueda de estrategias para alcanzarlo", declara.

En este nuevo formato –explica– las empresas enfrentan dos grandes desafíos. Por un lado, deben tener una cartera de productos suficientemente relevante como para resolver al consumidor una parte importante de su compra online. Además deben "desarrollar capacidades logísticas (propias o de terceros) que le permitan ser eficientes en la entrega de productos por unidad o caja, cuando están acostumbrados a manejar camiones completos o pallets".

"Consideramos que el crecimiento que tuvo y tiene la industria está en gran parte impulsado por el aumento de distintas verticales en las cuales se compra", afirma. Y enumera, entre los que se sumaron, rubros como cosmética y perfumería, librerías y alimentos y bebidas. "Todos, de compra recurrente", enfatiza.

Sambucetti precisa que, en lo que va de la pandemia, las categorías relacionadas con bienes esenciales y compras cotidianas superaron las ventas de los 12 meses previos acumulados, lo que representa un incremento en la frecuencia de compra y, por ende, un aumento de las transacciones. "Pero más allá del volumen y la facturación que representan para las empresas, generan una aceleración de la incorporación del hábito de compra online que seguramente cambie para siempre", finaliza.

Aceptación y resistencia

¿Cómo toman los *retailers* este avance de la venta directa de sus proveedores? Hay matices en las respuestas. Desde la Cámara Argentina de Comercio (CAC) parecen manifestar aceptación. "Puede

haber una merma, pero el *e-commerce*, o venta online, es un complemento del canal tradicional, una cosa no invalida la otra, se complementan sin problemas", manifiesta Pablo Aliperti, jefe del Departamento de Comercio Interior de la entidad.

Aliperti argumenta que, en épocas normales, los clientes pueden comprar o ver los productos online y retirarlos o comprar en sucursal. "Es decir, el online genera flujo al offline y también puede pasar a la inversa", valora. Y añade que la visita al establecimiento puede hacer que se sumen productos a la compra: "Si una persona retira en sucursal un pantalón, puede comprar en ese momento un cinturón".

Los supermercados, en cambio, exhiben cierto malestar. El contexto no favorece a las grandes y medianas superficies: de acuerdo con la última encuesta del Indec, el 44,4 por ciento de los supermercados señaló que sus ventas disminuyeron en septiembre, mientras que en los autoservicios mayoristas esta respuesta fue elegida por el 43,8 por ciento de los consultados.

"Se lo hemos manifestado a cada una de las empresas que han desarrollado proyectos de venta online: nos parece algo desleal. El nexo con el consumidor somos nosotros, nuestro canal, el canal minorista. Siempre hemos sido socios estratégicos para ellos", subraya Víctor Palpacelli, presidente de la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA). "Consideramos que debemos seguir siendo nosotros el nexo con el consumidor", remata.

Consideramos que se están saltando un canal importante, como es el minorista, no ven el perjuicio que ocasionaría si se rompe, cuántos puestos de trabajo se perderían si los negocios tuvieran que cerrar y sólo hubiera una comercialización por Internet", proyecta. Destaca, además, el servicio que brindan los establecimientos, apuntando a la atención al cliente. "Más allá de que nosotros mismos hemos puesto en marcha el *e-commerce*, el consumidor sigue prefiriendo la compra personalizada", refuerza.

"Para ellos, puede ser una suma, pero para el canal termina siendo una resta. <AP>

Me quitan la posibilidad de brindar un servicio a un cliente mío, porque sin duda al cliente lo hice yo, el vínculo lo generó nuestro canal, somos el verdadero intermediario", suma.

"Si venden al mismo precio, es la ley de la competencia. Cada cual agilizará su manera de competir. Lo que nos molestaría es que ellos, obviando nuestros costos, vendan a menor precio", señala por su parte Ricardo Zorzón, presidente de la Cámara Argentina de Supermercados (CAS). Zorzón recuerda que el sector tiene costos operativos altos que incluyen impuestos, alquileres, servicios y costos laborales.

"Si los precios son iguales, tendremos maneras de defendernos. Si nos vemos afectados, compraremos a otros y ellos verán", alerta. Y remarca que "en otros países hay menos costos laborales; aquí, tienen un repartidor dos meses y luego tienen que tomarlo como empleado".

Las empresas de consumo masivo, sin embargo, insisten en que no buscan reemplazar el canal tradicional. "Grupo Arcor cuida sus vínculos con toda la cadena de valor, acompañando a los consumidores a través de diversos canales como kioscos, almacenes y supermercados de todo el país", aclara Porciani. "Debido a la cuarentena, los hábitos de consumo están cambiando, por eso, a través de esta plataforma, Arcor decidió incursionar en un nuevo canal apuntando a otro tipo de consumo, pero sin buscar el reemplazo del consumo al paso que se da en los kioscos", refuerza.

"Al día de hoy, no hemos tenido inconvenientes con el canal de supermercados", dice, en tanto, Santa Cruz. "Desde los inicios de Wabi todo se dio muy natural, ya que al momento no hay otra aplicación que apalancue y ayude a las tiendas de barrio y, en paralelo, hoy es posible pedir productos del super en otras aplicaciones", revela.

El segundo que una persona tarda en hacer clic sobre un producto lleva por detrás años de instalación de hábitos. Quienes incentivan esos clics miran de cerca el comportamiento de quienes hoy pasaron del changuito a la pantalla. <AP>

NACIMOS EN ARGENTINA, CRECIMOS EN LATINOAMÉRICA Y NUESTRO MERCADO ES EL MUNDO



Somos Grupo Arcor, una empresa industrial que desde **hace 69 años** invierte permanentemente en sus 3 divisiones de negocio: **Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging** para lograr la mejor calidad con una gestión sustentable en todo su proceso productivo.



SEGUINOS EN WWW.ARCOR.COM

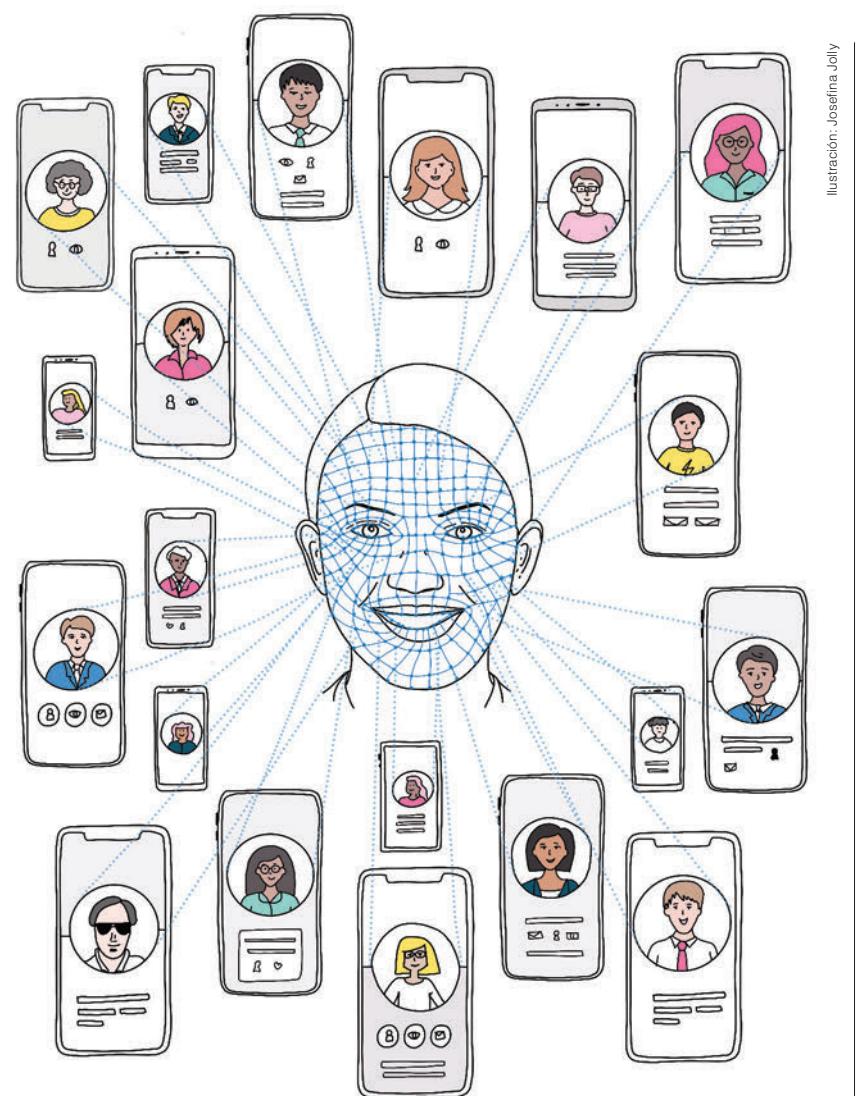


Ilustración: Josefina Jolly

fío de detectar *soft skills*. Sin embargo, la combinación de distintas tecnologías marca una transformación tanto en la experiencia del candidato y como en el rol del selector.

Las empresas innovadoras, con culturas resilientes que logran permanecer en el tiempo, buscan una vivencia diferencial para sus equipos y ven como una oportunidad para reconvertirse en un sistema altamente adaptable, flexible y ágil. Otras todavía no tienen la idea presente en el radar.

Para el caso de las búsquedas masivas, es decir, en las que la IA desarrolla su potencial, la intención es minimizar tal experiencia, ya que se prioriza la celeridad al tratarse de posiciones de alta demanda, como las de cajeros y cajeras de banco o personas empleadas en tiendas de *retail*. Puestos para los que se reciben más de 10.000 CVs en dos días.

La situación es distinta para búsquedas ejecutivas donde el proceso difiere según la especialización y, si bien es completamente virtual, su abordaje requiere singularidades como inteligencia de mercado y análisis de la actividad del ejecutivo en redes sociales.

Cuando se enciende la luz del inbox de empleos de LinkedIn, la IA ya unió las capacidades que necesita el perfil del puesto ofrecido con las que la persona cargó en su CV y le ofrece al candidato una oportunidad laboral. Si el postulante aplica y es considerado recibe un mensaje de la red social anunciando que su postulación fue vista por el potencial empleador. A partir de ese momento la experiencia cambia según la compañía y el puesto.

Del otro lado, el sistema de LinkedIn Talent Solutions provee herramientas para empresas que facilitan conocer el status de las personas que iniciaron el proceso y alerta cuando pasa demasiado tiempo sin ser contactadas. También permite el trabajo en red entre todos los involucrados en la búsqueda del talento.

“La lectura de la IA deja de lado género, nombre de organizaciones en las que trabajó y universidades o colegios en los que estudió el candidato. Es una manera de reducir un sesgo fuerte”, explica Carolina Miranda, Talent Acqui-

Selección por computadora

La Inteligencia Artificial llegó a las áreas de reclutamiento y cada vez más empresas la utilizan para búsquedas masivas. En qué ayuda y en qué no en los procesos de selección. El desafío de las soft skills.

¿Alguna vez un CHRO imaginó recibir postulantes acordes en menos de cinco minutos? ¿Y un profesional presentarse solo a la última entrevista? La nueva normalidad llega con todas las herramientas *online* y con Inteligencia

Artificial aplicada a *talent acquisition*.

Si bien en IA queda mucho camino por recorrer, sus defensores afirman que facilita la eliminación de sesgos, se aplica solo en algunas instancias del proceso y todavía afronta el gran desa-

[HAUSLER]

Bien seguro



Bóveda de máxima seguridad



Atención personalizada



Horario extendido de lunes a sábado



Plazos de contratación flexibles



**Cajas de seguridad privadas.
Salas de negocio y escritura.**

¿Por qué conformarte con menos?

CENTRO | BELGRANO | PILAR | CÓRDOBA

Próximamente nuevas sucursales

sition Director de MercadoLibre, que proyectaba ampliar su plantel en 7000 puestos en la región. En lo que va del año, ya lleva 240.000 contactos. "Queremos asegurar que cada una de esas personas, independientemente de si avanza y se suma a nuestro equipo o no, tenga una experiencia y una vivencia memorable. Queremos que salga más entusiasmado que cuando entró al proceso", dice Miranda.

Lejos de la necesidad de completar interminables planillas, inclusive en empresas internacionales, al ingresar a la sección "trabajá con nosotros" de la plataforma Mercado Libre existen dos posibilidades. Postularse a una posición concreta o recurrir a un reclutador virtual, que no solo permite elegir el puesto con mejores oportunidades adjuntando simplemente el currículum, sino que propone nuevas alternativas laborales. En ese caso "la IA une las habilidades que lee del CV con las posiciones que tenemos abiertas. Esto le facilita a quien quizás no tiene tan claro a qué rol postularse, contar con esta sugerencia", describe.

Desde el primer contacto la empresa informa a la persona que inicia el proceso un panorama general y particular de la experiencia. "Preferimos que no exista mucho espacio de tiempo sin conexión entre los candidatos y nosotros porque es algo que atenta contra la experiencia", justifica Miranda. La misma tecnología informa sobre cuántas entrevistas existirán y, antes de la fecha programada, envía un alerta con recomendaciones sobre cómo potenciar el encuentro. Por ejemplo, le propone al candidato agotar todas las dudas que tenga sobre el puesto, a la vez que explica qué información prefiere recibir del entrevistado. Al finalizar, interviene nuevamente la IA para capturar con inmediatez los feedbacks que la misma tecnología solicita al protagonista del proceso. "Nos interesa escuchar todas las voces y mejorar a partir de la experiencia, sobre todo la de aquellos que no ingresan", resalta Miranda.

Videos cortos

Otra de las experiencias que sorprenden a quienes buscan empleo es a tra-

vés de HireVue. La herramienta permite que puedan darse a conocer de forma virtual, con la grabación de videos cortos en donde responden a preguntas propuestas por la firma o con *spots* protagonizados por líderes de la empresa. Uno de sus *early adopters* es Unilever. "Fuimos la primera compañía en el mercado en utilizar este sistema de video entrevistas que implementamos para ciertos procesos de reclutamiento individuales o masivos. Responde a las necesidades de los candidatos que, cada vez más, buscan procesos a su medida", asegura Silvina D'Onofrio, Talent Partner Manager de la multinacional.

"Tenemos disponible la posibilidad de agregar gamificación para los procesos de selección, que en otras regiones y en búsquedas masivas es muy utiliza-

"Buscamos en redes sociales para entender al candidato. Si hay discriminación ya es un no go".

Edgar Medinaceli, Managing Director Russell Reynolds.

da y nos brinda información relevante de los perfiles, competencias y características individuales", agrega. Para el programa de *freelancers*, destinado a estudiantes universitarios, cuentan con TuFreelo, en donde "les pedimos a los que se postulan que graben un video con un *elevator pitch* a través de HireVue", concluye la ejecutiva.

En lo que a selección de currículums respecta, en Accenture el proceso es mixto: "Utilizamos IA como primer gran filtro y luego el selector con su experiencia y habilidad es quien hace la revisión final. En ciertos casos, revisan los CVs descartados por las herramientas digitales para entender si la no selección de ese perfil fue debido a que no fue correctamente redactado", confiesa Carolina Domínguez, Recruitment Sr. Manager Hispanic South America & México.

"Un resumen debe dejar bien claro las habilidades ya que la mayoría de las empresas usan IA para realizar la pri-

mera selección. Si no están detalladas claramente las habilidades e idiomas del postulante, puede que el robot descarte ese CV", revela.

Para KPMG Argentina, la herramienta de test *online* Robin, que hasta antes de la cuarentena era un piloto, "tomó todos nuestros test de aptitudes, tanto técnicas como de idioma, dando la inmediatez y flexibilidad necesaria para que todo suceda en tiempo récord y con una experiencia enriquecedora para el participante y nuestros propios reclutadores", comparte Viviana Aristegui, directora de Recursos Humanos de la firma y agrega que "la plataforma de Hiring integró los procesos de test y resultados psicotécnicos, que también se movieron a modalidad online".

"Hoy todo se basa en relevar y verificar competencias, no solo las habilidades más formales, haciendo hincapié en *soft skills*, que reflejen de manera clara los que se necesitan para la posición", señala por su parte María Marta Kenny, directora de Recursos Humanos para IBM Argentina y Uruguay.

Sistemas de información empresarial como BoardEx, Bloomberg o Factiva, que ofrecen datos sobre directores de compañías de todo el mundo directamente al celular, son el tipo de tecnologías que se aplican en *executive search*. En este segmento, cuanto más compleja, senior, estratégica y confidencial es la búsqueda "es más probable usar herramientas digitales solo para informarse", sostiene Edgar Medinaceli, Managing Director en Russell Reynolds, firma dedicada a la selección de altos ejecutivos.

"Acceder a la entrevistas, contactar referentes y calibrar referencias de la persona para saber quién es realmente lleva entre días, semanas y meses. Y es muy difícil de gestionar internamente", explica Medinaceli, para quien el valor agregado de un *executive searcher* es también la inteligencia de mercado.

Con respecto a la exposición del candidato en las redes sociales, "con un scanner buscamos la actividad para entender su personalidad", cuenta, aunque aclara que no tienen en cuenta opiniones políticas. "Nos importa si encontramos algo que no vaya con lo ético

CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

En Laboratorios Bagó innovamos para cuidar tu salud. Un compromiso que asumimos con vos y nos impulsa a desarrollar productos de calidad que te acompañan en cada momento de tu vida. Por eso nuestros mayores logros son tu confianza y el bienestar de tu familia.

bago.com.ar

Bagó
Ética al servicio de la salud

co. Sobre todo cuestiones de discriminación. Esos son temas *no go*", enfatiza.

"A lo largo de la entrevista, algunos valoran el éxito, otros el conocimiento o el dinero. El énfasis que pone la gente a lo largo de su historia habla sobre sus propios valores," señala el directorio. "Un consejo para los candidatos que se sientan con un *head hunter* al estilo nuestro es que no se les ocurra mentir. Cuando termina la entrevista validamos la información con 10 personas más", confía Medinaceli.

En Russell Reynolds evalúan habilidades interpersonales y de liderazgo, en algunos casos con herramientas psicométricas y permanecen "altamente entrenados en reducir sesgos. Por ejemplo, que el candidato esté jugando con el entrevistador intentando programarlo, por decirlo de alguna manera", revela.

Según Susana Von der Heide, President & Thinking Partner en VDH, la novedad para niveles de alta gerencia y dirección es "un abordaje orientado a *business intelligence*. La clave es identificar mercados y talentos exportables entre ambientes corporativos que busquen complementación con la diversidad".

En el extremo opuesto se encuentra EmiLabs, que según explica su Head of Customer Success, Benjamín Echagüe, "trabaja con perfiles como enfermeros para Omint y Swiss Medical, cajeros para Banco Galicia o BBVA", entre otros. En Worcket, otro SaaS (software como servicio, por sus siglas en inglés) para empresas de desarrolladores argentinos, piensan que "la mejor experiencia es la que no existe". Según Sebastián Mingolla, Chief Operating Officer de la firma, priorizan la inmediatez en postulaciones con demanda masiva sobre otras aptitudes requeridas.

Aunque en un año de pandemia no fueron muchas las empresas que contrataron gente, entre las que sí incorporaron personal aparecen SAP, KPMG con su habitual programa de verano "Summer Job"; los cordobeses de Naranja y los rosarinos de Rebanking, el banco digital. <AP> Sonia Hurtis



Que no se corte

Qué estrategias siguieron las empresas cuyos call centers desbordaron durante la pandemia. Cómo gestionan quejas y reclamos de sus clientes bancos, telefónicas y retailers.

Desde el inicio de la cuarentena las consultas *online* y telefónicas crecieron exponencialmente y exigieron un replanteo a varios sectores que tradicionalmente se caracterizan por altos niveles de quejas y reclamos, entre ellos, telefónicas, bancos y algunos negocios de venta online.

El primer y principal desafío fue la reorganización de los equipos que, en muchos casos, tuvieron que comenzar a trabajar de forma remota. Jalil De-

guer, gerente de Estrategia y Experiencia de Clientes de Santander, explica que "logramos migrar nuestros equipos a la modalidad remota y mantener el Customer Service Center funcionando 24 horas, los 7 días de la semana, con todos los canales disponibles, inclusive el teléfono. Antes de la pandemia los equipos internos estaban divididos en Microcentro y Martínez; actualmente, el Customer Service Center trabaja de forma 100 por ciento remota en los múltiples canales (teléfono, chat, redes sociales, mail y WhatsApp)". En abril de 2020, el banco tuvo un aumento del 40 por ciento en los contactos en relación al mismo mes del año anterior y un 39 por ciento con relación a marzo de 2020. Sin embargo, los llamados telefónicos se mantuvieron estables. El gran aumento se dio principalmente en los canales digitales como el chat, las redes sociales y el e-mail, que multiplicaron por 11 la cantidad de contactos mensuales comparado a 2019.

Sin embargo, destacan, el aumento no fue sinónimo de mayor complejidad, ya que las consultas que reciben siguen siendo, en su mayoría, dudas simples de responder. Los canales de autogestión son hoy la estrategia ideal para canalizar este tipo de demanda, entre ellos el centro de ayuda. "Esta última semana tuvimos más de 300.000 lecturas de artículos y solamente el dos por ciento de los clientes que lo usaron llamó después a nuestro Customer Service Center", remarca Deguer y menciona otros espacios disponibles que también funcionan como aliviadores" de la demanda telefónica y online: "Difundimos información rápida en redes sociales sobre las novedades que se den respecto de la operatoria en función de la normativa que emite el BCRA y respecto del funcionamiento de los servicios financieros, compartimos videos de tutoriales en diversos canales y potenciamos el uso del *chat*, donde incluso los ejecutivos que no pueden ir a sucursales porque son grupo de riesgo, están ayudando a los clientes por medio de este canal".

En el caso de Banco Galicia, el crecimiento en los contactos telefónicos y

online fue de un 350 por ciento, donde las principales consultas son acerca de productos, claves para operar en forma online y las vinculadas a las nuevas normativas de los últimos meses. Por eso la estrategia fue dar más visibilidad a la multiplicidad de canales disponibles que ya figuraban en la web pero que necesitaron un refuerzo en sus comunicaciones. "Nos focalizamos en dar visibilidad de todos los medios de consulta disponibles, ya que sabíamos que nuestros clientes precisaban contención, y quisimos estar cerca siempre. En Galicia estamos transitando el proceso de transformación digital con lo cual rápidamente pudimos adaptarnos al nuevo contexto", detalla María

clientes puedan seguir operando.

