



**RED SOCIAL POR ACCIDENTE.** Eric Yuan fundó Zoom sin imaginar que se convertiría en un suceso.

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

# Apertura

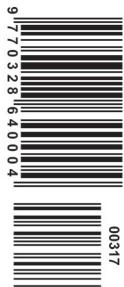
Edición 317 - Mayo 2020 - Argentina \$ 265

## EL TRABAJO POS PANDEMIA

**CEO Profile**

Los perfiles de 200 número uno del mercado local. Entrevistas a los ejecutivos que asumieron en el último año.

Distanciamiento social.  
Nuevos espacios. Home office.  
Metodologías ágiles.  
Qué están planeando las empresas para gestionar los negocios (y a las personas) cuando empiece a revivir la actividad.



# El cambio forzoso

En los últimos años, gran parte de las compañías, independientemente de su industria, balance o historia, estaban enfrascadas en algún tipo de modernización o –el término preferido– transformación digital. Esto abarcaba desde la digitalización de procesos simples en un extremo hasta estructuras ágiles con nuevas metodologías de trabajo del otro. Con mayor o menor aceleración, las organizaciones se estaban replanteando cómo mantenerse vigentes en un entorno cada vez más volátil, desafiante y global. Pero, como suele pasar –y en la Argentina, más aún–, la realidad pasó por encima cualquier planificación o expectativa. De un día para el otro, muchas empresas que pensaban que no tenían la madurez

(de los procesos o la gente) para el *home office* tuvieron que implementar el trabajo remoto si querían seguir funcionando. Otras, imposibilitadas de esta opción, reformularon sus negocios y trataron de adaptarse. Y algunas quizás tengan que dar un giro de 180° o cierren sus puertas para siempre. Y mientras los desafíos económicos y financieros hacia adelante continúan con múltiples signos de interrogación, sobre todo mientras se mantenga el estricto aislamiento social, hay un aspecto que, si siempre fue clave en las organizaciones, hoy lo es más que nunca: la gestión de las personas.

Como en todos los grandes cambios y crisis, hay aspectos muy negativos, como los cientos de miles

de despidos, suspensiones y reducciones de salarios. Industrias completas que no saben cómo será el día de mañana y se mueven en una incertidumbre difícil de navegar. Pero observar lo que sucede en los países que están saliendo de lo peor de la crisis sirve como ejemplo y brújula para lo que podría pasar en el futuro. Nadie duda que el lugar de trabajo tal como se lo conocía hasta marzo ya no existe más. Cuando, de a poco, se empiece a volver a las oficinas... ¿Cómo serán esos espacios? Seguramente, con nuevos hábitos y distancia social. Más *home office* y menos reuniones multitudinarias. Pero, también, con empleados con un propósito y la sensación de que la colaboración y la paciencia para la

prueba y el error son clave para animarse a hacer las cosas de una manera diferente a como se las hacía antes. El “siempre lo hicimos así” no va más. Con la experiencia de crisis anteriores, la mayoría de las empresas intentará sostener todo lo que pueda sus estructuras actuales, con ese talento que tanto les costó conseguir, formar y comprometer. Porque, en algún momento, esto pasará (como todo) y necesitarán más que nunca a las personas para volver a encender el motor de los negocios.

Hasta el próximo número,

Florencia Radici

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editores Apertura: Pablo Ortega y Florencia Radici (multiplataforma). Redactores: Eugenia Iglesias y Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Mariana Sussanich, 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: Federico Erhart. Director de Administración y Finanzas: Luis Rodríguez. Director de Marketing y Distribución: Diego Memoli. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano.

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 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 BusinessWeek son copyright 2017 de Bloomberg L.P. Todos los derechos reservados. Publicados con permiso de Bloomberg L.P., 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA. La reproducción en cualquier forma, en cualquier idioma, parcial o total, sin previo permiso por escrito de Bloomberg L.P., queda expresamente prohibida.

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

**Trabajando juntos salimos adelante**

Nuevas líneas de préstamos para MiPyMES para pago de sueldos.

- Hasta 12 meses<sup>(1)</sup>.
- TNA: 22,00%.
- Hasta una nómina salarial.
- Período de gracia (de capital): Hasta 3 meses.

[Conocé más](#)

bancociudad.com.ar



 BancoCiudad

CFT C/IVA:  
27,97%

**(1) OFERTA VÁLIDA PARA CARTERA COMERCIAL.** VIGENCIA DE LA OFERTA DESDE EL 01/04/2020 Y HASTA EL 29/05/2020 INCLUSIVE O HASTA AGOTAR EL CUPO, LO QUE OCURRA PRIMERO. PARA MIPYMES QUE ACREDITEN LOS SUELDOS EN EL BANCO CIUDAD. PARA PRÉSTAMOS EN PESOS CON DESTINO CAPITAL DE TRABAJO CON PLAZO HASTA 12 MESES, SUJETO A APROBACIÓN COMERCIAL, CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL BANCO CIUDAD Y CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA GARANTÍA FOGAR. AMORTIZACIÓN SISTEMA FRANCÉS. COSTO FINANCIERO TOTAL EFECTIVO ANUAL (CFT C/IVA): 27,97%. INCLUYE EL CARGO COBRADO POR EL FOGAR PARA LA EMISIÓN DE LA GARANTÍA DEL 0,25% + IVA. IVA SOBRE INTERESES DEL 10,50%. TASA NOMINAL ANUAL FIJA (TNA): 22,00%, TASA EFECTIVA ANUAL (TEA): 24,36%.

## Sumario

Edición 317



## Primer plano

- ▷ Las 5 claves del desplome de actividad 8
- ▷ Gente para tener en cuenta Sofía Isasmendi y Mercedes Bressa 12
- ▷ Pases del mes 12

## Ecosistema

- ▷ Pitch We Cover 14
- ▷ Emprendedor Bdin 16

## Nota de tapa

- ▷ El trabajo pos pandemia 18

**Distanciamiento social. Nuevos espacios. Home office.** Qué están planeando las empresas para gestionar los negocios (y a las personas) cuando la crisis haya quedado atrás.

En Alianza con  
**Bloomberg Businessweek**

▷ La red social accidental Eric Yuan construyó a Zoom para ser un unicornio tecnológico, pero el mundo necesitó que fuera otra cosa.

¿Cómo se hacen más barbijos desde ayer?

## Negocios

- ▷ CEO Profile 32
- ▷ Informe especial minería: la hora del cobre 48
- ▷ e-Commerce: necesidad de supervivencia 56
- ▷ El show no puede continuar 60



116

Edición 317

La ruta del alcohol en gel  
Matías Casoy, gerente General de Rappi  
CEO Profile - Guía 70

## La City

- ▷ Los bancos en la era del coronavirus 102

## FT

- ▷ Amazon se propone como la "nueva Cruz Roja" en la crisis de Covid-19 120

## Style

- ▷ La reconversión de los restaurantes 126

## Cierre

- ▷ A la espera de la nueva normalidad 130

Mayo 2020

**SIEMENS**  
Ingenio para la vida

Cuando la tecnología ayuda a las personas a construir el futuro, dejando un legado duradero. Eso es Ingenio para la vida.

Cuando un suministro confiable de energía permite a las personas una vida confortable. Cuando los modernos procesos de fabricación brindan acceso a más y mejores productos. Cuando las soluciones eficientes de movilidad aseguran estar a tiempo para los momentos importantes. Cuando una nación inspira a las próximas generaciones de innovadores.

En todo el país, Siemens está ayudando a construir el futuro de la Argentina. Eso es Ingenio para la vida.

siemens.com.ar

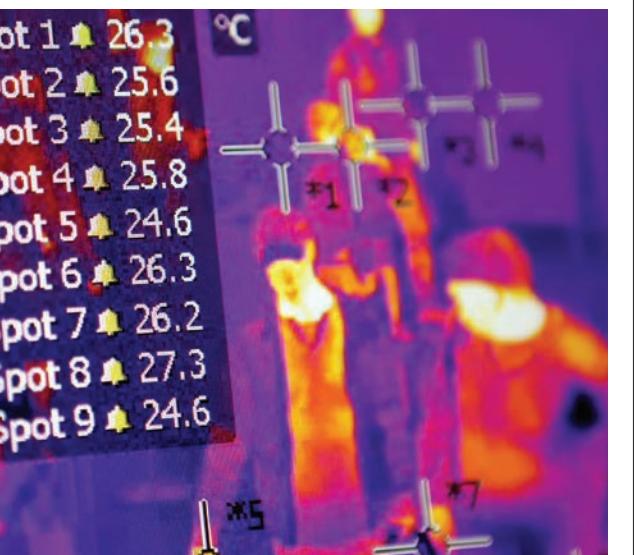
El mundo que emergerá cuando la pandemia del Covid-19 haya quedado atrás será otro. Pero, ¿qué tan diferente? ¿Es posible vislumbrar cambios en el orden internacional que lleven a un retroceso de la globalización tal como fue leída en las últimas décadas? Es una de las hipótesis que circulan con más fuerza a la hora de bocetar el día después. Un mundo más proteccionista, en el que muchos países intentarían reducir su dependencia de otros en pos de una supuesta seguridad. Sin ignorar la dificultad que implica proyectar escenarios hoy, APERTURA consultó a dos académicos para conocer su visión. "El mundo pos-pandemia no va a ser radicalmente diferente al mundo pre-pandemia. Hay una serie de tendencias globales que venían observándose desde antes: crisis recurrentes del capitalismo global, creciente oposición a la globalización, ascenso de China, retracción de Estados Unidos como líder global, cuestionamientos al multilateralismo y a la legitimidad del orden internacional liberal", responde Andrea Oelsner, directora de las licenciaturas en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad de San Andrés. "La pandemia seguramente acelere estos procesos", agrega.

"Veremos un mundo con un liderazgo estadounidense reducido, cooperación mundial fallida, disonancias entre las potencias y esferas de influencia china crecientes. El mundo en

## Actualidad

## ¿El fin de la globalización?

► Qué mundo puede emerger el día después de la pandemia. ¿Proteccionismo creciente y avance de los Estados sobre la libertad? La visión de dos expertos.



Los controles de temperatura en vía pública, moneda corriente hoy.

muchos aspectos será reconocible", coincide Juan Negri, profesor del Departamento de Ciencia Política y Estudios Internacionales de la Universidad Di Tella. Pero aclara: "Esto no quiere decir que no vaya a haber cambios significativos. Algunas industrias pueden estar cambiando para siempre".

Ante el planteo de si la pos pandemia alumbrará una nueva forma de globalización, Oelsner apunta que seguramente los Estados se replanteen muchas de sus estrategias comercia-

les y productivas. "En un país como el nuestro, esta crisis y la fuerte retracción de la globalización va a llevar necesariamente a repensar la relación con el mundo", evalúa.

Negri imagina un efecto disociado. Por un lado, la conectividad de los individuos se aceleró, dice, pero la globalización entendida como apertura política y económica sí verá un retroceso. "Desde la crisis financiera mundial de 2008-2009 y la crisis de deuda de la Eurozona 2011-2012 somos testigos de una cre-

ciente insatisfacción con el libre comercio y la inmigración. Este creciente nacionalismo y populismo, combinado con una desaceleración global en el crecimiento, llevará a una profundización de estas tendencias estado-céntricas", imagina.

Las posibles consecuencias, para el experto de la Di Tella, serían una reversión de acuerdos comerciales existentes; un endurecimiento dramático de las reglas de viaje e inmigración; división de las instituciones globales en líneas regionales y aumento de los costos en las cadenas globales de valor debido a la suba de aranceles y barreras comerciales.

En el marco de ese avance de los Estados, los dos académicos advierten sobre los riesgos para las libertades individuales. Oelsner observa que, en el contexto de la pandemia, ciudadanos de distintos países aceptan niveles mucho más altos de control, monitoreo y restricción de libertades. "La pregunta es qué va a pasar una vez que se supere la pandemia. Sospecho que en muchos países los gobiernos van a ser reticentes a deshacerse de esas nuevas prerrogativas que les fueron cedidas consensualmente por los ciudadanos", alerta.

Negri concuerda y agrega un elemento: "Si los Estados autoritarios demuestran ser más efectivos en controlar la pandemia, las presiones para poder tomar decisiones 'rápidas' (sin consultar al Parlamento) serán mayores". <AP>

Pablo Ortega.



# El Banco donde vos estés

Con nuestra nueva app podés abrir una cuenta o vincular la que ya tenés sin moverte de tu casa.

Abrí tu cuenta gratuita

Transferí dinero a quien quieras

Comprá en comercios

Extraé dinero sin tarjeta

↓ Descargá la app  
desde la tienda de tu celular



**1 DERRUMBE DE PROPORCIONES.** El impacto del parate obligado a causa de la pandemia del Covid-19 no distingue sectores. Según un relevamiento efectuado por la Unión Industrial Argentina (UIA) y la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (Uipba) (para tomar como muestra uno de los que circularon en el último mes), el 72 por ciento de las empresas sufrió una caída superior al 60 por ciento en sus ventas durante abril. De ese total, un 65 por ciento pertenece a actividades no exceptuadas, y el 35 por ciento restante, a actividades exceptuadas. Semejante desplome provoca restricciones financieras: el 87 por ciento de las empresas encuestadas (607, de distinto tamaño) reveló que enfrenta dificultades para pagar sueldos y el 75 por ciento tiene cheques rechazados. El Ieral de la Fundación Mediterránea analizó la cantidad de empresas afectadas por el confinamiento. Según un informe de mediados de abril, el número de compañías inactivas alcanzaba las 332.000, cifra que podía estirarse a 410.000 si se consideran aquellas firmas que solo pueden operar con dotaciones mínimas. Solo un 31 por ciento de las empresas, cerca de 185.000, están funcionando en condiciones plenas por ser consideradas actividades esenciales (producción agropecuaria, comercios de alimentos, servicios de salud). Y unas 114.000 podrían realizar sus actividades a tra-

# 5 Claves del desplome de actividad

▷ Cuáles son los sectores más afectados por la cuarentena. Qué está pasando con el consumo. Las últimas proyecciones del PBI.

Por Pablo Ortega

vés de teletrabajo, a priori, aunque muchas de ellas proveen servicios a sectores que están parados. Los sectores más golpeados son el comercio (unas 84.000 firmas inactivas), servicios varios, industrias de productos no esenciales, construcción, y hoteles y restaurantes (unos 27.700 establecimientos cerrados). Según el Ieral, los sectores parados representan un 39 por ciento del valor agregado de la economía, por lo que su inactividad impacta de manera notable en la producción anual, con efecto expan-

sivo conforme se estira el confinamiento obligatorio.

**2 IMPACTO EN EL COMERCIO.** La inactividad del comercio quedó reflejada a pleno en abril. Según un estudio difundido por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) al cierre de esta edición, las ventas minoristas medidas en unidades se hundieron 57,6 por ciento frente al mismo mes de 2019. Discriminadas por rubros, el impacto más fuerte se sintió en Joyería, relojería y bijouterie (80,3

por ciento de caída), Calzado y marroquinería (79,9 por ciento), Bazar y regalos (79,6), Indumentaria (79,1) y Mueblería, decoración y textiles para el hogar (78,6 por ciento). El golpe no dejó al margen a las ramas que siguieron funcionando por ser consideradas esenciales: Alimentos bajó 16,6 por ciento; Farmacia, perfumería y cosmética, 26,9; y Ferretería, materiales eléctricos y construcción, 49,7 por ciento. El 94,5 por ciento de los comercios tuvo caída en sus ventas y no logró cubrir sus gastos operativos, indicó CAME.

**3 CAMBIO DE TENDENCIA.** La cuarentena sacudió los números del consumo masivo y modificó tendencias dentro de un sector que venía en declive. En marzo, con 10 días de aislamiento ya pero una previa que alentó el stockeo, el consumo general creció un 24,8 por ciento en facturación respecto del mismo mes de 2019, según reveló la consultora Nielsen. En Ciudad de Buenos Aires y GBA, la suba fue de 27,7 por ciento y en el interior, del 24,1. La venta de productos de limpieza creció 62,5 por ciento y la de almacén, 29,5 en el canal de supermercados. Por el efecto del mencionado stockeo, mayoristas e hipermercados vieron saltar sus ventas 118 y 126 por ciento, respectivamente, en la semana anterior a que se decrete el confinamiento. Luego, fue el canal de proximidad el que registró subas de 111 y 70 por ciento en las últimas dos semanas del mes. Para

MÁS INFORMACIÓN INGRESANDO EN: NEGOCIOS.MOVISTAR.COM.AR/BENEFICIOS

abril se anticipaba ya una importante desaceleración en ese ritmo de crecimiento en todos los canales, con el predominio de compras por reposición (no estaban disponibles los datos aún). Las categorías de Alimentos y Limpieza, efectivamente, salieron favorecidas frente a otras. Según Focus Market, Alimentos se llevó el 64 por ciento de la facturación.

van cambiando sus proyecciones sobre la magnitud que tendrá la caída del PBI este año. Y lo mismo hacen los organismos multilaterales. Para el FMI, la economía argentina caerá 5,7 por ciento este año y el desempleo ascenderá al 10,9 por ciento, de acuerdo con su última estimación de mediados de abril. La Argentina será el tercer

del 13 por ciento en el actual segundo semestre. Para Abeceb, la caída rondará el 6 por ciento y para Econviews, 6,5 por ciento. Los expertos advierten que cada mes de parate representa una pérdida de entre 2 y 3 puntos para la economía. En febrero último, la actividad tocó el piso de la recesión previa a la pandemia, con una caída del

2,2 por ciento frente a febrero de 2019, según mostró la evolución del EMAE del Indec. Llegó así al mismo nivel de noviembre de 2010 (una década perdida de crecimiento).

Esa restricción de ingresos influye sobre el ánimo y los planes inmediatos de los consumidores. Según un relevamiento de Boston Consulting Group en distintos países de la región, el 74 por ciento de los argentinos recortará sus gastos durante este año. La poda afectará a todas las categorías de consumo, con la excepción de alimentos. <AP>



ración de la canasta promedio en marzo, frente a un 58,7 por ciento de un año atrás. Y Limpieza subió al 10 por ciento, desde un 7,8 por ciento. Bebidas cayó al 16,8 por ciento (contra 24,2 de marzo 2019).

**4 RECALCULANDO.** A medida que se prorroga el aislamiento, las principales consultoras económicas

país de la región (detrás de Venezuela y Ecuador) con la caída más pronunciada, en el contexto de un mundo que retrocederá 3 por ciento, la peor crisis global desde los años 30.

Entre las consultoras locales, las proyecciones de desplome se mueven entre el 6 y el 7 por ciento. FIEL prevé una retracción del 7,5 por ciento promedio para todo el año, con un derrumbe

5 EXPECTATIVAS EN PICADA. Los efectos prolongados de la pandemia retroalimentan expectativas negativas que pue-

den complicar la salida. De acuerdo a la consultora Kantar Worldpanel, el 60 por ciento de los consumidores ya vio afectados sus ingresos y un 24 por ciento espera que esa caída ocurra de un momento a otro. Con semejante perspectiva, para un 78 por ciento de los consultados, la economía demorará más de la cuenta en recuperarse.

# Formaste parte en cada detalle de tu casa, asegurala

Nuestro Seguro de Hogar se adapta a vos.  
[bbvaseguros.com.ar](http://bbvaseguros.com.ar)



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

## Pases del mes

**José Toscano**

CEO de Latam de Godrej

El ejecutivo ingresó a Godrej en agosto de 2018, cuando asumió como director Comercial, y luego se convirtió en CEO de la Argentina. Después de un año de transformación de la filial local con crecimientos de ventas y rentabilidad, asume desde este año como CEO de Latam con el objetivo de continuar expandiendo los negocios del grupo en la región. Está recibido en Administración de Empresas por la Universidad de Buenos Aires.

**Virginia Álvarez Roldán**

De Service Design Specialist para la región Hispanic South America en Accenture Interactive a Gerente de Customer Experience de Baufest.

**Paula González**

De Responsable de Vinos de Alta Gama en Graffigna a Winemaker de Pyro Wines.

**Gabriel Huici**

De Director General Creativo a CCO de Don.

**Marcelo Klappenbach**

De Gerente Senior de Comunicación de Producto a Subdirector de Comunicación para Nissan América latina.

**Adrián Marras**

De Director de la División de Productos de Electrificación a Country Managing Director de ABB Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay.

**Amalia Sáenz**

A su cargo de Socio a cargo del departamento de Energía y Recursos Naturales en Zang, Bergel y Viñes. Abogados le suma el de Presidenta del Consejo Empresario Argentino-Ruso.

**Marcos M. Santiváñez Vieyra**

De Líder del área de Propiedad Intelectual, Privacidad y Nuevas

## Gente para tener en cuenta

**Sofía Isasmendi (29)**

Directora de Desarrollo de Negocios de Sistema B Argentina

En su posición actual, Sofía Isasmendi lidera el proceso de certificación de Empresa B, desarrolla alianzas con el sector privado para potenciar el ecosistema de triple impacto, y diseña e implementa programas y formaciones para la nueva economía, entre otras tareas.

Ocupa esta posición desde 2018 y, previamente, fue coordinadora de Certificación en la misma organización, donde era responsable de la facilitación de talleres de promoción de la certificación y herramienta de medición, ejecutaba los programas de formación, y gestionaba el *pipeline* de empresas en proceso de evaluación, entre otras.

Antes, fue analista de Selección en MAC Talento Desarrollo Humano. Estudió Administración en la Universidad de Buenos Aires (UBA) y realizó un Posgrado en Ambiente y Desarrollo Sustentable en la Universidad Católica Argentina (UCA).

Su meta en la posición actual, explica, es escalar el triple impacto en la Argentina. Por su parte, uno de sus desafíos es: "Identificar las oportunidades del contexto y fortalecer la propuesta de valor de Sistema B Argentina a toda la comunidad".

**Mercedes Bressa (33)**

Gerente de Comunicaciones de Cervecería y Maltería Quilmes

Licenciada en Comunicación Social por la UCES, tiene más de 10 años de experiencia en comunicaciones corporativas y de marcas, prensa y RR.PP., reputación y sustentabilidad. Ingresó hace seis años a Cervecería y Maltería Quilmes como jefa de Prensa y desde agosto del año pasado se desempeña en su cargo actual. Antes, desde la agencia Mazatlán Comunicaciones, trabajó en el equipo de Google Argentina y, previamente, en IMS, estuvo a cargo de la prensa y relacionamiento de RIM (BlackBerry).

Casada y con un hijo, dice: "La clave de nuestro trabajo pasa por generar relaciones afectivas que perduren en el tiempo. Y que, gracias a estas construcciones a largo plazo, uno pueda, además de aportar su conocimiento, *know how y expertise*, generar lazos que contribuyan al desarrollo diario del negocio. Mi meta es ser una aliada para las diferentes áreas de la compañía, ayudando a llevar adelante proyectos, acciones e iniciativas relevantes para diferentes públicos". Su desafío es adaptarse a las nuevas reglas que plantea el escenario actual del Covid-19: "Las prioridades y necesidades se transforman constantemente".

# PROMOVEMOS EL CUIDADO AMBIENTAL

## ENERGÍA RESPONSABLE

Colaboramos con la recuperación y restauración del bosque de Cholila. El último año, junto a la ONG Amigos de la Patagonia, plantamos más de 1.500 ejemplares de especies nativas.

**Si hay energía, hay vida. Si hay responsabilidad, hay futuro.**



**Pan American ENERGY**

Energía responsable

# El prende y apaga asegurador

▷ Dos amigos crearon una empresa de seguros on demand con la que esperan captar al público joven.



Bartolomé Bunge y Santiago Estrada, los fundadores.

Bartolomé Bunge y Santiago Estrada son amigos desde la infancia. Uno diseñador industrial y el otro licenciado en relaciones públicas, decidieron hacer un curso de productor de seguros y fue ahí donde vieron el negocio. WeCover, su desarrollo, surgió de observar el capital desatendido que tiene el “estilo de vida portable”. Es que el dúo detectó que había un segmento rezagado al que el mercado asegurador no estaba explotando, el de consumo masivo, que hoy apuntan a captu-

rar. Luego de dos años de desarrollo que financiaron gracias a una inversión de *friends and family*, se lanzaron finalmente al mercado en julio de 2019 y ya llevan 2100 asegurados y 10.700 usuarios registrados. Con alcance nacional, ahora los emprendedores buscan una segunda ronda y exportar su idea a nuevas plazas de la región.

**¿Qué ofrecen?** WeCover es una plataforma de seguros *on demand*, donde cada usuario puede armar un inventario con sus productos y activar o desac-

tivar la cobertura según su necesidad. Por ejemplo, si una persona va a trabajar en bicicleta de lunes a viernes y lleva encima una *notebook* y un *smartphone*, puede, si quiere, cubrir esos tres objetos solo durante los días hábiles. O también podría activar el seguro para su cámara de fotos durante lo que duren las vacaciones. Su *target*, explican los fundadores, es un público joven cuyo capital es lo que lleva encima y que tal vez no cuenten con bienes como auto para asegurar. Hoy cubren *smartwatches*, instrumentos, bicicletas, tabletas y próximamente drones, monopatines y cámaras, aunque los usuarios también pueden hacer un pedido específico para asegurar algún objeto que no esté en la lista. La principal ventaja es que todo se resuelve de forma 100 por ciento digital.