Chatbots: aliados controversiales

La Inteligencia Artificial para la atención automática *online* no suele estar dentro de las preferidas de los usuarios debido a su alto de nivel de impresión y su "despersonalización", que en muchos casos genera inseguridad. Sin embargo, las empresas siguen perfeccionando su tecnología para poder ofrecer una mejor experiencia. "Mejoramos a Santi, nuestro asistente virtual, integrándolo al Centro de Ayuda para que se comparta la información y lo implementamos también al WhatsApp", destacan desde Santander, mientras que en Banco Galicia su

La consultora Snoop, especialista en desarrollo de productos digitales, sostiene que el concepto de "call" ya no sostiene a todo lo que hoy abarca la atención al cliente. El usuario o cliente sabe que se puede contactar desde cualquier lado y espera recibir una atención efectiva, y ese es el problema: "¿Por qué no pensar en organizar a la gente por área de expertise, por tamente el que sabe de mi tarjeta reclamo, o de mi factura impiatiene todos mis datos: por qué soy y cuál es mi problema. Lo punto de entrada del cliente, no Guaragna, CEO de Snoop Consultor Navent, dueño de portales des en toda la región. "Navent nos comerciales e implementó vas de la nube que le permitieron solución de atención omnicanal operadores telefónicos con centros de atención centralizados en la nube". Así, detalla Guaragna, se logró agilizar los procesos comerciales e incrementar la contabilidad de los clientes, al registrar un incremento de entre un 40 por ciento y 50 por ciento. "La estrategia de montar todo sobre la nube y no depender de líneas telefónicas fijas permitió dotar al negocio de una mayor flexibilidad y poder atender picos de demanda, balanceando el trabajo entre agentes que atendían desde sus hogares", remarca

Del call al contact center



no Garcés, gerente del Centro de Contacto con Clientes.

En todos los casos la estrategia es, fundamentalmente, anticiparse a las necesidades del cliente para poder tener un "recorrido" previamente armado y poder guiarlo desde distintos canales, evitando que se colapsen los medios tradicionales. La pandemia fue, en ese sentido, el mayor factor innovador: desde Santander, por ejemplo, se enfocan en la actualización constante de su Central de Ayuda y la estrategia de *mailings* y publicaciones en redes para hacer que sus

clientes y usuarios. Así, Movistar, por ejemplo, relanzó este año su canal de atención por WhatsApp con un motor cognitivo propio y están trabajando en el rediseño de mejores perfiles de conversaciones o "UX Writing", como lo llaman internamente. Supermercado DIA, por su parte, incorporó como asistente virtual a "ClauDIA", un chatbot que brinda información sobre estado del pedido, ofertas y también medidas de cuidado en pandemia.

Las empresas telefónicas, que han sido declaradas servicio esencial, y las de *retail*, que vieron crecer enormemente sus venas *online*, son otras de las que se sumergieron de pronto en la cruzada por dar respuesta a miles de personas que ya no podían acercarse personalmente y que necesitaban asesoramiento rápido y simple. La estrategia de Movistar fue alejar el uso de su aplicación "Mi Movistar" que durante la pandemia creció 10 por ciento en usuarios, al alcanzar los 3,5 millones de clientes activos. Al mismo tiempo, destaca Soledad Agüero, gerente de Atención y Ventas Canal Digital y Telefónica, que "el mayor crecimiento se registró en los canales escritos, por ejemplo, redes sociales creció un 65 por ciento, actualmente recibimos 1,3 millones de mensajes cuando antes recibíamos 790.000. Por eso estamos acelerando el despliegue de nuestra estrategia digital, sumando nuevas mesas ágiles para cocrear experiencias con nuestros usuarios con mirada omnicanal y que los clientes puedan autogestionarse".

Aunque los clientes más tradicionistas insisten con la atención personalizada, la autogestión y el diseño de experiencias más simples a través de las cuales ellos mismos encuentren las respuestas a sus consultas sigue siendo la tendencia que eligen las grandes empresas para "descomprimir" la alta demanda. En Movistar, crearon un nuevo equipo de diseño especializado en experiencia del usuario para poder crear procesos e interfaces cada vez más simples y dinámicas que guíen al usuario para que pueda autoadministrarse.

En el caso del sector alimentos, personas que nunca antes habían operado



Sectores

Cuando no calienta el sol

de forma *online* ni telefónica, debieron empezar a hacerlo. Y esto planteó un desafío a las empresas que no estaban preparadas para un crecimiento tan exponencial y repentino.

Rodrigo Gargaglione, director de Franquicias y Experiencia del Cliente de Día Argentina, explica que registraron 60 por ciento de crecimiento en la atención telefónica y *online*. "Pasamos a operar nuestro centro de contacto de forma remota pero continua y buscamos que nuestras clientas sean atendidas por otras 'Expertas en ahorro' como ellas, que entienden sus necesidades y trabajan en canalizar sus consultas. Por eso, el 50 por ciento de los colaboradores de este sector son jubiladas, porque entendemos que ser mayor hoy no es una limitante para seguir aportando conocimiento y experiencia". De hecho, este punto es el que más valoran los clientes de Día, que encuentran en los adultos mayores el apoyo para sumergirse ellos también en el proceso de comprar *online*. "Nuestras colaboradoras se involucran en la gestión, resolución y análisis de los llamados entendiendo la problemática y con el espíritu de aportar mejora en la experiencia", remarca Gargaglione.

La "nueva normalidad" de la pospandemia cambió para siempre al cliente y a sus formas de consumo. Si históricamente el canal telefónico cubría el mayor porcentaje de contactos, hoy ese universo cambió para dar lugar, también, al mundo *online*, incluyendo chatbots, redes y *mailing*. Las empresas entienden el proceso y aprovechan para reorganizarse, innovar y también "educar" a sus clientes en este proceso de migración y multiplicidad de canales. <AP> Mariana Brizi

Este año cerraron 4800 establecimientos turísticos por la pandemia y la crisis y en el verano la ocupación podría ser 50 por ciento menor a la del 2019. Protocolos y estrategias de un segmento que busca sobrevivir.

Un año con las persianas bajas. Los números de 2020 que arrojaron distintos relevamientos sobre el sector turístico son escalofriantes; un récord negativo que pone en jaque un negocio que, el año pasado, entró al país US\$ 3.000 millones en divisas y que, en 2018, ya representaba siete por ciento de las exportaciones de bienes y servicios del país, ocupando el quinto puesto en los sectores generadores de dólares después del agro, la industria automotriz y los servicios de software, según datos del Indec.

En un contexto de bajas reservas y caída de la actividad económica, la reactivación este verano es un objetivo deseable pero difícil de cumplir: con pro-

tocolos, promociones y flexibilizaciones en la circulación mediante esperan una ocupación 50 por ciento menor que la del 2019 y un bolsillo empobrecido, según pudo relevar APERTURA tanto de datos de la Asociación Hoteles de Turismo (AHT) como de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (Came).

Es la Came, de hecho, quien le pone números a la temporada pasada para poder comparar de manera certeza la parálisis de la actividad. En enero y febrero de 2020, 31 millones de turistas vacacionaron en el partido de La Costa, generando ingresos de \$ 237 millones. Este año, la cifra podría no subir de los 15 millones poniendo en peligro



El sector turístico lucha por sobrevivir en un contexto de crisis sin precedentes.



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 © Diciembre, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO

muchas de la infraestructura turística –es decir, hoteles, restaurantes y otros comercios que dependen de la estación estival– que podría no volver a abrir sus puertas en 2022.

Presiones cruzadas

Frente al aislamiento obligatorio impuesto por el Gobierno Nacional, la actividad turística se paralizó completamente. Por exigencia de las cámaras turísticas del sector, el declaró la emergencia económica y estableció múltiples programas de asistencia para aliviar la situación. La tempora-

fuerza por el Covid-19 podríamos estar ante una temporada récord. Nuestro primer desafío es lograr que nadie se quede en el camino”, afirma Martín Yeza, intendente de Pinamar. Y levanta la apuesta: “Nuestro objetivo está puesto no solo en que la gente venga a vacacionar sino que nos elija como una ciudad en la que vivir. Queremos un verano con preponderancia de propietarios viiniendo a sus casas”, determina.

Horacio Repucci, secretario de la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viaje y Turismo (Faevyt), marca cuáles serán los destinos más



Una encuesta reveló que este 2021 los argentinos prefieren no vacacionar en el exterior.

da de verano era una incógnita tanto para los argentinos como para agencias, Pymes y empresarios del sector turístico: recién en octubre se confirmó que la temporada comenzaría el primero de diciembre y finalizaría el cuatro de abril.

La Costa argentina tiene sus ojos puestos en recuperarse de la caída que tuvieron este año. Un grupo de intendentes conformaron una mesa de trabajo para plantear estrategias para lo grarlo: todos concuerdan en que “pasar el verano” es clave para las economías regionales que dependen del turismo. “El gobierno provincial nos planteó una agenda progresiva de aperturas. Si no

calientes y con mayor probabilidad de recuperación. “El turista esta temporada va a ir a los lugares con menos concentración de personas y mayor apertura en la oferta turística”, subraya.

Un informe de la consultora de economía y turismo Singerman & Makón precisó que un 75 por ciento de los encuestados elegiría viajar dentro de la Argentina, dada la situación económica actual, las fluctuaciones en el tipo de cambio y el miedo a realizar viajes más largos, aumentando el contagio. En ese contexto, la Costa Argentina y la Patagonia podrían ser los destinos preferidos.

Los incentivos para que el turismo reactive y “no deje a nadie atrás” llegaron

desde el Ministerio de Turismo y Deporte que conduce Matías Lammens. Quizás el logro más importante haya sido la implementación de una serie de subsidios para reanimar al sector: el plan Preventa –que brinda reintegros a servicios brindados por agencias de viajes, alojamiento y transporte– y un bono vacacional de \$ 20.000 por familia están al tope de la lista.

El aporte del Gobierno no es menor, más si se considera el déficit fiscal con el que cerrará el 2020: aportará \$15.000 millones en subsidios a pasajeros en el plan Previaje, según cifras oficiales del Ministerio de Turismo. A esto se suman otras ayudas estatales como el Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos (APTur), el Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (Fact) y el pago de salarios a través del plan de salario complementario (ATP) que les permitió tener algo de oxígeno en el peor momento del año. El APTur buscó dar sostén a 4000 prestadores monotributistas y trabajadores autónomos con un beneficio económico de \$ 40.000 mientras que el plan Fact estuvo dirigido a Pymes del sector turístico. Su objetivo era “proteger los trabajos del sector” y otorgó un sueldo mínimo vital y móvil durante seis meses a los empleados.

“No alcanzó”, asegura, tajante, Repucci. “Ninguno de los planes llegó a cumplir con la necesidad de los gastos de surgieron, tanto fijos, como los nuevos que tienen que ver con prepararse para cumplir con protocolos”.

Las principales cámaras del sector varían en la intensidad del reclamo gubernamental: instan al Gobierno a que unifiquen criterios, exigencias y protocolos para traslado y visita de destinos. “Necesitamos que las autoridades sigan una misma línea. Pedimos claridad y simpleza. La reactivación es con el Estado, con normas y pautas claras. La normalización tiene que estar acompañada de asistencia económica y fiscal”, argumenta Repucci.

“Libertad de tránsito dentro del país y un protocolo unificado. Esto estamos pidiendo porque no va haber turismo sin tránsito interprovincial. Los protocolos no pueden depender de cada



Con **MICROSOFT 365** adquirís las aplicaciones más útiles y conocidas para trabajar, y **pagás en pesos**.

iJUGÁ DE LOCAL, A PRECIO LOCAL!

Aplicaciones
online de Office



OneDrive:
Almacenamiento
en la nube 1 TB.



Teams para
trabajo en equipo
y videollamadas.



Casilla de correo
de 50 GB para asociar
tu dominio



TODO Y MÁS POR
AR \$414
+ imp.

Sin retención del 35% ni impuesto PAIS.

Más información ingresando en <https://mov.is/office365> o llamanos al **0800-333-6006**.

Promoción válida en Argentina, del 02/09/20 al 31/12/20 para personas jurídicas, monotributistas y autónomas que sean clientes de Movistar y realicen la compra del Servicio Microsoft 365 Business Basic. El precio de lista total y mensual, por licencia, es de \$414 + IMP. Para más información ingresar en <https://ar.negociosdigitalesmovistar.com/promo-office365-business-basic/>

provincia. Tiene que haber un protocolo unificado a escala nacional", retoma Andrés Deya, directivo de Faevyt. "Todavía hay lugares del país donde no permiten abrir a las agencias. El hecho de que no tengamos protocolo unificado va a hacer que la temporada se relegate", asegura Deya.

En un comunicado, Faevyt presentó un pedido de prórroga de los plazos turísticos del plan Pre Viaje 2021 ante el Ministerio de Turismo, que se otorgó a fines de octubre. "El programa tuvo una muy buena recepción y generó muchas consultas. Ahora es necesario sumar más tiempo para que se conviertan en ventas", consignó la Asociación.

La presidenta de la Asociación de Agentes y Pymes de Turismo (Avaece) insiste con la reapertura de fronteras: "Mientras no se abran las fronteras interprovinciales esto va a estar muy difícil. El panorama es oscuro. El Gobierno Nacional autoriza y cada gobernador decide si recibe o no un vuelo", asiente Alejandra Barzani.

El presidente de la Cámara Argentina de Turismo, Aldo Elías, declaró sentirse "expectante" frente a la temporada de verano. "Económicamente el país está destruido. Unifiquemos, pongámonos de acuerdo. Los protocolos deben ser parejos para todo el país. La gente debe pensar en qué quiere gastar y cómo disfrutar, no en autorizaciones, si debe hacer o no cuarentena, o si tiene prohibido viajar. Ante la duda, la gente se queda en casa", asevera Elías.

"Hay un público que esperará un tiempo a que no haya tanta circulación. Veníamos de un sector muy tradicional, esta transformación es muy grande para los agentes de viajes", rebate Deya. "Todavía hay mucha desconfianza y tiene que ver con la incertidumbre. La poca definición atenta contra la decisión de los turistas", reflexiona Repucci sobre la temporada.

Protocolos para todos

Las reglas no se aplican por igual: cada destino podrá decidir sobre la letra chica del protocolo sanitario.

Sin dudas la decisión más importante tiene que ver con la apertura de los

"El resto del mundo ya empezó la recomposición del turismo internacional. Nosotros, estamos casi en cero todavía".

Roberto Amengual, presidente de AHT.

vuelos, decimados por protocolos que piden 60 por ciento de ocupación en las naves y por la desaparición de la oferta de jugadores como las *low-cost* Norwegian o la chilena Latam.

En una primera etapa solo podrán viajar personas con tratamiento médico y trabajadores esenciales lo que implica demoras sobre la pactada flexibilización del transporte interjurisdiccional como micros de larga y corta distancia. El presidente de la Cámara de Turismo espera que estén a disposición "los medios de transporte masivos para todos los que quieran viajar". Y agrega: "Que haya vuelos es un paso adelante", se conforta.

La crisis económica local, la pandemia que impacta fuertemente en el negocio aerocomercial, y la dificultad de girar divisas al exterior empeoró las condiciones del mercado argentino. Algunas aerolíneas como Qatar Airways y Air New Zealand confirmaron su retirada del negocio, achicando aún más la oferta de vuelos del y hacia el exterior.

"La Argentina ha sido un desafío antes de la pandemia y no esperamos que este mercado se recupere rápidamente", dijo Nick Judd, jefe de Alianzas, Estrategias y Network de Air New Zealand. La compañía aérea Emirate Airlines, que había dado un paso al costado hace unos meses, finalmente reiniciará sus operaciones en Ezeiza "cuando Argentina sea comercial y operacionalmente factible". En octubre, anunció lo propio Turkish Airlines: comenzó a operar en noviembre y tendrán tres frecuencias semanales.

Hasta el momento, el único aeropuerto habilitado es Ezeiza. Por esta razón y frente al protocolo de capacidad máxima del 60 por ciento en aviones, Aerolíneas Argentinas estima que perderá US\$ 900 millones este año por la pandemia y por un mal ejercicio el año

anterior. A escala internacional, según el Barómetro del Turismo Mundial de la Organización Mundial del Turismo, se perdieron US\$ 460.000 millones de ingresos de exportación procedentes del turismo internacional.

Las aerolíneas y los establecimientos turísticos no fueron los únicos golpeados. La asistencia al viajero también tuvo un duro golpe. Assist Card cayó en un 88 por ciento respecto del 2019. Su modelo de negocios, por ejemplo, tuvo que cambiar en plena pandemia y así lanzaron 'Medicall', un servicio de telemedicina que permite a las personas realizar videoconsultas con profesionales de salud. "La reactivación del sector turístico será lenta y ardua. Muestra señales alentadoras pero no esperamos recuperar los mismos valores de venta que teníamos antes de la pandemia hasta el segundo semestre de 2021. Esto también dependerá en qué condiciones termine Argentina económicamente", Federico Tarling, Chief Service Officer en Assist Card International.

Para Roberto Amengual, presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo de cuatro, cinco estrellas y boutiques de lujo, "la crisis del sector recién comienza". Según datos de AHT, se cerraron alrededor de 4.300 establecimientos turísticos, ya sean hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Y de los que quedan, el 50 por ciento está en situación crítica: consideran poco probable poder mantenerse en pie y evalúan el cierre definitivo o ir a la quiebra. Para ilustrar la gravedad: entre enero y julio, un total de 5.100 pasajeros se hospedaron en hoteles mientras que en 2019 se hospedaron 21.100.000. "El resto del mundo ya inició la recomposición del turismo internacional. En la Argentina estamos en cero. No existe antecedente en el mundo de que las provincias y municipios de un país se aíslen de la manera que está sucediendo aquí", objeta Amengual.

La temporada 2021 podría ser un momento bisagra para el turismo argentino: juegan todo, a matar o morir. US\$ 3.000 millones al año están en juego en una economía que no puede perder ni un solo dólar. <AP> Marina Paleo

ESTE VASO ESTÁ POR LA MITAD.



CNN **RADIO**
AM950

SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN.



Los CEOs de BBVA, Galicia y Mastercard participaron del panel de bancos



El análisis político, uno de los puntos fuertes de todos los encuentros



Panel de la industria automotriz con los número uno de VW, Toyota, Renault y FCA.

Sectores

La mirada de los número uno

En su 13º edición, el Encuentro de los Líderes, organizado por El Cronista, Revista Apertura e InfoTechnology, reunió a los principales referentes de las distintas industrias para analizar qué deja este 2020.

Esta nueva edición de El Encuentro de los Líderes, el evento anual organizado por El Cronista Comercial, APERTURA e InfoTechnology, recorrió cada uno de los verticales que movilizan la actividad de la Argentina, como banca, automotriz, tecnología, consumo y laboratorios, y planteó espacios de análisis para abordar cuestiones vinculadas al liderazgo, la política y el *management*.

El panel que abrió el encuentro fue La economía que viene, que contó con Emmanuel Álvarez Agis, titular de la consultora PxQ; Martín Tetaz, economista e investigador de la UNLP; Orlando Ferreres, presidente de Orlando J. Ferreres & Asociados; Diana Mondino, directora de Relaciones Institucionales de Ucema; y Anna Cohen, CEO y presidenta de Grupo Cohen.

Cohen reflexionó sobre el mercado de capitales. "Hay proyectos que tienen que ver con empezar a mirar al mercado interno, hay una oportunidad para que las compañías accedan a créditos. Hay exceso de pesos", remarcó.

A su turno, Álvarez Agis destacó: "El aspecto positivo es que, con poquito, el Gobierno consiguió bastante; por lo menos en el síntoma de la inconsistencia que estamos teniendo, que es la brecha. Lo negativo es que no alcanza".

Al respecto, Tetaz agregó: "No se quiebran expectativas ni se reconstruye confianza con gradualismos".

Por su parte, Ferreres hizo hincapié en las restricciones que el Gobierno



**Radio
Rivadavia
AM 630**

FERNANDO CARNOTA CON NUEVO EQUIPO LUNES A VIERNES DE 6 A 9 HRS



**FERNANDA CARBONELL / BEBO GRANADOS / GUSTAVO MARANGONI
RUBÉN SANTOS / ALEJANDRO GARDINETTI / GABRIEL LEVINAS**

Todo lo que pasa, todo el día.

[Facebook](#) [Instagram](#) [Twitter](#) @Rivadavia630 | [rivadavia.com.ar](#)

está implementando. "El Fondo dice lo que hay que hacer y el Gobierno se opone, pero lo hace. Va a pedir ahorrar en gasto público y achicar el déficit fiscal primario y total".

Para Mondino, "algunos creen que el Gobierno va a hacer una cosa y otros, otra. No tenemos un lineamiento ni una política monetaria clara, pero sí una política fiscal, que va a ser difícil de financiar. Necesitamos que el Gobierno haga un gol y que la Argentina crezca", sentenció.

El panel de Análisis político reunió a Lucas Romero, director de Synopsis Consultores; Juan Mayol, director de Opinaia; y Martín Surpin, director de CIGP. Según Mayol, al inicio de la pandemia, la imagen de Alberto Fernández creció. "Ante una situación inédita, hay una necesidad de la sociedad de encolumnarse detrás de las decisiones y esto significó un respaldo", dijo.

"Sin embargo, luego empezaron a aflorar las críticas sobre el enfoque gubernamental y los problemas económicos. El nivel de imagen se sostiene en márgenes aceptables, tras un año complejo, aunque empezamos a ver divisiones en el núcleo que apoya al Gobierno".

De cara las próximas elecciones, la incógnita es por dónde pasa el objetivo del Gobierno. "Si uno pudiera revisar el contrato electoral que firmó Alberto Fernández con sus votantes, la primera



El panel de liderazgo contó con las CEOs de Dupont, Biotronik, Randstad y Lean In Argentina.

"No tenemos un lineamiento ni una política monetaria clara, pero sí una política fiscal, que va a ser difícil de financiar".

Diana Mondino, Ucema.

cláusula era poner en marcha la economía, llenar la heladera y prender la parrilla. La segunda, 'voy a gobernar yo, no Cristina'. Esas dos cláusulas van a estar puestas sobre la mesa al refrendar el apoyo de los votantes", expresó Romero.