**¿Cómo es el modelo de negocios?** Son intermediarios entre los usuarios finales y las aseguradoras que se asocian a la plataforma y se les cobra una comisión por cada prima vendida que, según el producto y la compañía, ronda entre el 20 y 30 por ciento. El usuario, por su parte, puede asegurar, por ejemplo, una guitarra eléctrica por \$ 22 por día o una tableta de primera marca por \$ 27 por día. *<AP> Eugenia Iglesias.*



## Consejos para evitar las distracciones en el trabajo

- ① Planear la jornada laboral Para ello hay que tener en cuenta en qué momento del día rinde más efectivamente cada persona.
- ② Apostar por la sencillez Dividir tareas largas y pesadas en partes más pequeñas y fáciles de completar, realizando un cronograma.
- ③ Evitar el multitasking El momento asignado para una tarea debe ser exclusivo para concentrarse en ella.
- ④ Identificar y bloquear las distracciones
- ⑤ Tomar descansos Esto ayudará a relajar la mente y concentrarse más.
- ⑥ Comunicar a los demás tu necesidad de concentración Decir de forma amable que se necesita concentración crea un entorno más ameno.

Fuente: Adecco Argentina



“Siempre pienso: ¿cómo podría haber enviado el mensaje de una manera más fuerte? ¿Dónde me quedé corto? Solo se hizo el 5% de lo que debería haberse hecho”.



Bill Gates,  
fundador de Microsoft.

**En cifras** Fundación: 2017. Inversión inicial: US\$ 300.000 Facturación esperada a junio 2020: \$ 420.000 mensuales <https://wecover.co/>



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes

**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.**

Bdin surgió de una experiencia personal. Luego de que Victoria Malek, una de las fundadoras, pasara 40 horas en la guardia de una clínica privada de Buenos Aires esperando por una cama para su padre, esta médica de 29 años especialista en salud pública y economía de la salud pensó que había que buscar una solución a tanta burocracia. Dedicada a la academia, invirtió dos años de investigación para conocer la problemática que atañe a los procesos de admisión y los *call centers* de las obras sociales y prepagas, y detectó que había un cuello de botella en la comunicación que volvía poco eficiente la admisión de pacientes en los hospitales.

“Nos pasamos horas escuchando las conversaciones entre los *call centers* y los departamentos de admisión de los hospitales. Allí trabaja gente que no está entrenada en medicina, se toma nota y hay teléfonos descompuestos. Se pierde mucha información y tiempo valioso. Una confirmación puede tardar 45 minutos y la derivación real, horas”, dice Malek que junto con Adrián Royffer, un politólogo que trabaja para el Ministerio de Salud, creó una plataforma que baja ese tiempo de confirmación a 7 minutos. Para dar vida al proyecto, los emprendedores armaron un MVP (mínimo producto viable) en conjunto con estudiantes de programación del *bootcamp*

## Más salud, menos trámites

▷ Una médica y un politólogo lanzaron una plataforma para hacer que las derivaciones de pacientes sean más eficientes.



Verónica Malek, una de las fundadoras de Bdin.

*camp* Plataforma 5 y lo probaron con Omint, su primer cliente. A partir de su devolución, pulieron el producto. Para empezar, recibieron US\$ 15.000 de capital semilla del Ministerio de Producción, a lo que luego se le sumó una inversión público-privada de US\$ 80.000 del gobierno de la Ciudad y la fundación Barceló.

Su plataforma, a diferencia de la modalidad actual donde el solicitante (obras sociales, prepagas o el estado) llama uno por uno a los prestadores (hospitales, sanatorios o clínicas) consultándoles por la disponibilidad de camas, envía una solicitud digital única que hace el *match* con el prestador óptimo. De este modo, se carga la solicitud

**En cifras** Fundación: 2016. Inv. inicial: US\$ 15.000. Fact. proy. 2 años: \$ 6,5 millones Cant. de empleados: 7

en segundos por única vez y usa datos para la toma de decisión en tiempo real. Otra de las ventajas es que permite el seguimiento del estado de la derivación en tiempo real hasta su finalización, reduciendo la posibilidad de errores. El seguimiento de falsos positivos es otra de las fortalezas. El emprendimiento tiene un modelo de negocios *freemium*: “Como nuestro valor está en la red, tenemos una versión muy básica que es gratis. Cobramos por *customización* o desarrollo o por una versión pro en la que analizamos tus datos y hacemos tu tablero de control”, explica Malek. Sus clientes pueden ser o quien paga por la cama o quien tiene el recurso, y están desarrollando su servicio para empresas de traslados médicos. En el sector privado, solo en 2019 transfirieron unos 40.000 pacientes en Capital Federal. Ahora están haciendo las primeras pruebas con PAMI, para articular con el sector público. Frente a la situación actual que plantea el Covid-19, la empresa firmó un acuerdo con la Universidad de la Defensa Nacional a partir del cual desde Bdin se derivarán pacientes a la red de hospitales militares de forma gratuita. “Bdin ayudará a salvar 10 veces más vidas cuando se registre el pico de infectados en comparación a si se utilizará el proceso tradicional”, asegura Malek. <AP> Eugenia Iglesias.

Construir relaciones,  
crear valor



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

©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.



## Las grandes cuestiones no se resuelven solas

### ¿Cómo transformar el capital humano?

Los grandes logros se alcanzan cuando se identifica la cuestión a resolver y se encuentra al interlocutor apropiado. En PwC te ayudamos a diseñar planes específicos para retención y promoción de talentos, así como en la incorporación de tecnologías innovadoras de gestión.

[Twitter @PwC\\_Argentina](#) [Facebook /PwCArgentina](#) [YouTube /PwCArgentina](#) [LinkedIn /PwCArgentina](#) [Instagram /pwccargentina](#)



DISTANCIAMIENTO SOCIAL.  
NUEVOS ESPACIOS. HOME OFFICE.  
METODOLOGÍAS ÁGILES.

QUÉ ESTÁN PLANEANDO LAS EMPRESAS  
PARA GESTIONAR LOS NEGOCIOS  
(Y A LAS PERSONAS) CUANDO EMPIECE  
A REVIVIR LA ACTIVIDAD.

POR JAVIER LEDESMA CASCIO  
Y FLORENCIA RADICI

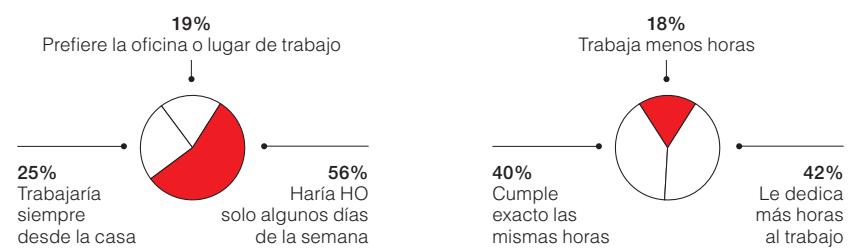
## U

l lugar de trabajo tal como se lo conocía hasta mediados de marzo ya no existe más. La “oficina” – independientemente de la industria o el tipo de organización– estaba en un proceso de transformación en el que los debates giraban en torno a si elegir espacios abiertos o cerrados (o un *mix* de ambos), lugares acondicionados para el trabajo colaborativo estilo *coworking*, *amenities* que hacían sentir que uno estaba en una cafetería de especialidad, *free sitting* (sin posiciones fijas, cada colaborador podía sentarse donde y con quien quisiera, en un intento por fomentar la relación *cross equipos*) y áreas para estimular el esparcimiento. Todo, cruzado por la tan nombrada transformación digital, que implicaba desde lo básico (que cada empleado tuviera una *notebook*, por ejemplo) hasta la reconfiguración completa de los procesos de trabajo, usualmente bajo metodologías ágiles.

Entonces, de repente, a principios de este año apareció el Covid-19. Cuando solo estaba en Asia, parecía lejano y contenido. Cuando Europa se convirtió en el nuevo epicentro, era solo cuestión de tiempo para su llegada al otro lado del océano. Y las empresas tuvieron que activar sus protocolos de emergencia –en el mejor de los escenarios, ya los tenían y nunca los habían utilizado; en otros, directamente tuvieron que crearlos. Más allá de si la organización está o no dentro de las actividades exceptuadas del aislamiento social y obligatorio que impuso el Gobierno en marzo, el mundo del trabajo cambió.

## MODO HOMEOFFICE

**6 D/C 10  
ENCUESTADOS AFIRMAN  
QUE TRABAJAN MÁS  
RELAJADOS DESDE  
SU CASA QUE YENDO  
A LA OFICINA.**



Independientemente de cuándo sea – al cierre de esta edición, todavía no había un esquema oficial de retorno a la actividad plena–, el trabajo pos pandemia será distinto. Casi distópico. Barbijos. Jabón y alcohol en gel. Distancia social, más espacio entre las personas y hasta acrílicos para separar los puestos de trabajo. Vuelta escalonada. Trabajo por turnos. Más *home office* (HO). Las opciones que barajan las organizaciones de cara al retorno son muchas y variadas. Lo único que está claro es que ya nada será igual, por lo menos hasta que pase la pandemia o aparezca la vacuna para el coronavirus. Bienvenidos a la "nueva normalidad".

Las organizaciones vivieron una primera etapa de urgencia, que se concentró en adaptar de la forma más rápida posible los procesos y metodologías de trabajo para los empleados tanto remotos como dentro de plantas o centros de producción. Con la continuidad del negocio asegurada –o todo lo asegurada que se puede tener en el contexto de una pandemia mundial y en un país tan volátil como la Argentina–, se organizaron los procesos para trabajar con eficiencia. De a poco, lo estratégico vuelve a la agenda, pero en convivencia constante con lo táctico. El siguiente paso, el de la vuelta, se está analizando pero sin medidas concretas aún.

Los ejecutivos de Recursos Humanos tienen el diario de mañana en China, donde de a poco se levantaron las cuarentenas en diferentes ciudades y volvieron abrirse las oficinas. "Hay que aprovechar el tiempo porque la experiencia de ellos es como un viaje al futuro. Pero el impacto social está. La sociedad va a cambiar", dice Patricio Marzialetti, *head of Talent & Culture* de Prisma. Globant hace *benchmarking* constante con empresas de Asia, para aprender de sus aciertos y errores, mientras el comité que armó por la pandemia se reúne tres veces por semana para desarrollar el protocolo de retorno. "Lo que podemos hacer hoy es empezar a prepararnos para cómo será el futuro, que se va construyendo día a día. Ojalá nos deje muchas enseñanzas, como que el *home office* es una opción viable de trabajo que no rompe la cultura corporativa, y la necesidad de acompañamiento y conexión, que nos obliga a todos a tener una mirada mucho más humana y empática", resume Mercedes MacPherson, *Chief Talent & Diversity Officer* de Globant.

"Si no tenés presente, no tenés futuro. Pero si solo tenés presente, se compromete el futuro", resume Alejandro Me-

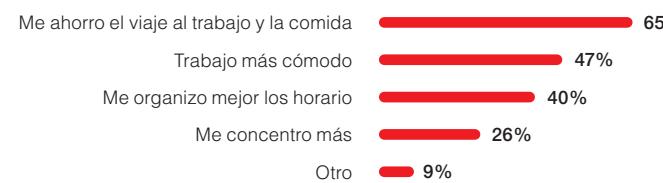
lamed, director General de Humanize Consulting. Esto obliga a las empresas a una mirada bifocal y vuelve a poner a las personas en el centro de la organización. Lo que queda claro es que no se puede generalizar. La realidad cambia según cada industria y, dentro de la misma industria, empresa por empresa. Mientras que algunas tienen que mirar el cortísimo plazo para asegurar la continuidad del negocio y la caja, otras ponen la lupa en la reducción de costos, con un abanico de herramientas que abarcan desde despidos y suspensiones hasta retiros anticipados –de hecho, según relevó el Centro de Economía Política Argentina (CEPA), entre mediados de marzo y mediados de abril hubo casi 310.000 empleados afectados por medidas de este tipo.

A diferencia de las grandes crisis económicas que vivió el país, como la de 2001-2002, los expertos aseguran que esta vez las empresas son muy cuidadosas a la hora de tomar decisiones de desvinculaciones. Salvo que sea estrictamente necesario para garantizar la supervivencia de la compañía, los despidos son la última opción, porque aprendieron que, cuando llega el inevitable rebote, el costo de repatriar talento es más alto que el efecto "alivio" que se genera en un primer momento.

"Este es el ejercicio de *change management* más brutal del último siglo", disparó Luis Bendersky, CEO de Paradigma. La compañía armó una agenda para su clientes dividida en cuatro etapas: Keep Safe (cuidado de la salud), Keep Moving (asegurar la continuidad corporativa), Keep in Game (manejo del tiempo para asegurar la sustentabilidad de la compañía) y Keep Building (construir y transformar el futuro). "Si uno se protege, asegura la continuidad y juega a ver cómo lograr el mayor sustento posible mientras trata de no desatender la agenda más estratégica. Eso ocupa hoy la cabeza de los CEOs", añade.

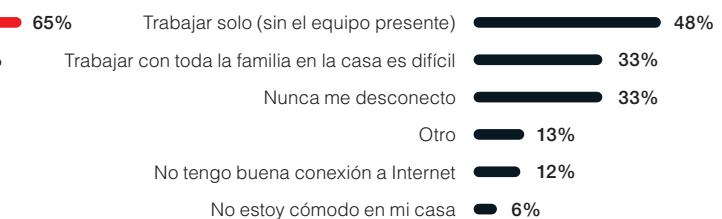
Los planes de regreso de las organizaciones tienen numerosas variables interrelacionadas entre sí. Desde cuándo se levanta el aislamiento social obligatorio hasta cuándo se retoman las clases (y, por ende, se "libera" a quienes tienen hijos escolarizados) y cómo se deben modificar las oficinas y sus espacios de trabajo. En Roche, por ejemplo, Damián Cherñavsky, director de Personas y Cultura del laboratorio, aventura que el regreso seguramente sea gradual. "Hay que relevar el *feeling* de quiénes pueden y quieren trabajar desde

## ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS?



Fuente: Adecco.

## ¿Y LAS DESVENTAJAS?



que pararnos distinto. A la vuelta vamos a ser más eficientes en ciertos puntos porque aprendimos a la fuerza a trabajar así", resume Juan Manuel Fera, director de RR.HH. de Maxiconsumo.

"Como entramos no va a ser de la misma forma que salgamos. Pero va a depender de la flexibilidad de las organizaciones cuánto se va a cambiar", resume Nicolás Cocco, gerente de Marketing Regional de Jobs en Navent (Bumeran y Zona Jobs). Nadie se va a olvidar de en qué compañía trabajaba en este momento de la historia y cómo esa empresa se hizo cargo de la situación. "La economía se recupera, pero las relaciones humanas y la confianza no. Es un momento divisor de agua porque si la organización dice algo pero no lo aplica en este momento, va a ser muy importante en el día después", advierte Bárbara Toth, CEO de FESA Argentina.

## CULTURA STARTUP

"Todos nos transformamos en startups", asegura Wachowicz, de Bayton. Este modelo implica un proceso rápido de iteración, con prueba, error y corrección de forma constante. En este contexto, las empresas que estaban atravesando por procesos de transformación digital tuvieron que acelerarlos porque, sin agilidad, no pueden reaccionar a este contexto tan volátil. "El trabajo en células y las metodologías ágiles son un must. Quizá incluso sin tanto método y a veces con desorden. Pero el hacer tiene un lugar cada vez más relevante", complementa Bendersky.

**65%**  
NO TENÍA A NINGÚN EMPLEADO  
HACIENDO HOME OFFICE AL  
MENOS 3 VECES POR SEMANA  
ANTES DEL BROTE  
DEL COVID-19.

Fuente: IAE Business School, a partir de 111 gestores de RR.HH.

Prisma, la visión es similar: "No nos vamos a apurar. Cuando sea seguro volver, seguramente lo haremos de a turnos".

Pero los cambios son innegables. "Uno siempre es preso de los procesos. Pero acá se tiró la burocracia al tacho y los líderes se dieron cuenta de que siempre hay formas diferentes de hacer las cosas. Desde el momento en que pateaste el tablero y vivís la experiencia, no hay vuelta atrás", dice Damián Wachowicz, director de Bayton. Esto incluye desde haber sumado un *chat* interno hasta herramientas de colaboración, pero también la "deconstrucción" del proceso creativo, porque las personas vieron que se puede pensar de forma diferente a como se lo venía haciendo.

"Hay cosas que no van a volver atrás. Por ejemplo, acá había una circulación enorme de papeles con listados que, si pudimos arreglarnos sin esas impresiones, no van a volver. Estábamos acostumbrados a una metodología y nos sentíamos seguros, pero nos movieron el piso y tuvimos

Las empresas están haciendo un aprendizaje “brutal” en cómo trabajar de forma remota ciertos procesos que nunca se habían hecho así antes. “La crisis obligó a chequear si los procesos eran razonables y aceleró cambios que ya estaban empezando”, aporta Julián Irigoin, profesor de IAE Business School. Una de las rutinas que más se repite entre los ejecutivos consultados es el “*daily*”, que significa, cuando se trabaja bajo la metodología *scrum*, una reunión diaria de 15 minutos en la que se sincronizan las actividades que están ocurriendo y la planificación de las de las próximas 24 horas. Globant, por ejemplo, aprovecha el *daily* para que los líderes tomen el pulso del equipo a nivel emocional más allá de las tareas en sí mismas.

### EL ÁREA CLAVE

Hace tiempo que el gerente de RR.HH. evolucionó en su rol. Ya quedó en el pasado el reduccionismo de catalogarlo como “el que liquida los sueldos” o “aquel que se encarga de las búsquedas laborales”. Se transformó en un *partner* clave en el día a día de las empresas, incluso con un lugar en la mesa chica de la toma de decisiones. Los especialistas coinciden en que la situación de aislamiento y reconfiguración vertiginosa de los procesos de las compañías potenció su protagonismo y le sumaron más responsabilidades a sus tareas diarias.

“El rol de RR.HH. es central en dos vías. La primera tiene que ver con que fueron los encargados de mover a las organizaciones a sus hogares y que todo funcione correctamente, y esto no es solamente que tengan Internet, sino que los equipos se amalgamen de forma correcta. Después, cómo se contiene a los recursos o colaboradores porque el acompañamiento es clave. Ese doble rol lo pone en el eje de la organización”, asegura Cocco, de Navent.

En tanto, Maximiliano Schellhas, director general de *Staffing* de Randstad, señala: “Tiene que administrar los aspectos blandos, pero también la continuidad del negocio al lado del financiero y el CEO. Hoy está sentado en esa mesa analizando cómo se sigue, cómo se administra la situación de negocio tan complicada y sentarse a negociar posibles suspensiones con el sindicato. Adquiere un rol blando y fuerte al mismo tiempo”. Según Matías Ghidini, *general manager* de la consultora Ghidini Rodil, pasa a ocupar un rol protagónico en la gestión de la compañía.

La necesidad de virtualizar las operaciones erigió al titular del departamento como el encargado de articular ese proceso y su presencia es solicitada en todas las reuniones multidisciplinarias para determinar los próximos pasos a seguir. Patrignani, de Bosch, describe su situación actual: “El rol de RR.HH. se potenció de manera exponencial porque estamos haciendo lo de todos los días y a esto se le suma la participación en un comité Covid-19, la contención de la gente y armar lo que nos piden desde Alemania: escenario 1, 2 y 3; qué pasa si se extiende la cuarentena una semana más; qué pasa si caen las ventas. El trabajo diario no decayó porque todavía hay que liquidar sueldos, pero lo otro realmente se potenció”.

“El desafío –señala Matías Tailhade, director Ejecutivo de RR.HH. de Molinos Río de la Plata– es crear unidad a pesar del aislamiento. El *management* de la empresa está trabajando separado y se toman millones de decisiones, entonces hay que coordinar para que estos procesos de toma de decisión fluyan”.

La pandemia del Covid-19 se trasladó de Oriente a Occidente por lo que los gerentes tuvieron algunas semanas extra de información para poder delinejar sus jugadas. Esto les permitió estar preparados para el momento de la cuarentena obligatoria. Todos indican que adaptar sus estructuras y procesos a las medidas de prevención de los organismos oficiales fue la prioridad. Un paso elemental. La dificultad viene después, con la definición de las nuevas prioridades. “Lo primero fue entender qué era información de calidad y correcta para garantizarle a nuestra gente la continuidad de la operación. Luego la responsabilidad fue mantener la cadena de suministro y recién a partir de la tercera semana se sumó el condimento de pensar qué viene después”, detalla Julio Pegeroni, encargado de RR.HH. para PepsiCo Cono Sur, quien señala que este es un momento “sin precedentes” para el área.

**5 D/C 10  
ORGANIZACIONES ESPERAN  
QUE SU INGRESO ANUAL  
DISMINUYA EN 2020.**

En la misma sintonía se desenvuelve Melamed, de Humanize Consulting: “Realmente es un momento histórico en el cual hay dos departamentos que pasan a tener un rol crítico: RR.HH. y Tecnología. Lo que tiene que hacer el área es volver al eje de la organización, salir a la cancha y demostrar que las personas son el principal capital”.

Además de su trabajo diario, Recursos Humanos pasó a ocupar un lugar en los comités *ad-hoc*, participar en la elaboración de la estrategia de comunicación, disponer las herramientas para que los empleados puedan trabajar y conectarse en una situación que puede generar angustia, miedos y ansiedad. Según MacPherson, de Globant, esto colaboró para volver a poner a las personas en el centro de las organizaciones. “Si la gente está mal no es productiva ni va a estar motivada para generar lo que tiene que generar. Esto pone en el centro a la salud física y mental”, plantea.

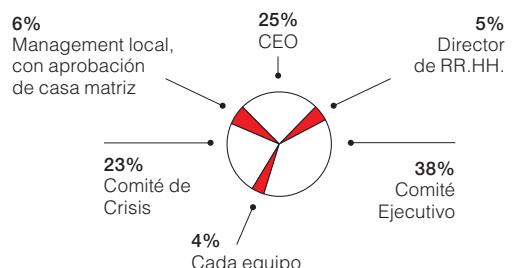
Los especialistas destacan que este es el momento para que el gerente tome las riendas de la transformación cultural y acelere esa transición. Su rol, en cierta manera, se modificó durante esta crisis sanitaria, pero, una vez que la cuarentena se levante y comience la reactivación, ¿cuáles serán las principales variables con las que se evaluará la performance de RR.HH.? “Su actuación será juzgada en tres niveles: el más básico es el transaccional, es decir, si la empresa tuvo o no continuidad operativa y cómo RR.HH. contribuyó al *environment health*. Después, si se generó un estiramiento de

**Estamos en el corazón  
del ecosistema  
de pagos.  
Impulsamos  
su reconversión  
y evolucionamos  
para crear  
#ElFuturodelosPagos**

**INTER<sup>7</sup>  
banking**

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

## ¿QUIÉNES TOMAN LAS DECISIONES FINALES SOBRE EL PERSONAL?



capacidad, lo que implica un desarrollo de habilidades. Y por último si colaboró en la aceleración del cambio en la organización para llegar al objetivo que aspira”, analiza Ezequiel Kieczkier, socio fundador de Olivia, consultora especializada en transformación organizacional.

### PILOTO DE TORMENTA

Si bien la contención emocional de los trabajadores figura como uno de los puntos más nombrados entre los ejecutivos, no todos están de acuerdo en que RR.HH. tenga que ser el que se ponga al hombro esta tarea. “No es el que tiene que estar detrás de la gente, ayudándola o motivándola. Esto lo tiene que hacer los líderes, que son los primeros responsables de los recursos humanos y tienen que ejercer las prácticas”, aclara Ghidini.

Por lo tanto, el rol pasa a ser el de formar a los jefes para que cuenten con las herramientas y el entrenamiento necesario para encargarse de la contención. “El liderazgo de RR.HH. se ve en cómo coacheamos a nuestros equipos de liderazgo para que puedan contener. Nosotros centralizamos los mensajes en nuestro presidente porque el piloto es el más importante durante las tormentas”, comenta Iván Mejía, gerente regional de RR.HH. de Henkel.

Varias empresas organizaron encuentros *online* entre los gerentes generales y los empleados para que estos despejen sus dudas y se promueve que los mandos medios ocupen un tiempo en sus reuniones para saber cómo se sienten sus equipos. Según un informe de PwC sobre las acciones de RR.HH., el 64 por ciento de las compañías establecieron espacios virtuales de encuentro para líderes. En tanto, un relevamiento de Mercer indica que un tercio de las firmas relanzaron entrenamientos para *managers* y les generaron recursos adicionales para esta situación. Por caso, la cadena de supermercados DIA implementó un *newsletter* exclusivo para gerentes a través del cual les informan sobre los mensajes clave que quieren que transmitan a los colaboradores.

“Es importante que los asesores y acompañemos diciéndoles que tienen que entablar una comunicación más fluida que la que tenían en la oficina. Tienen que potenciar sus habilidades de liderazgo porque van a tener que ser más comunicativos, más coordinadores y tener más seguimien-

to de los temas”, asevera Pablo Granado, director de *Human Capital* de PwC. El reflector está sobre el líder y sus *soft skills*, su flexibilidad, transparencia y capacidad de empatía. Eduardo Suárez Battan, director de Suárez Battan y Asesores, subraya: “Es la prueba real y dura de liderazgo porque es el momento en el que, si sentís que tu jefe no está, empezás a dramatizar el tema”.

Comunicación, contención, virtualización y formación del liderazgo son solo algunos de los quehaceres que incorporó o potenció el gerente de RR.HH. en estos meses. Para Cecilia Giordano, CEO local de Mercer, el análisis de datos también es una cuestión crítica. Sobre esto ahonda: “RR.HH. va a tener que generar competencias mucho más analíticas, analizar los datos estructurados y no estructurados y proyectarlos para generar impacto exponencial y poder decir hacia dónde ir. Hoy está dando lo básico y es un momento para dar el salto y que ayude a diseñar cómo se va a reconvertir la empresa y qué competencias se requieren”. Y sentencia: “Tiene que aprovechar este momento o quedará fuera de juego”.

### HOME OFFICE 24/7

Una peligroso virus llegó al país y, para evitar un contagio masivo, el Gobierno dispuso una cuarentena obligatoria por la cual tendrá poco tiempo para administrar los recursos necesarios para que todos los trabajadores de su empresa pasen a realizar sus tareas desde sus hogares. Aunque sueña como un problema extraído de un manual para evaluar la capacidad de toma de decisiones de un ejecutivo, este fue el estado de situación al que se enfrentaron los gerentes de RR.HH. a la hora de definir los pasos a seguir. El inevitable fue articular el *home office* para gran parte del *staff*, excepto aquellos ligados a tareas directas de producción. Durante mucho tiempo, el teletrabajo fue uno de los beneficios más solicitados por los trabajadores, pero la preparación fue dispar según los diferentes sectores. La obligación de mandar a los empleados a casa no encontró a todas las empresas con un esquema aceptado y muchas tuvieron que invertir en infraestructura tecnológica y capacitación *online* para que los procesos del día a día no se vieran afectados.

“El *home office* integraba nuestra política de flexibilidad, pero no como una modalidad de trabajo habitual. En 24 horas pasamos de tener al 64 por ciento de nuestro equipo con el beneficio de un día de HO por semana al 92 por ciento (N.d.R: cerca de 10.200 personas) en forma permanente”, describe Sebastián Fernández Silva, senior VP de People en MercadoLibre. El trabajo de RR.HH. codo a codo con el área de Sistemas fue una de las claves para poder tejer la red doméstica de trabajo. “La Argentina tenía rubros liderados por las tecnológicas o las multinacionales que tenían prácticas de trabajo remoto o al menos tenían instalada la idea. En esos casos, hubo ventajas de velocidad y adaptabilidad, pero también hay una cuestión de cultura porque varias contaban con las herramientas pero no estaban culturalmente preparadas”, plantea Ghidini.

“Fue como si nos hubiésemos tirado a la piletta y de golpe nos dimos cuenta que nadie se ahogaba”, manifiesta Tailha-



**PROFERTIL**

Vida para nuestra tierra

SOMOS DE LA  
**TIERRA**  
DEL  
**alimento**  
Y EN ESE  
**origen**  
**ESTÁ TODO**



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

## ¿QUÉ MEDIDAS DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS SE IMPLEMENTARON COMO RESULTADO DE LA PANDEMIA?

■ Ya se implementaron  
□ Considerando implementar  
□ No se está considerando

Fuente: Korn Ferry.



de de Molinos Río de la Plata. La alimenticia tuvo que preparar a un tercio de sus 2800 empleados ya que no tenía desarrollada esta práctica. Otro caso fue el de Maxiconsumo que, si bien el 86 por ciento de sus empleados aún operan de manera presencial en las sucursales, debió adaptarse al teletrabajo con un recambio tecnológico. "Todos los años compramos computadoras de escritorio para recambio, pero esta vez decidimos adquirir notebooks para poder cambiárselas a los de Administración por si se dictaba una cuarentena obligatoria", relata Fera.

Ante esta situación, dentro de una extensa batería de medidas económicas, el Gobierno lanzó una línea de crédito de

**44%**  
DE LAS EMPRESAS  
AGENDAN SESIONES  
VIRTUALES PARA COMPARTIR  
EXPERIENCIAS.

\$ 8000 millones, a través del Banco Nación, para que las PyMEs pudieran financiar la inversión tecnológica necesaria para esta operatoria. Luego se sumaron Santander y BBVA con \$ 1000 millones cada uno. Según una encuesta realizada por IAE Business School a directivos de RR.HH., un 65 por ciento indicó que ninguno de los trabajadores de su firma hacía *home office* al menos tres veces por semana antes del brote del Covid-19.

"Muchas áreas no tenían esa cultura interiorizada, como Contaduría o Seguridad. Entonces hubo que trabajar mucho en crear la cultura de que haya interrupciones sanas en el trabajo para no estar conectados las 24 horas", acota Pegorini, de PepsiCo, que cuenta con más de 500 colaboradores trabajando de manera remota. Cafés virtuales, *happy hours* por videoconferencia, rutinas de *wellness* y pausas programadas fueron algunas de las medidas para evitar *burnouts*. MercadoLibre creó cursos *online* de trabajo remoto y grupos colaborativos de buenas prácticas en su plataforma de comunicación interna; Unilever lanzó

### ¿ES O NO ES?

No obstante, no todos están de acuerdo en que el panorama actual de teletrabajo obligado y casi total pueda ser considerado una verdadera práctica de *home office* real. "Esto es un *working from home*, que es diferente al HO porque esto último implica que tenés una estrategia, cultura y una infraestructura que te permite trabajar desde cualquier lugar de manera seria y profesional", puntualiza Melamed.

Para Ghidini, hay varios factores que no convierten al HO en una "panacea". "Empezó sonando apetecible –apunta– pero cuestiones como no tener un espacio particular para trabajar o no tener jefes que entiendan la autonomía y el trabajar por

objetivos hizo que la gente se dé cuenta que esto tiene un lado B". En tanto, Wachowicz, de Bayton, suma: "Una gran parte de la población lo veía como algo poético y se dieron cuenta que el cara a cara es irremplazable". El carácter "obligatorio" de la modalidad y la adaptación al nuevo día a día virtual, apuntan las consultoras, podría ser un foco de estrés para los empleados que no estaban acostumbrados o preparados a tener la oficina en su hogar.

Pero más allá de los contratiempos se destaca que, una vez finalizada la cuarentena, la eficiencia para la diagramación de estrategias se verá incrementada, la productividad en las reuniones se intensificará y los vínculos virtuales reforzado los físicos para el regreso al puesto de trabajo. "Un aprendizaje que la mayoría de las organizaciones adoptará cuando pase la cuarentena es la colaboración virtual y cómo, más allá de la virtualidad, logramos sentirnos cerca. Incorporamos reuniones diarias en cada equipo, además de un *checkpoint* virtual con el *board* de forma quincenal", detalla Melina Cao, *HR Business Partner Director* de Unilever.

La experiencia Covid-19 sirvió para que las empresas que estaban temerosas de implementar el HO se vieran obligadas a hacerlo, ejerció de prueba práctica para aquellos que lo tenían en y un modo de aceptarlo en los casos que contaban con una práctica semejante. Fera, de Maxiconsumo, afirma que ya analiza pedir informes de *performance* a las diversas áreas para, en bas más consistentes. Algunos piden incluirse por un cambio en el marco normativo específico de teletrabajo, un tema que está en agenda desde hace más de una década. Pegorini advierte: "Sabemos que será parte de la solución en el regreso, pero no será la única. Una situación de excepción nunca es el mejor momento para evaluar una herramienta si uno quiere sacar conclusiones duraderas. Hoy las leyes laborales argentinas ponen barreras para tenerlo como un programa legalmente constituido y va a haber una necesidad de que evolucione en esa materia".

### COMUNICAR EN UNA PANDEMIA

La experiencia de la gripe A (H1N1) en 2009 dejó algunos lineamientos generales que hubo que desempolvar, pero cada crisis tiene su propio manual. A su manera, cada compañía construyó su comité específico para ocuparse. Las multinacionales contaban con parámetros globales para edificárselos, mientras que otras improvisaron sobre la marcha. En lo que coinciden todos es en la naturaleza dinámica de estos protocolos, dado que se van actualizando y transformando a medida que surgen nuevas resoluciones locales y bajadas de línea de las casas matrices.

"Alrededor del 10 de marzo arrancamos con la formación de un comité para gestionar esta situación, conformado por distintas áreas, desde Comunicaciones, Facilities, Seguridad informática, Tecnología y operaciones, y RR.HH.", manifiesta MacPherson, de Globant. La multidisciplinariidad es un rango fundamental de estos grupos *ad-hoc*. En el caso de Walmart, creó un Comité Operativo de Emergencia que trabaja en siete células y se encarga de la continuidad del servicio. Y Roche tenía un protocolo de pandemia tras la gripe aviar y un comité cuya facultad principal es la de *Business Continuity Management*, es decir, mantener el negocio en la crisis.

Las multinacionales, en especial aquellas que cuentan con subsidiarias en el continente asiático, valoran la información que recibieron de antemano de esas latitudes para poder actuar en consecuencia. "Los protocolos corporativos los recibimos desde Alemania y hay que aplicarlos, pero nos dejan libertad para actuar conforme a

**309.672 TRABAJADORES**

Se vieron afectados entre mediados de marzo y mediados de abril, entre despidos y suspensiones, atraso de pago de salarios, reducciones salariales, suspensiones con reducción salarial y acuerdos entre partes para la reducción salarial.

Fuente: Centro de Economía Política Argentina (CEPA).

la situación y normas del país. Acá, por ejemplo, tomamos acciones antes que la filial brasileña. Dos semanas antes de la cuarentena obligatoria ya teníamos armado un protocolo y ellos estaban en el limbo", grafica Patrignani. En Globant se comunicaron con empresas radicadas en Asia para conocer de primera mano su experiencia. "Lo hicimos para saber en qué se habían equivocado y con eso entendimos qué hacer, lo que nos ayudó mucho a generar espacios de Q&A abiertos todos los días con los empleados", indica MacPherson.

La comunicación se convirtió en una herramienta clave ante este escenario. De acuerdo al relevamiento de PwC, siete de cada 10 empresas sumaron protocolos de comunicación de crisis. Bosquejar una estrategia basada en la claridad, transparencia y empatía se volvió fundamental. "El mejor antídoto es hablar", define Tailhade. Al correo electrónico y los newsletters (que aumentaron en frecuencia) se le sumaron los chats de WhatsApp y videollamadas con ejecutivos para despejar dudas. "Lo más importante es tener claras las prioridades y que los diversos canales de comunicación funcionen alineados y direccionados a cada uno de los empleados, no solo informando las medidas de prevención, sino tam-

bien beneficios y estados de situación del negocio", comenta Christian Bernal, director de RR.HH. de Walmart Argentina.

Si se tiene la respuesta, se comunica; si no se tiene, se dice que se está buscando. Este pasó a ser el mantra de los equipos de comunicación. "Hay que mantener a los trabajadores informados sobre las variables críticas porque el que avisa no traiciona", sugiere Manera. Mastellone creó un grupo de WhatsApp con referentes de Comunicación Interna para tener un ida y vuelta directo ante cualquier urgencia, Roche organiza *town halls* y rutinas de conexión virtual abiertas y PepsiCo realiza encuestas a sus empleados para recalibrar y ajustar su estrategia comunicacional. El estado de situación de la empresa, recordatorios de las medidas de prevención, novedades del avance del Covid-19 y acciones de promoción del *engagement* son algunos de los tópicos que más aparecen en las comunicaciones.

**38%**  
CONSIDERA HABER ESTADO  
PREPARADOS EN CUANTO  
A PROCESOS Y SISTEMAS PARA  
TRABAJAR REMOTO.

A pesar de ello, la información constante le abre la puerta a otra posible pandemia en el seno de la organización: la infoxicación. "No hay que llenar. Es un tema serio y si informás algo de más, que no está comprobado o no es aconsejado por el Ministerio de Salud o la OMS, podés generar un problema o una psicosis donde no había", advierte Fera, de Maxiconsumo. La proactividad en la comunicación tiene que ir acompañada de una interacción constante entre los líderes para evitar pisarse entre sí. La cadena de supermercados Coto, por caso, cuenta con un Departamento de Salud Ocupacional, conformado por 47 profesionales, que chequea cada dato antes de comunicarlo. "La planificación y la organización son claves", formulan desde la Dirección de la empresa.

"Es importante aceptar que, en este contexto dinámico e incierto, muchas veces lo que comuniquemos llegue de una manera más asincrónica. Durante la crisis el nivel de actividad de nuestro canal interno se cuadruplicó, lo que muestra la necesidad y el valor de la comunicación", asegura Fernández Silva, de MercadoLibre.

Patrignani, de Bosch, ejemplifica sobre la táctica que implementaron en la firma alemana: "Tratamos de ser proactivos en cuanto a comunicados, pero después nos transformamos en reactivos. Pasó que en Brasil se estaban negoclando vacaciones colectivas y cuando los empleados de acá se enteraron se armó revuelo. Ahí fuimos reactivos, esperamos las consultas individuales y a cada uno le pasábamos el mensaje de que no era así. Cuando vemos que una consulta así se generaliza armamos una reunión de gerentes para homogeneizar la respuesta".

Las malas noticias no están exentas del diagrama de comunicación. El desplome de la actividad económica y el hecho de que la mayoría de las actividades estuvieran congeladas por el confinamiento obligatorio llevó a que varias organizaciones implementaran suspensiones, reducciones de salarios e incluso despidos. La empatía, apunta Kieczkier, es un elemento clave para poder informar sobre este tipo de medidas. "Si se tiene un proceso cercano y empático, cualquier planteo tiene mejor posibilidad de aceptación. En cambio, si solo hablás con los empleados una vez al año y siempre es para contárselos algo terrible, es difícil así construir la empatía", define.

"Lo importante –resalta Tailhade– es que los protocolos y las estrategias no están cerrados. Vamos cambiándolos y completándolos porque cada caso y resolución que aparece desafía ese protocolo que teníamos". Elaborar un plan a largo plazo se volvió un impensado para las compañías. "El largo plazo pasó a ser 'la próxima semana'", reconocen.

#### RECETAS A MEDIDA

Los manuales de Recursos Humanos indican que el salario es uno de los componentes más importantes a la hora de elegir un trabajo, pero no el único. Por eso se habla de la propuesta general, la motivación, el equipo y el famoso "propósito". Sin embargo, en un contexto de pandemia mundial, donde en todo el mundo zozobran industrias enteras, las necesidades vuelven a las bases. "El salario es factor de motivación cuando las condiciones están dadas, pero estamos ante una situación de mucha crisis e incertidumbre, y las personas se 'agarran' a la certeza del trabajo", indica Giordano, de Mercer. En otras palabras: es un momento en el que mantener el trabajo y el salario ya se considera un privilegio.

Las medidas tomadas por compañías líderes con trayectoria y espalda financiera varían según la industria y, sobre todo, la caja de cada una. Henkel confirmó un incremento salarial para este año de alrededor del 40 por ciento. "También adelantamos el aguinaldo, porque somos conscientes de que quizás alguien en el grupo familiar vio disminuido su ingreso, y garantizamos el cumplimiento de los incentivos de venta", añade Mejía. Además, está revisando los objetivos previstos para este año. Algo similar sucede en Bosch, donde Patrignani cuenta que, en el caso de las personas que no lleguen a los objetivos de *performance*, se va a considerar un promedio de variables de los últimos meses para amortiguar: "Vamos a revisar las metas anuales entre agosto y octubre, porque hoy prácticamente no tienen sentido".

Por otra parte, Molinos creó un sistema de reconocimiento específico en función de la naturaleza de la tarea y el tipo de contratación de los empleados, mientras que PepsiCo otorgó premios adicionales para las funciones de *frontline*. Walmart, además de ofrecer productos esenciales de almacén y limpieza, definió un *plus* salarial para los empleados de sucursales, y centros productivos y de distribución.

En la propuesta al empleado, las empresas trabajan en una visión integral, donde los beneficios venían ocupando un lugar cada vez más importante. De hecho, había una suerte de



## Queremos acompañar a tu empresa

Te ofrecemos una nueva línea de crédito para poder ayudarte en este contexto.

Tasa Especial 24,0%

### Las Empresas MIPYME podrán:

- Financiar Capital de trabajo
- Cobertura de cheques
- Pagar Sueldos

### En el caso de ser Empresas Prestadoras de Salud con servicio de internación podrán financiar:

- Insumos hospitalarios
- Equipamiento médico

Conocé más en [macro.com.ar/empresas](http://macro.com.ar/empresas) o sacá tu turno online para asesorarte en la sucursal

T.N.A.: 24,0%  
**CFTEA 26,83%**

0810-555-2112  
[macro.com.ar](http://macro.com.ar)

PROMOCIÓN VÁLIDA DEL 3/3/2020 AL 31/5/2020. SUJETO A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y APROBACIÓN CREDITICIA DE BANCO MACRO. TASA NOMINAL ANUAL 24,0%, COSTO FINANCIERO TOTAL EFECTIVO ANUAL 26,83%. PRÉSTAMOS EN PESOS. TASA FIJA. APlica A CARTERA COMERCIAL. CONSULE MÁS EN MACRO.COM.AR O AL 0810-555-2112 DE LUNES A VIERNES DE 7 A 20 HORAS.

 **Macro**  
Cerca, siempre.

"competencia" entre los mejores empleadores y ya hasta era difícil pensar en las innovaciones. A los más clásicos, como alimentación (desayuno, almuerzo, *snacks*, bebidas) y pago del gimnasio, se le habían sumado otros que iban desde el congelamiento de óvulos para las empleadas hasta baristas y manicuras *on site*. Pero ahora, con los empleados en su casa y un contexto como el actual, las prioridades cambian y todas coinciden en que ocupan un lugar secundario frente a necesidades más básicas y urgentes como garantizar el pago de los salarios. Tampoco se busca reemplazarlos o forzarlos en el hogar porque puede ser contraproducente. "El beneficio es tener una máquina de café o en realidad lo que se valora es parar 5 minutos para respirar y charlar con un compañero?", se pregunta un director de RR.HH..

El temor es que sean de los primeros en recortarse si así lo requiere la caja de la empresa. "En la medida en que la economía de la compañía permita mantener un beneficio, aunque no

**54%**  
DE LAS COMPAÑIAS  
SUSPENDIÓ LOS PROCESOS  
DE CONTRATACIÓN.

se utilice en este momento, quizá no es necesario quitarlo. Y si hay que recortar, que sea de a poco y con sentido", aconseja Manera, de Adecco. A tono, Toth, de FESA, señala: "Se cortan los presupuestos de lo esencial y el ejecutivo de RR.HH., mano a mano con el CEO, trabaja en los planes de contingencia de qué cortar eventualmente o cómo mantener los beneficios con cierta flexibilidad. Pero no sirve ajustar y nada más".

La propuesta de valor al empleado es una de las principales herramientas con la que cuentan las organizaciones líderes para captar y luego generar compromiso en el talento. Si bien en este momento la mayoría de las personas no están buscando trabajo de forma proactiva si ya lo tienen, sigue siendo importante mantener la motivación, lo cual es un desafío cuando las personas no solo no están bajo el mismo techo sino que encima se enfrentan a situaciones sociales nunca vividas. El otro reto es que no se rompa la cultura creada por la compañía.

Ante la falta del radiopasillo, útil como termómetro para ver cómo está el humor de la organización, en Prisma realizan encuestas cada dos semanas para analizar si se mantienen el trabajo en equipo, la colaboración entre áreas y las rutinas –y en las últimas semanas sumaron otro relevamiento pero más enfocado en la emocionalidad y el estado de ánimo de los empleados. "¿Es momento de hacer un *after office*? ", se preguntó MacPherson, de Globant, cuando le plantearon esa posibilidad con toda la gente en su casa y en medio del confinamiento obligatorio. "Me generaba preocupación. Pero al final decidimos hacerlo y, al ver la cantidad de gente que se sumó, me demostró que la gente lo necesita no porque esté con ánimo de celebración, sino por la necesidad de

conexión. Hay que entender el sentido que se les da a estos espacios", añade la ejecutiva.

#### EN ESPERA

"De marzo a abril, la demanda ejecutiva cayó por lo menos un 60 por ciento. Es un golpe duro, aunque las búsquedas no se cancelaron, sino que se pospusieron. El talento siempre va a ser escaso y una buena práctica sería capitalizar este momento y 'atratar' al que otros decidieron no buscar", opina Ghidini. "Un proceso de selección puede durar 120 días, entonces podrían seguir avanzando. Pero a algunas les cuesta mirar el largo plazo", añade.

Acá también las situaciones son dispares. Las empresas que estaban en procesos de búsqueda tratan de mantenerlos, sobre todo si son de áreas con demanda para el negocio, y se hace la inducción o el *onboarding* de forma virtual. En otras, avanzan hasta la instancia de la última terna de candidatos y las ponen en *stand by* hasta que se levante el aislamiento. Varias, en cambio, decidieron frenarlos.

Del otro lado, aportan Daniel Iriarte y Ezequiel Palacios, de Glue Executive Search, el candidato está más temeroso a la hora de hacer un cambio, especialmente si lleva varios años en la compañía. A eso se le suman, añaden los expertos, ciertas cuestiones logísticas a resolver, desde ir al correo a renunciar hasta cómo y dónde hacer el análisis físico y psicotécnico.

Globant venía a un ritmo de contratación de a cientos de empleados. "En empresas como la nuestra, el área de *Recruiting* es como la planta de producción: nunca para, a lo sumo se regula", aclara MacPherson. En este caso, entonces, se sigue adelante con el reclutamiento del talento especializado, pero la prioridad está en la reasignación de quienes vieron reducidas o afectadas sus tareas – por ejemplo, por trabajar para clientes cuyas industrias están fuertemente afectadas por el contexto, como el turismo. Algo similar aplica Unilever a través de su estrategia de "*dynamic allocation*". Por un lado, el equipo de RR.HH. releva capacidad y hace *match* entre equipos en caso de necesitarlo. Por el otro, a través de la plataforma Flex, que conecta empleados con proyectos. "Los líderes de equipo postean proyectos para los que necesitan capacidad extra y los 62.000 empleados del mundo tienen la posibilidad de postularse", cuenta Cao. "Buscamos llevar este mismo enfoque al mercado, generando *partnerships* con empresas de industrias con capacidad ociosa para poder contratar sus empleados de forma temporal", añade.

La "nueva normalidad" es un hecho. Resta saber cómo encarárará cada empresa el paso a paso de adaptación a una rutina de trabajo que deberá tener un *blend* justo entre virtualidad y pasillo. Esto será un desafío de creatividad para que las compañías logren vigorizar el *engagement* y posicionarse de otra manera como marca empleadora. Los parámetros con las que se las evaluará tampoco serán iguales. El día después planteará una serie de desafíos que permitirán vislumbrar qué organizaciones aprovecharon la crisis como envío para llevar a cabo un cambio sustancial y cuáles transformaron el desconcierto en indecisión. El trabajo del futuro es hoy. <AP>

# Contratá tu seguro sin salir de tu casa.



#EnCasaEstamosSeguros  
[lacaja.com.ar](http://lacaja.com.ar)

**LA CAJA**  
de ahorro  
y seguro

**GENERALI**

LOS SEGUROS SON EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI) C.A.B.A., CUIT 30-66320562-1.

Nº de inscripción en SSN  
501

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

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

# Desafío sin precedentes

No son años con viento a favor, está claro. Pero a la compleja coyuntura que siempre debe enfrentar un ejecutivo cuando asume la conducción de una compañía en la Argentina se sumó este año el cuadro inédito y angustiante de la pandemia del Covid-19. El impacto del confinamiento obligatorio en los principales países del mundo será mayúsculo y marcará a fuego la gestión de todos los número uno. La de los que asumieron en los últimos meses y la de los que tienen un largo recorrido

ridad será un recuerdo im-  
por el condicionamiento

**La encuesta de expectati-**  
liza todos los años entre  
parte del CEO Profile es ca-

**da 10 creen que la economía estará peor en el segundo semestre respecto del primero, producto de la pandemia.** Y el 63 por ciento ya da por descontado que semejante contracción arrojará un 2020 para el olvido.

**Para 2021, el panorama cambia:** el 70 por ciento confía en que la actividad se recuperará respecto de este año. En cuanto a los problemas estructurales que enfrenta la economía, la inflación continúa al tope de las respuestas, con un 22,9 por ciento.

## CEO profile

2020

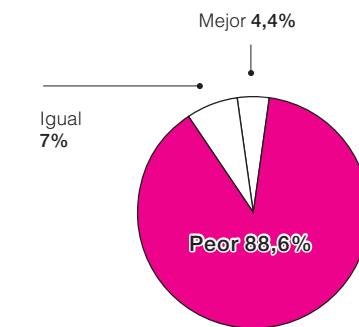
Todos los  
perfíles de los  
número uno en  
el CEO Profile,  
página 70.

en el cargo. Pero con segu-  
borrable para los primeros,  
extra que plantea.

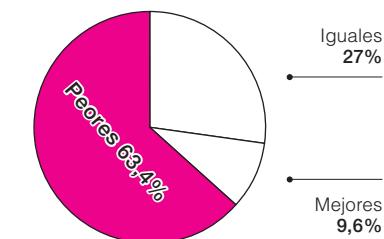
vas que APERTURA rea-  
los 200 CEOs que forman  
tegónica: casi nueve de ca-

da 10 creen que la economía estará peor en el segundo semestre respecto del primero, producto de la pandemia. Y el 63 por ciento ya da por descontado que semejante contracción arrojará un 2020 para el olvido.