En cuanto a lo económico, para Surpin, "la pandemia hizo que haya quedado postergado, pero si se llega a una nueva normalización, se verá y la gente va a pedir explicaciones".

El sector financiero

Agustín Beccar Varela, Gerente General Mastercard Cono Sur; Martín Zarich, presidente Ejecutivo BBVA Argentina; y Fabián Kon, Gerente General de Galicia, participaron del panel dedicado a la banca.

"Este año se necesitó de colaboración entre todos los actores del sistema", sostuvo Beccar Varela. No obstante, la crisis aceleró la digitalización de los medios de pago. "En cinco meses se logró lo que hubiera llevado cinco años", dijo.

La pandemia justificó medidas que afectaron a los bancos: regulación en la tasa de interés y restricciones al acceso

al mercado de cambios. Según Zarich, hay que tener en cuenta la dimensión del sistema. "A la larga, lo que estamos haciendo es impedir que el sistema funcione en su plenitud", advirtió.

Para Kon, estas medidas deberían ir terminando a principios de 2021. "El sistema financiero tiene un objetivo que en el mundo lo disfruta la población porque hay crédito, mercado de hipotecas. Si se achica, no estás permitiendo a la población que alcance la prosperidad. Para crecer hay que generar crédito, ahorro y moneda".

El panel dedicado a la Visión empresarial tuvo a Martín Ticinese, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes; Diego Sobrini, presidente de Grupo Galeno; Martín Galdeano, presidente de Ford Argentina; y Paula Altavilla, directora para la Región Sur en Whirlpool, como expositores. Galdeano dijo que el foco estuvo en proteger los recursos y que los planes de inversión siguieran intactos. Un ejemplo es el anuncio de que la firma invertirá US\$ 580 millones para la nueva generación de la Ranger.

"Es un año especial porque cumplimos 130 años en la Argentina. Venimos de cumplir un plan de inversiones por US\$ 800 millones y este año anunciamos una inversión por \$ 5000 millones para festejar", comentó Ticinese.

Para Galeno fue un año desafiante. "Somos 11.000 empleados, tenemos siete sanatorios y la prepaga, la firma de seguros, la ART y compañía financiera argentina. De un día a otro hubo 3500 empleados que se fueron a la casa, y teníamos que seguir dando servicio".

Por su parte, Altavilla describió que el mercado "empezó a reactivarse para Pascuas con el e-commerce. Volvimos a producir en julio; fueron meses de mucha incertidumbre".

Management e innovación

Matías O'Farrell, VP de Massalin Particulares; Martín Genesio, presidente de AES Argentina; Gastón Schisano, CEO de BBVA Seguros; y Herman Faigenbaum, director General para el Cono Sur de Cushman & Wakefield, participaron del panel Management e Innovación. "Tuvimos que reinventar

¿QUÉ ESTÁBAMOS HACIENDO CUANDO FRANCISCO FUE ELEGIDO? RADIO.

AM 1030 DEL PLATA

50 AÑOS DE AMOR

el negocio. La fábrica estuvo cerrada 53 días y nos tocó acompañar a nuestra gente", detalló O'Farrell.

"No estábamos preparados para el trabajo remoto. Pudimos hacerlo al punto de preguntarnos por qué no habíamos adaptado el modelo de *home office* antes", confesó Schisano. Faigenbaum planteó: "Esta crisis tuvo doble impacto: cómo gestionar la empresa y cómo seguir de modo remoto. El trabajo presencial se puso en crisis".

En tanto, Genesio se refirió a los ejes que debieron atender: "La no presencialidad en las oficinas; la presencialidad en las plantas; y terminar las obras de construcción de dos parques eólicos".

En el panel automotriz, los protagonistas fueron Thomas Owsianski, presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina; Daniel Herrero, presidente de Toyota Argentina; Pablo Sibilla, presidente y director General de Renault Argentina; y Cristiano Rattazzi, presidente de FCA Automobiles Argentina.

Owsianski comentó que hay una recuperación en el mercado local y en la exportación. "Los últimos meses fueron un mercado a nivel históricamente bajos", comparó. Por su lado, Herrero apuntó que "si se da un mercado creciente y un Brasil reactivando, quizás podamos tener una producción más alta el año que viene".

En el caso de Renault, Sibilla recordó: "Fue un año importante por el aniversario 65 de la fábrica y el lanzamiento de la *pick-up* Alaskan. Estaba previsto lanzarla el año que viene y nos pusimos como objetivo anticiparlo".

Rattazzi mencionó la necesidad de que Brasil se recupere: "La fábrica de Córdoba está hecha para exportar a Brasil, el 70 por ciento de su producción en condiciones normales va hacia ahí".

Del panel dedicado a los laboratorios participaron Flavio Devoto, Gerente General AbbVie Región Sur; Edgardo Vázquez, Gerente General de Laboratorios Bagó; y Gastón Domíngues Caetano, Gerente General de Takeda Cono Sur. "Tuvimos que reconvertirnos para seguir dando servicio. Eso requirió esfuerzos del área *supply chain* y de calidad", dijo Domíngues Caetano.

"Necesitamos un régimen laboral que permita volver a canalizar los puestos de trabajo con un bajo costo para las PyMEs".

Julián de Diego, experto en derecho laboral

Para Bagó fue un año de transformaciones. "En 96 horas tuvimos que poner una operación en forma remota de 1300 colegas, tres plantas y adaptar los protocolos", mencionó Vázquez.

Devoto destacó: "La solución de la pandemia viene por la innovación y por los tratamientos que se han probado por las vacunas".

El complejo mundo laboral

Julián de Diego y Daniel Funes de Rioja se refirieron al escenario laboral. Para Funes de Rioja, "hay que generar un modelo de contratación para la emergencia. Es decir, que tiene que haber por unos años una forma de contratación que sea ágil, sin cargas sociales y con un régimen indemnizatorio para agilizar la entrada".

De Diego planteó: "Es momento de enfrentar modelos para lo que viene. Necesitamos un régimen laboral que permita volver a canalizar los puestos de trabajo con un bajo costo, sobre todo en PyMEs, respetando a los trabajadores, pero que no tenga toda la cobertura y pesos fijados en la legislación".

En tanto, el consumo estuvo representado por Martín Ribichich, Gerente General de PepsiCo Alimentos Cono Sur; Gian Carlo Aubry, CEO Nestlé Argentina, Uruguay y Paraguay; y Laura Barnator, Gerenta General de Unilever Argentina y Uruguay. "Veníamos de un año muy golpeado, nos agarró la pandemia y la desesperación de todos de ir a abastecer las alacenas", detalló Barnator.

Ribichich dijo: "La pandemia cambió los hábitos de consumo. Los productos ligados a la circulación, como el consumo en la calle, sufrieron al principio y categorías ligadas al hogar (cereales, desayuno) tomaron relevancia".

En tanto, Aubry sostuvo: "Lo primero fue proteger a los empleados y aseguramos la continuación de la producción, venta y distribución, pero tam-

bien de la cobranza".

El Encuentro tuvo también un panel de Tecnología, en el que expusieron Matías Casoy, Gerente General de Rappi Argentina y Uruguay; Gonzalo García, vicepresidente de Fortinet para Sudamérica; Fernando López Iervasi; Gerente General de Microsoft Argentina; y Guido Ipszman; director General de Salesforce Argentina.

"Las empresas que ya tenían una base de digitalización se vieron con una ventaja", sostuvo el CEO de Microsoft y dijo que, de ahora en más, se instalará un modelo de trabajo híbrido. En línea, el ejecutivo de Salesforce dijo que la industria supo adaptarse al cambio. "Es una oportunidad ya que nos va a permitir contratar gente por fuera de CABA y GBA", destacó.

"Uno de los cambios pasa por el consumidor. Tenemos nuevos hábitos en cuanto a los modos de comprar y a los medios de pago", planteó Casoy.

García mencionó que, en las empresas, se amplió la superficie de ataque. "Vemos una mayor proliferación del cibercrimen y de las amenazas".

El panel que cerró se enfocó en el liderazgo en pandemia. Participaron Francisca Sanhueza Valencia, country manager para el Cono Sur en Biotronik; Silvia Bulla, presidenta de Dupont Danisco; Dolores Cortés, fundadora y CEO de Lean In Argentina; y Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina y Uruguay. "Hubo que enfocarse en los recursos humanos y generar confianza. Pudimos, por segundo año consecutivo, ser la región de más crecimiento en el mundo", expresó Sanhueza Valencia.

Bulla dijo: "Trabajamos sobre las emociones de los líderes; si están en eje, pueden manejar la complejidad de los demás, si no, forman parte del problema".

"Tenemos el reto de mantener un grupo de voluntarios; mujeres que le sacan tiempo al ocio, que trabaja desde el propósito", explicó Cortés.

"El 57 por ciento del staff de Randstad son mujeres, son más mujeres en mandos medios y el 30 por ciento en directivos, pero aún tenemos mucho que trabajar para llegar a la paridad", concluyó Ávila. <AP>

Sólo tendrás ojos para mí.

A partir del

15 DE DICIEMBRE

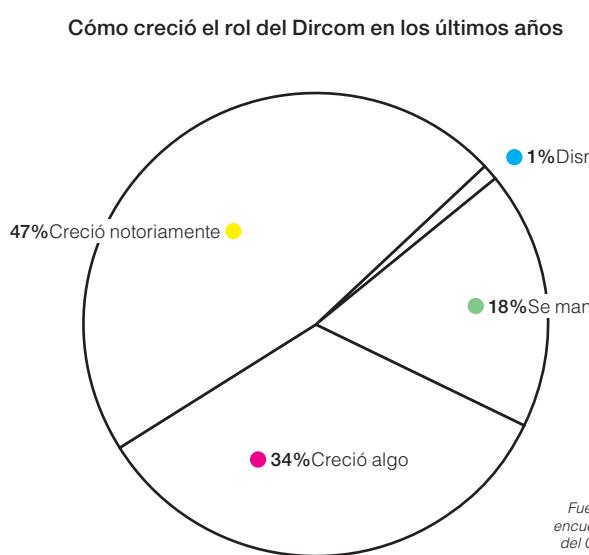
LO MEJOR DE NUESTRO CONTENIDO ON DEMAND

*Ingresá con tu suscripción de TV paga.



STUDIO
UNIVERSAL





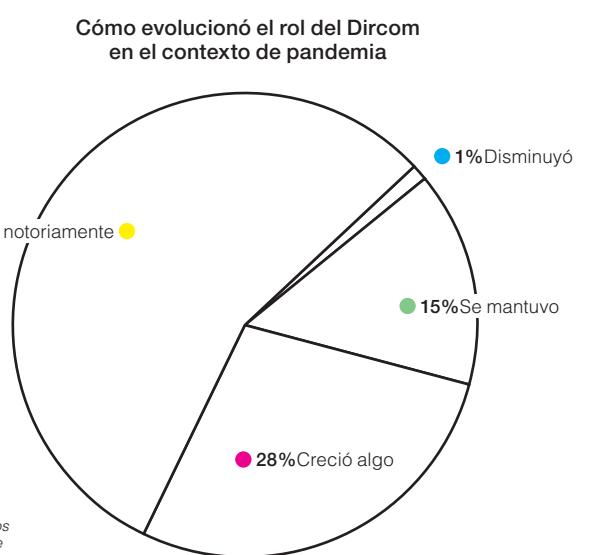
Actualidad

El nuevo rol de los Dircom

Cómo son vistos los responsables del área por el CEO y los demás directores de las compañías, según una encuesta exclusiva. Qué funciones valoran más hoy de los voceros. La gestión de la pandemia.

En tiempos de crisis, riesgos reputacionales en aumento y redes sociales con mensajes multiplicados y viralizados, la importancia de una comunicación coherente y aceitada cobró una nueva dimensión para las empresas. Y, con ella, creció el rol y la importancia del director de Comunicación, tanto en su exposición hacia el afuera como en su función de consejero del CEO y demás gerentes.

¿Cómo es percibido el Dircom dentro de las compañías? ¿Qué piensan sus pares de otras áreas gerenciales? Con esas preguntas como disparadores, el Círculo Dircoms –grupo que nuclea a ejecutivos de comunicación corporativa, Relaciones Institucionales y Asuntos Públicos de grandes firmas del país– encargó a SEL Consultores un relevamiento para conocer a fondo cómo es visto hoy ese



profesional puertas adentro del mundo corporativo. La encuesta, realizada en noviembre último, contó con la participación de 173 respuestas de CEOs, directores y gerentes de primera línea.

“Nos interesaba tener información objetiva que nos ayudara a confirmar o refutar la hipótesis que teníamos: el rol del Dircom ha ganado relevancia en las empresas como un aliado clave del negocio”, indica Valeria Abadi, presidenta de la entidad y gerente corporativa de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing de Arcor. Y agrega: “Esa idea que teníamos, basada en nuestro día a día y en el lugar que fuimos ocupando en las mesas de toma de decisiones de las organizaciones, queríamos objetivarla y es así que pensamos en hacer una investigación dirigida a los CEOs y los C-Levels, el equipo de pares del Dircom”.

Frente a la pregunta de cómo evolucionó el rol del Dircom en los últimos años, el 47 por ciento de los encuestados respondió que creció notoriamente, mien-

tras que el 34 por ciento dijo que creció algo. Para el 18 por ciento de la muestra, el rol se mantuvo igual, y solo un 1 por ciento consideró que retrocedió.

Cuando el análisis viró hacia el contexto de este año de pandemia, las respuestas fueron distintas: el 56 por ciento consideró que el rol de los voceros creció notoriamente y un 28 por ciento que creció algo. “Es destacable que 8 de cada 10 consideren que el rol del Dircom ha ganado relevancia en los últimos años y que el 84 por ciento considere incluso que el rol creció en importancia durante la pandemia. Está claro que en las crisis nuestra función se vuelve más crítica y relevante”, evalúa Abadi.

Consultados sobre los papeles más importantes que ejercen los responsables de Comunicación, los integrantes del C-Level mencionaron dos en primer lugar: definir e implementar una política de comunicación integrada incorporada a la estrategia global, y asesorar en la identificación y mitigación de riesgos de reputación. En un segundo nivel, el Dircom es visto como un consejero del CEO y los principales líderes de la compañía; el referente de sostener y mejorar la reputación para contribuir a la creación de valor para el negocio; el responsable de preparar a los directivos para que puedan desarrollar una comunicación efectiva con sus públicos clave; y un articulador del vínculo de la empresa, el CEO y los principales líderes con los grupos de interés.

“Está muy claro, según la encuesta, que el Dircom juega un rol clave a la hora de asesorar en situaciones de crisis y mitigar riesgos, cómo articulamos con los stakeholders y cómo ayudamos a mejorar o sostener la reputación. Esas habilidades, si se articulan inteligentemente, tienen el potencial de generar mucho más valor

para las organizaciones”, señala Silvina Seiguer, directora de Comunicaciones Corporativas de McDonald’s (Arcos Dorados) para Latinoamérica Sur y vicepresidente del Círculo Dircom.

De todas las funciones que se le asignan al responsable de Comunicación (ver aparte), la que más creció en los últimos años es la de consejero del CEO y el resto de los líderes: un 80 por ciento de los encuestados la ubicó en el primer lugar. Por último, el estudio indagó en las funciones que ejercen los directores de Comunicación como más importantes para impulsar la rentabilidad. En ese caso, el papel de articulador del vínculo de la empresa y el CEO con los stakeholders se ubicó al tope, con el 59 por ciento de las respuestas. Luego figuraron la definición de la política integral de comunicación (56 por ciento), sostener y mejorar la reputación corporativa (51 por ciento) y asesorar y mitigar riesgos de reputación (50 por ciento de las respuestas).

El valor de la reputación

¿En qué sienten que cambió su función los directores de Comunicación? Para Seiguer, “las organizaciones ven a la reputación como un valor clave y es justamente el Dircom quien trabaja para protegerla, sostenerla y elevarla. Creo que los C-Levels se dieron cuenta que los profesionales de la comunicación son quienes entienden cómo trabajar la reputación y que sin ellos hay un pilar en su estrategia que les falta”.

En la óptica de la gerente de Comunicación de Arcor, aprovechar la tecnología para hacer una escucha inteligente y proactiva del contexto, a fin de detectar oportunidades y situaciones de crisis, es uno de los desafíos a los que se enfrentan hoy los profesionales del área. También deben impulsar nuevas formas de

comunicación por segmentos o nichos. “La comunicación masiva cada vez será menos relevante y el Dircom debe ser capaz de entender qué decir, cómo decirlo y de qué forma a cada audiencia”, afirma.

Es tarea del director de Comunicación, además, que el cuidado de la reputación no sea una responsabilidad exclusiva de su área sino de toda la empresa e incluso de la cadena de valor. “Hoy un empleado puede generar una crisis a partir de un poste en redes sociales o, al contrario, los empleados y la cadena de valor pueden contribuir a gestionar una situación de crisis a partir de la comunicación personal. Todos son potenciales voceros”, remarca Abadi.

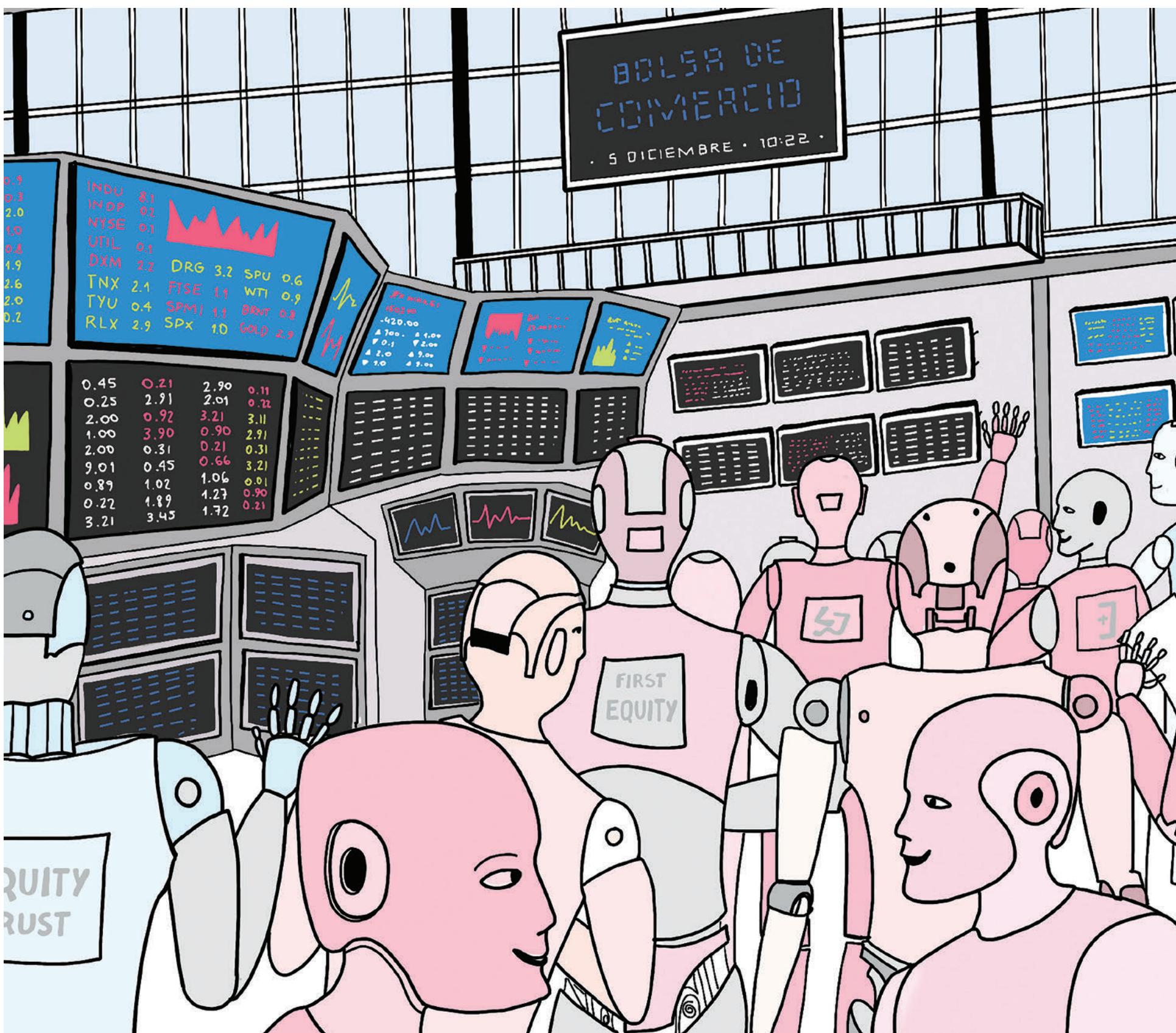
Para la directora de Arcos Dorados, otro de los desafíos es liderar el compromiso de la empresa con su audiencia, “ya que el consumidor actual valora que las empresas tomen postura sobre temas de coyuntura, relevantes para la sociedad como la sustentabilidad y la transparencia”. Por ese motivo, dice, “es clave enfocar los esfuerzos de comunicación a los valores y propósitos de la organización y, a la vez, identificar a tiempo y gestionar de manera honesta cualquier problema de comunicación de la compañía”.

La pandemia, coinciden, fue una bisagra. “Provocó un giro de 180° en los planes de todas las empresas y por ende, en las comunicaciones –dice Abadi. En este sentido, fue preciso repensar la comunicación con nuestros públicos”.

Seiguer indica que el foco estuvo puesto en continuar con la construcción de sus marcas. “Tuvimos que lograr que las comunidades con las que interactuamos comprendan que ‘hacer’ es más importante que ‘decir’ y en este contexto es donde la comunicación debe conectarse con el propósito de nuestras compañías”, resume. <AP> Pablo Ortega

Las funciones del Dircom, según los otros ejecutivos de la empresa. Porcentaje de respuestas afirmativas

91% Es el responsable de definir e implementar una política de comunicación integrada incorporada a la estrategia global	91% El responsable de apoyar y asesorar en la identificación y mitigación de riesgos de reputación	87% Un consejero del CEO y los principales líderes de la compañía	87% El referente de cómo crear, sostener y mejorar la reputación corporativa y contribuir a la creación de valor para el negocio	87% Responsable de preparar a los directivos para que puedan desarrollar una comunicación efectiva con los públicos clave	86% Articulador del vínculo de la empresa, el CEO y los principales líderes con los stakeholders	83% El guardián de la marca corporativa y el responsable de velar por que la comunicación publicitaria no haga susceptible	80% Un promotor de la comunicación interna para crear alineación al propósito y los valores de la compañía	80% Un promotor de incorporar nuevos formatos, canales y plataformas de comunicación	75% Un impulsor de las políticas de sustentabilidad, ética y compliance
--	--	---	--	---	--	--	--	--	---



Mi broker es una máquina

En qué punto está el trading algorítmico en el mercado local y cuáles son las soluciones que analizan distintos activos y recomiendan inversiones. ¿Puede confiarse en las simulaciones? La opinión de los expertos.