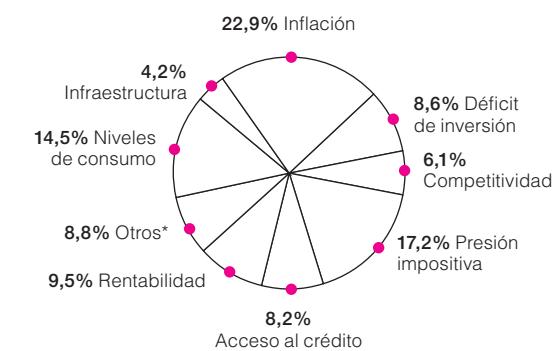
¿Cómo ve la economía en el segundo semestre?



¿Cuáles son las expectativas de su negocio para este año?

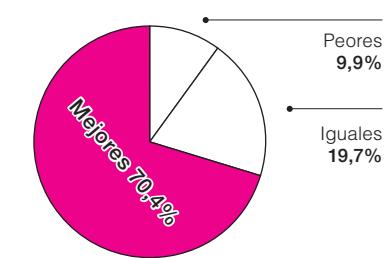


¿Cuál es el principal desafío que plantea la economía argentina?



(\* Relacionados a las consecuencias económicas ligadas a la pandemia.

¿Cuáles son las expectativas de su negocio para 2021?



Fuente: APERTURA, a partir de respuestas de los CEOs.

## Roberto Nobile

CEO de Telecom

**“Queremos recuperar la mística de una sola empresa”**

Asumió en enero de este año, en reemplazo de Carlos Moltini. Ejecutivo de Clarín desde 1997, fue una pieza clave en las fusiones de Cablevisión-Multicanal y en la integración de Telecom con Cablevisión. Qué objetivos tiene para el corto y mediano plazo.

Por Pablo Ortega

Con 52 años, Roberto Nobile anota en su recorrido profesional el paso por varias empresas –un rasgo usual de muchos CEOs– pero algo que no es tan común: tiene sobre sus espaldas dos fusiones. Como parte del Grupo Clarín desde 1997, fue uno de los ejecutivos que lideró –junto con Carlos Moltini, a quien reemplazó como número uno en enero último– la unión entre Cablevisión y Multicanal en 2007, primero, y la posterior integración entre Cablevisión y Telecom, en 2018. Dos procesos con complejidades y desafíos distintos, admite.

Nobile empezó a trabajar en Arthur Andersen a los 21 años, en plena hiperinflación, cuando le faltaban pocas materias para recibirse de Contador Público en la UBA. “Venía de una experiencia de vida que había cambiado mi manera de ver el mundo, luego de una beca de pregrado en The American University, en Washington, durante el verano del ’89 –recuerda–. Arthur Andersen fue una verdadera escuela de negocios que te exponía a distintas industrias siempre con una visión



punta a punta de los negocios, con un fuerte desarrollo de habilidades interpersonales y de liderazgo”.

Dentro de la entonces *big six* (hoy, *big four*) llegó a gerente de Auditoría y Consultoría pero decidió cambiar el perfil de carrera y pasó a Honeywell Argentina como CFO y *controller*. Luego fue promovido a *controller* para el Cono Sur (la Argentina, Brasil y Chile), con base en San Pablo. Pero al tiempo decidió volver al país por estar lejos de su familia. En septiembre de 1997 comenzó su historia dentro de Clarín, cuando entró a AGEA (Arte Gráfico y Editorial Argentino), la sociedad editora del diario, como gerente Administrativo. Un año más tarde había sumado la gerencia Financiera.

El ejecutivo –que respondió por escrito un cuestionario de APERTURA sobre su trayectoria– alude a esa etapa como de gran intensidad, con un equipo gerencial en el que convivían la vieja guardia del diario y la nueva, y en la que

también aclara: “Hubo momentos para celebrar, otros para reinventarse, casi un master en resiliencia”. La empresa pasó de 500.000 conexiones de banda ancha a más de 2 millones y de 7000 a 11.500 empleados, detalla.

Cuando en mayo de 2016 el grupo Fintech –socio de Clarín en Cablevisión– ingresó como accionista a Telecom, Nobile fue designado COO (Chief Operational Officer) hasta enero de 2018, fecha en que arranca la fusión formal entre Telecom y Cablevisión. Ahí pasa a integrar el nuevo *management*. “Dos compañías muy distintas culturalmente, además de la divergencia de procesos, sistemas, tecnología”, apunta sobre la integración.

“Telecom hoy está transformándose en un ecosistema de plataformas que se apalancan sobre la conectividad. La red evoluciona. Las plataformas también. Por ejemplo, nuestra plataforma Flow es un *marketplace*, una nueva forma de entretenimiento con contenido en

**Contador público de la UBA, empezó su carrera en Arthur Andersen, a fines de los '80. Luego fue controller de Honeywell Argentina y del Cono Sur, con base en San Pablo.**

**Entró a Clarín en 1997, como gerente Administrativo de AGEA.**

**En 2007, fue uno de los que lideró la fusión entre Multicanal y Cablevisión. Y en 2016 entró a Telecom, previo a la posterior integración con Cablevisión.**

**Cursó un Programa de Alta Dirección en el IAE y un Advanced Management Program en la Universidad de Harvard, en 2015.**

se inició la transformación digital del grupo. Superada la crisis de 2001 (“salimos adelante”, dice sobre esa etapa en la que la mayoría de las empresas locales debieron reestructurar sus deudas), en 2006 realizó un Programa de Alta Dirección (PAD) en el IAE. “Fue mi primera experiencia seria con el método del caso, que me abrió la cabeza para resolver los problemas de una manera más amplia, más interdisciplinaria, donde los enfoques no son únicos sino sistémicos”, rescata.

En octubre de 2006, un mes después de que Clarín comprara Cablevisión para fusionarla con su controlada Multicanal, Nobile pasó a la nueva compañía como subgerente General, con Moltini como número uno. “Fueron casi 10 años de nuevos aprendizajes, de formar equipos, de evangelizar internamente para poner el cliente en el centro de todo lo que hacíamos”, recuerda pero

vivo y *on demand* en todos los dispositivos que, además, disponibiliza otras plataformas como Netflix, YouTube, Fox, HBO e incorpora nuevos contenidos como *gaming* y música y contenidos segmentados”, describe la situación de la empresa hoy. Para Nobile, la industria de las telecomunicaciones avanza hacia una concentración a escala global con *players* que “desafían los modelos tradicionales de conectividad y entretenimiento”. Esa competencia, dice, “nos obliga a transformarnos en una empresa digital, a incorporar capacidades nuevas y a reinventarnos también, sin perder competitividad en lo que hacemos hoy”.

En materia tecnológica, las principales iniciativas de la compañía en este momento se apoyan sobre los pilares de Business Intelligence y Analytics, señala, desde la automatización de procesos de operación de la red hasta la mejora de la experiencia de los clientes.

### Dos dinámicas

¿Dónde debe poner el foco un CEO que dirige una compañía de más de 23.000 empleados, según el dato que brinda el propio Nobile? ¿Cómo balancea las urgencias de corto plazo con los planes estratégicos? “No se puede dirigir una compañía de esta dimensión si uno no cuenta con una clara visión, propósito y valores compartidos y con un equipo consolidado de gestión, que trabajan en colaboración y en forma ágil”, responde. Y agrega que se fijó como objetivo que “Telecom se consolide como líder en NPS (Net Promoter Score, índice que mide la recomendación de una compañía por parte de sus clientes), *revenue share* y *market share*”, además de brindar soluciones, más allá de la conectividad y transformarse en un *marketplace*.

A la hora de la gestión, el CEO describe que la compañía tiene dos dinámicas, “la de procesos masivos que requiere planificación, capacitación y

ejecución, y otra más flexible, que requiere de innovación, automatización y digitalización, como motor de transformación de lo que hacemos hoy”. En esa línea, se planteó como meta separar la gestión del día a día del largo plazo, para buscar espacios de “pensamiento colectivo fuera de la coyuntura”.

“La clave para poder mantener el espíritu colectivo en alto es recuperar la mística de una sola empresa. Venimos de la fusión reciente de dos grandes compañías en una sola, con capacidades, valores y formas de hacer diferentes. Estamos creando nuestra propia cultura, abierta, transparente, en equipos sin fronteras, más ágil, con *delivery*, con foco en el cliente”, concluye. La pandemia, que obligó a que el 80 por ciento de los empleados de la compañía pasaran a trabajar de un día para el otro en forma remota, aceleró ese proceso, admite. <AP>



## Romina Fernández

Directora General de  
Lácteos de Danone

### “No hay que perder el rumbo en medio de la urgencia”

Cumple un año al frente de la unidad de negocios más importante de la multinacional francesa y dice que en momentos de crisis lo más importante es lograr que el equipo conecte con el propósito de la empresa.

Por Eugenia Iglesias

Romina Fernández está cumpliendo este mes un año como directora General de la unidad de lácteos de Danone en la Argentina, la división de negocios más importante de la firma en el país, que representa más del 50 por ciento de sus operaciones. Pero en la empresa, Fernández tiene una larga trayectoria. Con 17 años de carrera en la multinacional francesa, pasó por diferentes posiciones y sectores de la compañía, lo que hizo que se mantuviera siempre desafiada y motivada.

Es que dentro del paraguas del grupo, que en su último ejercicio en el mundo reportó ingresos por 25.300 millones de euros, funcionan tres empresas: la parte de lácteos y alimentos de base vegetal –la que hoy maneja Fernández y que comparte con Mastellone la marca La Serenísima para producir yogures, postres lácteos, quesos untables y leche chocolatada–, la de aguas –con marcas como Villavicencio y Villa del Sur–, y la de nutrición especializada –que maneja nombres como Nutrilon Profutura y Vital.

Y si bien todas son parte de Danone,

cada división se mueve con autonomía, por lo que Fernández tuvo la experiencia de pasar por distintas industrias, siempre con el mismo empleador. “Se manejan como empresas separadas con una misma visión, pero uno como profesional se mantiene muy activo. Es una de las ventajas de trabajar acá”, explica.

Licenciada en Administración de Empresas por la UADE, empezó su carrera con una pasantía en KPMG antes de verse tentada por el rubro de alimentos y bebidas. Pero luego de ese breve paso por el mundo de auditorías, se sumergió de lleno en el marketing tras ingresar como joven profesional a Coca-Cola. Más tarde, pasó a Kellogg's, donde fue *Brand manager* del portfolio de Niños, y para 2002 un llamado de Danone la convenció de hacer carrera en la firma en la que hoy es CEO.

En ese momento la multinacional no llevaba ni una década en el país, pero el desafío la cautivó. “Siempre me interesó porque es una industria con mucha llegada, con un fin noble. Participamos de categorías relevantes, grandes y de consumo diario, entonces tenés mucha



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



Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Marzo, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

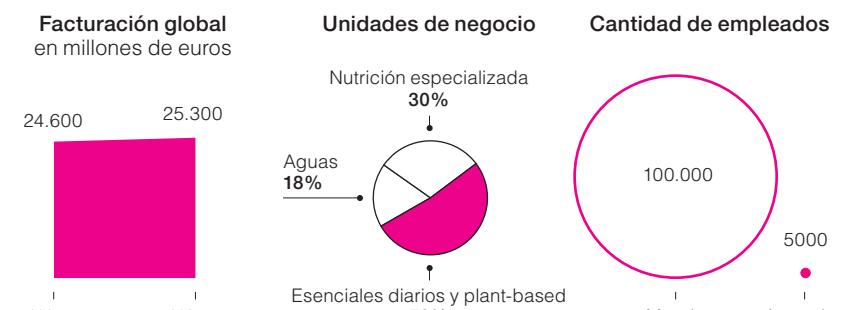
**BDO**

más llegada a poder hacer realmente un impacto positivo", explica.

Luego de su ingreso en Danone, Fernández fue sumando responsabilidades siempre desde el marketing. En 2007 se trasladó a Chile para ser directora de Marketing de esa filial, una oportunidad que la preparó para seguir creciendo en sus funciones. "Fue una gran experiencia porque, a diferencia de la Argentina donde somos líderes, en Chile estábamos cuartos en participación de mercado. Las estrategias del *follower* son distintas y se piensa el *portfolio* de otra manera. Lo mismo las formas de trabajo en Chile son diferentes. Fue sumar los dos mundos", rememora la ejecutiva que vivió cuatro años en el país vecino.

De vuelta en Buenos Aires, Fernández asumió como directora de Marketing para la división de Aguas, para luego ser directora General del área de Nutrición Médica para la Argentina, Colombia y Latam exports. Ahora, con su rol de directora General en Lácteos, también tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de una nueva unidad de negocios que genera mucha expectativa tanto en el mercado como en los clientes: la de bebidas de base vegetal.

"Vemos que los gustos de los consumidores van cambiando a lo largo de la vida y Danone siempre trata de ser una empresa pionera en adaptarse a esas preferencias", explica al hablar de la compra que hizo el grupo de la empresa estadounidense WhiteWave por US\$ 12.500 millones en 2016, con la que adquirieron la marca Silk, un nombre muy potente en el mundo de las leches vegetales.



"Lanzamos con muy buena repercusión. Es una categoría en la que la gente está interesada. Hay leches a base de almendra y de coco, y ahora se vienen nuevas bases. La categoría es chica y más orientada a los puntos de venta como dietéticas, con consumidores muy formados y nuestro rol es dar a conocer esta categoría", amplía sobre la marca que llegó al país el año pasado con cinco presentaciones para pelear en esta categoría que en la Argentina ya mueve más de \$ 200 millones al año.

#### Un año de desafíos

Liderar empresas en la Argentina siempre es complejo, pero a la incertidumbre habitual se suma el contexto internacional. "En estos momentos es donde uno se tiene que arraigar más a sus valores y no perder el rumbo en medio de la urgencia. Hay que buscar conectar a la gente con el propósito de la compañía. Es ahora cuando realmente se ve la gente como es", dice Fernández y explica que al ser declarada su categoría como esencial, desde el primer día pusieron foco en garantizar el abastecimiento y preservar la salud de los colaboradores, en un contexto en el que 400 de sus empleados están con licencias por cuidado de hijos o por encontrarse dentro de grupos de riesgo.

Hoy la empresa sigue funcionando con un flujo diario de 1200 camiones, casi 1000 personas en la fábrica y otras 3000 en sus centros de distribución. "Los empleados se pusieron más que nunca la camiseta de la compañía porque conectan con el propósito de decir nuestra actividad es importante, la gente no tiene que tener miedo al desabastecimiento, y que el comerciante pueda

vender. Me aferro mucho a la misión de la compañía", admite. Fernández destaca que es una ventaja trabajar en un grupo que da mucha independencia de acción a sus filiales, pero que a la vez pudo aprovechar su aprendizaje frente a la crisis. "Dentro de la situación delicada, ganamos mucho tiempo aprendiendo de lo que había hecho Danone en Europa. Desde principio de año estamos recibiendo protocolos de seguridad, de prevención, de higiene, y los fuimos adaptando a la normativa y a las operaciones locales".

Danone viene de varios años difíciles, al igual que el resto de la industria láctea, con baja en el volumen de ventas en los últimos cuatro años de entre el 40 y el 55 por ciento según la unidad de negocio, lo que le genera una enorme capacidad ociosa en sus fábricas. Para enfrentar la situación, la filial recibió el año pasado una inyección de 110 millones de euros por parte de casa matriz.

A pesar del difícil momento, Fernández asegura que a 2020 todavía le queda espacio para nuevos lanzamientos. "Esta situación que estamos viviendo genera *ups and downs*. Hay cosas que están explotando, como el *e-commerce* o cocinar en casa. Hábitos de consumo que están cambiando y otros que cambiaron para mal. Por ejemplo, tenemos muchos productos de consumo *on the go* que están muy golpeados", analiza y pronostica que muchas costumbres van a cambiar aun cuando se levante la cuarentena, como la higiene o la importancia sobre el origen de los productos.

"Hasta hace no mucho uno se acordaba de la seguridad alimentaria cuando tenía algún problema. Y creo que estas cosas llegaron para quedarse. En ese contexto vamos a estar adecuando nuestro portafolio y nuestro *pipeline* de innovación, nuestras comunicaciones, nuestros planes comerciales a estas nuevas oportunidades que van surgiendo y como tenemos autonomía local lo podemos hacer rápido", continúa y explica que el segundo semestre seguramente traerá nuevos lanzamientos, de la mano de estrategias de *pricing* para acompañar el golpe al bolsillo que recibirán los consumidores. <AP>

# PATAGONIA Móvil

**Hacé tus operaciones,  
donde quieras y cuando quieras.**

Conocé más en [www.bancopatagonia.com.ar](http://www.bancopatagonia.com.ar)



**BANCOPATAGONIA**

EL USO DE PATAGONIA MÓVIL REQUIERE DISPONER DE UN TELÉFONO CELULAR CON SISTEMA OPERATIVO ANDROID O IOS (IPHONE) CON ACCESO A INTERNET Y SERVICIO DE DATOS. PARA PODER UTILIZAR EL SERVICIO DEBERÁ ACEPTAR PREVIAMENTE SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES, LOS CUALES PODRÁN SER CONSULTADOS EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR O EN CUALQUERA DE NUESTRAS SUCURSALES. LOS COSTOS DE LA DESCARGA, DE LA UTILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN Y DE LA NAVEGACIÓN SERÁN LOS QUE COBRE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR UTILIZADA POR EL CLIENTE Y SERÁN A SU EXCLUSIVO CARGO. BANCO PATAGONIA S.A. NO SERÁ RESPONSABLE POR LOS ERRORES EN EL SOFTWARE DE LA APLICACIÓN, NI POR LA SUSPENSIÓN, INTERRUPCIÓN O FALLA DEL SERVICIO PROVENIENTE DE UNA MEDIDA UNILATERAL DE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701, PISO 24, CABA) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS. LEY N° 25.738. PARA MÁS INFORMACIÓN, CONSULTE EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR.



## Juan Marotta

CEO de HSBC

**“Si uno confía en el equipo es incompatible no delegar”**

Con más de 20 años de trayectoria dentro de la entidad, asumió en noviembre último la presidencia de la filial local, cargo que desempeña junto con el manejo de la banca de empresas para toda la región. Su historia y estilo de gestión.

Licenciado en Economía de la UBA, con un MBA de la Universidad del CEMA, entró al HSBC en agosto de 1998

Trabajó en el área comercial, en las compañías de seguros del grupo y fue uno de los ejecutivos que llevó adelante la integración con el BNL luego de la compra, en 2006

En México tuvo a cargo la red de sucursales y fue responsable de la banca corporativa. También dirigió la banca de empresas en la Argentina

Antes de ser nombrado CEO, manejó la banca de empresas en toda la región, cargo que actualmente conserva

con el *top management* para generar una nueva visión sobre el negocio en la Argentina. De ahí pasó a las compañías de seguros del grupo (La Buenos Aires, la más importante) y formó parte del equipo que llevó adelante la adquisición de la Banca Nazionale del Lavoro (BNL), entidad que el HSBC adquirió en 2006. “Con Antonio Losada (que era el número dos del banco) nos mudamos a la BNL durante un año hasta que se fusionaron las marcas, los sistemas y los productos”, recuerda.

Cuando finalizó ese proyecto, participó en el lanzamiento de la compañía de *consumer finance* Proa. “Empezamos a vender más de 15.000 productos por mes, entre tarjetas de crédito y préstamos personales, en asociación con *retailers*”, cuenta. Hasta que llegó la crisis financiera internacional de 2008 y lo destinaron a México. El primer año se dedicó a recuperar cartera con una estrategia integral de cobranzas, y luego expandió su rol a todos los canales comerciales y al manejo de sucursales (tenía 1300 oficinas).

En 2012 volvió a la Argentina para hacerse cargo de la banca de empresas. Y a principios de 2015 retornó otra vez a México para manejar esa misma división en ese país y para toda América latina. Desde el 1º de noviembre último es el CEO en la Argentina—donde reemplazó en el cargo a Gabriel Martino, histórico ejecutivo que partió a Londres a ocupar nuevas funciones—pero conserva la responsabilidad de director Regional de la banca de empresas.

“Tengo dos cargos y dos grandes equipos *senior* con mucha experiencia para ambas funciones. Eso facilita las cosas”, dice sobre su rol actual. Los momentos que lo marcaron a lo largo de su carrera y los más difíciles de transitar fueron las crisis, afirma, “cuando los escenarios cambian abruptamente como estamos viviendo hoy,



**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 | Cablevisión | Flow | TELECOM

y hay que replantear prioridades y ver cuál es el nuevo panorama para redefinir riesgos". En esas situaciones, igual, siempre surgen oportunidades, apunta. "Hay que plantar al equipo para jugar un partido totalmente distinto al que estabas jugando. Son momentos de mucha incertidumbre, donde cambian las reglas en un período muy corto", dice respecto de lo vivido en 2001 acá y en 2009 en México, luego del *credit crunch* de las hipotecas *subprime* en los Estados Unidos.

El cambio tecnológico que está viendo la industria financiera en medio de la aceleración digital es otro de los hitos que menciona. "Nos estamos acomodando a un nuevo entorno, lo que plantea desafíos para aquellos que somos *market makers* en muchos países, con competidores nuevos que van surgiendo de la noche a la mañana. Pero en vez de tomarlo por el lado del riesgo, lo estamos viendo como una oportunidad de qué tecnología podemos incorporar y cuál podemos desarrollar. Hay que adaptarse a la nueva realidad de los clientes, a quienes les está cambiando su forma de trabajar", asegura. Para ponerse a tono con la nueva era, HSBC armó un programa global en Londres, California y Hong Kong con expertos digitales, del que participó Marotta junto a otros *managers*. "Nos tuvimos que capacitar como equipo global y aprender muchos aspectos que no estudiamos en los posgrados en el pasado", cuenta.

El número uno se ubica en la vereda de otros CEOs de la industria que ven a las *fintech* no necesariamente como una competencia que viene por los bancos tradicionales. "En algún sentido es competencia y en otro, un suplemento de lo que hacemos nosotros. No hay que verlas como una amenaza", insiste.

#### Gente y tecnología

A la hora de la gestión, afirma que un CEO se va convirtiendo en *people manager*. "La interacción con las personas lleva gran parte de mi tiempo. Con colegas internos, clientes y reguladores. También me dedico a aprender de tecnología para alinear las necesidades del cliente con las soluciones que puede

prestarle el banco. *People manager* y *IT manager*", explica. Sobre su estilo, dice que trata de modificar su forma de trabajo en función del interlocutor que tiene enfrente. "Prefiero adaptarme yo a que los otros se adapten a mí. Así tenemos una línea homogénea de trabajo. El desafío para un *manager* es amoldarse y tratar de sacar lo mejor de cada uno", indica. Y agrega que un número uno debe delegar decisiones y responsabilidades: "Es incompatible no hacerlo si uno confía en la gente".

Por la característica global de la entidad y la experiencia en otro país, afirma que valora los equipos diversos y de alta *performance*: "No me gusta que todos piensen igual. Tratamos de armar equipos de personas con distinta experiencia, sexo, enfoque. Tenemos la ventaja de compartir visiones de más de 60 países dentro del banco".

Hoy, su foco está puesto en el cliente, en "maximizar el trabajo interno en función de sus necesidades". Y amplía: "Tratamos de evaluar cada proyecto y cada decisión con los ojos externos de los clientes. En las empresas grandes esa visión, a veces, se nubla".

A la delicada situación de base de la economía argentina con la que iba a lidiar el sistema financiero este año se agregaron los efectos nocivos de la pandemia. "Es una crisis de oferta y de demanda al mismo tiempo", resume la gravedad y el carácter inédito con sus ojos de economista. Dice que desde el banco contactaron a sus clientes para ver cuáles eran sus necesidades y que llevaban colocados (al momento de esta entrevista) \$ 5000 millones en la línea de crédito abierta para PyMEs. "Con esta línea en particular reaccionamos rápido pero la demanda no está tan clara como la veíamos", observa y se detiene en el esfuerzo que realizaron empleados de sucursales y *call centers* en su trabajo de manera remota: "Nos transformamos en digitales de un momento a otro con el 90 por ciento de la gente trabajando desde la casa".

Cuando deja la sede central del HSBC en la City se refugia en la familia (es padre de tres hijos) y en el deporte: corre y juega al fútbol y al tenis. <AP> P.O.

## Norberto Nacuzzi

Country Managing Partner de EY Argentina

**"Habrá mayores regulaciones y servicios adaptados a los tiempos que vienen"**

Con 32 años de carrera en la big four, tomó el timón de la filial local a principios de año.

Contador público y docente, cómo imagina el futuro de la consultoría luego de la pandemia.



Norberto Nacuzzi fue designado como nuevo *Country managing partner* de EY Argentina en enero de este año. Contador público de la Universidad de Buenos Aires, fue socio a cargo del sector de empresas de Servicios Financieros en la Argentina y miembro del *board* de ese sector en América del Sur.