Junto con los algoritmos de machine learning existe una variedad de propuestas para predecir el comportamiento de las acciones que componen el mercado bursátil. En concreto, el llamado *trading* algorítmico analiza rápidamente inmensos volúmenes de datos de fuentes diversas para anticiparse a entender y detectar patrones que permitan saber qué pasará con la cotización de las acciones que cotizan en la Bolsa.

En la Argentina existen sistemas con las capacidades necesarias para llevar adelante cientos o miles de operaciones bursátiles diarias. Entre ellas está Eye Capital. Nacida en 2017, su plataforma de origen nacional opera en las bolsas de Nueva York, Hong Kong, Madrid y Londres. Esta herramienta está diseñada para procesar en lenguaje natural lo que se publica *online* y, al producirse alguna novedad, estipula en tiempo real si es positiva o negativa para decidir la compra o venta de instrumentos financieros. En diálogo con APERTURA, su cofundador y Chief Data Officer Juan Pablo Braña comenta que el foco principal de la empresa está en el exterior porque sus algoritmos funcionan mejor en mercados grandes, con 5000 títulos o más.

Otra solución local es Goonder, que sirve para invertir en acciones desde el *smartphone*. Para eso, tras conocer el perfil de inversor del usuario, identifica, selecciona y le recomienda oportunidades de inversión personalizadas de forma automática. A tal fin, su algoritmo detecta, una vez cerrados los mercados, qué acciones del mundo están

entrando en una posible curva de crecimiento de corto plazo. Otro ejemplo es ArQuants. Se trata de una firma local que conecta los mercados con los agentes mediante una plataforma *web*.

Respecto a si se puede confiar en las soluciones que operan a nivel nacional, todos los entrevistados dicen sí. De todos modos, recomiendan tener cuidado con los simuladores ya que, como expresa Gabriel Monzón, profesor de la Universidad de Morón y titular de Grupo Latina, consultores económicos y financieros, "no todos los simuladores son iguales". Y se explaya: "Cuando una tecnología como el *trading* algorítmico se incorpora, siempre surgen empresas ávidas de captar nuevos clientes. En ese sentido, así como existe la publicidad engañosa, algunos simuladores brindan resultados que no se ajustan a la realidad. Dentro del algoritmo de la simulación, suelen registrarse algunas modificaciones que muestran un futuro mejor al que realmente puede realizarse. En ese sentido, es conveniente generar simulaciones en varias plataformas y, siguiendo un viejo concepto de las finanzas, a mayor certeza menor rentabilidad. Por lo tanto mi sugerencia es que, frente a una misma simulación debería optarse por la que nos muestra frente a la misma realidad un menor rendimiento futuro ya que es mejor llevarse la sorpresa de haber ganado más que lo simulado a sufrir la amargura de no haber llegado al resultado que en una simulación muchas personas lo toman como resultado prometido".

Trading algorítmico

Braña comenta que si bien el *trading* algorítmico existe desde hace años en el mundo, en la Argentina despegó con fuerza hace unos tres años. "En varios mercados el crecimiento fue gradual, pero acá creció de golpe", comenta.

Carlos Lizarralde, ingeniero en Sistemas y cofundador de la firma que hace procesamiento inteligente de datos 7 Puentes, profundiza en la misma línea: "Hay limitaciones para que el *trading* algorítmico local esté maduro, entre ellos, que el mercado bursátil es pequeño tanto en tamaño como en volumen comparado con los más desarrollados, por lo que los grandes jugadores no están interesados en operar acá. Por otro lado, hay cuestiones vinculadas a la infraestructura porque más allá de los algoritmos se requiere de capacidad de cómputo y gran ancho de banda", sostiene, y advierte que este panorama nacional le da una oportunidad a otros *players* no tan grandes. "Por ejemplo, si una empresa tiene una estrategia para el Rofex tiene chances porque en este

"El *trading* algorítmico está muy desarrollado en el país. Estamos a la par de México y Brasil con una bolsa mucho más chica".

Juan Pablo Pisano, Ucema.

mercado todavía hay mucho trabajo que se hace manual. En cambio si la misma empresa quiere competir en el NYSE, quedará fuera de juego porque se necesitan invertir millones de dólares para procesar esa información".

Lizarralde está en tema porque en el pasado trabajó con modelos de *machine learning* para *trading* con el objetivo de predecir, por ejemplo, cuál será el valor del activo dentro de "x" intervalo de tiempo. Para, a partir de esa información, tomar decisiones, por ejemplo, sobre qué conviene comprar o vender.

Si bien hay mercados a nivel mundial que están más maduros que el local, Juan Pablo Pisano, profesor de Finanzas PreQuant en la universidad del CEMA (Ucema) y autor de la colección de libros "Python para Finanzas Quant",

"En un mercado como el argentino, apelar a los algoritmos es confiable pero siempre es necesaria la visión de un experto".

Gabriel Monzón, Grupo Latina.

explica a APERTURA que el *trading* algorítmico está muy desarrollado en la Argentina respecto al resto de Latinoamérica, en especial, comparado por la capitalización y el volumen. "Estamos un paso adelante de Chile, Perú y Colombia, en tanto que estamos a la par de México y Brasil pero con una bolsa muchísimo más chica que ellos".

Por supuesto que en cuanto a la penetración de esta disciplina todavía hay un camino interesante por recorrer. En tal sentido, Lizarralde indica que hay mucha gente que desconoce sobre el tema, y que la mayoría de los bancos "sigue trabajando de forma manual y con mucha informalidad basándose en rumores e intuiciones, siendo que tranquilamente podrían apelar a estos algoritmos", sentencia. De todos modos, Pisano es optimista porque ve que, de a poco, los grandes agentes de bolsa y los gestores de portafolios seguidos por las instituciones bancarias van avanzando en esta línea.

A todo esto hay un ingrediente esencial: el mercado local es muy volátil y sujeto a demasiados factores externos como las decisiones políticas que se toman de un segundo a otro. "Los algoritmos buscan patrones matemáticos, y acá hay muchísimos factores externos como para que funcionen de manera optima. Quizás en Estados Unidos el presidente Trump habla y genera movimientos inusuales, pero siempre son mínimos comparado con lo que pasa acá, donde puede haber movimientos del 10 por ciento", justifica Braña.

Nuevo perfil profesional

Los entrevistados destacan que la Argentina tiene talento de sobra y que, de hecho, en el país muchos programadores y científicos de datos que están trabajando el *trading* algorítmico desde acá para empresas del exterior. "La mayoría operamos mucho más en

el mercado de afuera debido a la estabilidad y profundidad de mercado, es decir que en la Argentina hay muy pocos instrumentos y con muy poca liquidez. Además, acá hay mucha burocracia", sostiene Pisano.

Claro está que al ritmo con el cual el mercado bursátil es impactado por la ciencia de datos y la programación, cambian las habilidades que deben tener los profesionales que se dedican a esta actividad. En este sentido, mientras que quienes analizan los papeles a largo plazo pueden estar más enfocadas en el mundo de las finanzas, para las operaciones *intraday* se necesitarán cada vez más matemáticos, programadores y *data scientists*. "En la Argentina, por sus características, el perfil ideal debe saber mucho del mercado y también saber programar", relata Braña. Como dato de color, Pisar recuerda: "Recientemente un alumno me comentó que, con lo que aprendió en poco tiempo de Python hizo un *script* que automatiza una tareas repetitiva que hacen en la oficina todas las semanas los viernes al cerrar el mercado y que les insume dos horas y dos empleados, por lo que ese *script* le permite ahorrar 100 horas de trabajo a cada uno", ilustra, y agrega: "Lo que hace 15 años era el Excel hoy es Python, por lo que tener conocimientos en este lenguaje de programación terminará siendo un requisito para ocupar ciertos puestos vinculados al mercado de capitales".

Como para realizar una síntesis entre el trabajo humano junto con el de los algoritmos, Monzón resume: "En un mercado pequeño como el argentino y con gran susceptibilidad, apelar a los algoritmos es confiable, pero siempre es necesaria la opinión de un experto en temas financieros y de mercados para tener una visión más humana y a un plazo más largo". Para él, el profesional ideal debería "incorporar el *trading* algorítmico como una herramienta de gestión importante, más relajada y que da tiempo a los análisis de los expertos a mediano plazo. Aunque siempre el profesional debe estar atento a los factores emocionales del mercado que no prevén los algoritmos".

Las mejores canciones de todos los tiempos.

**blue
100.7 FM**



bluefm.com.ar
Descargá la App



Por último, y más allá del escenario actual, los entrevistados indican que el *trading* algorítmico va a seguir madurando en el país al ritmo con el cual se digitalice el mercado de capitales. "Sueño con que algún día se democratice el acceso a la información para que la gente común pueda suscribirse a un bróker de inversión y que las inversiones se manejen de forma más inteligente comparado a cómo trabajan los bancos", concluye Lizarralde.

Definitivamente, el *trading* algorítmico llegó para quedarse, pero más allá de los avances tecnológicos, el mercado de valores es un sistema muy complejo y no basta con explicar su comportamiento con solo datos históricos. El mercado bursátil es el resultado de la interacción de diferentes seres humanos, y no pueden perderse de vista los aspectos sociales con lo que, más allá del volumen de los datos y el poder de los algoritmos, el rol de los profesionales será siempre clave.

<AP> Debora Slotnisky

Banca privada

Un traje a medida

Cómo es el servicio de asesoramiento personalizado en inversiones que bancos y asesores profesionales brindan a individuos de alto patrimonio. Diversificación global e impacto impositivo en los movimientos de cartera, lo más valorado hoy.

El año de la pandemia será también el año de los inversores. Al menos en la Argentina, el aislamiento preventivo y prolongado, combinado con una economía que muestra grietas por todos los frentes, inflación en ascenso y devaluación constante del tipo de cambio provocó que nadie que tenga un patrimonio que defender se haya quedado quieto.



Pablo Santiago, Banco Mariva.

Y así como los pequeños ahorristas tomaron la decisión de dar un salto y salir del plazo fijo para incursionar en la Bolsa, los individuos de altos patrimonios prendieron luces de alerta, se involucraron más en las decisiones de inversión y fueron en busca de asesores integrales que puedan darles no solo sugerencias de *asset allocation* sino las mejores alternativas para mantenerse lejos del riesgo argentino (incluida su altísima presión tributaria, recargada sobre el final del año).

"Cada cliente tiene objetivos y perfil inversor diferente, es por eso que armamos estrategias a medida de cada uno", arranca Mariano Galarraga, gerente de Banca Privada de Banco Galicia. "Contamos con diferentes alternativas de acuerdo a cada perfil inversor, patrimonio y preferencia para operar pero nuestro servicio cubre el 100 por ciento de las necesidades que se le puedan presentar, ya sea a nivel personal como también para su empresa", plantea el ejecutivo.

Para quienes tienen inversiones por encima de US\$ 200.000, el ICBC cuenta con servicio de Private Banking. "Se le asigna al cliente un banquero privado y un servicio que llamamos "one stop solution", donde el asesoramiento es integral y abarca su cartera local e internacional ya que poseemos alternativas de inversión onshore y offshore", describe Darío Zabuski, Responsable de Análisis de Mercados de ICBC. "Se trata de un segmento heterogéneo respecto de sus actividades y de un promedio de edad por encima de los 50 años", aporta.

Banco Mariva también tiene servicio especial para este segmento. "Una de nuestras ventajas más importantes es que somos una plataforma integrada. Tenemos unidades de negocios propias en la Argentina y en Estados Unidos, por lo cual le facilitamos a nuestros clientes el acceso a todos los mercados y todos los productos financieros, dentro del mismo grupo", describe Pablo Santiago, gerente de Wealth Management de Banco Mariva. "Les damos la posibilidad de armar carteras diversificadas a medida y en ese sentido el riesgo crédito en la Argentina está presente solo en pequeñas proporciones de algunas carteras y puntualmente en bonos corporativos de corto/mediano plazo muy selectivos, a los cuales le damos un seguimiento riguroso", sostiene.

Pero claro que no solo los bancos se dedican a satisfacer las necesidades de los individuos de alto patrimonio. Los asesores independientes tienen también este segmento bien aceitado. "Nuestros clientes tienen activos líquidos (financieros) superiores a los US\$ 500.000 y nuestros servicios abarcan desde la planificación financiera, fiscal y sucesoria, hasta la implementación y ejecución de las soluciones que permiten maximizar la rentabilidad de los activos", desglosa Mariano Sardans, socio y CEO de FDI Advisors que ofrece una propuesta integral de asesoramiento que llaman "Multi-Family Office". La empresa tiene oficinas en Miami, Montevideo y Buenos Aires y administra activos de unos 1000 clientes en 14 países.

Una de las particularidades de FDI es que no tienen productos financieros propios, no es Sociedad de Bolsa ni tiene convenios con gerenciadoras o administradores de fondos.

"Para los clientes residentes en la Argentina, tomamos muy en cuenta el impacto impositivo de las decisiones, seleccionando el tipo de activo y también siendo precisos en el instrumento más adecuado para cumplir los objetivos de riesgo/retorno y eficiencia impositiva", describe Santiago de Mariva.

De la misma manera, Zabuski pone enfasis en la pata impositiva den-



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



Salta 285, Buenos Aires Argentina / Tel: (+54 11) 4373-9500

www.multiled.com.ar / ventas@multiled.com.ar

tro del servicio integral que ofrecen: "Son temas de gran demanda en este grupo de clientes y por eso hemos ido incorporando eventos con especialistas tributarios donde se exponen temas generales y de actualidad impositiva".

Cartera VIP

"Las crisis, tanto locales como internacionales, deben estar consideradas en la estrategia elegida. Si alguien calibró mal el riesgo y luego se asusta ante la volatilidad elevada o un resultado adverso, lo más probable es que termine tomando malas decisiones que empeoren aún más sus resultados", advierte Zabuski y detalla que "en el plano local, la alta volatilidad hace que escaseen alternativas para perfiles conservadores".

"En este contexto nuestros clientes demandan dolarización de patrimonios a través de bonos públicos y privados emitidos en dólares o activos dólar linked", dice Galarraga, del Galicia, como síntesis de lo que más demandan sus clientes. Para facilitarles el camino lanzaron una plataforma digital para quienes les gusta manejar ellos mismos las inversiones. "Contamos con un portfolio de productos financieros para desarrollar su rentabilidad: Plazos Fijos, Fondos Fima, Intermediación y Custodia de Títulos Valores (Bonos Público y Privados, Acciones, Cauciones, Opciones, Cedears) y damos acceso a todas las emisiones primarias que se presenten, operando tanto en pesos como en dólares", detalla.

Santiago, de Banco Mariva, remarca que en los tiempos que corren de retornos muy bajos, "nos debemos esmerar en la selección de activos, y ser creativos en los instrumentos que le sugerimos a los clientes". "Para perfil de riesgo moderado, nuestras últimas recomendaciones fueron posicionarse en acciones europeas de alto dividendo, acciones estadounidenses del sector de materiales básicos (que se beneficiarían en cualquier resultado de la elección presidencial) y bonos corporativos de alto rendimiento de mercados desarrollados (en especial estadounidenses)".

Sardans remarca que "hoy en día el cliente argentino está enfocado en



Mariano Galarraga, Banco Galicia.

proteger sus activos, en minimizar su carga tributaria y analizar si conviene invertir o desinvertir en la Argentina. Existe la lógica de preferir mantener su capital en moneda fuerte y en mercados con fuerte respeto de la propiedad privada. Eso implica, en algunos casos, seguir una estrategia prolífica de desinversión, lo cual en muchos casos incluye trasladarse o llevar sus negocios o parte de estos al exterior".

En ese sentido, Gustavo Neffa, socio de Research for Trades, enfatiza también en que "el inversor argentino tiene mucha necesidad de cubrirse y de diversificar". Y apunta hacia Wall Street: "La capitalización bursátil de la Bolsa de Nueva York representa el 60 por ciento mundial. Con una cuenta en Estados Unidos se puede operar prácticamente todos los activos que uno desee, dado que existen no solo los instrumentos domésticos sino globales necesarios para hacerlo. Muchas empresas extranjeras de cualquier parte del mundo emiten ADRs y entonces sus acciones se pueden comprar directamente en Wall Street, sin tener que adquirir las divisas e ir a otra bolsa", explica con la mente en un inversor de banca privada, algo más sofisticado y con ganas de diversificar.

"Hoy la Argentina presenta muchas dificultades en materia de inversión si lo que se busca es seguridad. Dicho esto, nuestra principal preocupación a futuro producto de la crisis mundial que originó el Covid es la segura depreciación del dólar frente a otras monedas debido a la mega emisión que

está realizando el banco central de los Estados Unidos. A tal efecto diseñamos seis carteras que contienen activos subyacentes que están denominados y generan flujos en monedas alternativas al dólar, así como también exposición a activos reales, como ser inmuebles, con amplia diversificación global", detalla Sardans.

"Tanto bonos como acciones se encuentran en valuaciones muy elevadas, lo cual limita la posibilidad de obtener rendimientos que compensen el riesgo, y la amplia liquidez inyectada para compensar el impacto económico del Covid puede permitir el mantenimiento de esta situación por tiempo prolongado. Los activos que todavía tienen atractivo son los bonos *high yield*, bonos de mercados emergentes y acciones de empresas medianas de Europa y los Estados Unidos, como también de algunos países emergentes como el caso de Brasil", analiza Zabuski, con la vista puesta en inversores de perfil moderado.

En referencia a las oportunidades en el mercado local, el ejecutivo de ICBC señala que "para aquellos con un perfil de riesgo más agresivo, las valuaciones de los activos se encuentran muy bajas en términos históricos, tanto en bonos como en acciones. Pero deberán tener un horizonte de largo plazo hasta que se logre disminuir la volatilidad macro".

El objetivo que persiguen los asesores con este grupo selecto de clientes es darles un servicio integral, que resuelva varios aspectos y con foco en los resultados. "Cuando gerenciamos activos buscamos maximizar la rentabilidad después de impuestos, generando más flujos (alquileres, dividendos, intereses) y ganancias de capital (diferencias entre compras y ventas). Una de las formas es anulando cualquier intermediario que no agregue valor: de ahí que operamos vía *discount-brokers* en Estados Unidos", detalla Sardans y agrega otro punto clave de su servicio: "Blindar sus bienes del ataque de terceras partes, lo cual hacemos mediante la implementación de fideicomisos o *trusts* familiares". <AP> Mónica Fernández

EJECUTIVOS 2020: FLEXIBLES O ROTOS.



SUSCRIBITE

suscripciones@apertura.com
o llamando al 0800 222 7664

Una democracia necesita una buena burocracia

● El presidente electo Biden debe reparar el daño que sufrió el gobierno estadounidense con Trump y empezar a construir una administración pública moderna y conducida por expertos

● Por Romesh Ratnesar

Por lo general, el comienzo de una gestión presidencial está colmada de expectativas. El personal de la campaña triunfante llega a Washington en reclamo de cargos en organismos federales. Lobbistas ocupan salones de hotel para organizar desayunos con los operadores entrantes. Las revistas asignan fotógrafos de moda para fotografiar a los nuevos habitantes del Ala Oeste.

Esta vez el ánimo no será tan entusiasta. Cuando Joseph R. Biden preste juramento el 20 de enero de 2021 heredará una grave crisis nacional. Aunque puede que la vacuna del coronavirus esté lista, los contagios seguramente seguirán siendo rampantes en el invierno boreal. Decenas de millones seguirán sin trabajo, y muchos niños no habrán vuelto a las aulas. Integrantes del equipo del mismo presidente podrían verse obligados a trabajar por meses de manera remota, incluso cuando empiezan a tomar medidas en cuestiones prioritarias que van de la salud pública al cambio climático, el comercio o el control de armas nucleares.

Luego está la dificultad menos obvia pero tal vez más intimidante: reconstruir el gobierno tras cuatro años de Donald Trump, cuyo ataque al “estado administrativo” desmoronó a los empleados públicos y expulsó a miles de funcionarios de carrera, la clase de especialistas mejor preparados para ayudar a que el país salga del marasmo actual. “Hay cantidad de organismos quebrados que desesperadamente necesitan que los reparen”, afirma Paul Light, profesor de administración pública en la Universidad de Nueva York.

El medio siglo de experiencia de Biden en Washington, incluidos los ochos años que pasó en el poder ejecutivo, lo dotan de calificaciones únicas para encabezar el proyecto de

reconstrucción. Despolitizar las agencias federales, restablecer la moral burocrática y fortalecer la responsabilidad de los funcionarios políticos serán algunas de las prioridades inmediatas, pero el nuevo presidente también debe aprovechar la oportunidad de impulsar reformas largamente postergadas que tornen más ágil y dinámico al gobierno. En el espíritu del lema de campaña de Biden, aquí se enumeran cinco imperativos para “reconstruirnos mejor”.

1. FACULTAR A LOS CIENTÍFICOS

El 9 de noviembre, el presidente electo anunció la creación de un consejo de asesores sobre el coronavirus, integrado por destacados médicos, expertos en enfermedades contagiosas y exfuncionarios de salud pública. Al realzar a las voces científicas, Biden dio una importante señal de cambio. Entre todos los fracasos del gobierno de Trump a la hora de enfrentar la pandemia, ninguno demostró ser más corrosivo que el socavamiento de los científicos, en especial el doctor Anthony Fauci, el principal experto en enfermedades contagiosas. Funcionarios de la Casa Blanca ejercieron presión sobre los Centros de Control y Prevención de las Enfermedades y la Administración de Drogas y Alimentos para influir sobre las orientaciones de salud pública y acelerar las pruebas de drogas terapéuticas y el ritmo de aprobación de vacunas. Trump cuestionó personalmente a los profesionales médicos y difundió información falsa sobre testeos, la tasa de mortalidad y presuntas “curas” de la afección. El efecto fue el de reforzar la desconfianza sobre los pronunciamientos de funcionarios de salud pública.

“Estas organizaciones fueron alguna vez la envidia del mundo”, señala Ali Nouri, presidente de la Federación Estadounidense de Científicos. “Ahora esas entidades se han politizado. Eso ha causado un gran daño que llevará tiempo reparar”.

La erosión de la base de conocimiento científico gubernamental excede a los organismos centrados en la pandemia. El gobierno ha marginado a empleados de carrera en la Dirección Nacional de Atmósfera y Océanos, que recaba datos vinculados al cambio climático, y reemplazó al principal científico de esa entidad con un refutador del cambio climático. Expulsó del gobierno a decenas de científicos de alto nivel, incluido el director de Investigaciones de Recursos Minerales en la Oficina Geológica estadounidense, y a un arqueólogo en el Servicio de Parques Nacionales que era responsable de proteger sitios

ILLUSTRATION BY JUSTIN METZ. PHOTO: ALAMY



"Hay tanta desconfianza en todo. Será importante que Biden diga que existen ciertas reglas y que las van a respetar y hacer cumplir."

públicos históricos de los efectos de la alteración en el clima.

Un estudio de mayo de 2020 de la Iniciativa de Datos Ambientales y Gobernanza detectó que debido a las reducciones presupuestarias y al "tratamiento descuidado y desdeñoso del personal de carrera" en la Agencia de Protección del Medio Ambiente, más de una cuarta parte de los que tenían experiencia relevante habían dejado el organismo.

El exodo de científicos gubernamentales perjudicará la capacidad del país de reaccionar frente a pandemias y desastres naturales vinculados al clima. Biden puede empezar a deshacer el daño persuadiendo a los expertos para que vuelvan al gobierno, en parte aprovechándose de una de las reformas de Trump, que permite que los organismos vuelvan a contratar a ex empleados en una categoría salarial superior.

Biden también debería reinstalar cientos de comisiones asesoras que fueron eliminadas por Trump, dice Nouri, y combatir la propagación en redes sociales de desinformación científica. "Tiene que establecer una infraestructura central para combatir la desinformación y específicamente con el Covid-19, porque está matando gente", agregó.

El restablecimiento de la confianza popular en las autoridades científicas será crucial en la tarea de distribuir una vacuna. "Cuando se apruebe la vacuna la gente tendrá que saber cuán segura es", señala Paul Weinstein, profesor de administración pública en la Universidad Johns Hopkins, y exfuncionario del gobierno de Clinton. "Querrán ver datos. Si dirigen bien el proceso, se habrá dado un gran paso tendiente a reconstruir la confianza pública en el gobierno".

② RECUPERAR AL PERSONAL DE CARRERA

El adelgazamiento del conocimiento científico es signo de una crisis mayor. A lo largo de toda la burocracia federal, el impulso de Trump por desacreditar, marginar y desplazar a empleados de carrera ha sido eficiente. Solo en el primer año de su gobierno, la tasa de recambio entre los miembros del Servicio Ejecutivo Superior, los empleados más experimentados del gobierno, subió 82 por ciento. Comparado con presidentes anteriores, Trump ha instalado una cantidad desproporcionadamente alta de sus propios candidatos en organismos clave, a expensas de empleados públicos calificados.

Además de lesionar la moral del personal, la confianza de Trump en sus propios seguidores causó inestabilidad institucional. Según un estudio de la Brookings Institution, el gobierno de Trump ha asistido a un 91 por ciento de recambio en los cargos ejecutivos más influyentes.

Este caos de conducción y la marginación de empleados con experiencia aceleró fracasos gubernamentales, desde la

respuesta chapucera al huracán María de 2017, pasando por una política inmigratoria que dejó unos 600 niños separados de sus padres durante tres años, y la crisis del Covid. Al comienzo de la pandemia, más de la mitad de los 70 cargos de alto nivel implicados en la respuesta a la pandemia estaban vacantes o los ocupaban funcionarios interinos.

Light dice que las debacles federales se volvieron más comunes en los últimos 30 años, en parte debido al aumento de las designaciones transitorias de funcionarios políticos sin preparación en cargos importantes. Ahora hay al menos 4000 cargos del ejecutivo reservados para nombramientos políticos, el doble que en los años '80, y mucho más que en cualquier otra democracia avanzada. Biden debería revertir esa tendencia, opina Light. "Es un instinto perfectamente razonable poner a tu gente a cargo. Pero se debe evitar la tentación de devolver golpe por golpe a Trump en cuanto a nombramientos políticos".

Max Stier, director de la apartidaria Asociación por la Administración Pública, destaca que Fauci es la encarnación del tipo de empleado público al que Biden debería confiar mayores responsabilidades en la toma de decisiones. "Si de verdad quieren reformar el gobierno, tienen que tener buenas ideas, pero también tienen que ejecutarlas de manera eficiente", aconseja Stier. "La fuerza laboral de carrera es el punto de partida".

③ QUE TRABAJEN LOS ORGANISMOS DE CONTROL

Una de las decisiones más trascendentales que enfrentará el nuevo presidente será la de investigar a su predecesor, o exigirle algún tipo de rendición de cuentas, tal como sucedió con la comisión de la verdad del 11 de septiembre. Al margen de cómo Biden elija manejar las denuncias contra Trump, debería tomar medidas para fortalecer las reglas en torno a la transparencia y la información financiera, y reforzar las normas que impiden el uso de las palancas del gobierno para beneficio personal. "Hay tanta desconfianza de todo", dice Weinstein, exfuncionario de Clinton. Y agrega: "Será importante que Biden diga que existen ciertas reglas y que las van a respetar y hacer cumplir. Y eso incluye definir y reforzar el papel correcto de la Casa Blanca en relación con los organismos federales".

Su gobierno deberá dejar en claro que se someterá a la supervisión rigurosa del Congreso y de organismos de control dentro y fuera del gobierno.

También será crítica la revigorización de las oficinas de los inspectores generales del gobierno, el organismo de control independiente que investiga y revela casos de derroche estatal, defraudaciones o abusos. A comienzos de este año, Trump desplazó a los inspectores de cuatro entidades diferentes sin darle al Congreso un aviso de 30 días ni una explicación escrita, tal como lo exige la ley. Como primera medida, Biden puede convocar al Congreso para que celebre audiencias sobre los motivos del desplazamiento de los inspectores. Luego, debería reinstalarlos en los cargos y permitirles que reanuden su tarea.

④ MODERNIZAR EL GOBIERNO

La burocracia federal de dos millones de integrantes ha cre-

cido levemente con Trump, pero llegó a la senectud. Solo el 6 por ciento de los trabajadores son menores de 30 años, mientras que el 44 por ciento tiene 50 o más años. Un tercio de los empleados podría optar por la jubilación en 2023, y la cifra es dos veces más alta entre los integrantes del Servicio Ejecutivo Superior. Mientras tanto, las dependencias oficiales se esfuerzan por reclutar talento calificado para cubrir sus necesidades. El 83 por ciento de las dependencias federales admiten faltantes de personal, y el 63 por ciento dice que sus empleados carecen de habilidades críticas, señala la Asociación por la Administración Pública.

Gestada por años, esta crisis no se resolverá simplemente cambiando al ocupante de la Oficina Oval. Expertos como Stier apuntan al defectuoso sistema de contrataciones del gobierno. Incluso si alguien que busca empleo logra presentar con éxito su candidatura, pasarán en promedio unos 100 días hasta que reciba una oferta laboral, más del doble de lo que sucede en el sector privado. Y una vez dentro de la burocracia, los trabajadores jóvenes encuentran mentores y respaldos inadecuados, lo que conduce a tasas altas de recambio.

¿Dónde empezar? Agilizar las revisiones de antecedentes, ampliar los programas de becas, y reclutar en predios universitarios puede ayudar a que los organismos atraigan talento joven. Lo mismo, aliviando las deudas estudiantiles de los que busquen trabajo en el gobierno.

La magnitud de las dificultades que enfrenta el gobierno de Biden precisará de cambios sistémicos en la organización. "Tenemos un gobierno heredado que no se mantuvo al tanto con el mundo a su alrededor, ya sea que hablamos de pandemias, ataques ciberneticos o de crisis económicas –explica Stier. Deberíamos entender que así es el mundo. Y sabemos que esos problemas no disminuirán. Por lo pronto, van a acelerarse y proliferar".

En efecto, afrontar amenazas emergentes demanda un tipo diferente de fuerza laboral, una que sea más ágil y digitalmente nativa y que refleje la diversidad del país. "Lo que se precisa es un cambio mucho más amplio en las mentes", dice Anne-Marie Slaughter, directora ejecutiva de New America, un centro de estudios de Washington, y exdirectora de planificación política en el Departamento de Estado. "Precisamos pasar de la actividad como una empresa del siglo 20, con un vasto organigrama con diferentes sectores de responsabilidad, a algo más como una consultora, en la que hay equipos de expertos de todo el gobierno que se arman y desarmen".

Slaughter piensa que Biden debería trabajar con el Congreso para reformar el cuerpo diplomático del país, permitir que los funcionarios del servicio exterior trabajen en el sector privado y abrir oportunidades para que los estadounidenses con aptitudes especializadas cumplan tareas en el exterior. "Debemos ser capaces de recurrir a toda la gama del talento de nuestra sociedad para encarar los problemas mundiales que afrontamos", señala. Y agrega: "No vamos a conseguirlo pidiéndole a la gente que firme por una carrera de 30 años".

Un modelo en el que Biden puede inspirarse es el Servicio Digital estadounidense, creado por el presidente Obama para

solucionar uno de los mayores fracasos de su gestión: la fallida presentación de la página healthcare.gov. Conformada con veteranos del sector tecnológico reclutados por períodos de dos años en Washington, la entidad ha trabajado para mejorar la prestación de servicios estatales y les ahorró a los contribuyentes unos US\$ 3.500 millones a lo largo de cinco años, motivo por el cual ha recibido un sostén constante de la Casa Blanca de Trump y de los republicanos en el Congreso. Invertir en la expansión de ese organismo y aplicar las lecciones de sus logros sería una fuerte señal del compromiso de Biden con la innovación, amén de que agregaría la virtud de generar apoyo de ambos lados de la grieta política.

⑤ VOLVER AL MUNDO

La más compleja tarea de reconstrucción que le aguarda a Biden es una a la que se dedicó mucho durante la campaña: reparar la imagen mundial de los Estados Unidos y convocar a países afines a solucionar problemas comunes. Pero el paisaje es muy distinto al de hace cuatro años, cuando Biden dejó por última vez la residencia del vicepresidente en el Observatorio Naval de los Estados Unidos.

La hostilidad de Trump por las organizaciones multilaterales y el desdén por alianzas tradicionales ha dejado a los Estados Unidos más aislado y con la menor influencia en muchas décadas. Para tratar la intensificación de conflictos geopolíticos, la amenaza de la proliferación nuclear y el surgimiento de una China más assertiva, el país tendrá que fortalecer sus relaciones en el mundo. Pero incluso entre los aliados del país, cualquier garantía de Biden será tratada con desconfianza luego de la volatilidad de los años de Trump.

"No creo que el mundo esté listo para que los Estados Unidos digan sencillamente que están de regreso. El retorno tendrá que ser de otro modo", observa Slaughter. "Reactivar relaciones va a ser relativamente fácil. La duda es cómo vamos a conducir. Y la respuesta no puede consistir en cómo el gobierno norteamericano va a conducir, sino de qué manera vamos a liderar junto con cantidad de otros países, además de industrias, universidades y también el *establishment* científico todo".

Biden prometió reincorporarse a organismos y acuerdos internacionales que Trump hizo a un lado, como la Organización Mundial de la Salud, la Asociación TransPacífico, y el acuerdo sobre el clima de París. También debería revertir la decisión de Trump de no participar en Covax, un grupo mundial de compra de vacunas para el Covid del que forman parte 180 países, incluida China. Hacerlo no solo favorecería el interés de la salud pública local sino que también beneficiaría a los consumidores estadounidenses al darles acceso a vacunas desarrolladas en otros lugares.

Esto pone de manifiesto una realidad que seguirá siendo verdadera en el futuro previsible: para que el país salga de este desastre tendrá que pedir ayuda. Aprender a aceptar los límites del poderío norteamericano es el primer paso para recuperarlo. <BW> Ratnesar integra el consejo editorial de Bloomberg Opinion.

Comer.

Dormir.

Robinhood.

Repetir.



- La agencia que fusiona transacciones con esparcimiento apuesta a que sus clientes maduren y le confíen sus finanzas

El 2 de marzo, justo antes de que cerraran las oficinas a lo largo de los Estados Unidos, el personal de Robinhood Markets siguió trabajando bastante después del atardecer en su sede central de Menlo Park, California. Los directivos rodeaban al cofundador Vlad Tenev, para desbandarse luego llevando encargos a sus equipos. La compañía hacía frente a una emergencia: un corte en el sistema había dejado fuera de servicio a su aplicación de operaciones *online* en uno de los días más agitados de la Bolsa en meses.

Atemorizadas por la temprana difusión del Covid-19, las acciones estadounidenses habían atravesado una caída desgarradora y luego se habían recuperado. El desperfecto en Robinhood dejó al margen a sus clientes mientras unos 14.000 millones de papeles estadounidenses cambiaban de manos. Aunque Robinhood pudo restablecer el servicio de la aplicación, su manejo del episodio irritó a los clientes y motivó una investigación de la Comisión de Valores estadounidense, informó Bloomberg en agosto., aunque tanto la entidad regulatoria como Robinhood se negaron a comentar acerca de las investigaciones.

El incidente fue el primer temblor de lo que sería un prolongado período de turbulencia para la firma de operaciones de Bolsa. Entre marzo y junio sufrió varias alteraciones en transacciones y datos, lo que parecería un desastre para un advenedizo que trataba de arrebatar clientes a Charles Schwab Corp y Etrade Financial, y ubicarse como la aplicación monetaria de los millennials y la Generación Z.

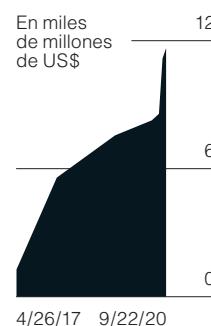
Pero no fue así: Robinhood habría de convertirse en uno de los grandes éxitos de la economía durante el Covid. Los estadounidenses, encerrados en sus casas, se daban pañazadas de series de Netflix, compraban en Amazon Prime y en el interín descubrieron las transacciones bursátiles desde sus teléfonos celulares. "Corredores de Robinhood" fue la explicación abreviada del frenesí de inversiones especulativas minoristas registrado durante los confinamientos por la pandemia.

Es el tipo de momento en el que las compañías aprovechan la oportunidad de crecer. Para Robinhood, en cambio, la necesidad más apremiante es hacerlo bien, demostrar que puede administrar una sencilla plataforma de operaciones *online* y dejar atrás la reputación de un mal servicio de

◀ Will Sartain

"A la gente de Wall Street no le gusta esto, es juego legalizado."

▼ Valuación de Robinhood basada en rondas de financiamiento privado



atención al cliente. Por eso suspendió las iniciativas de expandirse en Europa y Asia.

La empresa empleó más personal de soporte y se concentró en volver más confiable su tecnología. "En los próximos meses, seguiremos viendo resultados de todo el trabajo que hemos hecho", afirma Tenev en un video. El cabello le llega hasta los hombros y, al igual que muchos hombres en estos días pandémicos, exhibe cierto vello facial, en este caso, una barba candado. "Habrá más por venir", promete.

¿Cuál será entonces el siguiente acto de Robinhood? El producto básico –operaciones accionarias en una aplicación telefónica– es a la vez controvertido y sumamente imitado. Fundada en 2013, Robinhood empezó cortejando a inversores novatos y escasos de recursos al no cobrарles comisiones en las transacciones. Luego ofreció acciones fraccionadas para permitir que personas que no podían permitirse pagarlos, digamos, US\$ 3200 que cuesta un solo papel de Amazon.com, pudieran en cambio adquirir sólo una porción. Nada eso es ya inusual: las transacciones gratuitas son una norma en el sector, y en junio Schwab puso a disposición sus "tajadas de acciones".

Pero las operaciones accionarias gratuitas debían ser el punto de entrada, no el negocio que dotó a Robinhood de una valoración de US\$ 11.700 millones en su más reciente ronda de financiamiento de capital de riesgo. La firma tentó a grandes inversores como Sequoia Capital con la promesa de que los "clientes crecerán con nosotros", según indicaba una frase promocional de 2019 vista por Bloomberg. En una presentación que llamaba a "crear relaciones que duren generaciones", la compañía agregó que el valor de cada cliente debería incrementarse con el tiempo. El comprador por primera vez debería avanzar para usar otros servicios de la compañía, como cuentas de jubilación individual, créditos hipotecarios, seguros de auto y de alquiler, y seguros de vida.

Robinhood podría quedar bajo nuevas presiones para demostrar que puede aportar más que transacciones gratuitas cuando quiera salir a la Bolsa. El crecimiento inesperado de la firma en este año acercó la posibilidad de una oferta pública inicial, aunque esos planes no son inminentes, aclaró bajo pedido de anonimato un empleado de alto nivel en uno de las casas de capital de riesgo que respaldan a Robinhood.

En un mercado más tranquilo es fácil imaginar una transición gradual de agente de Bolsa con descuentos a supermercado financiero para los más prósperos. Pero Robinhood debe demos-

trar que puede mantener contenta a su creciente base de clientes en tanto trata de persuadirlos de subir de nivel.

Para atraer usuarios Robinhood ha sido increíblemente eficiente. Cuenta con unos 13 millones de clientes, de los cuales tres millones se incorporaron en los primeros cuatro meses del año. Ese número está bastante por encima de los 5,8 millones de cuentas minoristas que a fines de junio tenía Etrade, una empresa con casi 40 años de antecedentes. Los balances de cuenta de Robinhood son más modestos que los de otros agentes de Bolsa, señala una persona familiarizada con la compañía. En junio comunicó que sus operaciones diarias superaron los cuatro millones, por delante de todos sus otros rivales en un tiempo en que las transacciones minoristas vivían un auge.

En ese recorrido Robinhood interpuso las convenciones del sector. Llevó al reino financiero los ciclos compulsivos, virales, que gobiernan nuestras vidas en Instagram o Twitter. La aplicación está sincronizada con la base de clientes que mayormente son *millennials*: alrededor del 80 por ciento de los activos que administra pertenecen a usuarios *millennials*, señalaba la presentación de 2019. Este año la mitad de los nuevos clientes de Robinhood eran inversores primerizos, precisó la firma en mayo.

Will Sartain, de 19 años, es parte de la base de seguidores de Robinhood. Su padre trató de enseñarle sobre el mercado de valores, pero él nunca se interesó mucho. Eso cambió en febrero pasado. Estudiante de la Universidad Estatal de Ohio, Sartain gastaban normalmente unos US\$ 50 por semana en apuestas a partidos de fútbol americano, como los que disputan el equipo de su universidad o los Patriots de New England. Al cancelarse las actividades deportivas, se descubrió tentado por acciones y opciones accionarias.

Sartain ahora se conecta a Robinhood una o dos veces por hora cuando abren los mercados para verificar su patrimonio. "Las apuestas me entusiasmaban", confesó. "Al poner el dinero en Robinhood empecé a sentir el mismo entusiasmo."

La aplicación de la firma recalca la interacción social usando la posibilidad de conseguir una porción gratis de acciones a quienes inviten a amigos a incorporarse. Hay una diminuta posibilidad de enganchar papeles glamorosos de gran valor como Apple si un amigo se anota y enlaza con una cuenta bancaria. Quien descubra que la fuente de sus ideas de inversiones se está secando –o tal vez no sepa por dónde empezar puede buscar inspiración navegando entre los 100 papeles más comprados por los usuarios de la compañía.

Parte del crecimiento explosivo de Robinhood podría derivar del crecimiento paralelo de un ecosistema de operaciones accionarias de entretenimiento. David Portnoy, fundador de la página web y el imperio del podcast Barstool Sports, tal vez sea la figura más conocida de ese sector, con recursos como los de usar piezas de Scrabble para encontrar denominaciones accionarias en las que invertir. Portnoy no tiene relación con Robinhood, pero comparte una audiencia juvenil que disfruta de las transacciones. "A la gente de Wall Street no le gusta esto, es juego legalizado", explica Portnoy. "Si las apuestas deportivas son entretenimiento, creo que el mercado de valores es entretenimiento. No creo que haya nada malo en eso."

Una cantidad creciente de *influencers* en redes sociales también promueven a Robinhood. En TikTok los videos etiquetados #robinhoodstocks tienen 8 millones de visitas. Entre ellos están personas como Errol Coleman, quien afirma que desde mayo se tomó tiempo libre de la Universidad Estatal Adams, en Colorado, para dedicarse a invertir. A sus 200.000 seguidores en TikTok y 6000 suscriptores en YouTube, Adams les ofrece videos explicativos de todo tipo de temas, desde cómo detectar una presión de venta en descubierto o acciones baratas de firmas de poca capitalización bursátil.

A veces los operadores de Robinhood pueden mover a los mercados. Por ejemplo, a comienzos de junio se volcaron sobre Hertz Global Holdings y las acciones de la quebrada empresa de alquiler de autos empezaron a repuntar. Al incrementarse el volumen de operaciones en Hertz, la cantidad de operadores de Robinhood poseedores de ese papel creció en un momento hasta 160.000, unos 100.000 más que el mes anterior.

Fue una locura –los accionistas de compañías quebradas por lo general terminan barridos– pero cuando la acción se negociaba por menos de un dólar, tal vez fue divertido para algunos hacer la apuesta de que las cosas difícilmente podrían empeorar. Entre los clientes de Robinhood hay un subgrupo visible que gusta de riesgos alguna vez considerados exóticos. Las operaciones con opciones –en esencia, una manera de magnificar a la vez las posibles ganancias y pérdidas de los movimientos en los papeles– explotaron de popularidad este año entre los operadores menores. Robinhood contribuyó a fijar el escenario en 2017 cuando empezó a ofrecer transacciones gratuitas con opciones.