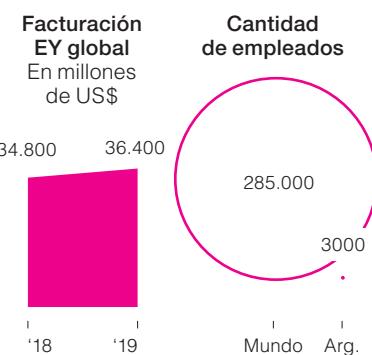
Asumir en medio de una pandemia de estas características es un desafío, pero para Nacuzzi, los *drivers* serán, en sus palabras, "tan sencillos como importantes: la gente y los clientes". Y el éxito con el equipo se consigue, continúa, con políticas y acciones que demuestren que son importantes y que los



**B Staffing**

**B Professional**

**B Strategy**



Fuente: la empresa e informe anual de resultados.

valores son los que, al final del día, los conducirán al éxito. "Quiero que puedan sentir lo mismo que yo en todos estos años, que esta firma es uno de los mejores lugares para trabajar", explica.

De cara a sus clientes, Nacuzzi dice que hay que estar cerca y hacerles sentir que están juntos en el camino: tanto como auditores o como asesores. "Nuestra firma hace grandes inversiones para estar al frente de la innovación y la tecnología que se requiere en estos momentos. Los tiempos que vienen van a ser muy dinámicos y cambiantes", aporta.

Todavía era estudiante cuando comenzó su carrera. Pero cuando recibió su título e ingresó a EY, se convenció de que ese era el lugar donde quería crecer. Y ya lleva 32 años: "Cuando entré el estudio estaba organizado por sectores de industria, era un avance. Y desde que empecé, en el área de entidades financieras, tuve la suerte de trabajar con jefes de primera que me enseñaron muchísimo. Entré en 1988 y la firma todavía era chica: hoy somos 3000 personas, en ese momento éramos 700".

Hizo el típico camino de asistente a senior, luego a gerente y finalmente a socio, y dice que lo que lo motivó fue el hecho de que a medida que iba sumando jerarquía, el trabajo y los desafíos se volvían distintos. "En lo profesional vas teniendo conversaciones con gente de otro nivel en las compañías, y te tenés que ir formando a nivel management también, hasta llegar a estar a cargo de un sector como tuve yo con 250 personas. Ese cambio radical hace que realmente nunca pierdas el espíritu de querer aprender y superarte", dice.

En el medio de ese trayecto también encontró tiempo para desarrollar su vocación docente. Desde los 24 años trabaja en la casa que lo formó y también tuvo un camino ascendente a través de concursos: primero como ayudante, luego como jefe de trabajos prácticos, profesor y hasta llegar a titular de cátedra de la materia de Auditoría. "La facultad te tiene que gustar, es un esfuerzo porque demanda tiempo personal, pero a mí me da muchísimas satisfacciones. Siempre dije que quería devolverle a la universidad lo que me había dado: la posibilidad de ser profesional y haber podido entrar al estudio", señala y admite que ahora, con una responsabilidad mayor, el desafío de ambas ocupaciones será mayor.

#### El futuro de los servicios

Al asumir, Nacuzzi se propuso crecer en el área de servicios a los clientes. Y se topó con la pandemia. Si bien reconoce que fue difícil estar preparado, al formar parte de una firma global (285.000 empleados en 150 países) siente el respaldo internacional. "Primero tenemos que ser optimistas porque esto en algún momento va a pasar. Y segundo, realistas porque esto algún costo va a tener y lo que tenemos que hacer es tratar de que sea el menor posible. La conexión es permanente, la firma te da mucho soporte. Se están usando experiencias de otros países y nos pasan mucha información", relata.

La propuesta de Nacuzzi para los líderes es focalizar en el cuidado de los empleados, clientes y afectos. "Hay que estar muy conectados. Nuestra vida laboral va a cambiar y el mundo de trabajo va a cambiar. Cambiarán las formas de reunirse, de gestionar un proyecto, de capacitarse, de hacer una presentación a un organismo público o a un board de directores en una compañía privada", imagina.

Luego, pensar en los desafíos del futuro. "Por más que la situación presente es muy restrictiva, empezar a pensar cómo va a ser el día después. El futuro va a tener muchas oportunidades", dice y agrega que las empresas tendrán que adecuarse y su rol estará en trabajar

## Gonzalo Aguirre

Gerente General para  
Cono Sur de Diageo

**"Esto va  
a cambiar  
nuestro  
negocio"**

Asumió en febrero como gerente General para el Cono Sur de Diageo, la multinacional dueña de marcas como Johnnie Walker, Smirnoff, Baileys, J&B y Tanqueray.



Este ingeniero industrial de la UBA hizo toda su carrera en el área industrial, excepto por los últimos cuatro años en los que se desempeñó como gerente General de la filial argentina de Diageo.

Sus inicios fueron en Pfizer, como director de Supply en una de las divisiones de cosmética que luego compró la estadounidense Coty. La empresa le ofreció trasladarse a México y estando allí fue que llegó la llamada de Diageo, para manejar las operaciones industriales del grupo en ese país. "Estaba más con la parte blanda de Supply Chain porque la mayoría de los pro-

muchos con temas de regulaciones, auditorías e impuestos. "Habrá mayores regulaciones y servicios de consultoría e impuestos adaptados a los tiempos que se vienen. Un *change management* sin dudas", anticipa. <AP> E.I.

# Cuidarse es cuidar al otro.

#ArgentinaUnida

Hoy más que nunca,  
**queremos que más gente se cuide.**



Existen prestaciones obligatorias de cobertura médica asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet [www.buenosaires.gob.ar](http://www.buenosaires.gob.ar). La Superintendencia de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operadora de traspasos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 hs, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - [www.ssalud.gob.ar](http://www.ssalud.gob.ar) - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408.

ductos eran importados. Ahí me tocó hacer una reestructuración grande porque tuvimos que cambiar centros de distribución", recuerda.

Con la crisis de 2009 se reestructuró la empresa y quedó un puesto libre en Brasil que llamó la atención de Aguirre. Tomó un vuelo a San Pablo y con 34 años se instaló allí para ser director de *Supply* del área industrial. En ese momento, el grupo adquirió la empresa Ypióca, productora de *cachaça* del norte de Brasil, y Aguirre se trasladó a Fortaleza para ocuparse de la integración. "Fue una experiencia que me marcó bastante. Ahí aprendí a lidiar con las crisis porque Diageo es una empresa con un nivel de *compliance* y reglas muy marcadas y al comprar una empresa familiar había muchos *gaps* de estándares de calidad de producto, de cumplimiento de normas internas", recuerda el ejecutivo sobre su paso por Brasil, que duró seis años y donde incorporó normas de calidad, manejó las relaciones con el sindicato, consolidó normas de seguridad y armó al equipo.

Volvió al país en 2015, luego de que el grupo decidiera a nivel mundial desprendérse del negocio de vinos. En la Argentina, Diageo era dueño de dos bodegas: Navarro Correas y San Telmo. Aguirre, entonces, asumió como director de Transformación Comercial para hacerse cargo de la reestructuración del negocio. Se ocupó de venderlas al Grupo Peñaflor y firmó con ellos un acuerdo de distribución. Así, ellos se encargarían de la producción y distribución de las bebidas espirituosas de Diageo, luego de que construyeran en conjunto una planta en Mendoza. "Quedamos con un modelo tipo Coca-Cola, donde nosotros manejamos la parte comercial, de *marketing* y de relaciones corporativas, y tenemos un embotellador que produce, importa y comercializa en el punto de venta", explica Aguirre que ahora tiene en su equipo argentino unas 30 personas trabajando.

Luego de un año y medio asumió en 2016 como número uno de la filial, pero conservó su rol de transformador comercial para replicar el modelo en los otros países del Cono Sur. "Elegimos

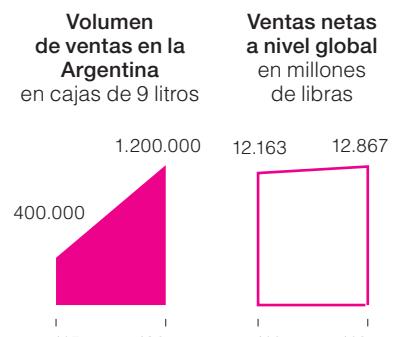
socios estratégicos para los mercados que no tienen la suficiente escala para tener una operación sola", agrega.

La asociación con Peñaflor hizo que el negocio se triplicara. En 2015, Diageo vendía en el país unas 400.000 cajas de 9 litros de bebidas. Hoy ese número llega a los 1,2 millones. Lógicamente se corrió el foco de los vinos y se puso en los *spirits* como el whisky Johnnie Walker, que apuntó a un público más joven a través del auspicio del Abierto de Polo y otras acciones, o con el vodka Smirnoff, con el que salieron a impulsar más ocasiones de consumo que antes estaban pensadas para los aperitivos. En esta categoría es donde el ejecutivo quiere ganar mercado.

"No teníamos aperitivos y hicimos algunas innovaciones específicas en la Argentina para entrar. Hoy Smirnoff tiene un aperitivo y vamos a desarrollar otros porque ese es el mercado que nos interesa, mucho más de consumo diurno", aporta el ejecutivo. Si bien la filial creció comercialmente, las sucesivas devaluaciones afectaron los resultados financieros. Pero Aguirre aclara que el grupo todavía tiene intenciones de apostar por el país. La Argentina es el tercer mercado en importancia en el Cono Sur, integrado por Perú, Chile (primer y segundo lugar respectivamente), Bolivia y Ecuador.

#### Líder de transformaciones

"La idea no era venir ahora a transformar lo que habíamos transformado, sino profundizar la transformación. Hay muchas cosas que todavía no se han explorado y se pueden hacer", dice



Fuente: la empresa e informe anual de resultados.

Aguirre a la hora de hablar de los objetivos para la nueva función que asumió en febrero.

La segunda meta está en poner foco en la ejecución. Por su perfil industrial, el CEO busca guiar a la filial hacia la persecución de resultados y las mediciones de *performance*. "Un proceso estructurado de mejora continua. Yo fui formado en áreas donde lo importante son los hechos concretos... Hacer pronósticos y perseguirlos. Comprometernos, ponernos planes concretos", alienta el ejecutivo que también aclara que perseguirá una dinámica comercial más parecida a la del consumo masivo, con promociones, publicidad y precio, para mantener atractivas a sus marcas.

Hoyle toca dirigir cinco países en medio del contexto de pandemia. "Esto va a cambiar nuestro negocio. Apenas apareció constituyimos un comité de crisis e hicimos un redireccionamiento de nuestra inversión. Aunque no sacamos el dinero de los bares y restaurantes donde estábamos, porque tampoco es la idea abandonarlos, sí adecuamos los planes comerciales para poder destinar los fondos al área de digital: tanto *marketing* como las plataformas digitales de entregas", asegura.

Aguirre es también miembro del directorio de la Federación Argentina de Destilados y Aperitivos (FADA) y explica que están trabajando para continuar fabricando de forma segura. "Lo trabajamos muy bien con los diferentes gobiernos en todos los mercados y seguimos vendiendo. Aunque no sobre publicitamos el consumo de alcohol en los hogares. Obviamente es un mercado mucho más chico porque nuestro mercado pasaba más por bares, boliches, eventos. El 40 por ciento del negocio pasaba por ahí y hoy está cerrado", ejemplifica.

Para el futuro del sector también augura cambios. En especial en la forma de consumir. "Se trata de cómo podemos traer novedades a la categoría que vengan con las nuevas tendencias de los consumidores, que estoy seguro que van a cambiar bastante. Nadie se imaginaba un festejo de cumpleaños virtual y ahora los tenemos. Tenemos que estar en esos momentos", concluye. <AP> E.I.

# #YoMeQuedoEnCasa

Ahora podés pagar tus servicios desde tu casa con cualquier tarjeta de débito desde una computadora o celular



## ¿Cómo me registro en Pagar?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Registrarte**"
- 2) Completá tus **datos personales** y confirmá el registro  
*Recibirás un correo electrónico con el código de activación*
- 3) Copiá el código para activar tu cuenta y LISTO!

## ¿Cómo adhiero un Nuevo Medio de Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) e ingresá con **usuario y clave**.
- 2) Hacé click en "**aquí**", sitio indicado para adherir un nuevo medio de pago
- 3) Ingresá a "**agregar medio de pago**"
- 4) Ingresá los datos solicitados de tu tarjeta y LISTO!

## ¿Cómo hago un Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Nuevo Pago**"
- 2) Seleccioná el **Rubro y Servicio/Empresa** que quieras abonar
- 3) Completá el "**Código Electrónico para Pagar**" y hacé click en "**Confirmar**". *Recibirás un mensaje a tu celular con un código*
- 4) Ingresá el código y luego "**Confirmar**"
- 5) Seleccioná la tarjeta con la cual querés pagar y hacé click en "**Continuar**". *La página te informará los datos elegidos para pagar y el importe en caso de estar informado por el ente*
- 6) Click en "**Pagar**" y LISTO !

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



Powered by



Informe especial

# La hora del cobre

**El mineral aparece, junto al litio, como el protagonista de la expectativa de crecimiento de la industria minera para la próxima década. Pero desde el Gobierno aseguran que esto dependerá de las decisiones de inversión que se realicen este año. En el sector apuntan que los próximos meses serán claves para saber si hay crecimiento o se inicia la temporada de cierres.**

Por Javier Ledesma Cascio

El 2020 podría ser un trampolín o los primeros metros al barranco para la industria minera. Así como Morfeo le pide a Neo que decida entre la pastilla roja y la azul en Matrix, desde el Ministerio de Desarrollo Productivo creen que este año será clave entre las empresas del sector para tomar la decisión de inversión de algunos de los proyectos más grandes en cartera. Sin embargo, en esta ocasión la *vedette* de la temporada no sería la misma que en años anteriores, ya que el cobre reemplazó al litio como el mineral de mayor potencial, en especial tras la caída de las exportaciones debido al cierre de Bajo La Alumbrera, en Catamarca.

“Si no hacemos algo innovador y diferente, a partir de 2021 y 2022 vas a ver proyectos cerrarse y sin perspectivas de que ninguno se abra”, afirma tajante el presidente de la Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM), Alberto



Carlocchia, quien asumió el mando en septiembre último. Por su parte, Leonardo Viglione, socio de la consultora PwC y líder de la práctica minera desde 2008, resalta: “La Argentina es la tierra de la oportunidad para la minería, pero se necesita tener un nuevo gran proyecto, un nuevo Alumbrera”.

El año pasado, el complejo minero metalífero se posicionó como el cuarto exportador en importancia detrás del oleaginoso, cerealero y automotriz con US\$ 5106 millones –un 7,8 por ciento del total. En comparación con los números de 2018 significó una caída del 5,5 por ciento, motivada en particular por las caídas del litio, que se redujo en un 33,9 por ciento interanual y cerró el año con exportaciones por US\$

185 millones, y el cobre, que ingresó en la categoría ‘otros minerales’ y solo representó, junto a otros de pequeña proporción, unos US\$ 45 millones –0,9 por ciento del share.

Por su parte, el oro y la plata se mantuvieron como los principales pilares del complejo con un alza del 8 por ciento interanual que implicó cerrar 2019 con envíos por US\$ 2839 millones. Dentro del complejo metalífero representó un 55,6 por ciento del total. Sin embargo, el flamante secretario de Minería de la Nación, Alberto Hensel, señaló que se viene “la era del cobre y del litio”.

Carlocchia explica: “Tiene que ver con un tema de la madurez de los proyectos. El oro siempre va a tener posibilidades de desarrollo, pero estos pro-

yectos de cobre están en un nivel de madurez tal que permitirían entrar en proceso de factibilidad en los próximos tres años”. Un informe elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo asegura que la decisión de inversión de estos proyectos debe tomarse ahora debido a que, según un reporte de S&P, a partir de 2022 comenzará a visibilizarse una brecha entre la oferta y la demanda de cobre que alcanzará su punto cúlmine en 2025 cuando sea de 2 millones de toneladas de cobre.

Para Viglione, esto tiene que ver con el impulso que tendrán los autos eléctricos. Al respecto, detalla: “Uno piensa que los vehículos eléctricos solo dependen del litio para la batería, pero tienen más cobre que un auto común”.

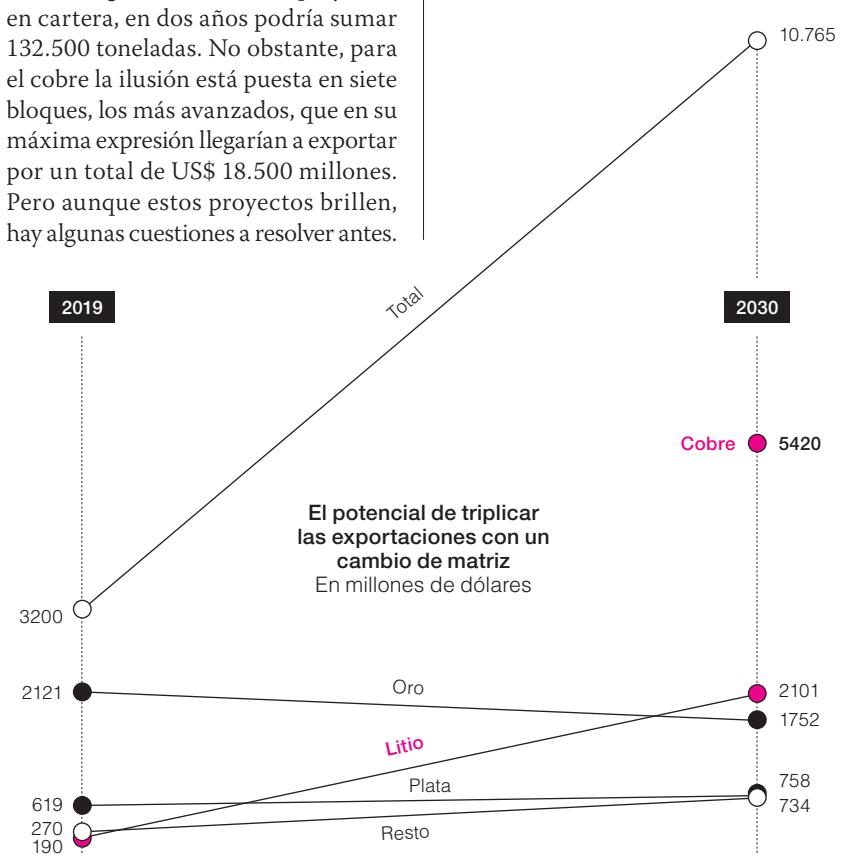
La producción de cobre en la Argentina se enfrió desde que Bajo La Alumbrera comenzó su proceso de cierre en 2018 sumado a que desde su apertura en 1997 no se abrió ninguna otra de sus características. Del lado del litio solo hay dos proyectos en producción –la estadounidense Livent en El Salar del Hombre Muerto y la australiana Orocobre en Olaroz– y varios más esperando para dar el salto. Esto se observa en la *performance* en materia exportadora de ambos minerales en los últimos años. Del lado del cobre se desplomó un 39,7 por ciento entre 2015 y 2018, de US\$ 476 millones a US\$ 287 millones, en tanto el ‘oro blanco’ incrementó sus cifras un 206,7 por ciento en el mismo período, de US\$ 90 millones a US\$ 276 millones.

Con las minas que actualmente están en producción, pormenoriza un estudio de CAEM, podría alcanzarse una capacidad de 65.000 toneladas de carbonato de litio equivalente para este año y llegar a 82.500 en 2022 pero, si se consiguieran activar los proyectos en cartera, en dos años podría sumar 132.500 toneladas. No obstante, para el cobre la ilusión está puesta en siete bloques, los más avanzados, que en su máxima expresión llegarían a exportar por un total de US\$ 18.500 millones. Pero aunque estos proyectos brillen, hay algunas cuestiones a resolver antes.

## El factor celeste y blanco

Si bien la inestabilidad económica argentina de los últimos años incidió en el desarrollo de los planes de negocios de las compañías mineras, no representó verdaderamente una amenaza para sus estrategias debido a la esencia largoplacista de la industria. “Un proyecto puede estar 15 o 20 años hasta tomar la decisión de construcción y de ahí podés tener otros cuatro años hasta recién comenzar a tener flujo positivo y recuperar la inversión. En un clima inestable para un negocio que demanda inversiones de alto riesgo con mucho tiempo de desarrollo, hay que gestionar los recursos de manera inteligente”, expresa Nicolás Bareta, presidente de la filial local de la canadiense Yamana Gold.

“La variación del dólar puede parecer que favorece a los exportadores pero, por ejemplo, en lo que respecta al trabajo con proveedores, algunos contratos pueden volverse inviables a largo plazo. Esto afecta la eficiencia y pone presión sobre el corto plazo”, suma Mathieu



**Los 7 magníficos del cobre.** Capacidad productiva

Proyecto	Empresa	Provincia	toneladas por año
Pachón	Glencore	San Juan	280.000
Taca Taca	First Quantum Minerals	Salta	244.000
Agua Rica	Yamana Gold – Glencore – Newmont	Catamarca	155.000
Los Azules	McEwen Mining	San Juan	153.000
Altar	Aldebaran Resources	San Juan	127.000
Josemaría	The Lundin Group	San Juan	123.000
Filo del Sol	The Lundin Group	San Juan	67.000

Fuente: Secretaría de Minería

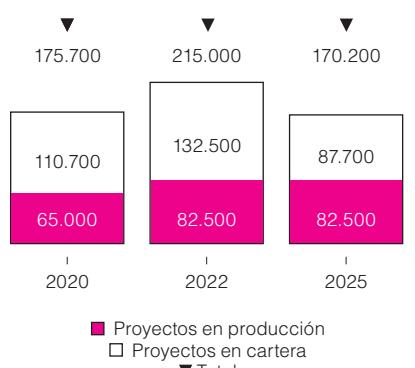
Vallart, director de Sustentabilidad y Asuntos Corporativos de Newmont – que volvió a adoptar este nombre como marca tras operar como Newmont-Goldcorp luego de la fusión en 2019.

A estos vaivenes se les sumó la crisis sanitaria por la pandemia del Covid-19 durante el primer trimestre que obligó a varias de las empresas a desmovilizar a sus empleados de las minas y posponer el comienzo de algunos estudios y evaluaciones geológicas locales. Tras 15 días de parate, la actividad fue incluida dentro de las exceptuadas del aislamiento y reinició su producción de manera gradual. “Estamos lidiando con un cisne negro y la mejor manera de manejarlo es con datos e información”, indicó Mark Bristow, director Ejecutivo y presidente de Barrick Gold, quien lo comparó con la epidemia del virus del Ebola durante una improvisada conferencia de prensa *online* en Santiago de Chile, luego de suspender la que iba a realizarse en San Juan.

Más allá de cualquier obstáculo, el que identifican en el sector como el que realmente dificulta la elaboración de sus estrategias tiene que ver con los derechos de exportación. Tras su regreso en septiembre de 2018 –el expresidente Mauricio Macri había eliminado este impuesto a comienzos de 2016– con un tope de \$ 4 por dólar, en los primeros meses de la administración de Alberto Fernández se produjo un vacío en esta cuestión. A través del artículo 52 de la ley 27.541, conocida como Ley de Solidaridad, se determinó un arancel máximo del 8 por ciento para las

exportaciones mineras. Ahora bien, desde las empresas del sector aseguran que este punto aún no se encuentra reglamentado y, por lo tanto, no tiene vigencia. A esto se le suma que, con la derogación del tope impuesto con el anterior mandatario, la alícuota para los envíos mineros pasó a ser de alrededor del 12 por ciento.

En su informe sobre el estado actual de la mina de oro sanjuanina Veladero, Bristow se refirió al esquema actual de retenciones: “Nuestro contrato original era con un impuesto del 5 por ciento y tuvimos dos años con arancel del 0 por ciento. Sentimos que el 12 por ciento es un exceso, realizamos una demanda ante las autoridades por este hecho y recientemente recibimos una sentencia a nuestro favor que establece retenciones del 8 por ciento”.

**El ‘oro blanco’ sigue en carrera**  
Producción estimada, en toneladas de carbonato de litio

Fuente: Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM)

“Las retenciones hoy pueden matar al resto del desarrollo si no tenés ciertas flexibilidades. No digo que no las cobren, aunque ningún país normal que quiera desarrollarse puede hacerlo, pero en este contexto hay que flexibilizar para que haya inversión. El riesgo es que nos quedemos sin minería”, sostiene Carlocchia.

Sobre la cuestión impositiva, Vallart plantea: “El esquema actual pone mucha presión sobre los modelos de negocios. Cuando movés la aguja de las retenciones hacia un lado u otro vas haciendo inviables más tramos de la operación y achicando la vida útil de la mina. La situación argentina no sé si sea propicia hoy para tomar decisiones de inversión, por lo que los próximos meses serán clave”. Según el monitor de exportaciones de enero, publicado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, uno de los descensos más destacados se dio en el oro para uso no

monetario que cayó un 23 por ciento, alrededor de US\$ 42 millones.

**Flexibles o inflexibles**

“La minería metalífera y del litio se presentan como grandes oportunidades para aumentar las exportaciones argentinas”, exclamó el presidente Alberto Fernández en la apertura de sesiones ordinarias del Congreso. Asimismo, anunció que presentaría un proyecto de ley para desarrollar el sector “que promueva y estimule la inversión nacional e internacional en el sector y facilite el desarrollo de la cadena de valor industrial, tecnológica y de servicios que nos permita crear cientos de miles de empleos directos e indirectos en los próximos años”. Ese mismo 1º de marzo, pero a casi 9000 kilómetros de distancia y con una hora menos de diferencia, un

grupo nutrido de empresarios mineros seguía con entusiasmo el discurso.