Robinhood adoptó la idea de que invertir debería ser algo accesible y, sí, emocionante. Sus

directivos a menudo emplean la perogrullada de Silicon Valley de que la utilización de su producto debería ser "un deleite", término que normalmente no suele asociarse con las inversiones en valores.

Los críticos sostienen que la app de Robinhood alienta a los usuarios a ver las inversiones como un juego. A los inversores se los felicita por su primera operación con una animación de paipes picados. "Es como jugar al poker, en tanto tengas algo de dinero vas a poder sentarte y empezar a competir", observó Charles Rotblut, vicepresidente de la Asociación Estadounidense de Inversores Individuales.

Estudios académicos han demostrado que a mayor actividad de los inversores individuales, peor suele ser su rendimiento. La mayoría de esos trabajos se hicieron antes de la muerte de las comisiones por corretaje, una rémora importante en el desempeño de los operadores. Pero al mismo tiempo en que cayeron los costos, los mercados se volvieron más rápidos y más competitivos. Todo el que haga operaciones desde una app telefónica busca superar a profesionales cada vez más refinados en la otra punta de la apuesta. Todavía no es una competencia pareja.

Robinhood y sus apoyos financieros alegan que esas preocupaciones son elitistas. "Está esa

▼ David Portnoy

● Participación de millennials en los activos bajo administración de Robinhood en 2019

80%



▲ Kamilah O'Brien

idea de que si sos nuevo en el mercado se trata de juego o de apuestas, pero en el caso de los riesgos se dice que son inversiones", replica Gretchen Howard, directora de operaciones de Robinhood. También protesta que los aspectos más lúdicos de la aplicación fueron exagerados. "No repartimos papel picado todo el tiempo", aclara. "No creo que celebrar un momento de participación en el mercado sea convertirlo en un juego."

Los cofundadores Tenev, de 33 años, y Baiju Bhatt, de 35, que se conocieron siendo estudiantes en Stanford, empezaron trabajando con inversores de grandes fondos. Antes de crear Robinhood, administraron el fondo de cobertura Celeris, donde usaban estrategias transaccionales de alta frecuencia, y una firma de software, Chronos Research, que abastecía algoritmos a los operadores.

Tenev y Bhatt celebran reuniones semanales con todo el personal en las que cualquier empleado puede hacer preguntas sobre la trayectoria de la compañía o su plan de negocios. Un momento recurrente es que uno de los cofundadores le pida al otro que le recuerde cuál es la misión de Robinhood. La respuesta siempre es la misma: hacer que las finanzas sean más accesibles para todos.

Como ya es típico en los negocios de Silicon Valley, la accesibilidad está vinculada a la tecnología, no a los seres humanos. La aplicación no ofrece números telefónicos de atención al cliente. En su presentación promocional, la firma se ufana de que tiene 23.700 clientes por empleado, mientras que Schwab cuenta con 595. A posibles inversores de riesgo les declaró que usará "un gran diseño de producto" para conseguir la "adopción viral", en momentos en que conta-

"No repartimos papel picado todo el tiempo."

ban con un equipo de 600 empleados. Su plantel actual de unas 1000 personas sigue siendo escaso en comparación con los más de 22.000 de Schwab, el peso pesado del sector con sucursales en los Estados Unidos.

Tenev responde que Robinhood posee una "malsana concentración en los clientes" y que constantemente revisan cómo prestan el servicio. "Históricamente hemos pensado que la mejor manera de prestar servicio a nuestra escala y responder a las preguntas de la gente es por correo electrónico –dijo. Agregar un número telefónico no va a ser la bala de plata".

Esta actitud hizo que desertaran algunos de los principales promotores de la compañía. JJ Buckner, de 29 años, maneja un canal de YouTube dedicado a las inversiones, que en agosto se convirtió en su trabajo principal. Las vistas de sus videos empezaron a subir en marzo con títulos como "Mi cartera accionaria en Robinhood con 28 dividendos" o "Cinco acciones que voy a comprar en esta caída bursátil", que recibieron decenas de miles de visitas. También empezó a vender jarras y buzos estampados con las leyendas "Beban cerveza, compren acciones".

El 14 de octubre Buckner anunció que se retiraba de la plataforma de Robinhood y pasaba a Fidelity Investments. Sus principales quejas: la atención al cliente es mala, la app parece colgarse demasiado, y un episodio reciente de hackeo que afectó a 2.000 cuentas en Robinhood lo dejó preocupado.

En Robinhood señalan que los ataques no vulneraron su propio sistema sino que partieron de delincuentes ciberneticos que habían logrado acceder a correos de clientes que estaban vinculados con sus cuentas en la firma. Las víctimas contaron sus casos en Twitter y LinkedIn, y algunos descartaron que el problema hubiera estado en los correos. "Si mediante nuestras investigaciones confirmamos que el cliente experimentó pérdidas debido a actividad no autorizada, entonces vamos a compensarlo plenamente por esas pérdidas", señaló un portavoz de Robinhood.

En la primera mitad de 2020, las agencias de protección al cliente estadounidenses recibieron unas 400 protestas referidas a Robinhood, cuatro veces más que las referidas a Schwab o Fidelity, informó Bloomberg en agosto. Clientes frustrados se quejaban de problemas y falta de ayuda. La compañía respondió declarando que había duplicado el personal del servicio de atención al cliente y que contrataría cientos más, a la vez que mejoraría la confiabilidad de la plataforma.

Un trágico incidente ocurrido este año llamó la atención sobre los peligros de introducir a nova-

tos en mercados complejos. En junio, Alexander Kearns, de 20 años, se suicidó al ver que su cuenta en Robinhood mostraba un balance negativo de unos US\$ 700.000, de acuerdo con una serie de tuits divulgados por su cuñado, Bill Brewster. Kearns contaba en un mensaje póstumo que "no tenía idea" de lo que estaba haciendo. Brewster cree que Kearns sólo vio las pérdidas en parte de una operación por opciones de pasos múltiples, pero no llegó a ver el resultado final y mal interpretó la deuda que tenía. En un comunicado Tenev y Bhatt dijeron estar "personalmente devastados" por lo que sucedió, y agregaron que la empresa modificó la aplicación para hacer más comprensibles las transacciones con opciones.

Los intentos de Robinhood por ir más allá de las transacciones han sido tumultuosos. El año pasado la compañía retiró abruptamente una presentación como entidad bancaria, lo que le habría permitido ofrecer sus propias tarjetas de crédito y cuentas respaldadas por la Corporación Federal de Seguros de Depósitos (FDIC, en inglés). En la actualidad, trabaja con bancos externos para entregar tarjetas junto con su producto de administración de dinero. En 2018, la empresa estropeó la presentación de un producto diferente de cuentas de ahorro y cuentas corriente que estaba preparando. Anunció que el dinero de los clientes iba a estar protegido por la Corporación de Protección de Inversiones en Valores (SIPC, en inglés). Pero la SIPC sólo protege activos en cuentas de corretaje en casos limitados en que un operador quiebra y no cuenta con el tipo de respaldo que los clientes de bancos disponen de la FDIC. La SIPC agregó que Robinhood no se había contactado con ellos antes de anunciar el plan.

Tenev se eriza ante la idea de que sus clientes son todos operadores irresponsables. "Un porcentaje muy pequeño de nuestros clientes participan de operaciones al día y transacciones activas". Dice que muchos de ellos hacen inversiones repetidas en el mercado, valiéndose de fracciones de papeles. Lo cual apunta a una posibilidad intrigante. Ante la ausencia de comisiones y la capacidad de comprar partes diminutas de acciones, en principio los pequeños inversores podrían usar Robinhood y otros imitadores para acumular el tipo de cartera diversificada y de bajo costo que antes solían conseguir en fondos como Vanguard Group o BlackRock.

Sin dudas hay un mercado –y una audiencia– para ese enfoque. Kamilah O'Brien, de 40 años, maneja un canal de YouTube llamado Focused Spender, en el que comparte consejos de finanzas personales sobre temas como ahorrar para

una emergencia o liberarse de una deuda. Peró un video que produjo acerca de invertir US\$ 500 en varias acciones a través de una cuenta de Robinhood es con mucho el más popular, con 612.000 visitas. "No me gusta hacer sólo videos de inversiones, pero a esos videos les va mucho mejor", explicó. "Hice mi inversión inicial con Robinhood, pero no volví para operar activamente".

Por ahora las transacciones siguen siendo importantes en el modelo de negocios de Robinhood. El año pasado la compañía esperaba conseguir la mayor parte de sus ingresos a partir del volumen neto de operaciones mediante pagos por flujo de encargos, y anticipaba recibir unos US\$ 180 millones. La práctica es legal y común, pero Robinhood no la hizo pública masivamente hasta octubre de 2018, días antes de que Bloomberg News informara que era una corriente significativa de ingresos en la empresa. Ahora la Comisión de Valores (SEC, en inglés) investiga las comunicaciones de Robinhood.

Los detractores sostienen que esos pagos plantean conflictos de intereses al fomentar el desvío de los encargos de los clientes a las firmas que paguen más, en vez de a la que consigue el mejor precio. Las reglas de la SEC exigen que los agentes busquen la mejor combinación de precio, velocidad y confiabilidad. Los reguladores ya apercibieron una vez a Robinhood por sus prácticas en torno al pago por flujo de encargos. La compañía aceptó pagar una multa de US\$ 1,25 millones para resolver las acusaciones de la Autoridad Reguladora de la Industria Financiera, que supervisa las agencias de corretaje, por no haber sido vigilantes para asegurarse de que los clientes obtenían la mejor aplicación posible de sus encargos durante un período de un año hasta noviembre de 2017, una acusación que Robinhood no admitió ni desmintió.

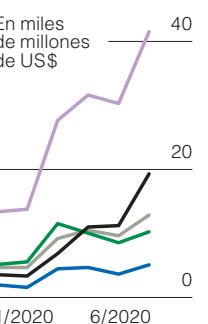
En tanto la empresa trata de convencer a los usuarios que es más que una aplicación de transacciones, podría enfrentar dificultades que derivan de su imagen. Mo Calestini, de 32 años, desactivó su cuenta cuando lo designaron asesor financiero adjunto en un gran banco estadounidense, cargo que no le permitía usar un agente externo. Calestini dice que le gustaría volver, aunque ve difícil que use la aplicación para otra cosa que no sea transacciones. **<BW> Annie Massa y Sarah Ponczek, con Sophie Alexander, Ben Bain, y Rob Schmidt**

THE BOTTOM LINE. Los inversores de Robinhood tienen grandes esperanzas de que esté a la altura de su valuación en US\$ 11.700 millones. Pero primero la empresa tiene que asegurar la confianza de las operaciones y la atención al cliente.

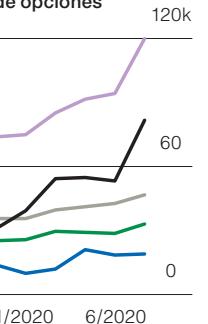
▼ Volumen de transacciones de operadores minoristas

TD Ameritrade
Robinhood
ETrade
Charles Schwab
Interactive Brokers

Acciones de capital

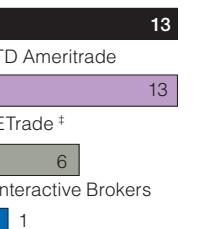


Contratos de opciones



▼ Cuentas de clientes*

Charles Schwab †
Robinhood
TD Ameritrade



*Las cifras reflejan los datos más recientes (2020).

†Charles Schwab completó su adquisición de TD Ameritrade en octubre.

‡Los datos de ETrade reflejan únicamente las cuentas de venta al público.

El experto en desastres de la Fed

Andreas Lehnert lee sobre accidentes aéreos, pestes y catástrofes nucleares para determinar de dónde vendrá la próxima crisis.



DATOS: COMPILADOS POR BLOOMBERG

Una alerta roja sonó a mediados de marzo en la Reserva Federal cuando los estadounidenses empezaron a retirarse de los fondos de mercados monetarios, uno de los lugares más seguros para depositar efectivo. Como las autoridades habían reducido casi a cero las tasas de interés, pronto quedó claro que tendrían que volverse creativos, y con rapidez, para impedir el cierre del flujo del crédito.

El titular de la Fed, Jerome Powell, y su directorio acudieron a Andreas Lehnert y su equipo de 50 personas en la División de Estabilidad Financiera. Denominada FS dentro del sistema de la Fed, la división empezó en 2010 con apenas cuatro personas. Pasó gran parte del decenio siguiente analizando las fragilidades del sistema financiero que podrían conducir a un colapso a gran escala en momentos de tensión. Por lo tanto, cuando el Covid-19 y las cuarentenas en todo tipo de negocios amenazaron con detener de golpe el flujo de dinero, Lehnert y sus colegas ya estaban preparados.

"Las instrucciones de Powell eran que el sistema atravesaba una crisis mundial histórica", por lo que la respuesta tendría que ser equivalente, dice Lehnert. Las órdenes fueron "harto claras y tajantes", agrega: tratar de evitar pérdidas de empleo permanentes durante la caída de la actividad en la economía, antes del eventual rebote. "Repasamos todos los trabajos que existen y con qué línea de crédito podríamos atender a esos empleadores", precisó.

Apenas dos días después de que redujera su tasa de referencia en una reunión dominical convocada de apuro el 15 de marzo, la Fed puso en marcha el primero de varios programas de préstamos que habían desarrollado Lehnert y sus colegas, partiendo de bosquejos de la crisis de 2008. Hacia fin de mes se habían presentado buena parte de las nueve líneas de crédito distintas que se dispusieron, de modo de poner todo tipo de frenos, desde el mercado de títulos empresarios a los fondos comunes de mercados de dinero, pasando por empresas que vendían en descubierto títulos de corto plazo para arreglar su flujo de efectivo. Aunque algunos de los programas tardaron en arrancar, nadie sugiere que ya no sean necesarios.

Los planes fueron coordinados desde una oficina improvisada que Lehnert instaló en su casa suburbana de Virginia. Alimentado por lo general con cereales y manteca de almendras, y alerta a base de cafeína, flexiones de brazo y trotes en las colinas, este hombre de 51 años comienza su jornada laboral alrededor de las 7 de la mañana

y la culmina tarde en la noche. La banda de sonido del musical Hamilton suele escucharse en algún lugar de la casa donde trabaja. Su esposa le recuerda que ventila la habitación, que a él le gusta mantener calentita.

La biblioteca hogareña de Lehnert refleja su obsesión profesional con aquello "que podría salir mal". Ha leído acerca sobre por qué se estrellan los aviones, por qué las centrales nucleares quedan fuera de control accidentalmente, y por qué explotó el transbordador espacial Challenger. Existe también un Por qué se derrumban los edificios y uno sobre Pestes y personas, que tal vez resulta especialmente pertinente para 2020. Mentir por dinero parece otra lectura provechosa para alguien con el tipo de trabajo de Lehnert.

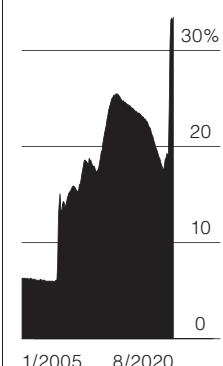
Dice que una característica habitual durante los desastres es que hasta los expertos pueden sentirse abrumados por los hechos. "No entienden dónde están" cuando algo sale mal, acota. "Habían tenido un mal proceso para comprender el comportamiento del sistema como un todo".

Aunque Powell subrayó en una conferencia de prensa el 16 de septiembre que el mercado laboral estadounidense afronta un largo camino hacia la recuperación, con once millones de norteamericanos que deben recuperar los puestos de trabajo perdidos durante la pandemia, la amenaza de un derrumbe financiero retrocedió con la amplia red de seguridad del banco central estadounidense. Ahora, algunos observadores buscan las semillas de la próxima crisis, con más razón dado que en agosto la Fed adoptó una estrategia de largo plazo de permitir que la inflación exceda la meta de 2 por ciento para compensar las previas faltas de cumplimiento, lo que implica que la entidad dejará que la economía "se caliente" por un tiempo. El 16 de septiembre funcionarios de la Fed proyectaron que no subirán las tasas hasta 2023.

El dinero barato tiene su modo de fomentar la especulación, el exceso de endeudamiento y la disparada del precio de las acciones, junto con la amnesia sobre los riesgos. Con la última expansión asistimos a la burbuja de las Bitcoin, una acumulación de apuestas apalancadas en el mercado del tesoro, y un incremento en préstamos empresarios de alto riesgo. Powell y otros miembros del Comité Federal de Mercado Abierto (FOMC, en inglés) confían en Lehnert y el equipo FS para estar al tanto de potenciales peligros.

"Por supuesto que estudiamos muy cuidadosamente las condiciones financieras –dijo Powell en una presentación del 16 de septiembre–. Las vemos desde todas las perspectivas. El FOMC recibe informes de manera trimestral".

▼ Balance de la Fed como porcentaje del PBI



"Hemos pasado muchos años pensando en hechos improbables, impensados y francamente extraños."



La Fed estudia riesgos como el de los estímulos a la producción.

Esos informes, denominados internamente Vigilancia cuantitativa, o QS (en inglés, por Quantitative surveillance), provienen de Lehnert y su equipo. A menudo se concentran en temas especiales, como ciertas estrategias de fondos de cobertura, debilidades potenciales en empresas de servicios hipotecarios, vulnerabilidades en créditos estructurados –títulos a partir de deuda reformulada– y el peligro de perturbaciones en las operaciones con bonos. Como la FS es relativamente pequeña, Lehnert apela a especialistas de todo el sistema de la Fed para producir los QS.

“Siempre están tratando de identificar ese canal de transmisión o tal mecanismo de amplificación en el que nosotros no habíamos pensado”, observa Lael Brainard, directora de la Fed que supervisa a Lehnert y al equipo FS, y quien pasa 90 minutos por día en llamadas con ellos. Aunque las evaluaciones del personal “nunca van a pronosticar exactamente los riesgos”, el análisis se detiene en esa posible amplificación de los problemas, agrega.

Lehnert recurre a sus lecturas voraces para tratar de imaginar qué podría suceder. Cuando estaba en la escuela primaria en Oklahoma sus padres le revisaban la mochila en busca de libros sacados de la casa que pudieran distraerlo en clase. Si eso no funcionaba, ponían bajo llave los volúmenes. Un día volvieron a casa y se encontraron con el joven Andreas leyendo la guía telefónica.

Fue el nombre de una revista lo que lo inspiró en la elección de la carrera. Sus padres llevaron a casa un número de The Economist cuando él tenía unos 15 años. Después de leerlo de punta a punta resolvió que eso era exactamente en lo que quería convertirse. Cursó un doctorado en economía en la Universidad de Chicago, casa de estudios conocida por su fe en los mercados. Asistió a clases de algunos de los pensadores económicos más influyentes, como los Premios Nobel Robert Lucas Jr., James Heckman y Thomas Sargent.

Lehnert también apela a su experiencia en la gestación de la última crisis financiera, la explosión sin precedentes de préstamos hipotecarios de alto riesgo de mediados de los 2000 que casi desmoronó el sistema financiero mundial. En junio de 2005, tras siete años de carrera en la Fed, pidieron a Lehnert que hiciera una presentación en el FOMC sobre el mercado de la vivienda. Una medición de precios había subido 16 por ciento en comparación con el año anterior, incluso antes de que la Fed empezara a subir las tasas desde mínimos históricos. Su conclusión, similar a la de otros, fue que había poco riesgo sistemático.

“Las entidades con grandes cantidades de riesgo hipotecario en sus carteras están bien ubicadas para manejar pérdidas graves –dijo entonces–. Ni los deudores ni los prestamistas parecen especialmente débiles. En realidad, la evidencia apunta en la dirección contraria: los

deudores tienen grandes colchones de capital, las hipotecas a solo interés no son un producto especialmente siniestro, y las instituciones financieras son harto saludables”.

Después de alguna aclaración, su conclusión fue la siguiente: “Ante una caída grande en el precio de las viviendas, el sistema nacional de hipotecas puede doblarse, pero lo más probable es que no se rompa”.

Claramente, fracasó en extrapolar las consecuencias de la evolución rápida en el mercado hipotecario y de cómo la titulización de créditos de baja calidad podría amenazar al sistema financiero mismo. “No entendimos los mecanismos de amplificación”, dice Lehnert hoy, al recordar que suele pensar en el episodio de 2005. “Es un músculo que ahora ejercitamos todo el tiempo.”

A su grupo, que incluye a Michael Kiley, quien anteriormente dirigió el equipo de modelos económicos de la Fed; Elizabeth Klee, experta en el sistema de pagos, y al jefe de personal, Nami Musaka, veterano de la banca de inversiones, lo insta a pensar por fuera de los marcos habituales de análisis. Dice que la división FS es un “hogar para personas que no solo piensan en lo que tienen enfrente”. Y valora el “pensamiento creativo sobre riesgos que no hemos visto o en los que no hemos trabajado”, antes que perseguir la jugada del día en el mercado o quedar atrapado en debates acerca de si hay o no una burbuja en algún activo.

“Hemos pasado muchos años pensando en sucesos que eran improbables, impensados y francamente extraños”, admite Lehnert. Por algún tiempo consideraron incluso cómo afectaría al sistema financiero una recesión breve y aguda causada por una pandemia.

“El noventa y nueve por ciento no ha ocurrido jamás”, aco-
ta. Hasta que uno sí ocurrió. <BW> Craig Torres

THE BOTTOM LINE. El equipo de 50 personas en la División de Estabilidad Financiera de la Reserva Federal tuvo un papel principal en moldear la respuesta del banco central a la crisis del Covid-19

LA PALABRA DE LOS QUE VEN CUANDO NO SE VE NADA.



La Visión de los Líderes 2021.

Siempre es uno de los trabajos más leídos del año. Con más razón el año en que todo cambió.



SUSCRIBITE
suscripciones@cronista.com
o llamando al 0800 222 7664

La palabra de **550 CEOs y directivos** de las empresas más importantes del país, contando sus proyectos y estrategias. **Único.**

EDICIÓN ESPECIAL
El Cronista
HECHA POR EXPERTOS

El retorno del Dragón



ILUSTRADO POR SHUHUA XIONG

● China está en ascenso a los ojos de los Estados Unidos y Occidente. Pero, desde su propia perspectiva histórica, es una restauración.

● Por Michael Schuman

Ningún tema de política exterior acosará más al ganador de la Casa Blanca que China. Los especialistas ya debaten cuáles deberían ser los próximos pasos de Washington. Algunos proponen un “nuevo comienzo” para moderar las tensiones y volver a una diplomacia más constructiva. Otros le temen a ese mismo comienzo y alegan que los Estados Unidos no debe desviarse de la línea dura.

Las decisiones tomadas por la próxima administración serán críticas. En tanto los Estados Unidos se esfuerza por contener el brote de coronavirus y reactivar su economía, China parece estar ganando fuerza. Su producto bruto interno se expandió un 4,9 por ciento en el tercer trimestre, un rebote asombroso en un mundo que mayormente sigue hundido en la parálisis inducida por la pandemia (los datos oficiales chinos tienen que tomarse con reserva, pero los economistas en general coinciden en que la economía está mejorando rápidamente). En cuanto a su propia política exterior, Beijing casi ni pestañeó frente a la presión estadounidense y en cambio se volvió más segura, reforzando su influencia en instituciones mundiales como la Organización Mundial de la Salud, aplastando al movimiento prodemocracia en Hong Kong, subiendo la temperatura con Taiwán y peleando (literalmente) con la India a lo largo de su frontera en disputa.

Pero antes de que los Estados Unidos y sus aliados puedan avanzar, tienen que volver la mirada atrás para determinar cómo es que el mundo llegó a este punto con China. El consenso sostiene que la política de enfrentamiento de Washington fue un grave error que creó un adversario peligroso para los EE.UU. y para la democracia misma. Pero ciertamente es una idea que apareció con el diario del lunes.

En verdad Occidente se equivocó al interpretar el ascenso del país como potencia destacada en función de su experiencia histórica, y no en la de China. Por ese motivo, en los Estados Unidos y en Occidente hablamos y pensamos erróneamente sobre China y trazamos políticas que no se ajustan a las profundas tendencias históricas que hoy modelan a China y a su papel en el mundo.

La clave es ver al país como lo ven los chinos y ubicar a China en el contexto de su historia, no la nuestra en Occidente. De ese modo surge otra China que demanda un tipo diferente de políticas. Sin esa comprensión alterna de China, los gobernantes de Washington tendrán que esforzarse por competir con Beijing y con su creciente desafío a la primacía mundial estadounidense.

El problema comienza en la escuela secundaria. La mía, en Clifton, New Jersey, ofrecía la opción de seguir historia estadounidense o historia estadounidense. Sólo aprendíamos de otras par-

tes del mundo cuando se cruzaban con el relato estadounidense. China tenía un cameo ocasional: la Política de Puertas Abiertas de John Hay, o la alianza con Chiang Kai-shek contra Japón en la Segunda Guerra Mundial. A muchos de nosotros nos enseñaron así la historia, a través del prisma de nuestra propia narración.

Pero los prismas distorsionan. Ha sucedido que los norteamericanos se toparon con China en algunos de los momentos más oscuros de su historia. En el siglo 19 y comienzos del 20, China era políticamente decrepita, militarmente inepta, arcaica económicamente y, según los occidentales, socialmente retrasada. Se nos presentaba la imagen de un país que, en el mejor de los casos, era un reino premoderno de arrozales y mandarines en batas de seda; en el peor, un caso desahuciado por la guerra y empapado de miseria y decadencia. Ciento, todos conocíamos algo del pasado reluciente de China, de los emperadores con joyas, de sus grandes palacios, y de la proeza de ingeniería de la Gran Muralla. Pero esa China estaba lejos de nuestros pensamientos.

Aquello afecta la manera en que describimos y discutimos sobre la China de hoy. La llamamos “mercado emergente”, porque está dentro de los límites de nuestra propia visión. Pero si giramos el prisma, la pobreza china resulta una aberración bastante reciente. El país ha sido de manera constante una de las economías más grandes del mundo en los últimos 2000 años, y lo era avanzado el siglo 19. Por ese motivo, los occidentales que visitaban China quedaban deslumbrados por riquezas que superaban todo lo que habían conocido en Europa. Cuando los primeros navegantes portugueses se abrieron camino hasta Guangzhou a comienzos del siglo 16, suspiraban ante las banderas de seda que eran tan grandes como velas.

En vez de ser algo sorprendente, el crecimiento de China hasta ser la segunda economía del mundo es un regreso a la normalidad. Al igual que el papel crítico que desempeña en el comercio y la producción moderna. Nos quejamos de que China “se robó” fábricas y protestamos por todo lo que en Target es “Made in China”. Históricamente, empero, el país ha sido un importante centro industrial y un exportador de primer orden, capaz de producir bienes valiosos a una escala fabulosa. La dinastía Song (960-1279) experimentó una quasi revolución industrial siete siglos antes de la de Inglaterra. La seda y la porcelana, ambos inventos chinos, estuvieron entre los genuinos primeros productos mundiales de consumo, los iPhones de su época. Siglos antes de que Vasco da Gama llegara a la India en 1498, en China palpitaba el corazón de un sistema económico mundial, con rutas comerciales que iban del sur de China por el sudeste de Asia y el Océano Índico al Golfo Pérsico y el Mar Rojo.

También hablamos del “ascenso de China” como si fuera sorprendente y único. Pero China ha “ascendido” muchas veces antes. Uno de los rasgos más notables de su historia es la frecuencia con la que los chinos pudieron reconstruir su sociedad hasta ser una gran potencia después de períodos de decadencia, trastornos políticos o invasiones. La última etapa de debilidad, en la que China estuvo subordinada al mundo occidental, no ha sido larga según las medidas de la historia china. En los primeros 300 años de contacto directo y constante entre China y Occidente –a partir del siglo 16– los emperadores retuvieron

la primacía sobre los europeos marítimos. No fue sino hasta la derrota de la dinastía Qing por los británicos en la primera Guerra del Opio (1839 – 42) que el equilibrio del poder osciló hacia Occidente. Desde el punto de vista de la historia china, lo inusual en el Asia moderno es el dominio occidental, no el regreso de China como locomotora continental.

Una manera mucho mejor de definir el ascenso del país en el siglo 21 es hablar de una “restauración”, que no se diferencia mucho de tantas restauraciones imperiales del pasado. El régimen actual, aunque no es una dinastía encabezada por un emperador (al menos no de manera oficial), está reconstruyendo los pilares tradicionales de la grandeza china –en el plano económico, político, militar y (con menos éxito) cultural– tal como lo hicieron en su tiempo las dinastías Tang, Song o Ming.

Pensar el creciente poderío chino como una restauración nos obliga a cambiar la manera de enfrentarlo. En Occidente debatimos cómo encajar a China en el orden político y económico que creamos nosotros. Pero China nunca iba a contentarse con ser una mera pieza en la maquinaria occidental. Durante gran parte de su historia estuvo en el centro de su propio orden mundial, que se basaba en una forma peculiarmente china de las relaciones internacionales y que estaba gobernado por ideales y prácticas cuyas raíces se remontan a más de 2000 años. Las reglas chinas de la diplomacia y el comercio se basaban en la categoría al menos ceremonial de China como civilización superior, asentada en la cima de una jerarquía de sociedades. Otros reyes y jefes tenían que demostrar su respeto rindiendo tributo a los emperadores, que los consideraban vasallos. Con el resurgimiento de la influencia política y económica de China, Beijing está reviviendo algunos de esos preceptos tradicionales de la política exterior.

El primer paso al abordar la restauración china es aceptar que China quiere ser y seguramente será una superpotencia planetaria. La idea de que los Estados Unidos puede “detener” a China no tiene sentido. Washington puede ralentizar las cosas reteniendo tecnología y entorpeciendo el comercio. Pero los chinos creen que, en función de su historia, tienen derecho a ser una superpotencia, y la estrategia de “dominar a China”, según ellos la ven, generará conflicto pero pocos resultados tangibles. Del mismo modo, los intentos por forzar a China a “respetar las reglas”, que son las nuestras, también serán casi igualmente inútiles. Los chinos perciben el orden mundial occidental como una imposición sobre un Asia oriental que ellos normalmente dominaron, así lo más probable es que sigan sus propias reglas.

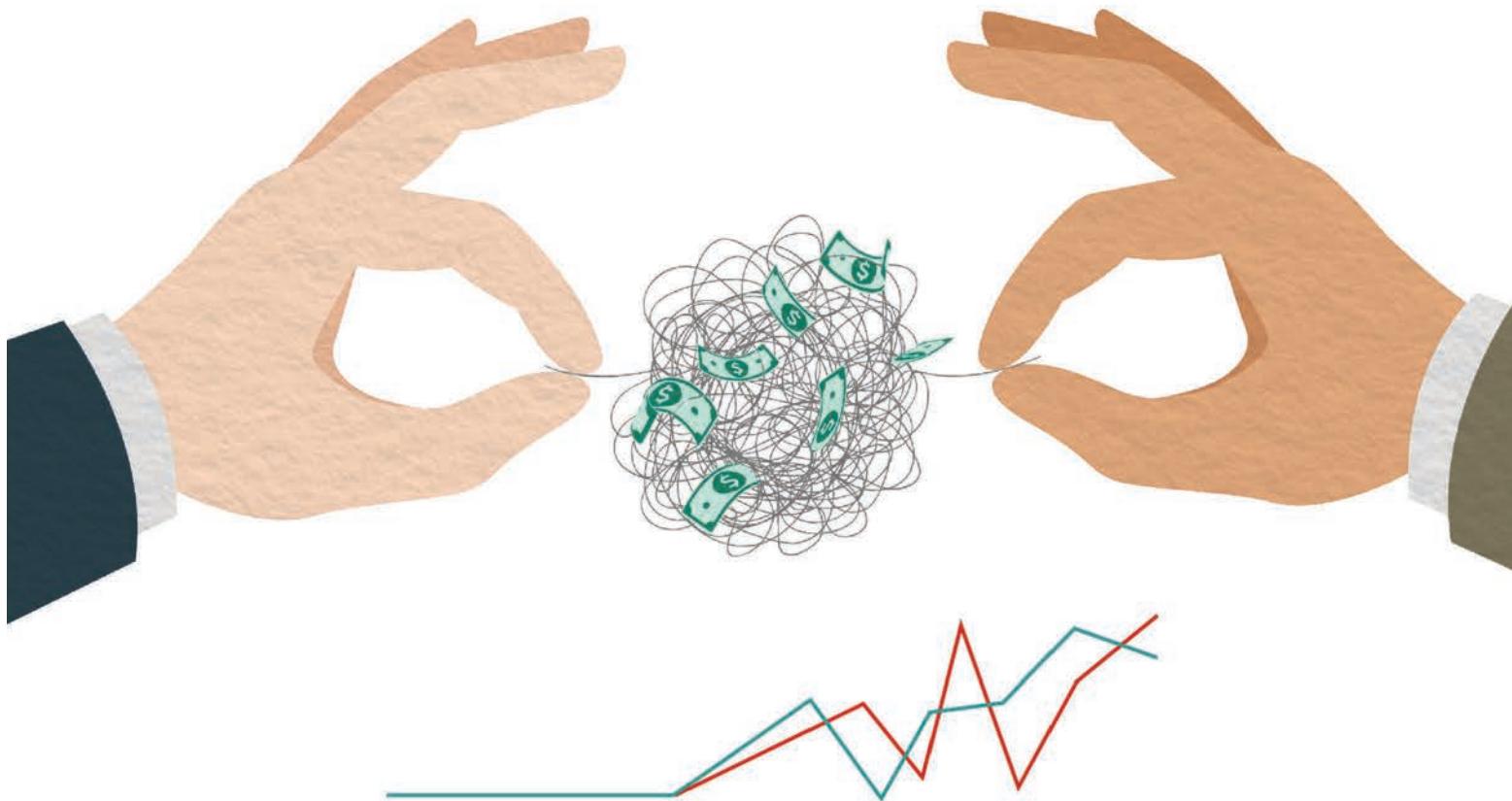
Un camino mejor es conceder a China más espacio diplomático en sectores en los que no perjudica esencialmente los intereses estadounidense. Washington ha caído en la rutina de disputar con Beijing acerca de todo, lo que hace que los chinos se sientan indebidamente contenidos. Si Washington deja de oponerse a todas sus iniciativas, y ocasionalmente respalda algunas, los chinos sentirán que están recibiendo el respeto que merecen, a un costo mínimo para la influencia estadounidense. De modo que si Beijing quiere establecer sus propias instituciones internacionales, como hizo con el Banco de Infraestructura Asiática, déjenla.

Aun así, la China de hoy presenta una amenaza. Su historia indica que Beijing confiará en ser la potencia dominante en Asia oriental (como mínimo). Se trata de una región demasiado vital para entregársela a China, y los Estados Unidos tendrá que proteger sus intereses allí. Es mejor hacerlo mediante una diplomacia astuta en organizaciones o alianzas internacionales que en disputas amargas, uno contra uno, como lo intentó el gobierno de Trump. Un “imperio” chino restaurado seguramente será poderoso y demasiado determinado a afirmar su posición en Asia para que se lo pueda enfrentar en soledad. Por caso, a la hora de contener a China en el Mar de la China Meridional, que los chinos consideran enteramente parte de su territorio, mejor organizar a las partes enfrentadas del sudeste de Asia y presionar a Beijing para que negocie. También sería inteligente trabajar dentro de la Organización Mundial del Comercio, y no fuera, para influir sobre China. Los gobernantes chinos claman por tener estatura internacional y respeto, y ese deseo puede usarse en su contra dentro de esos organismos.

Lo más importante de todo es que una política estadounidense que reconozca la historia china no tiene que ser una política suave. Washington debe seguir cuestionando los malos comportamientos de China, hacerlo con más cuidado pero también con más firmeza. Las compañías y los funcionarios chinos que tienen antecedentes de robo de tecnología o de participar en violaciones a los derechos humanos, como las detenciones masivas de la minoría uigur, deberían ser sancionados. Corresponde aplicar aranceles a las exportaciones chinas que están indebidamente subsidiadas por el estado. Cuando fuera posible, deben trazarse políticas para enfrentar el riesgo que presenta China sin convertirlas en acciones abiertamente contrarias al país. Por ejemplo, en vez de prohibir aplicaciones chinas como WeChat, pensar una política más amplia que proteja la intimidad y los datos estadounidenses de todas las posibles amenazas externas. Los Estados Unidos debería seguir proclamando abiertamente su respaldo por las libertades civiles mediante el apoyo a los defensores de la democracia en Hong Kong y al gobierno democrático de Taiwán.

Objetar esos excesos no es pelear con “China”, sino con el Partido Comunista chino. El partido sostiene que las dos cosas son equivalentes, pero no lo son. El estadista erudito que gobernaba la China imperial y estaba embebido de confucionismo, creía que el buen gobierno se fundaba en la benevolencia, no en la brutalidad, y los gobernantes más tiránicos de la historia china solían ser mirados con sorna por los confucianos. Debéramos seguir su ejemplo.

No creo en las inevitabilidades históricas: sólo porque en el pasado China haya recuperado su condición de gran potencia no quiere decir que vuelva a hacerlo automáticamente hoy. La China contemporánea sigue siendo un país de ingresos medios que carece de tecnologías y está aquejado por una población que envejece artificialmente; tiene un largo camino por recorrer para convertirse en una superpotencia mundial. Pero desde un punto de vista político, es sensato reconocer las tendencias históricas que la impulsan y reajustar el orden mundial para atender las aspiraciones chinas (aunque no su autoritarismo). No será fácil. Pero tampoco lo es negar la historia. <BW>



CRONISTA DÓLAR

TODA LA INFORMACIÓN,
CLARA Y ACTUALIZADA.



¿Por qué ADM está produciendo hamburguesas veganas?

● Mientras se complica la comercialización, el gigante de las commodities se concentra en ingredientes para comida sana

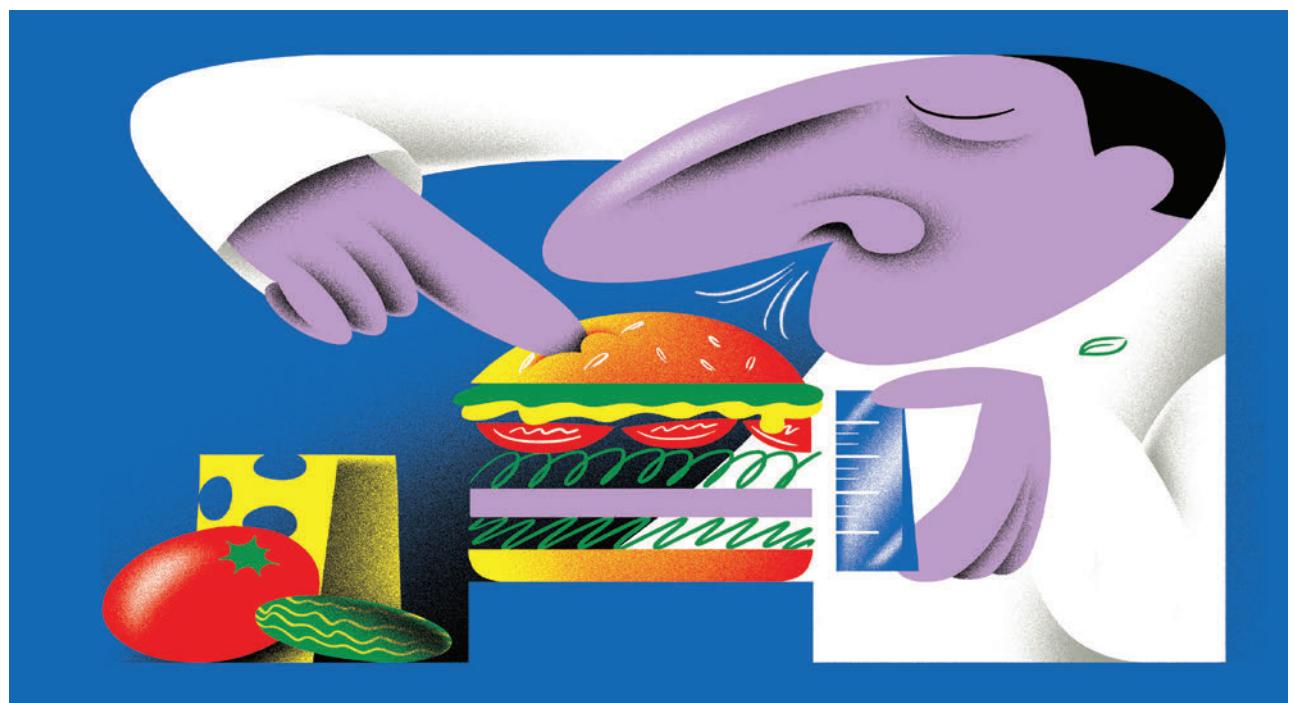
Tomen una rodaja de pan en Estados Unidos, una tortilla en México, un vaso de jugo de naranja en el Reino Unido, o una albondiga de cerdo en China y lo más probable es que en esos productos haya algo de Archer-Daniels Midland Co. Por decenios ADM, antaño el autodenominado supermercado del mundo, contribuyó a abastecer a las grandes alimentarias. Desde la venta de porotos de soja a la producción de jarabe de maíz alto en fructosa o refinar etanol, gozaba de un alcance y un poder con el que pocos podían competir en la agricultura. Pero luego de años de crecimiento débil en su antigua línea de negocios, el gigante de 118 años de antigüedad está atando su futuro a cosas como alimento para mascotas, hamburguesas veganas y probióticos.

En ningún lugar se ve mejor la zambullida de la compañía en la nutrición que en el Centro ADM de Ciencia y TECNO-

LOGÍA en Decatur, Illinois, en una escuela renovada de 18.500 metros cuadrados. Allí las máquinas prueban la consistencia de la fórmula de las hamburguesas veganas, "panelistas sensoriales" en salas de conferencia miden la satisfacción olfativa de los nuevos ingredientes, y científicos de alimentos en cocinas de prueba desarrollan recetas para cosas como pizza invernal libre de gluten. (Lleva fécula de tapioca de ADM, harina de arroz integral, y la condimentan con salsa italiana).

Para Juan Luciano, un ingeniero industrial argentino que en 2015 se convirtió en el director ejecutivo de la firma, la necesidad de transformación de ADM más allá de la agricultura industrial se hizo evidente cuando fue a almorzar con su hija que hoy tiene 25 años al centro de Chicago, donde está la sede de la compañía. "Pagamos US\$ 20 por un omellet, pero claro, los huevos eran de Wisconsin, las papas de Michigan –recuerda Luciano. A mí no me importaba, pero a mi hija sí, y por eso fuimos todos ahí. El tema es que había consumidores, como mi hija, que valoraban que todas esas cosas fueran de cultivos locales. Así que empezamos a ver ese tipo de cosas. Vimos nuevas categorías como bebidas energizantes que desconocíamos, vimos leches alternativas".

Antes de la conducción de Luciano, ADM había pasado casi medio siglo tratando de convertirse en el mayor inter-



mediario agrícola del mundo: compraba cultivos a los agricultores, los almacenaba, los transportaba y procesaba los granos, y después los vendía en la fecha –y el precio– justo. Fue una fórmula ganadora por décadas.

Después las cosas empezaron a chocar contra una pared. Agricultores de todo Estados Unidos estaban construyendo sus propias instalaciones de almacenamiento, y dependían menos de intermediarios como ADM. Las mejoras en las tecnologías de cosecha llevaron a un auge en los rindes y redujeron la volatilidad de la que dependían los grandes comercializadores agrícolas. Y el crecimiento de los servicios de datos por Internet hizo que agricultores sentados en sus tractores pudieran rastrear en tiempo real el clima, los precios y las noticias sobre los planes de compra de otros países, una información clave que durante muchos años había conferido una ventaja a jugadores grandes como ADM.

"Hoy los agricultores tienen los mismos datos que nosotros –admite Luciano. Las semillas son más resistentes a las sequías, hay una agricultura más precisa, y más rinde con las mismas semillas. Así que eso también limitó las grandes interrupciones que permitían aquellos vastos juegos comerciales".

El giro está transformando al sector. Los márgenes comerciales se están reduciendo, y los alimentos empaquetados dejaron de atraer a los consumidores más jóvenes, lo que impulsó la demanda de productos no industriales como la quinoa, las lentejas y los garbanzos. El principal rival de ADM, Cargill, ya reaccionó a este paradigma y se orientó para convertirse en una empresa integrada de alimentos haciendo una gran apuesta en las proteínas, como la carne, o a la acuicultura, donde produce alimento para peces.