Al mismo tiempo que la Asamblea Legislativa, en Toronto, Canadá, se llevaba a cabo la primera jornada de PDAC 2020, la convención internacional más importante del negocio de la minería, en la que la Argentina tuvo su propio día de presentación. “Fue auspicioso escucharlo decir que la minería es uno de los puentes para el despegue del país y eso lleva al sector a un sendero de esperanza”, asegura Viglione, de PwC.

Tal como mencionó Carlocchia, desde la Casa Rosada tienen la idea de flexibilizar el sistema de retenciones analizando qué esquema le sienta mejor a cada proyecto de acuerdo a sus características, mineral a desarrollar y plan de inversión. Algo así como derechos de exportación customizados que, se-

ñalan, en algunos casos podrían ser del 0 por ciento. “Es un acierto lo de fijarse proyecto por proyecto, pero creo que sería mejor enfocarse en uno solo y que se convierta en un ejemplo. El desafío también está en buscar incentivos para desarrollar nuestro potencial y ahí no queda otra que explorar, explorar y explorar”, destaca Barea.

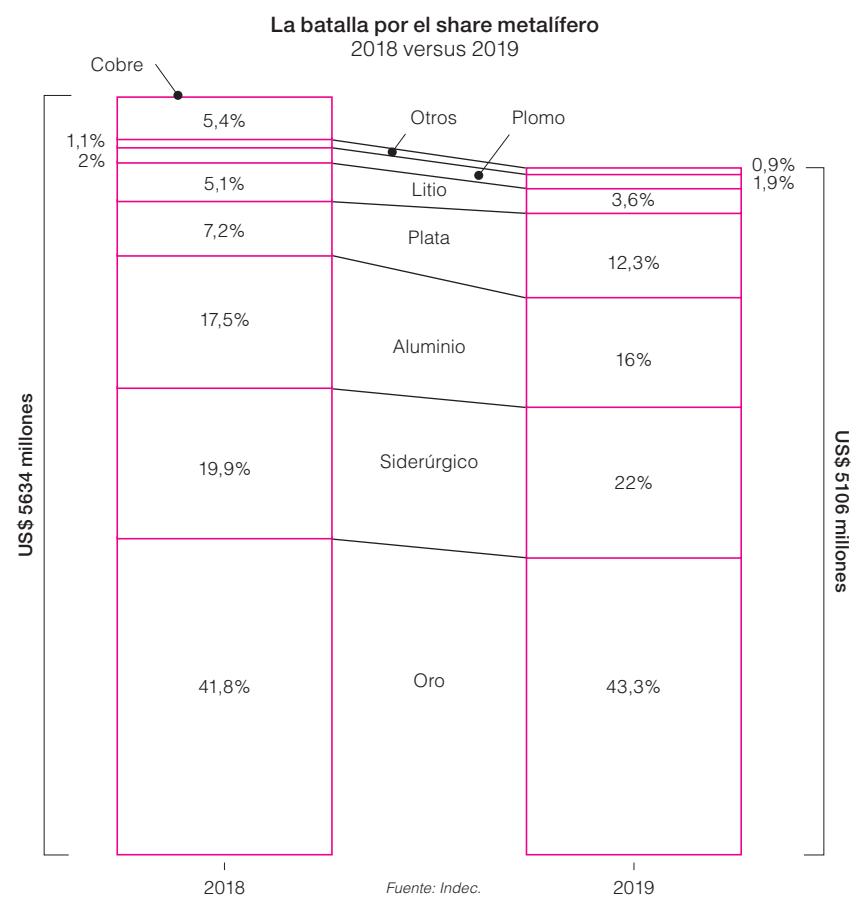
La minería es una industria que recién cobró fuerza en el último cuarto de siglo con la sanción de la Ley de Inversiones Mineras nº 24.196 en 1993. Su momento de mayor esplendor lo vivió entre 2010 y 2012 debido a la suba del precio de las *commodities*, pero aún representa un producto valioso para algunas economías regionales que basan su movimiento en la explotación minera, como es el caso de Jujuy, Catamarca, San Juan y Santa Cruz.

Además de la inversión en exploración, que en los últimos cuatro años creció un 94 por ciento y en 2019 fue de US\$ 240,7 millones, para Viglione el principal desafío de la industria es “llegar a un consenso para desatar las provincias en las que aún no puede explorarse”. CAEM estima que actualmente un 70 por ciento del territorio explorable argentino todavía no ha sido investigado. Los principales casos son los de Chubut y Mendoza, donde las legislaciones impiden que se desarrolle esta actividad.

La segunda de ellas debió dar marcha atrás a su intento de reformar la ley vigente debido a la movilización social que suscitó la modificación de la ley 7722 aprobada en 2007 que prohíbe el uso de sustancias químicas como el cianuro y el ácido sulfúrico para la explotación minera. Aunque el gobernador radical Rodolfo Suárez había convertido esta reforma en una de sus promesas de campaña, a fines de diciembre pasado dio marcha atrás y decidió no reglamentarla. “Fue un golpe, por supuesto, pero se trata de una minoría que protesta, en su derecho y con buena fe. Son procesos de maduración, tenemos que ser pacientes y trabajar para cambiar nuestro paradigma de relacionamiento con la sociedad”, comentó el titular de la cámara sectorial.



**“Las retenciones hoy pueden matar el resto del desarrollo... No digo que no las cobren, pero en este contexto hay que flexibilizar para que haya inversión”.**



#### Los próximos rockstars

Pachón, Taca Taca, Agua Rica y Josemaría podrían ser llamados los cuatro fantásticos del cobre para el futuro cercano de la industria en el país. Son los proyectos más avanzados y, de acuerdo al escenario probable planteado desde la Secretaría de Minería de la Nación, son los que más chances tienen de comenzar a generar ingreso de dólares para 2023. Este pronóstico estima que, dentro de siete años, este cuarteto estaría en condiciones de certificar exportaciones por más de US\$ 6800 millones.

“Agua Rica es el más desarrollado que tiene el país. Estamos terminando la etapa de prefactibilidad en este trimestre y moviéndonos rápidamente a una de factibilidad que se terminaría el año que viene”, aseguran desde Yamana, encargada de su operación junto a Glencore y Newmont. Ubicado en Catamarca, tiene una vida útil de 28 años y una capacidad de producción de

millones para 2020 el cual destinará a diversos proyectos, entre ellos, el cuprífero argentino, según su actualización a inversores de diciembre de 2019.

A pesar de que el color cobrizo parecía reinar dentro del *pipeline* local, el oro continuará con su marcha estable. “El oro está andando y contribuye a la recaudación del Estado. Son operaciones clave para el momento actual argentino y hay que cuidarlas porque, si queremos generar impacto económico, las operaciones que andan hoy son las que pueden sumar”, advierte Vallart, de Newmont, que comenzó a operar Cerro Negro, en Santa Cruz –el proyecto formaba parte del *portfolio* de Goldcorp. “Hoy tenemos tres minas subterráneas y estamos desarrollando un nuevo portal para abrirlo y sostener el decrecimiento de las que están en funcionamiento. El *forecast* que tenemos es inferior al de 2019 porque lo vemos más como un año de desarrollo que de producción”, resume. Desde abril, mes en el que se completó la transacción, produjo 334.000 onzas de oro.

El otro gigante áureo es Barrick, que comparte Veladero en partes iguales con la china Shandong Gold. Recientemente la compañía canadiense informó que consiguió extender la vida útil de la mina más allá de 2030 y que pronto presentará un plan detallado para los próximos 10 años del *pit*. A su vez, agregó que desembolsará US\$ 12 millones para intensificar los sondeos en las adyacencias de la mina y se propuso como principal objetivo conseguir que Veladero se convierta en *tier one* este año. En cuanto al proyecto binacional Pascua-Lama, Bristow explicó: “Para fines de 2020 estaremos en condiciones de saber cuánto debemos trabajar para pasar a una etapa de factibilidad y, en caso de ser factible, puede tomarnos unos cuatro años ese proceso”.

La secretaría dirigida por Hensel pormenoriza que los 34 proyectos mineros más avanzados hoy precisan un *capex* total de US\$ 27.250 millones, del cual un 61 por ciento del monto se lo llevarían los siete de cobre –se suman Los Azules de McEwen Mining y Altar de Aldebaran Resources–, mien-



tras que el segundo complejo es el litio cuyos 15 proyectos precisan un 20 por ciento del total. Hay algunas empresas que ya dieron pasos en su meta de entrar en producción.

Orocobre ya tiene en operación a Oloroz y se encuentra en plena expansión. Actualmente tiene un 25 por ciento completado de su segunda etapa, para la cual desembolsará US\$ 295 millo-



Exar

que su socia Lilac Solutions –aporta la tecnología de extracción– recibió una inyección de capital de US\$ 20 millones, liderada por el fondo Breakthrough Energy Ventures de Bill Gates.

#### ¿Sin players argentinos?

Los jugadores internacionales son los que mueven la aguja en el mercado local. Existen empresarios nacionales que apostaron por el sector, pero no componen un grupo muy nutrido. Es más, recientemente Ciminas, conformada por fabricantes de tecnología de Tierra del Fuego entre los que figuran Mirgor, BGH y



nes. Esta mina es manejada mediante un *joint venture* con la japonesa Toyota Tsuho y Jemse, firma estatal jujeña. La australiana anunció en marzo de 2020 la adquisición total de Advantage Lithium, con la que tenía una sociedad para desarrollar el proyecto de litio Cauchari y tres territorios en etapa de exploración. Con el fin de incrementar su producción a 50.000 toneladas de carbonato de litio, Livent inició en diciembre pasado un plan de inversiones de US\$ 400 millones en el Salar del Hombre Muerto, en Catamarca, de cara a 2025. Espera alcanzar, en primera fase, 30.000 toneladas para mediados de 2021.

Otro *player* del sector es Millennial Lithium que prevé invertir US\$ 448 millones en Pastos Grandes, en Salta, donde finalizó la construcción de su planta piloto y espera iniciar la etapa comercial en 2023.

Las perspectivas del litio sumaron buenas y malas noticias en los últimos meses. Mientras que la compañía francesa Eramet decidió suspender su proyecto en Salta debido a la incertidumbre –implicaba una inversión de US\$ 600 millones–, Lake Resources, que prevé iniciar producción del proyecto Kachi en 2021 con una capacidad de 25.000 toneladas de carbonato de litio, informó

zando para su producción subterránea”, comentan desde la firma de capitales nacionales. Ambos de oro y plata.

La falta de mercado interno también aparece como un *corset* para el crecimiento. Carlocchia, de CAEM, describe el estado de situación: “Directamente no hay mercado interno, solo para lo que es minería de tercera categoría, como la piedra partida, el cemento o la cal. Sin embargo, lo que genera el movimiento es la metalífera y de eso se exporta todo”. A pesar de que el ‘oro blanco’ figura como un motor, la industria todavía no está lista para dar un paso más en la cadena. “Hoy con lo que se produce de litio no amerita que el país tenga una refinería. Primero tenemos que concentrarnos en producir y tener masa crítica porque si no estamos poniéndonos el zapato antes que la media”, ilustra.

Desde la cámara definen que la mejor manera para diagramar un plan de desarrollo minero está en observar lo hecho en países más avanzados y agregarle creatividad. “La ley de inversiones del 90 no fue una innovación de otro planeta, sino que surgió a partir de las necesidades argentinas. Lo esencial es que el Gobierno lo mantenga como política de Estado”, apuntala Carlocchia.

En cambio, Baretta propone: “Se precisan incentivos para explorar. Pueden ser de reembolso de impuestos provinciales o federales, pero en definitiva que le muestren al inversor minero que puede recuperar su inversión en los primeros cinco años y a partir de ahí entrar en un esquema progresivo de impuestos que suban a medida que crecen los precios de los *commodities*”. El objetivo de triplicar las exportaciones depende de decisiones de inversión por miles de millones. De un lado esperan generar las condiciones en el corto y largo plazo al mismo tiempo que se ocupan de la reestructuración de la deuda pública, mientras del otro lado se mantienen expectantes y no muchos están seguros de que el panorama sea próspero para poner la billetera. El tiempo corre, pero ambos bandos están seguros de que si los planes no se ponen en acción en 2020 o 2021, quizás el tren minero siga hacia la próxima estación. <AP>

**AYUDAMOS A  
CUIDAR SU MUNDO,  
EL QUE SEA QUE  
ESTÉ IMAGINANDO.**



**ZURICH®**

**EN LAS PEQUEÑAS Y GRANDES  
COSAS DE LA VIDA.**

Nº de inscripción en SSN  
0039, 0228 y 0541

Atención al asegurado  
0800-666-8400

Organismo de control  
[www.argentina.gob.ar/ssn](http://www.argentina.gob.ar/ssn)

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

Con más de 140 años de experiencia en el mundo y más de 50 en Argentina, te ayudamos a asegurar lo que es importante para vos.

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



# E-commerce Necesidad de supervivencia

Las ventas online están experimentando una aceleración como consecuencia de la pandemia y el encierro obligado y se posicionan como el salvavidas para numerosas empresas.

Por Walter Duer

De un día para el otro, las persianas debieron bajarse. La inédita cuarentena en la Argentina y en buena parte del mundo a causa del Covid-19 puso en jaque la actividad de los comercios minoristas: las compras en tienda disminuyeron al ritmo que empezaron a crecer las ventas *online*. El comercio electrónico se convirtió en la vedete de la temporada sin previo aviso. Según datos de Kantar Argentina, uno de cada tres compradores *online* hicieron su primera experiencia durante la pandemia.

Darío Schilman, *country manager* de VTEX para la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay, cuenta que el crecimiento de consultas para implementar tiendas *online* creció un 40 por ciento durante la cuarentena. “En la Argentina, hasta el momento, se duplicó la cantidad de registros (cuentas activadas) en relación a un mes habitual”, agrega Carolina Mennella, gerente *senior* de Mercado Shops.

“La demanda de información sobre soluciones rápidas para implementar *e-commerce* se incrementó de manera notable en todos los mercados donde operamos”, coincide María Silvia Mielniczuk, directora de Soluciones Digitales para Latinoamérica de Napse, especializada en soluciones de automatización comercial. “Las empresas buscan vender *online* e incorporar la capacidad de hacer entregas como primer pa-

so, pero nuestra recomendación es que imaginen el negocio en un escenario de por lo menos un año donde la capacidad de entrega, de *pickup in store* y de poder manejar devoluciones y cambios minimizando las visitas a las tiendas van a ser muy importantes”, agrega. “Los consumidores que no confiaban en las transacciones *online* están cambiando oblidadamente sus hábitos de consumo y las empresas en las que el *e-commerce* no era el principal componente del negocio ahora dependen de este canal”, refuerza.

No todos los negocios fueron impactados de la misma forma. Por lo pronto, los rubros denominados “esenciales” pudieron seguir funcionando, en muchos casos con limitaciones, como la cantidad de personas que pueden permanecer en simultáneo en un local. De todas formas, el temor de la gente a contagiarse motivó a que el *delivery* se convirtiera en el modelo preferencial.

## Lo que no puede faltar

Alimentos y bebidas, remedios, productos de limpieza básicos... Algunos elementos no son prescindibles, ni siquiera en medio de una pandemia. Los comercios que venden estos artículos, no obstante, debieron mutar hacia el universo digital. Incorporación de proveedores de última milla (como Rappi, Glovo o Pedidos Ya) para cubrir desbordes en la distribución y la suma de nuevas funcionalidades y beneficios son apenas algunas de las iniciativas incorporadas.

“El *e-commerce* ya era la base de la estrategia de transformación del negocio del *retail*, no solo en la Argentina, pero en este contexto cumple una función clave”, indica Matías Grondona, director Comercial de Walmart Argentina. La cadena implementó numerosas medidas. “Potenciamos el servicio de compra *online* con bonificaciones en las entregas a domicilio, sumamos alianzas con socios estratégicos de última milla e incorporamos puntos exclusivos de *pickup store* para el retiro de compras *online* cercanas a las tiendas”, enumera Grondona. Para cumplir con la distribución, se cerró un acuerdo con el grupo logístico Andreani y se duplicaron las camionetas.

Para Unilever la pandemia posibilitó acelerar la ejecución de proyectos de *e-commerce* y promover iniciativas. “Reforzamos procesos operacionales, incrementamos la calidad de la información y sumamos que personas del entorno familiar de nuestros empleados pudiesen comprar productos de nuestras marcas y recibirllos en sus domicilios a través de una plataforma creada para tal fin”, enumera Laura Barnator, VP de Ventas de la compañía hasta fines de mayo (en junio asumirá como gerente General), que incluyó a Rappi entre sus distribuidores.

Fernanda Onzari, gerente de *E-commerce* de DIA Argentina, que lanzó el canal *online* hace un año y medio, cuenta que “en términos de venta, equivale a tres tiendas”. En ese contexto, el nuevo escenario “aceleró planes y proyectos: desde los primeros días de marzo se puede ingresar desde la *app* y hacer las compras con el celular”, agrega. La compañía, que utiliza soluciones de VTEX, sumó a Glovo a la alianza que ya tenía con PedidosYa. También se incrementó la capacidad de preparación en un 180 por ciento, se sumaron 30 colaboradores para el equipo *online* y se ampliaron franjas horarias de entrega.

## El camino recorrido

El comercio *online* como factor de supervivencia encontró a empresas de todos los tamaños en diferentes trácticos de su camino hacia el *e-commerce*. Algunas, con sus procesos muy aceitados. Otras, en particular PyMEs con amplia trayectoria, sin la menor intención de sumarse al universo virtual.

Hoy, cuando no hay disyuntiva posible, se hacen evidentes las diferencias. “Las que tenían el modelo digital en funcionamiento aceleraron la curva de aprendizaje: el canal pasó de secundario o marginal a ser la estrella de comercialización”, afirma Schilman. “Están pasando de la adolescencia a la adultez en muy poco tiempo y se vieron forzadas a optimizar y mejorar procesos, incluso aceitados, porque están siendo estresados como nunca antes”, agrega.

“Más allá de que corren con ventaja los que ya tenían operando el *e-commerce*, los que consiguen más eficien-

cia son los que además cuentan con la centralización de stock para sus operaciones *online* y *offline* y la tecnología omnicanal”, define Mielniczuk.

“El *e-commerce* siempre tuvo mucha importancia entre nuestras oportunidades y proyectos”, cuenta Santiago Sentous, responsable de *E-commerce* de la textil Mazalosa, que comercializa sus productos bajo marcas como Portsaid. “Tomamos algunas medidas previas que nos permitieron afrontar mejor esta situación: trasmitimos confianza a nuestros clientes para que siguieran comprando, sabiendo que el pedido se iba a entregar una vez levantadas las restricciones, incorporamos envío gra-

to en todos los pedidos realizados por la *web* o la aplicación. “En los próximos meses planeamos seguir optimizando la experiencia, simplificando el proceso de *checkout* e integrando una nueva plataforma para el seguimiento de los pedidos”, concluye Sánchez.

## Adaptarse para sobrevivir

“Desde 2017 desarrollamos el comercio electrónico en América latina como uno de los canales principales para adaptarnos al comportamiento del consumidor moderno”, dice Morina Presenti, gerente *senior* de Marca y de Omnipresencia de Reebok. “Siempre fue una arista muy importante del ne-

## Compras de la cuarentena



Fuente: Kantar Argentina.

tis y cuotas, además de otras promociones”. Entre las mejoras operativas, disponibilizaron mayor stock al habitual para el canal. “Y contactamos a los clientes que nunca habían realizado compras *online* para guiarlas”, añade Sentous.

Para Nespresso, la venta *online* representa más del 40 por ciento del negocio. “Hace poco más de cinco años, estaba por debajo de la venta telefónica”, recuerda Mariano Sánchez, gerente de *E-commerce*. Frente al cierre de las boutiques por la cuarentena, y tratándose de una empresa en la que la experiencia presencial es importante, se enfocaron “en simplificar el registro y la creación de cuenta para los clientes que suelen comprar presencial, tratando de hacer más amigable la entrada al mundo *online*”. También se amplió la cobertura de soporte a través del chat y WhatsApp y se definió el envío gratui-

to, en especial ahora que contamos con solo dos tiendas físicas en el país (Unicenter y Mendoza)”, aporta –es alrededor del 7 por ciento del negocio de la compañía. La pandemia estimuló la identificación de ajustes relacionados con la experiencia del usuario a corto plazo y para mapear proyectos de cara a los próximos meses. “Extendimos el plazo de devolución a 90 días para garantizar que habrá tiempo aún después de la cuarentena, aunque la finalización sea incierta, y se extendió el catálogo con artículos que sólo se conseguían en tienda física”, detalla Presenti.

El coronavirus encontró a Valenziana invirtiendo fuerte en su *e-commerce*. La fábrica de muebles nacida en Uranga, Santa Fe, hace más de 30 años, había desarrollado en el último año una página unificada donde el consumidor obtiene la misma experiencia de com-

pra independientemente de dónde vive y cada punto oficial de venta maneja su espacio y tiene su propio carro. "La página geolocaliza al cliente por IP y lo deriva a quien corresponda, abordando el stock y el método de entrega", apunta Rodrigo Díaz, socio de Valenziana. La empresa define las publicaciones y unifica los precios. La inversión debió incrementarse a partir del coronavirus. "Necesitamos hacer frente a una demanda propiamente virtual", indica Díaz. Al mismo tiempo, se decidió a fortalecer su capital humano. "Estamos ejecutando un plan de capacitación remota para capitalizar que los equipos de venta de cada canal cuentan con un poco más tiempo libre", indica Díaz.

"A partir de la cuarentena activamos seis cuotas sin interés y ofrecemos en-

gunas siguen en shock, sin capacidad de tomar decisiones por estar lidiando con cuestiones elementales como la salud de la fuerza de trabajo, el pago de las nóminas salariales o la continuidad del negocio, otras aprovechan para prepararse para el mundo poscuarentena", define. VTEX desarrolló una solución con un *time to market* acelerado que permite estar en línea en apenas 20 días.

Opciones como Mercado Shops o Tienda Nube permiten armar el espacio *online* de manera rápida y efectiva. "La creación de la tienda es gratis y en un solo click", indica Mennella. "Se administra desde la cuenta de Mercado Libre, al igual que la gestión de publicaciones, inventario y las consultas para que la operatoria sea más práctica y escalable", agrega. Los beneficios

### La aceleración, en números

**"Estimábamos que hacia 2023, a nivel mundial, el retail e-commerce iba a representar el 21 por ciento de las compras, de las cuales un 73 por ciento sería a través de dispositivos móviles. Tenemos que repensar esos números drásticamente: la aceleración que estamos viviendo va a generar que superemos el 30 por ciento para 2022"**, apunta Marcos Pueyrredón, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.



víos gratis", cuenta Jonathan Romero, director de Pastalinda y cuarta generación en la empresa creadora de máquinas para fabricar pasta: es bisnieto del fundador. "Todos los productos son despachados desde el Centro de Almacenamiento de MercadoLibre, donde enviamos el stock, y ellos administran el embalaje y el envío". Antes, las ventas *online* representaban el 10 por ciento de la facturación. "En el mediano plazo queremos expandirnos a través de Mercado Shops a Brasil y México", indica.

### Arrancar de cero

"Las compañías que no tenían aceptado su proceso de comercio electrónico están en desventaja", dice Schilman, y diferencia dos actitudes entre las que tenían el proyecto de comercio electrónico en la carpeta de pendientes. "Mientras al-

tumbre y con ventajas sobre lo presencial en función del tiempo", agrega Ibar.

"Teníamos la plataforma de e-commerce integrada al sistema de gestión, pero solo se había usado en Navidad para los artículos de fiesta, mientras que en la primera semana de cuarentena subimos 600 productos adicionales", relata Pablo López Oriolo, fundador del mayorista de golosinas Goloriolo, con tres locales, uno en Belgrano y dos en Villa del Parque. "Esto nos permitió en dos semanas ofrecer la mercadería que ya estaba comprada para Pascua y que nos hubiera generado un enorme problema si no la hubiéramos podido vender", explica. Admite que, si bien será muy importante para su negocio en el futuro, "tratamos de compensar la caída de volumen de venta en los locales".

### Los que zafaron justo

Otro grupo de empresas lo componen aquellas que invirtieron en sus estrategias *online* en el momento indicado. "Por miedo al cambio, el comercio electrónico nunca había tenido importancia para la marca", admite Ricardo Zimmerman, socio de la fabricante de lencería Ana Grant, con 45 años en el mercado. La tendencia cambió a mediados del año pasado. "Decidimos invertir y armar un equipo específico con el que estamos teniendo grandes resultados", afirma. Considera que, más allá de la venta, los canales digitales son esenciales: "Nos permiten mantener la relación con nuestros clientes y acercarles promociones".

"Nuestro canal de e-commerce nació como respuesta a la pandemia y orientado a un nuevo cliente: las familias", dice Juan Ibar, CEO de Mayoristanet, distribuidor de alimentos fundado hace 20 años e históricamente orientado al canal de gastronomía. "Lo implementamos en tiempo record y tuvimos una buena respuesta, gracias al foco en fortalezas como la logística y la posibilidad de llegar a los hogares en 48 horas". Para lograrlo, la empresa adaptó su operación y distribución hacia el consumidor final en su ERP de SAP, a partir de una implementación realizada por Seidor. "Un aspecto positivo de esta pandemia es la incorporación de las compras digitales como uso y cos-

# HOY, MÁS QUE NUNCA, REAFIRAMOS EL COMPROBAMOS EL DE CUIDAR TU SALUD

**Bagó**

En un contexto tan desafiante, en Laboratorios Bagó redoblamos nuestro compromiso y esfuerzo para seguir ofreciendo productos innovadores, y así mejorar tu calidad de vida. Para ello, nuestras 3 plantas productivas en Argentina están operativas al 100%, lo que nos permite asegurar un normal abastecimiento de productos tan esenciales como los medicamentos.