La unidad de nutrición de ADM, que incluye las divisiones de hamburguesas y de alimento para mascotas, vive un auge. Las ganancias del segmento subieron un 52 por ciento en la primera mitad del año, hasta llegar a los US\$ 300 millones.

Eso ayudó a ADM a superar las expectativas de ingresos, a pesar de que las ganancias del sector tradicional de administración de granos apenas subieron un 7,2 por ciento en la primera mitad, hasta llegar a US\$ 835 millones.

El negocio de la nutrición fue clave para que la compañía capeara la pandemia. Aunque las perturbaciones de la cadena de proveedores perjudicaron a muchos de sus rivales, ADM vio un salto en la demanda de probióticos y otros productos ya que los consumidores se concentraban en apuntalar sus sistemas inmunitarios. "Es interesante que, pese a lo malo que ha sido el coronavirus, hasta cierto punto reforzó la dirección estratégica que habíamos tomado en ADM –dijo Luciano. Hoy la pregunta número uno es cómo podemos preservar la salud".

Para renovar a la compañía, Luciano eliminó puestos de trabajo. Vendió la unidad de cacao y chocolates. Se desprendió de sus divisiones de azúcar y etanol en Brasil. También transformó su brazo comercial al reducir la cantidad de operaciones que ejecuta. Ahora el 70 por ciento del volumen que maneja

la mesa comercial de ADM va para abastecer las operaciones de la propia empresa, frente al 5 por ciento antes de 2014.

El énfasis en la nutrición empezó en 2014 con la compra por US\$ 3000 millones del fabricante europeo de ingredientes naturales Wild Flavors. En los años siguientes hubo operaciones por otros US\$ 3000 millones, incluida la adquisición por US\$ 1800 millones de Neovia, productor de alimento para mascotas y animales. "La transformación para concentrarse en el consumo y la nutrición es la adecuada para ADM", opina Seth Goldstein, analista de Morningstar, en Chicago.

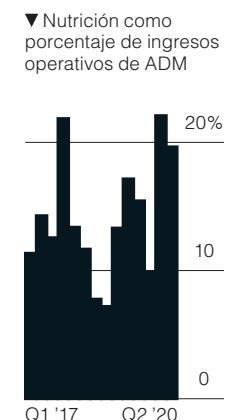
Aun así los nuevos productos no van a desplazar pronto al manejo y procesamiento de granos. La compañía apunta a aumentar a US\$ 1000 millones las ganancias operativas de la unidad nutricional, más del doble de los niveles del año pasado. Mientras tanto sigue cargando con un gran negocio de etanol, que después de rezagarse durante años vio caer incluso más la demanda cuando la pandemia sacó a los conductores de los caminos. "Me gusta el etanol como producto, creo que tiene mucho potencial. No creo que sea un negocio para nosotros", aclaró Luciano.

En los últimos 12 meses el precio de la acción de ADM ha subido un 20 por ciento, lo que lo ubica en la senda de igualar la marca fijada en 2014 y compensar años de rendimientos dispares. Pero Morningstar Goldstein aclara que para que la compañía consiga un auge duradero a partir del segmento de la nutrición, "tendrá que hacer más adquisiciones y crecer de manera más orgánica hasta incorporarlo en el negocio general".

En agosto, ADM recaudó unos US\$ 550 millones vendiendo una pequeña parte de su porción en Wilmar International, un gigante del negocio agrícola radicado en Singapur, con lo que disparó comentarios de que estaba acumulando fondos de reserva. En septiembre, en una reunión virtual de Barclays, Vince Macciocchi, presidente del negocio de nutrición de ADM, alimentó la sospecha al plantear la posibilidad de un arreglo similar a sus operaciones con Wild Flavors o Neovia. "En el momento oportuno seguiremos tratando de expandir nuestra presencia mundial en América del Norte y otras regiones en salud y bienestar", avisó.

Incluso si no hubiera pronto una operación, los conocedores dicen que ADM habrá cambiado para siempre. Conforme las transacciones se vuelven menos importantes entre sus filas, se ha disparado la cantidad de científicos de los alimentos que estudian la relación compleja entre sabores, aromas y texturas para crear comidas sanas. "Cuando empecé aquí éramos cuatro –recuerda Mark Matlock, quien en 2019 se retiró como vicepresidente a cargo de investigación de alimentos luego de 39 años en ADM. Ahora somos 800 en todo el mundo". <BW> Isis Almeida

THE BOTTOM LINE. Hoy los agricultores tienen acceso a la clase de datos que antes servían para que los operadores de ADM obtuvieran generosas ganancias. Por eso la compañía se está concentrando en la nutrición, donde sus ganancias subieron 52% en la primera mitad.



DATA: COMPILED BY BLOOMBERG

La vacuna del Covid



Por Anna Gross en Londres

En las primeras etapas de la pandemia de Covid-19, hubo un silencio prolongado en tanto algunas de las principales compañías farmacéuticas del mundo reflexionaban sobre su historia larga y poca lucrativa a la hora de reaccionar a brotes de enfermedades contagiosas.

Los primeros casos de coronavirus fueron identificados en China a fines de

diciembre, llegaron a los Estados Unidos el 21 de enero y a Europa tres días después. Pero no fue hasta mediados de marzo que algunos de los grupos farmacéuticos más grandes anunciaron la intención de buscar una vacuna.

Pfizer y Merck estaban entre los que al principio eran reacios a involucrarse, señala Peter Hale, director ejecutivo de la Fundación de Investigación en Vacunas de Washington, que trabaja de

manera regular con los mayores participantes del sector. Hale describió una atmósfera de "renuencia extrema" en las primeras semanas de la pandemia.

Enfrentados a la necesidad de desarrollar una vacuna en un cronograma acelerado, bajo inmenso escrutinio público y posiblemente sin ganancias, el camino se veía repleto de riesgos.

Diez meses después, 202 compañías están desarrollando inoculaciones, 47

En las primeras semanas de la pandemia, las farmacéuticas guardaron silencio sobre la posibilidad de desarrollar una vacuna.

Las grandes empresas eran reacias a su producción al comienzo de la pandemia, pero el cálculo comercial cambió y las colocó en una posición única.

ofrece a las farmacéuticas

productos están en ensayos clínicos, y son evidentes los beneficios comerciales de lo que alguna vez parecieron emprendimientos meramente altruistas.

Pfizer anunció el 9 de abril que trabajaría en una vacuna en sociedad con la empresa alemana BioNTech, una colaboración que ha tenido gran éxito. Las acciones de las dos firmas subieron 7,7 y 13,9 por ciento respectivamente el lunes de noviembre cuando

una dosis

se anunció que su vacuna, que utiliza la tecnología pionera de ARNm, había demostrado ser más de 90 por ciento eficaz en las pruebas clínicas.

Pfizer se negó a comentar acerca de lo que pensaba en las primeras semanas de la pandemia, pero destacó una declaración de marzo de parte del director científico de la compañía en la que llamaba a las empresas farmacéuticas a trabajar juntas para abordar el virus. Merck señaló que en enero había empezado a investigar posibles antivirales, aunque no fue hasta mayo que la compañía comunicó que estaba trabajando en dos vacunas.

Si bien los cálculos comerciales para sumarse a la carrera por la vacuna fueron diferentes entre las distintas empresas, los expertos destacan que dos factores reforzaron el atractivo luego de esas primeras semanas: la magnitud de la pandemia y el nivel sin precedentes de financiamiento estatal.

El mercado del futuro

En los anteriores brotes virales –como los del Zika o el Sars– las enfermedades se replegaron con bastante rapidez, lo que dejó sin recursos a las compañías que habían intentado producir una vacuna.

"Las compañías que habían invertido decenas o cientos de millones de dólares y que relegaron otros programas prioritarios, se sintieron como la novia abandonada en el altar", ilustró Gary Nabel, quien en noviembre dejó el cargo de director científico de Sanofi para formar una nueva *start-up*.

En contraste, la creciente evidencia desde fines de enero de que el Sars-CoV-2 podía transmitirse de persona a persona, hablaba de una epidemia –y de un mercado– mucho más grande de lo que se presumía.

Ahora muchos expertos creen que el Covid-19 será endémica y reaparecerá entre la población humana en los

de ganancia y redención

Los miles de millones de dólares de dinero estatal cambiaron el juego para muchas farmaceúticas acostumbradas a cargar con el costo del I+D.

años venideros. Lo que significa que incluso las compañías que habían prometido no buscar ganancias durante la pandemia, como AstraZeneca y Johnson & Johnson, podrían tener un mercado considerable de vacunaciones y dosis de refuerzo en fecha tan temprana como mediados de 2021. Otros, como Pfizer y BioNTech, no se empeñaron en un modelo sin fines de lucro durante la pandemia, con lo que los analistas calculan una facturación combinada de US\$ 3500 millones para las dos empresas sólo durante el año próximo.

Como modelo del mercado potencial para el Covid-19, los analistas apuntan a la vacuna de la gripe, que tiene ventas mundiales estimadas en alrededor de US\$ 4000 a US\$ 5000 millones anuales, compartidas mayormente entre Sanofi, GlaxoSmithKline y Seqirus.

Geoffrey Porges, analista de SVB Leerink, proyectó que en 2021 podría haber ventas mundiales de las vacunas covid por US\$ 9560 millones, que caerían a US\$ 6800 millones en 2023. Aunque reconoció que de momento toda estimación del mercado endémico es una "suposición arriesgada" en vista de que

los científicos no saben cuánto durará la inmunidad generada con las vacunas.

Impresionante inversión pública
El segundo estímulo fueron las inversiones intensas y sin precedentes de parte de organismos públicos, especialmente el gobierno estadounidense, que eliminó el riesgo de la investigación y el desarrollo, señaló Hale. "A varias de esas firmas les arrojaron cientos de millones de dólares de un modo que les quitó el aliento", agregó.

Para muchas compañías farmacéuticas acostumbradas a cargar con el costo de inversiones de alto riesgo en investigación, desarrollo y producción, los miles de millones de dólares de dinero estatal cambiaron el juego, insistió.

AstraZeneca (US\$ 1200 millones), J&J (US\$ 1500 millones), Moderna (US\$ 2000 millones), Novavax (US\$ 1600 millones), Pfizer (US\$ 1950 millones) y Sanofi/GSK (US\$ 2000 millones) recibieron financiamiento de la Operación Warp Speed del gobierno norteamericano, tanto mediante inversiones en etapas iniciales cuando en convenios de compra.

David Mitchell, fundador de Pacientes por Medicamentos Costeables, un grupo activista estadounidense, consideró que en el caso de algunas compañías, como la biotecnológica Moderna con sede en Boston, el gobierno parece haber solventado todo.

"Esto implica que todo lo que supere el costo es dinero puro para esas firmas –ironizó. El argumento repetido de que cobran precios altos debido a los riesgos de la producción de drogas nuevas ya no es válido".

"Estamos socializando todo el riesgo y privatizando todas las ganancias", añadió Mitchell. Moderna se negó a responder a un pedido de declaraciones.

Nuevas tecnologías en vacunas
En el caso de las empresas más pequeñas la pandemia también les dio una oportunidad única en la vida de probar la viabilidad de sus tecnologías.

"Lo más difícil de conseguir para un científico es irrumpir con nuevas vacunas que tienen nuevas tecnologías", explicó Nabel, ex director científico de Sanofi. "Hay riesgos desconocidos y fracasos en etapas tardías. Por lo cual para las empresas chicas, la oportunidad de tener una vacuna impulsada con cantidad de subsidios y un camino rápido a la clínica, es enorme."

Moderna tiene en preparación otras vacunas respiratorias. Si la del covid tiene éxito –utiliza la misma tecnología ARNm de la dosis de BioNTech –Pfizer– podría liberar inversiones



CRIPTOMONEDAS ¿LLEGARON PARA SALVARNOS?

¿Son tan estables como indica su nombre? Qué son las stablecoins, el nuevo activo que entusiasma a los inversionistas ante el cepo del dólar.

El cepo al dólar impuesto a los argentinos a poner su fe en vivo activo: las stablecoins. Qué son, qué hacen, las venden y los más entusiastas al están muerto 1 a 1 que tanto entusiasma.

INFO TECHNOLOGY

IT

CRYPTO REDENTOR

SUSCRIBITE
SUSCRIPCIONES@INFOTECHNOLOGY.COM
O LLAMANDO AL 0800 222 7664



Ahora se vincula a las farmacéuticas con la campaña mundial para salvar a la humanidad.

y aprobaciones regulatorias en otras partes de su cartera de vacunas, prevén analistas. El precio de las acciones de Moderna subió un 7,3 por ciento el lunes del anuncio de BioNTech-Pfizer.

También la biotecnológica estadounidense Novavax tiene todo para ganar, observa Porges. Novavax dedicó años a tratar de desarrollar vacunas para enfermedades respiratorias, y tuvo escaso éxito.

En 2019 la compañía casi fue eliminada de la lista de cotización del Nas-

daq luego de anunciar un segundo ensayo fallido con vacunas en menos de tres años, y el precio de la acción cayó por debajo de un dólar. Pero su vacuna para el Covid-19 parece que podría ser la mejor en función de ciertos parámetros, de acuerdo con los resultados de las primeras pruebas en monos y humanos, y el precio de sus acciones volvió a superar los US\$ 85.

Dosis de redención

En el caso de las empresas más gran-

des, muchas de las cuales vieron su reputación mancillada por escándalos sobre temas como el precio de los medicamentos y marketing poco ético, el Covid-19 también les ofrece una dosis para redimirse.

“Contribuir a sacar al mundo de esto es una oportunidad fantástica para marcar la diferencia”, declaró Bruce Aylward, epidemiólogo que trabaja en el Covid-19 para la Organización Mundial de la Salud.

El año pasado se detectó que la industria farmacéutica era el sector menos valorado en los Estados Unidos, señaló un sondeo Gallup, por debajo del petróleo y el gas y la publicidad. Ahora se habla de las farmacéuticas a la hora de la cena, y se las vincula con la campaña mundial para salvar a la humanidad de una enfermedad letal.

Un problema de seguridad que había sido pasado por alto en una vacuna de producción acelerada, y que cause muertes o enfermedades graves, sería catastrófico para los fabricantes, pero es sumamente improbable: hasta la fecha no se han identificado dificultades significativas en ninguna de las candidatas. “Perder la carrera” y terminar con una vacuna que de manera marginal sea menos eficaz que las de otros también podría ser una ganancia neta.

“Creo que se les accredita que hagan el intento –opinó Porges. En tanto sean transparentes y éticos, les darán vía libre”. <AP> Información adicional de Hannah Kuchler

Grupos farmacéuticos que están cerca de la vacuna

Empresa	Valor de mercado (£ miles de millones)	I&D como % de ventas 2019	Cambio anual en el precio accionario (%)	Precio del tratamiento	Financiamiento sin contar acuerdos de compra (£m)
AstraZeneca	115	22	15	US\$3-\$4	2208
Novavax	4	610	1793	s.d.	1568
Sinovac Biotech	s.d.	10	s.d.	US\$60	1138
Sanofi	98	17	-3	Menos de US\$10.50 por dosis	874.3 *
GlaxoSmithKline	73	13	-18	Menos de US\$10.50 por dosis	837 *
Moderna	25	773	329	US\$50 a US\$60, dosis menor US\$32-US\$37	793
Pfizer	162	17	-2	US\$19.50 por dosis	544
BioNTech	19.8	183.2	184.3	US\$19.50 por dosis	544
Johnson & Johnson	295	14	1	US\$10	361
Merck	155	19	-12	s.d.	53.9 *

Fuentes: FactSet, Airfinity, FT research *Incluye financiamiento para más de un tratamiento. Sanofi/GSK y Pfizer/BioNTech están trabajando juntas. Precios a las 3pm GMT

Tu área de negocios

Suplementos Cronista



El Cronista

Periodismo para lectores influyentes.

SUSCRIBITE

suscripciones@cronista.com o llamando al 0800 222 7664



El legado de D10S

Y si al 2020 le faltaba algo, la muerte de Diego Armando Maradona el 25 de noviembre conmocionó a la Argentina y al mundo. La pérdida repentina e inesperada –aunque su salud hubiera dado indicios de que esa posibilidad estaba latente– movilizó al país durante dos días y despertó muestras de devoción como solo alguien como él podía generar.

Una buena forma de homenaje a lo que significó Maradona para todos es rescatar el valor de lo que fue su mayor gesta, la obtención del Mundial de México '86. No solo por el inolvidable gol a Inglaterra en cuartos de final o por el rendimiento excepcional que mostró en la mayoría de los siete partidos. La Argentina, la Selección, fue por sobre todas las cosas un equipo aquella vez, y Maradona brilló dentro de ese esquema aceptado y preciso. Resultó decisivo, por supuesto, pero nunca hubiera podido jugar como jugó si no hubiese tenido los socios con los que contó dentro de la cancha.

+100 Sedes esperan por vos
VOLVAMOS A ENTRENAR JUNTOS



Distancia de **2 metros** entre equipos.



Espacios **ventilados de forma constante**.



Acceso a sedes con **control de temperatura** y **alfombras sanitizantes**.



ASOCIASTE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone
y aprovechá la promoción especial

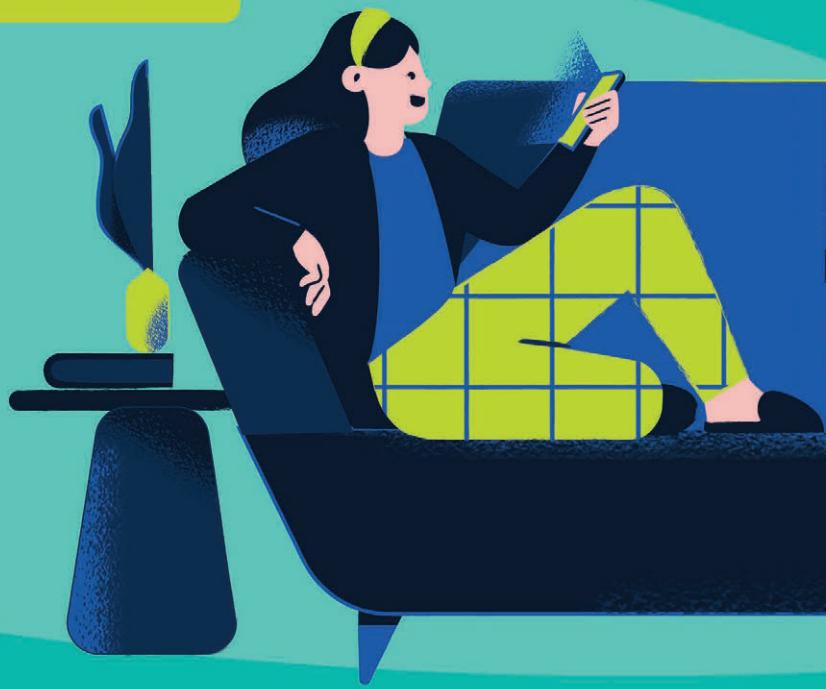


Abrir
tu cuenta **gratis**
tiene otro sabor

Llevate **\$3000** en



\$600 por mes durante **5 meses**.



CARTERA DE CONSUMO - PROMOCIONES VÁLIDAS EN LA REPÚBLICA ARGENTINA DESDE EL 01/12/2020 HASTA EL 31/03/2021, AMBAS FECHAS INCLUIDAS, EXCLUSIVAS PARA LOS PRODUCTOS CAJA DE AHORRO GRATUITA Y PATAGONIA UNIVERSITARIA SOLICITADOS A TRAVÉS DE LA PÁGINA [HTTPS://TUNUEVACUENTA.BANCOPATAGONIA.COM.AR](https://tunuevacuenta.bancopatagonia.com.ar). NO ACUMULABLE CON OTRAS PROMOCIONES. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE ENCUENTRA SUJETO A LA APROBACIÓN DE LAS CONDICIONES CREDITICIAS Y DE CONTRATACIÓN DE BANCO PATAGONIA S.A. EL IMPORTE BONIFICADO POR LAS COMPRAS EFECTUADAS CON LAS TARJETAS DE DÉBITO VISA PATAGONIA 24 Y/O PATAGONIA UNIVERSITARIA SE ACREDITARÁ EN LA CUENTA DE DÉBITO DENTRO DE LOS 10 DÍAS HÁBILES DE REALIZADA LA OPERACIÓN. EL CLIENTE NO DEBERÁ REGISTRAR MORA EN NINGUNO DE SUS PRODUCTOS. BANCO PATAGONIA S.A. NO SE RESPONSABILIZA POR LOS CUPONES PRESENTADOS FUERA DE LA FECHA DE VIGENCIA DE LA PROMOCIÓN. LOS BENEFICIOS NO APPLICAN PARA AQUELLOS PAGOS Y/O CONSUMOS ABONADOS CON TARJETAS DE DÉBITO EMITIDAS POR BANCO PATAGONIA S.A. A TRAVÉS DE BILLETERAS VIRTUALES, POS MÓVILES, PLATAFORMAS DE PAGO Y/O PORTALES DE PAGO ON LINE. (1) (2) DURANTE LOS PRIMEROS 5 MESES CONTADOS DESDE EL ALTA DE LA CUENTA, ABONANDO EN LAS APPS DE DELIVERY DE COMIDAS CON LAS TARJETAS DE DÉBITO VISA PATAGONIA UNIVERSITARIA Y/O PATAGONIA 24 EMITIDAS POR BANCO PATAGONIA S.A., RECIBIRÁ UN 100% DE DESCUENTO. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$600. (3) ABONANDO CON LA TARJETA DE DÉBITO VISA PATAGONIA UNIVERSITARIA EMITIDA POR BANCO PATAGONIA S.A. OBTENDRÁ LOS SIGUIENTES BENEFICIOS: (i) LOS MIÉRCOLES, 20% DE DESCUENTO EN MERCADO PAGO. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$300. (ii) LOS LUNES, 20% DE DESCUENTO EN LOS COMERCIOS REGISTRADOS EN LA ADMINISTRADORA BAJO EL RUBRO LIBRERIAS. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$200. (iii) LOS VIERNES, 20% DE DESCUENTO EN LOS COMERCIOS REGISTRADOS EN LA ADMINISTRADORA BAJO EL RUBRO RESTAURANTES. TOPE DE DEVOLUCIÓN POR MES Y POR CUENTA: \$200. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS. EN VIRTUD DE ELLA, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA. LEY 25.738.