**Bagó**

Ética al servicio de la salud

cambiaron y por eso viramos nuestra colección para potenciar artículos lúdicos, indumentaria cómoda y productos de salud y spa, al tiempo que comenzamos a producir tapabocas", completa.

#### De problema en problema

En este proceso, las empresas no estuvieron exentas de dificultades: desde los problemas de entrega por falta de personal hasta desbordes tecnológicos.

"El rol de la logística no es solo realizar una entrega, sino también brindar las herramientas para que los *e-commerce* se puedan integrar a los servicios de envíos con facilidad", indica Damián Navarro, gerente de Negocios de Hop, que proporciona un método de envío *online* para garantizar la entrega en menos de 24 horas. "Para los usuarios es impensado esperar una semana".

Ni el sitio ni la *app* de Walmart verificaron problemas ni interrupciones de servicio, dice Grondona. Pero sí se notó el gran crecimiento de clientes, con muchos que utilizaron el *e-commerce* por primera vez. "Por esta razón en algunas plazas se registraron demoras en las entregas que intentamos resolver de manera rápida", confiesa el ejecutivo.

"De un día para el otro comenzamos a tener un nivel de demanda cercano a un Hot Sale o CyberMonday sin estar preparados y con las limitaciones del contexto", cuenta Andrea Guitart, gerente de Marketing Digital & *E-commerce* de Prestigio. La cadena de pinturerías facturó en 2019 el 6 por ciento de su total anual con las ventas electrónicas. A partir de la cuarentena, "los primeros días fueron de ventas exponenciales y luego encontraron un equilibrio sostenido", detalla Guitart.

Más allá de la demora esperable, Nespresso debió resolver otro desafío. "El 50 por ciento de nuestro stock estaba repartido entre las *boutiques*, por lo cual tuvimos que armar un plan de emergencia para reabastecer nuestro centro de operaciones". Es que, con o sin conflictos, con mecanismos previos o saliendo a la carrera, las empresas del *retail* están subidas a un mismo barco: apelar a las ventas *online* para garantizar la continuidad del negocio. <AP>

#### Entretenimiento

## El show no puede continuar



Las salas de cines y teatros fueron de las primeras en cerrar y podrían permanecer así hasta noviembre. Cuántos quedarán de pie cuando pase el temblor. A qué estrategias apelan hoy para generar ingresos.

Hay una especie de motor que suele guiar y fortalecer a la industria del *show-business* cada vez que se enfrenta ante un tropiezo. Algo así como un fuego sagrado que estimula a los espectáculos y sus artistas. "El show debe continuar", se suele repetir seguido. Sin embargo, la crisis sanitaria derivada de la pandemia del Covid-19 resultó un villano más poderoso que cualquier otro que tuvo que enfrentar la industria del entretenimiento en su historia moderna. Los empresarios del cine y el teatro asumen que el año está casi perdido y guardan esperanzas de que el mercado se reactive en su totalidad para 2021. En el camino, estiman, verán pasar de largo la temporada de invierno, paradójicamente la más caliente de ambos rubros.

El panorama es decididamente más pesimista que el vivido por la industria

durante la pandemia de gripe A (H1N1) en 2009, ya que en esos meses las salas se mantuvieron abiertas. En aquella temporada, las admisiones en el cine cayeron solo un 0,2 por ciento, de acuerdo a los datos relevados por Ultracine, incluso con un alza interanual del 0,1 por ciento en el período enero-noviembre. En tanto, el circuito teatral vivió una disminución interanual del 10,7 por ciento en cantidad de espectadores ese año, aunque en 2010 se recuperó en la misma proporción. Ahora, fueron de los primeros negocios cancelados para evitar las aglomeraciones de público.

El jueves 12 de marzo, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires tomó la primera medida, a través del decreto 140/20, al restringir los acontecimientos de más de 200 asistentes y una reducción en la capacidad de ocupación del 50

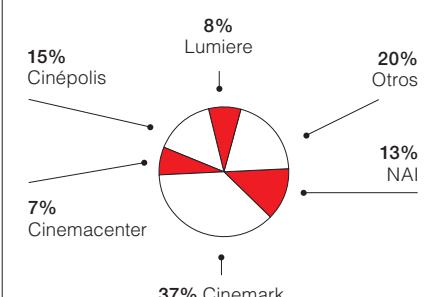
por ciento. Tres días más tarde, el presidente Alberto Fernández anunció el cierre de las salas, cuatro jornadas antes de la confirmación del aislamiento social, preventivo y obligatorio. De acuerdo al Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA), existen unos 1601 establecimientos teatrales y 329 salas de cine –en ambos casos CABA y Provincia de Buenos Aires se llevan casi la mitad del *share* con 49,7 por ciento y 42,8 por ciento, respectivamente.

Los espectáculos musicales de gran convocatoria también tuvieron que salir a buscar nuevas fechas. Por caso, el festival Lollapalooza, que durante sus primeras horas de venta de entradas *early bird* ya había colocado 150.000 *tickets*, se trasladó de marzo a noviembre, aunque todavía no hay certezas sobre las posibles restricciones que aún tengan los *shows* multitudinarios. Lo mismo hizo Metallica, que reprogramó su presentación para principios de diciembre, y la banda de *pop* estadounidense Maroon 5, que estaba en suelo argentino y debía tocar en el Campo Argentino de Polo el mismo día que el jefe de Gobierno porteño, Horacio Rodríguez Larreta, limitó las aglomeraciones.

"No es que somos una actividad que está disminuida en su capacidad de facturación, sino que estamos en cero. Somos una actividad prohibida por lo que no se factura", hace hincapié Roberto Bisogno, presidente de la Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (Aadet). Y agrega: "Un retorno esperanzador sería poder volver para la primavera, pero es más un deseo que una realidad. Además, las medidas se van endureciendo y así pareciera que estamos lejos de la fase de reactivación". Hasta el cese de las actividades, la escena porteña había alcanzado los 244.000 espectadores y el cine había cortado 8.636.426 *tickets*, un desplome del 19,5 por ciento respecto del mismo período en 2019 cuando había sido de más de 10,7 millones.

Con las boleterías llenas de telarañas, estrenos suspendidos y obras en suspenso, tanto los cines como los teatros deben seguir enfrentando costos fijos y concluyen en que, probablemente, sean de las últimas actividades en retomar

#### Los que mandan en la taquilla argentina



Fuente: presentación a inversores Q4 2019 de Cinemark Holdings.

#### Pochoclo insípido

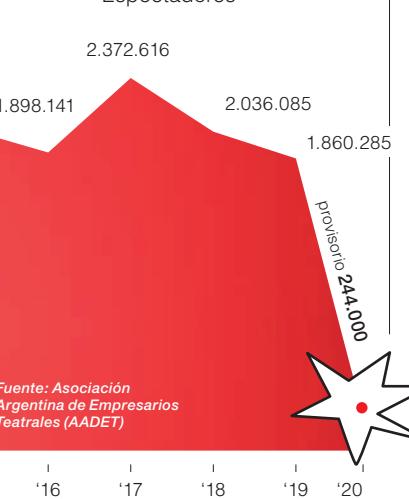
"Agradecemos el interés, pero debido a la situación incierta no podemos dar ninguna información", responden desde una distribuidora top. "No tenemos nada para decir", esboza una de las cadenas más importantes al ser consultadas sobre su situación actual. Los dueños de salas de cine se manifestaron por última vez a fines de marzo cuando publicaron una carta dirigida al Gobierno pidiendo la declaración de la emergencia del sector, además de una batería de medidas como que el Estado se haga cargo de los salarios de los trabajadores, diferimiento de aportes impositivos y subsidio total en las tarifas de servicios públicos, entre otras. El comunicado llevaba la rúbrica de la Cámara Argentina de Exhibidores Multipantalla –que nuclea a los principales *holdings* como Cinemark-Hoyts y Cinépolis-, la Federación Argentina de Exhibidores Cinematográficos –en representación de las PyMEs– y la cadena Showcase, propiedad de la estadounidense National Amusements (NAI).

El Covid-19 puso *on hold* no solo algunos estrenos en la taquilla, sino que también frenó múltiples rodajes de películas y series. El Sindicato de la Industria Cinematográfica (SICA) calcula que fueron alrededor de 18 los largometrajes que debieron parar su producción. Se estima que esta crisis puede causarle una herida de US\$ 5000 millones a la industria global, aunque esta cifra podría triplicarse en caso de que las salas sigan sin abrir durante todo mayo. En los Estados Unidos se revitalizó el autocine, pero en la Argentina temen que esta crisis se lleve puesto a julio, su mes más rentable.

Durante el séptimo mes del año, el negocio suele duplicar o hasta triplicar la cantidad de entradas vendidas. Junio y agosto acompañan, aunque en menor medida. Por ejemplo, de acuerdo al anuario del Incaa de 2018, en julio de ese año se recaudaron más de

\$ 1045 millones, un 19 por ciento del total anual. "Los cines no solo dependen de poder abrir, sino de que los distribuidores quieran poner películas. Durante la gripe A bajó

#### El teatro porteño, en crisis



Fuente: Asociación Argentina de Empresarios Teatrales (AADET)

la cantidad de gente y se postergó dos semanas el estreno de Harry Potter y el Misterio del Príncipe. Pero se estrenó, a la gente no le importó la gripe y los cines reventaron", cuenta Santiago Torre Walsh, fundador del sitio Cineargentinos.com.

A pesar de que existen más de 240 empresas de exhibición, el grueso del negocio se lo llevan tres jugadores: Cinemark Holdings, que en 2011 adquirió la cadena Hoyts; la mexicana Cinépolis, que se quedó con Village Cinemas y recién en octubre instaló su nombre en el mercado local; y NAI. Este trinomio se reparte un tercio de las 982 pantallas que existen en el país y más de la mitad de los espectadores. El resto tiene una participación del 2 por ciento o inferior, según la información de Incaa.

En abril, la casa matriz de Cinemark, con sede en Plano, Texas, comunicó a la Bolsa su estrategia para sobrevivir ante el avance del coronavirus. "La empresa cree que tiene suficiente cash (N.d.R: a marzo de 2020 era de aproximadamente US\$ 578 millones) para sostener sus operaciones hacia 2021, incluso con todos sus cines cerrados", indicaron en su presentación. El holding opera en los Estados Unidos, donde despidieron a 17.500 empleados que trabajaban por hora, y 15 países de América latina, en los que redujeron salarios y staff. En el país maneja 22 establecimientos y 191 pantallas.

"El problema son los cines medianos porque los más grandes tienen espalda, aunque más gastos fijos, mientras que los más chicos, si bien tienen menos espalda, son más adaptables. Un cine mediano, con aproximadamente unos 10 o 15 empleados, que está en un shopping, está más complicado", afirma Torre Walsh. Hasta el parate, la taquilla argentina era encabezada por Frozen 2 con 2.082.589 tickets cortados, seguida por El Robo del Siglo con 2.027.963.

Quienes tienen un especial interés para que los cines vuelvan a operar son los centros comerciales. En el último informe de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad, se estima que los establecimientos ubicados dentro de los shoppings congregaron 14,9 mi-

llones de espectadores en 2019, un 31,9 por ciento del total (46,8 millones según Ultracine). Por eso, desde la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC) se habría elaborado una propuesta para que las salas abran con un cuarto de su capacidad, dejando una butaca libre entre cada espectador y una fila sin ocupar de distancia. "Ese número les alcanza y les sobra a los cines para que puedan abrir y también le daría tranquilidad a la gente porque van a tener espacio. Sin embargo, la idea es de los shoppings y en esto los cines no tienen nada que ver y hasta no les interesa", asegura alguien que conoce la industria de cerca.

**Del proscenio a la pantalla chica**  
A diferencia de los cines, muchas funciones teatrales apretaron *stop* una semana antes del aislamiento obligatorio

**"Hay espectáculos que no se estrenarán... Necesitamos producto constante para seguir produciendo".**

Ariel Stolier, Paseo La Plaza

debido a la prohibición de tener más de 200 espectadores. "Tenemos salas de hasta 500 butacas y no podíamos estar decidiendo quién entra y quién no, así que directamente tuvimos que cancelar funciones, por lo que ese fin de semana fue de transición", comenta Ariel Stolier, director de Programación del Paseo La Plaza. Esto generó que la rueda del negocio quedara en suspenso. Así lo explica el ejecutivo: "Hay espectáculos que no se van a estrenar y quizás pasen a pérdida; obras que eran rentables pero, al frenarse la actividad, no van a generar el capital suficiente para las próximas producciones. Necesitamos producto constante para seguir produciendo".

"La calle Corrientes ahora está muerta", expresa Leonardo Cifelli, productor de musicales y socio de Ángel Mahler. Sobre la icónica avenida se ubican más de una veintena de salas, algunas de ellas las de mayor capacidad del

país. La crisis sanitaria lo encontró en plenas funciones de Hello Dolly en el teatro Ópera Orbis y, si bien tenía pactada una gira por el Interior, ahora esos planes están escritos en lápiz. "El último fin de semana hicimos funciones de jueves a sábados con 200 personas y realmente hacer un *show* como ese en un lugar con espacio para 2000 fue tristísimo, feo y frío", indica.

Según fuentes del sector, levantar el telón de un espectáculo en un teatro mediano puede costar entre \$ 2 y \$ 3 millones, uno de mayor tamaño alcanzaría los \$ 6 millones, mientras que un musical rozaría los \$ 10 millones; a esto se le suman los costos fijos que rondan los \$ 2 millones. "La posibilidad de volver así sería con una obra de texto, porque para un musical es preferible no hacerlo. Y aun así hay que ver los costos porque una obra con 10 actores ya no te cierra", analiza Cifelli.

A fines de marzo, desde el Instituto Nacional del Teatro se presentó el plan de emergencia Podestá que implica un desembolso de \$ 100 millones en concepto de aportes especiales para salas que cumplan ciertos requisitos, por ejemplo, haber recibido subsidios entre agosto de 2018 y marzo de 2020. A la vez, los empresarios teatrales apelaron a la creatividad para intentar generar algún tipo de ingreso o no perder el *engagement* con los espectadores.

El Picadero lanzó la venta de entradas futuras por \$ 500 que luego serán intercambiables por un *ticket* de cualquier espectáculo sin importar el valor. "En dos semanas vendimos alrededor de 400. No pretendo suplir nada porque el valor es un tercio de lo que sale una entrada", explica Sebastián Blutrach, dueño del espacio.

Por su parte, Paseo La Plaza mudó su temporada al *online* y creó una plataforma para transmitir espectáculos de los últimos 15 años de manera gratuita. La primera experiencia con 'Los vecinos de arriba', protagonizada por Florencia Peña y Diego Peretti, contó con más de 627.000 visualizaciones. "Si este proceso funciona, probablemente en una segunda fase podamos proponer alguna propuesta que nos permita generar ingresos

# En Ledesma seguimos innovando



Desde hace más de 100 años transformamos la caña de azúcar, en forma sustentable, en azúcares, alcohol, papel y energía.

**Mejoramos, crecemos, nos adaptamos, siempre manteniendo nuestra esencia.**

 **Ledesma**

directos", asegura Stolier. La situación llevó al grupo, que también maneja el teatro Metropolitan Sura, a repensar sus estrategias con *sponsors*. "Que se vayan las marcas es una amenaza latente. Con Uber teníamos un acuerdo que se basaba en llevar a la gente al teatro, ahora estamos tratando de reformularlo quizás con Uber Eats", señala.

Pero para reproducir sus espectáculos, la firma tuvo que realizar un *buy back* de ellos ya que se los había licenciado a Teatrix, plataforma fundada por Mirta Romay, que funciona como un Netflix de las obras de teatro. "Hace cinco años que estoy sembrando y creando un público para *streaming* de teatro. Siempre que la gente se daba de baja de la plataforma aparecía el factor de 'falta de tiempo' entre las razones. Ahora ese factor desapareció de golpe

**"Un cine mediano, con 15 empleados, en un shopping, está más complicado que los más grandes, que tienen más espalda".**

Santiago Torre Walsh

y en lo que va de la cuarentena crecimos en un 130 por ciento en cantidad de suscriptores", detalla la emprendedora e hija de Alejandro Romay.

Con un costo de \$349 por mes, la herramienta cuenta con 150 títulos. "El teatro filmado no es una amenaza ni una solución, sino que le da una nueva ventana comercial", aclara. En 2018 la compañía alcanzó el *break even* operativo. "Hasta agosto vamos a estar bien. Después vamos a necesitar una flexibilización para poder, al menos, ir a filmar alguna obra de las que estaban en cartel", complementa Romay.

#### El día después

Los más optimistas dicen agosto, otros mencionan a septiembre y algunos comentan que recién en noviembre podría volver el permiso para abrir salas de cine y teatro de manera moderada. Desde ambos sectores concuerdan en que

durante esa primera etapa solo un tercio del mercado podría volver a funcionar. "Las medidas se van endureciendo y así parece que cada vez estamos más lejos de la fase de reactivación", subraya Bisogno, de Aadet. Para volver a ver a la industria del entretenimiento funcionando con normalidad recién habría que esperar a los primeros meses de 2021. Varios *blockbusters* que esperaban su estreno en estos meses ya modificaron su fecha de julio hacia adelante. Entre ellas están 007 Bond: Sin tiempo para morir, Viuda Negra, Mujer Maravilla 1984, Mulán, Top Gun 2, Minions 2 y Rápidos y Furiosos 9. "Habrá que ver qué distribuidoras van a habilitar sus películas para entonces", sostiene Torre Walsh, de Cinesargentinos.com. Tras un 2015 *record* con más de 50 millones de entradas vendidas, los cines experimentaron tres años consecutivos de caída hasta 2019, cuando volvieron a crecer en un 5 por ciento.

La temporada de estrenos en el teatro estaba por comenzar cuando el semáforo se puso en rojo. Y hay unos cuantos

casos que ya piensan directamente en 2021 porque levantar el telón después del invierno no les resulta rentable. Casados con hijos iba a tener su reunión con tres funciones en el Gran Rex en junio, pero se reprogramó para el próximo año. A esto se le suma el tetris que los productores tendrán que hacer con las agendas de los artistas. "Pensábamos estrenar en mayo 'Mi abuela, la loca' con Norma Aleandro, pero tuvimos que suspender, sumado a que ella está en el grupo de riesgo. Ahora no tenemos certeza de que algunas obras vayan a ser producidas", suma Stolier.

El teatro ya venía afectado por la crisis. De 2017 a 2019, el circuito porteño mostró un desplome del 21,5 por ciento en cantidad de espectadores. Bisogno comenta: "La temporada estaba empezando y parecía que iba a ser interesante y vital pero este golpe fue devastador". Y concluye: "¿La gente aceptará congregarse en salas de miles de espectadores en el futuro cercano? Lamentablemente para esto no tengo respuesta".

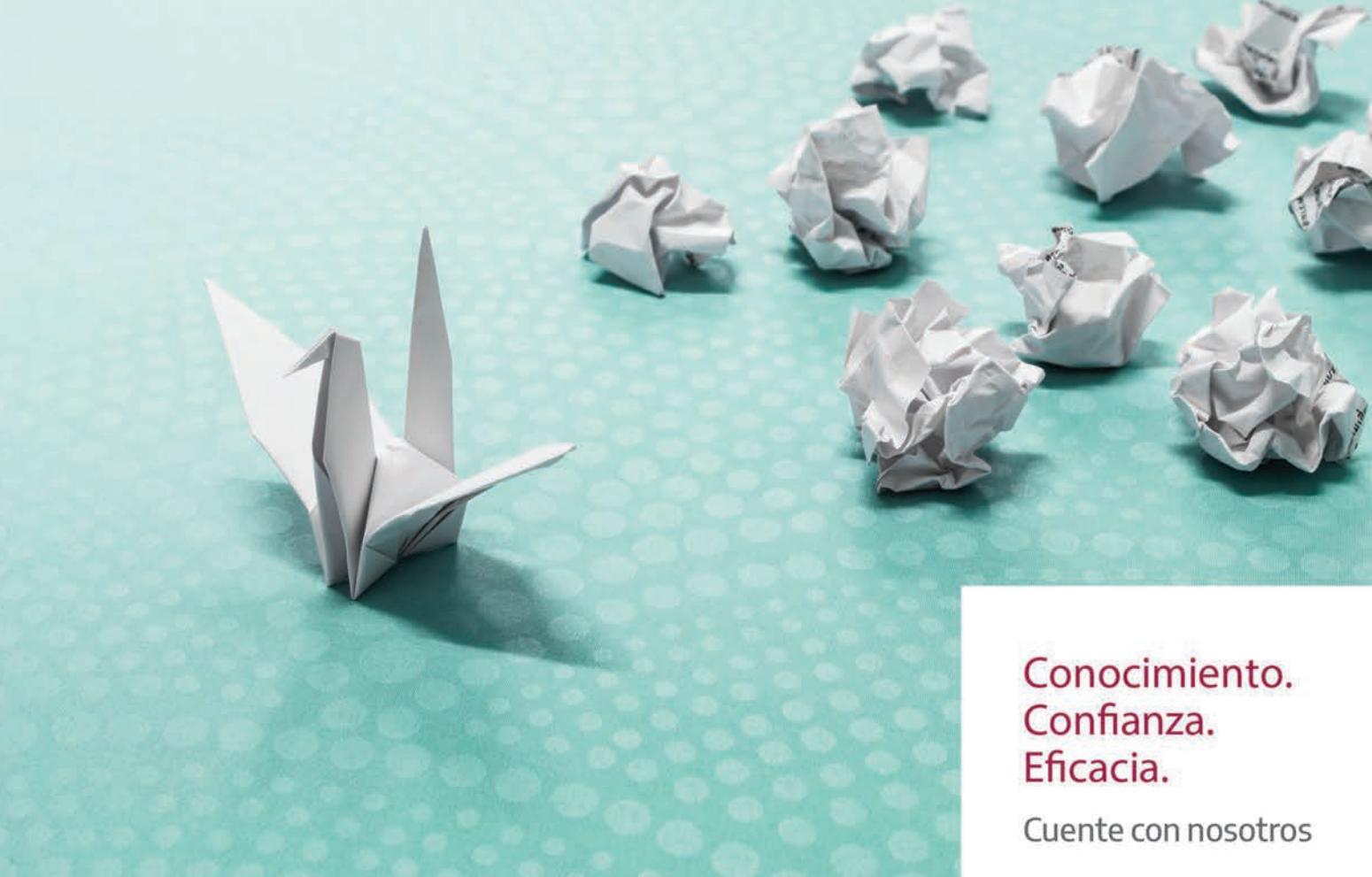
<AP> Javier Ledesma Cascio.

#### Casos

## La ruta del alcohol en gel

Del maíz y la caña a uno de los envases más buscados del mercado. El Covid-19 potenció la demanda del producto. Quiénes son los principales fabricantes.

Supo vivir una época dorada hace poco más de 10 años. Su *boom* de ventas lo transformó en un aliado indispensable durante aquel invierno de 2009, lo que trajo aparejado que los productores se volvieran más creativos para convertirlo de elemento sanitario indispensable a un *fashion device*. Envases de bolsillo, *packagings* de colores vivos e incluso algunos licenciaron personajes populares para volverlos más amigables para diversos públicos. Sin embargo, la costumbre de utilizarlo se fue enfriando conforme pasaron los años y volvió a ocupar un lugar menor en las listas de compras de los consumidores argentinos.



**Conocimiento.  
Confianza.  
Eficacia.**

Cuento con nosotros

**SMS**

**Latinoamérica**

Auditoría  
Asesoramiento impositivo  
Consultoría



**Red SMS Latinoamérica**

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

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

Con el avance del Covid-19, el alcohol en gel retornó al protagonismo, aunque en medio de una situación más crítica que la de hace una década por lo que su demanda se acrecentó en mayor medida. Sobreprecios, acopios y límites de compra son algunos de los conceptos que lo rodean. Los primeros eslabones aseguran que existe materia prima suficiente para satisfacer la demanda, mientras que los puntos de venta esbozan que la velocidad de reposición se ralentizó. Pero, ¿qué recorrido tiene el producto hasta llegar a las góndolas?

El camino del alcohol en gel comienza en la industria agrícola. La caña de azúcar y el grano de maíz son las principales materias primas a partir de las



El alcohol en gel se transformó en un protagonista de los espacios públicos en el mundo.

cualas se produce el alcohol etílico. No obstante, el rubro cosmético y farmacéutico se lleva solo una parte del total. "Durante la zafra, de mayo a noviembre, se cosecha la caña y luego los ingenios la muelen, extraen el jugo rico en azúcar y lo que queda, llamado melaza, se guarda y se destila para producir el alcohol", describe Jorge Feijóo, presidente del Centro Azucarero Argentino. Del lado del maíz, el procedimiento es diferente. Una vez molido, al grano se le incorporan enzimas y se cocina con vapor para transformar su almidón en azúcar, el cual se deja fermentar y se le agrega levadura para obtener alcohol etílico.

to del volumen del mercado iba a parar a bebidas alcohólicas, 27,3 por ciento a artículos de tocador, un 7,3 por ciento a productos dominisantarios y un 3,3 por ciento a farmacéuticos. Una vez obtenido el bioetanol, puede ser envasado para venta directa en su versión de 96° y 70°, lo cual hace referencia a la cantidad de alcohol que tiene (el resto del porcentaje es agua). Para el gel es necesario que transite un paso más. En la fábrica se le agregan compuestos para regular su pH, glicerina para humectación y gelificantes para aportarle su consistencia característica, como el carbomer o car-

bopol. "El problema viene por el lado de la demanda. El alcohol en gel es un producto de nicho, salvo en casos como el de ahora o lo que fue la gripe A. Entonces las plantas estaban preparadas para una determinada producción y la demanda aumentó más de 10 veces", explican desde una fábrica.

Según un informe de la consultora Focus Market, en febrero hubo un incremento interanual del 127 por ciento en unidades vendidas y en los primeros 10 días de marzo el alza era del 282 por ciento. Una vez declarada la pandemia por la OMS, los cinco días posteriores la variación respecto del mismo período del año anterior fue del 484 por ciento. Asimismo, la cantidad de unidades que se vendían en promedio por punto de venta en enero eran 2,48 y para la semana del 7 al 13 de marzo había aumentado a 22,2 unidades en promedio.

Ante la suba de precios por la creciente demanda –de acuerdo al relevamiento de la misma consultora el crecimiento fue de más del 90 por ciento *versus* el mismo período del 2019–, el Gobierno primero retrotrajo los precios a los del 15 de febrero, con un congelamiento de 90 días, aunque en abril fijó valores máximos de referencia para los consumidores. "No hay riesgo de desabastecimiento. El tema de los precios no hay duda que viene por el lado de los intermediarios y los puestos de venta porque los productores venden el alcohol, como muy caro, a \$ 55 el litro más impuestos", expresa Feijóo.

De los más de 70 skus –códigos de referencia para artículos– con actividad en lo que va del año dentro del rubro, unos 20 acaparan un 80 por ciento de las ventas, conforme a lo relevado por Focus Market. Entre los principales jugadores figuran la cordobesa Porta Hermanos, bajo la marca Bialcohol; Algabo, fundada por Alberto Bollati en 1989; y Fradealco, que maneja MF. Luego aparecen también Komili, de la sociedad Roberto Pasmanter, y Espadol, del holding británico Reckitt Benckiser.

La familia Porta inició su historia en el negocio del alcohol etílico en la década del '20 y actualmente concentra un 70 por ciento de su producción en

la línea líquida y un 30 por ciento para el gel. Para aumentar su capacidad sumó turnos de trabajo y reubicó a trabajadores que se encargaban de elaborar vinagres al área de Bialcohol. A su vez, anunció la suspensión de las ventas de alcohol en gel de su tienda *online*, a diferencia de Algabo, que ofrece cajas desde 6 unidades de 500ml por \$ 1620 hasta 24 unidades de 150ml por \$ 3300.

Por otro lado, algunos *players* salieron a despegarse de los precios inflados y góndolas vacías que circularon en las noticias y redes sociales. "El faltante es producto de una demanda inusitada que se ha multiplicado por 50 veces y que ha superado nuestras capacidades productivas. Tampoco acaparamos alcohol en gel, ¡toda la producción se entrega!", publicó Fradealco en su sitio oficial. En tanto, Coalix, elaborador de la marca Influencia, subrayó: "La empresa dejará de comercializar a los canales que vendan nuestros productos por fuera de los precios establecidos".

Debido a la crisis sanitaria y la necesidad de contar con más unidades, firmas de la industria cosmética adaptaron sus líneas de producción para proveer alcohol en gel, luego de tramitar los permisos ante Anmat. Por caso, Natura dejó de producir maquillaje y perfumería para concentrarse en alcohol, tanto líquido al 70 por ciento como en gel; también lo hizo L'Oreal, que elaboró una primera tanda de 50.000 unidades de 200 mililitros y donará el 80 por ciento. Compañías de bebidas como Pernod Ricard y Cervecería y Maltería Quilmes tomaron medidas similares.

A pesar de que hay materia prima, la capacidad de las plantas no estaba del todo preparada. "Se está priorizando la producción de los envases pequeños, pero aun así no logramos responder a la demanda", señalan en un fabricante. Para Feijóo, el uso de gel tiene más que ver con una cuestión de lujo: "Ante una emergencia no tiene por qué esperar que el alcohol sea en gel, se puede usar el líquido". Más allá de la coyuntura, desde el sector creen que el uso de este producto se mantendrá en el tiempo y no será una popularidad fugaz como la de 2009. <AP> Javier Ledesma Cascio.



Mano a mano

## Matías Casoy

Gerente General  
de Rappi Argentina

**"Sumamos más de 700 empresas nuevas en un mes"**

El número uno de la app de delivery asegura que, en esta época de aislamiento, su principal competencia es la cocina hogareña. Qué medidas de seguridad tomaron y en qué invierte los ingresos.

Rappi –y todas las *apps* de delivery– tiene por delante un futuro prometedor. Es que el coronavirus, con o sin cuarentena, impuso un cambio de hábitos en los consumos y la entrega a domicilio se volverá costumbre. Es cierto que hacer una lectura lineal lleva al

error. En Europa, por ejemplo, otros actores del rubro, como Uber Eats y Just Eat, vieron un descenso en la actividad de sus usuarios de hasta 23 por ciento en marzo. ¿La razón? Muchos restaurantes estaban cerrados y la gente tenía tiempo libre para cocinar.

Pero lo cierto es que, en China, el primer país en levantar el aislamiento, el panorama es diferente: el público sigue en sus casas y casi todo llega en motos y bicicletas. Nada volverá a ser igual y, en ese futuro más virtual y de puertas adentro, las *apps* tienen una gran oportunidad.

Con tan solo 33 años, Matías Casoy, gerente General de Rappi Argentina, tiene el desafío de enfrentar este escenario impensado. Antes de ingresar a la compañía, cuando se creó la filial local en enero de 2018, había fundado Linio.com, empresa que luego vendió. Y explica por qué el panorama actual deja en claro que “no todo lo que brilla es oro” y detalla cuáles son los nuevos desafíos que tuvo que asumir.

#### **Este nuevo escenario, ¿representa un boom de ganancias para Rappi?**

Para nada. Como Rappi es regional, en los nueve países donde operamos decidimos que en marzo, abril y mayo no íbamos a tener rentabilidad. Por el contrario, esos meses íbamos a trabajar a pérdida para profundizar la inversión.

#### **¿Y a qué se destinó esa inversión?**

A muchas iniciativas. Redujimos a cero las comisiones a restaurantes que están en situación de riesgo, es decir, aquellos chicos, de barrio... Para acceder a ese beneficio se evalúan varios criterios como el nivel de facturación o cantidad de empleados. También financiamos envíos gratis para mayores de 65 años durante un mes; hacemos promociones bancarias incentivadas por nosotros para favorecer el pago a través de medios digitales y, como la Argentina es uno de los pocos países en los que cuando cobrás un pedido con tarjeta de crédito recibís el dinero tres semanas después, hicimos un esfuerzo fuerte para anticiparles el dinero al 100 por ciento de los restaurantes y que lo reciban a la semana, así mejoramos el flujo de caja, clave en esta época.

**El 22 de abril último hubo un paro de repartidores de todas las apps en reclamo de una mejora en las condiciones laborales y uno de los motivos fue que las empresas no les proveían de alcohol en gel, guantes, barbijos...**

En un principio, y esto es de público conocimiento, había dificultad para acceder a esos insumos. Implementamos varias medidas para cuidar a los usuarios y a los repartidores, habilitamos una opción para recibir pedidos sin contacto, el repartidor lo deja a distancia y el usuario lo recoge. Además, todos los días repartimos alcohol en gel, barbijos... Como los cinco centros de atención al repartidor que tenemos en la ciudad están cerrados, nos manejamos con escuadrones que entregan los kits en los restaurantes donde operamos y les avisamos a los repartidores dónde están ese día para que pasen a buscarlos. Ahora, además, se empezó a trabajar con tapabocas reutilizables. Produjimos 10.000 –que se corresponde a la cantidad de repartidores activos–; la primera tanda salió el 23 de abril y también los dejamos en restaurantes.

#### **“Queremos generar ocasiones de consumo donde no está tan desarrollado, como el desayuno o la merienda”.**

Matías Casoy, gerente General de Rappi.

Por otra parte, hacemos un trabajo muy fuerte con los aliados, como llamamos a las tiendas y restaurantes, para que dejen que los repartidores se laven las manos o les den alcohol en gel. Y hay otra medida de seguridad importante que ya implementábamos desde antes: los *stickers* de seguridad, que ahora triplicamos. Cuando el pedido llega envuelto en una bolsa de Rappi y cerrado con ese *sticker*, quiere decir que la bolsa que salió de la cocina se metió directamente en la de Rappi y no circuló por la calle, llega de la cocina a la casa del cliente.

**En este contexto, ¿cuánto creció la demanda por parte de restaurantes y tiendas para sumarse a la app?**

Ingresamos a la plataforma más de 700 empresas nuevas en solo un mes. La mayoría son restaurantes, dietéticas, farmacias, tiendas barriales. Además, estamos muy orgullosos porque nos eligieron restaurantes de primera línea como Osaka, Bis, Niño Gordo y Kan-

sas, lugares que nunca antes habían hecho *delivery* y hoy eligen incursionar con nosotros.

#### **¿Cobran las mismas comisiones que antes de que se desate la pandemia o las incrementaron, como circuló?**

Quiero ser bien categórico en esto: definitivamente no hubo incremento en las tarifas. Por el contrario, como dije antes, Rappi es un negocio que hoy está en un momento de mucha inversión y nuestro objetivo es que nuestros aliados que están en la aplicación vendan más.

**¿Cuál es el promedio de la comisión?**  
Eso varía de acuerdo a si hay o no exclusividad, entre muchos otros factores, pero en general está entre 20 y 25 por ciento de la venta.

#### **¿Cómo ve el futuro de cara a todos los cambios que impondrá esta pandemia?**

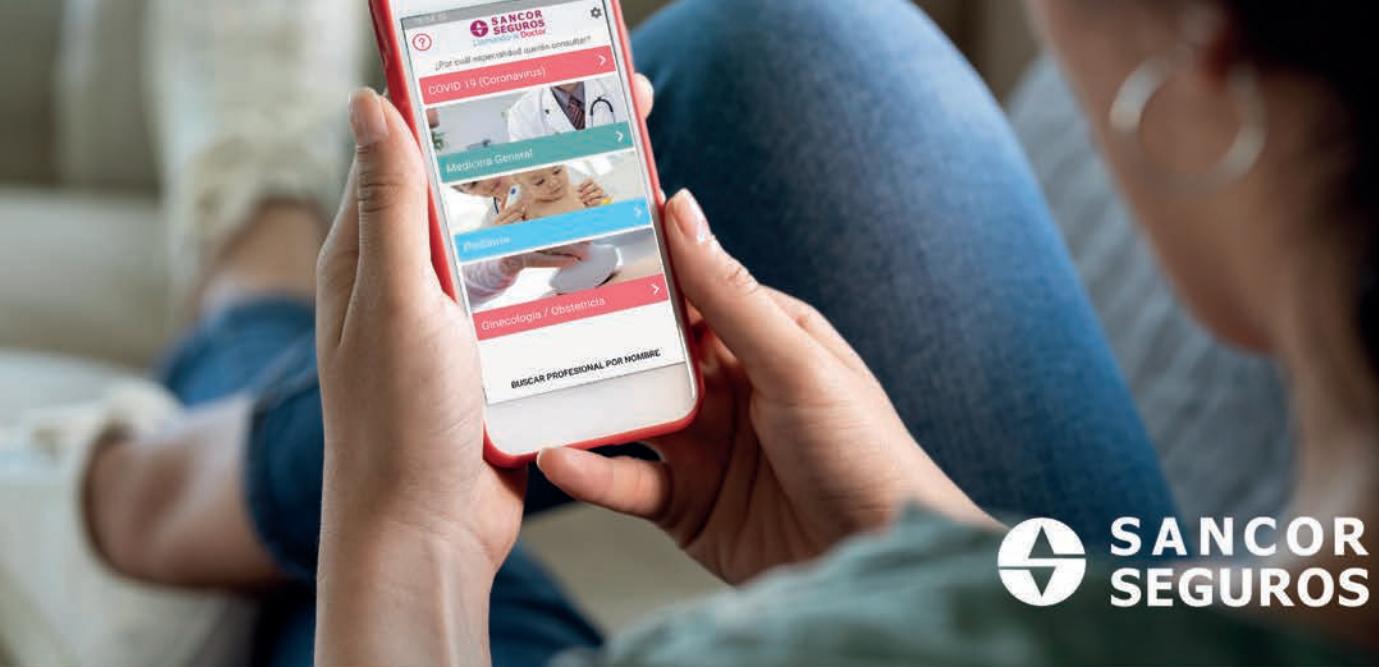
Nuestra mentalidad actual es la de un negocio enfocado en la comunidad, con un rol social muy fuerte, y seguiremos y profundizaremos ese camino. Con Simón Borrero, el CEO de la compañía, tenemos una *review* de negocios semanal y hablábamos de cómo pasamos de comparar lo que habíamos vendido una semana en relación a la anterior a tener conversaciones del estilo a cuántos médicos les habíamos enviado comida –porque también implementamos un plan regional para entregar comidas gratuitas a personal de hospitales y sanatorios. En momentos así, tenemos un compromiso con la sociedad y es cuando más tenemos que estar presentes. Como aplicación tecnológica podemos apoyar, no solo entregar comida.

**Algunos locales y tiendas eligen hacer entregas ellos mismos para reubicar al personal que quedó ocioso.**

#### **¿Lo ven como una competencia?**

No, para nada. Hoy lo que vemos más como competencia es cocinar en casa, nuestro desafío es trabajar muy de cerca con los restaurantes y generar oportunidades de consumo que venzan a la cocina hogareña. Queremos generar ocasiones de consumo y promoverlo en momentos donde no está tan desarrollado, como el desayuno o la merienda.

<AP> María Paula Bandera.



**SANCOR  
SEGUROS**

## Hacé tu **consulta médica desde tu casa**

Ponemos a tu disposición nuestro servicio de **LLAMANDO AL DOCTOR**, una aplicación que te permite recibir atención médica gratuita en tu celular, desde cualquier lugar, a cualquier hora.



Servicio disponible con tu seguro de:  
**AUTO, HOGAR, SALUD, ACCIDENTES PERSONALES**  
y **VIDA CON CAPITALIZACIÓN**.

**DESCARGÁ LA APP**



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

#SegurosEnCasa

#SomosResponsables

# CEO profile

Guía 2020

Menos de un año

- 71 Accor  
 72 Aguas Danone Argentina  
 73 Allianz Argentina  
 74 Autopistas del Sol y Autopistas del Oeste.  
 76 British American Tobacco  
 Burger King  
 77 Cosméticos Avon Costa Cruceros  
 78 Dell Technologies DIRECTV  
 79 EY Argentina Globant  
 80 HP Interbanking  
 81 Kia Argentina  
 82 L'Oréal Argentina  
 83 Mastercard  
 84 MercadoLibre  
 85 Michelin  
 86 Natura Cosméticos  
 88 Nespresso  
 89 Oracle  
 90 PepsiCo Argentina (División Alimentos)  
 91 Pernod Ricard Argentina  
 92 Philips Argentina  
 93 P&G  
 94 Santander  
 95 Telecom Argentina  
 96 Telefónica Movistar de Argentina  
 97 Unilever  
 98 Unipar  
 99 Volkswagen Group Argentina

Más de un año

- 71 AbbVie  
 Accenture  
 A.D. Barbieri  
 Accor  
 Adecoagro  
 Aggreko  
 Air France KLM  
 72 Almundo  
 AMD  
 Andreani  
 AON  
 Arla Foods Ingredients  
 Assist Card  
 Avaya  
 Banco Ciudad  
 Banco Comafi  
 Bain & Company  
 Banco Galicia  
 Banco Itaú Argentina  
 74 Banco Macro  
 Banco Mariva  
 Banco Patagonia  
 BASF Argentina  
 Bayer  
 BBVA Argentina  
 76 BBVA Seguros  
 BCG  
 BDO
- Blue Star Group  
 BNP Paribas Asset Management Argentina  
 BNP Paribas Cardif Bodega Luigi Bosca Boehringer Ingelheim  
 78 Bristol Myers Squibb BYMA Cabrales Camuzzi Central Puerto Cervecería y Maltería Quilmes CBRE  
 80 Chevron Cresud Criba Cushman & Wakefield Danone Nutricia-Bagó Danone Argentina - Productos Lácteos Frescos y de base vegetal Deloitte DIA Argentina Discovery Networks L.A. Dow Drogería del Sud Electrolux Argentina Epson Equifax ExxonMobil Argentina FCA Automobiles Argentina Facebook Farmacity Ford Argentina Furukawa Electric Latam gA
- General Motors América del Sur  
 Genneia Gerdau Argentina GlobalLogic Google Argentina Grant Thornton Argentina Grupo Albanesi Grupo Arcor Grupo BGH Grupo Bimbo Grupo Brink's Grupo Cohen Grupo Dietrich Grupo Insud Grupo OSDE Grupo Phrónesis Grupo San Cristóbal Grupo Sancor Seguros Henkel Argentina Honda Motor de Argentina IBM Argentina Industrias John Deere Argentina Ingredion Intel Software de Argentina InvertirOnline IRSA Jetsmart Johnson & Johnson Medical Devices Kantar IBOPE Media Kimberly-Clark Korn Ferry KPMG La Caja Laboratorios Bagó
- Laboratorios Richmond Lartirigoyen Lenovo Linde ManpowerGroup Marfrig Global Foods Marsh Mc Cain McKinsey & Company Medicus Mercedes-Benz Argentina Mercer Merck MetLife Metrotel Microsoft Molinos Rio de la Plata Mondelez Motorola Mobility of Argentina Motorola Solutions Naranja Naranja X Navent Newsan Nissan Argentina Paladini Pecom PepsiCo Argentina (División Bebidas) Pfizer Philips Vision & Sound (TPV) Practia Prisma Medios de Pago Prudential Seguros Puma Argentina PwC Argentina Raizen Argentina Red Hat Ricoch Argentina Robert Bosch Argentina Roche Argentina San Miguel Global SanCor Salud Sanofi SAP Shell Argentina Siemens Signify Snoop Consulting Staples Argentina Techint Ingeniería y Construcción Tecpetrol Tenaris Ternium Argentina Tetra Pak The Adecco Group Toyota Argentina Torneos Turner Internacional Argentina VeriTran VISA Walmart Argentina Western Union/Pago Fácil Whirlpool Zurich

**Las trayectorias de más de 190 número uno de las principales compañías del país. Uno por uno, quiénes son los ejecutivos, sus carreras profesionales, estudios, qué les gusta hacer en su tiempo libre y qué otra profesión hubieran ejercido.**

**Radiografía del mercado.**

*Producción: Lucila Lopardo*

1



AbbVie

**Flavio Devoto**  
 Es médico de la UBA, posee un MBA de IDEA y realizó estudios de posgrado en el IAE y en Harvard. Antes de sumarse a AbbVie, se desempeñó como gerente general de Novo Nordisk. Preside la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (CAEMe). Nacionalidad: argentino. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: tenis, running. Otra profesión que le hubiera gustado: emprendedor.

2



Accenture

**Sergio Kaufman**  
 Es presidente de Accenture Argentina y de la región de Sudamérica Hispana desde 2013. También es presidente del Consejo de Administración de Cippec. Ingeniero Industrial de la UBA. Posee estudios de posgrado en Estados Unidos, Inglaterra y Suiza. Nacionalidad: argentino. Edad: 56. Tiempo en el cargo: 7 años. Hobbies: buceo. Otra profesión que le hubiera gustado: matemático.

3



A.D. Barbieri

**Walter Barbieri**  
 Casado, padre de cuatro hijos y abuelo. Finalizó el Programa de Alta Dirección del IAE. Nacionalidad: argentino. Edad: 57. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: leer, escuchar música y andar en bicicleta. Otra profesión que le hubiera gustado: jugador de fútbol.

4



**Mariano Bosch**  
 Ingeniero agrónomo (UBA), está casado y tiene 5 hijos. En 1995 fundó BLS Agribusiness, una empresa de consultoría agrícola. En 2003 creó Adecoagro junto con un grupo de emprendedores. En 2019 Endeavor le otorgó el premio al Empresario del Año. Nacionalidad: argentino. Edad: 50. Tiempo en el cargo: 17 años. Hobbies: polo. Otra profesión que le hubiera gustado: más tiempo al deporte.

5



Aggreko

**Pablo Varela**  
 Es director Ejecutivo de Aggreko para Latinoamérica y el Caribe desde junio de 2019. En sus casi 18 años en Aggreko ocupó diversos cargos, como director General de Aggreko Brasil y Jefe de Ventas y Marketing para Latinoamérica. Es Ingeniero Industrial por la Universidad de Montevideo y realizó un MBA en ESE. Nacionalidad: uruguaya. Edad: 50. Tiempo en el cargo: 1 año. Otra profesión que le hubiera gustado: rugby coach.

6



Air France KLM

**Nathalie Larivet**  
 Directora General del grupo Air France – KLM para la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay, con base en Buenos Aires. Desempeñó funciones dentro del grupo desde 1996 en las áreas comerciales. Posee tres posgrados, en Econometría, Marketing y Administración de Empresas. Nacionalidad: francesa. Edad: 50. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: viajes, cultura. Otra profesión que le hubiera gustado: coach.



Accor

**Luis Mirabelli**  
 Es especialista en el desarrollo y expansión de marcas de la industria de la hospitalidad en América latina. Actualmente, es vicepresidente de desarrollo de Accor para países hispánicos de Sudamérica, responsable de desarrollar las 38 marcas del grupo en todos los segmentos. Previamente, se desempeñó como vicepresidente de desarrollo para Wyndham Hotel Group en América latina y el Caribe. También ocupó diferentes roles en RCI, Royal Holiday Club y American Express. Está casado y es padre de tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 7 meses. Hobbies: triatlón y navegación a vela. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista profesional.

Menos de 1 año en el cargo

7

**8****Almundo****9****AMD****10****Andreani**

Fact. local '19: \$ 13.573 millones.

**11****AON**

Facturación local 2019: \$ 2200 millones

**12****Arla Foods Ingredients**

Facturación local 2019: US\$ 82 millones.

**13****Assist Card****14****Avaya****15****Bain & Company**

**Juan Pablo Lafosse**  
Es CEO de Almundo. En 1992 creó Asatej y luego la vendió. Fundó Hostel Suites y también fue director Comercial de Aerolíneas Argentinas. En 2013 regresó a Asatej para transformarla en Almundo.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 48.  
Tiempo en el cargo: 6 años.  
Hobbies: viajar con mi familia, correr y leer.  
Otra profesión que le hubiera gustado: científico.

**Nicolás Cánovas**  
Está casado y tiene 3 hijos. Licenciado en periodismo, hace 15 años que forma parte de AMD. Fue Gerente Sr. de Desarrollo de Negocios y Gerente Sr. de Marketing para LatAm. Hoy maneja el negocio de componentes, consumo y comercial para la región.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 45.  
Tiempo en el cargo: 6 años.  
Hobbies: jugar al fútbol, leer sobre historia y viajar. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.

**Carlos Cirimelo**  
Se desempeña en la compañía desde 2005, donde fue director de diversos negocios dentro del Grupo Logístico. Ex Lloyds Bank.  
Nacionalidad: argentina.  
Edad: 46.  
Tiempo en el cargo: 1 año y 3 meses.  
Hobbies: leer y viajar.  
Edad: 45.  
Tiempo en el cargo: 6 años.  
Hobbies: jugar al fútbol, leer sobre historia y viajar. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista de alto rendimiento.

**Franco Di Lucca**  
Se incorporó a Aon en 2007 como gerente de Marketing. Fue director de Marketing, Relaciones Institucionales y Líneas Personales, CCO y desde 2019, CEO. Egresado de la Universidad de La Plata con un MBA de la Universidad Bocconi (Italia). Está casado y tiene tres hijos.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 43.  
Tiempo en el cargo: más de un año.  
Hobbies: golf, rugby, tenis.  
Otra profesión que le hubiera gustado: jugador de rugby.

**Michael Eriksson**  
Es ingeniero industrial y tiene un MBA de Warwick. Está casado y tiene dos hijos. Se inició en el área de marketing y ventas en Latinoamérica y Europa. Se desarrolló en posiciones de liderazgo en Europa del Este y Occidental como así también en Rusia.  
Nacionalidad: finlandés.  
Edad: 55.  
Tiempo en el cargo: 4 años.  
Hobbies: náutica, esquí, cocina y vino.  
Otra profesión que le hubiera gustado: diseñar lay-outs para fábricas.

**Alexia Keglevich**  
Cuenta con más de 35 años de experiencia en el rubro de las asistencias en viajes. Es soltera y madre de dos hijas. Egresada de la UADE y del IAE.  
Nacionalidad: argentina.  
Edad: 51.  
Tiempo en el cargo: 14 años.  
Hobbies: los viajes y los deportes extremos.  
Otra profesión que le hubiera gustado: tenista.

**Daniel Sacks**  
Experto en el área tecnológica con más de 25 años de experiencia. Fue Gerente de Ingeniería de Ventas para el Cono Sur (responsable de seis países), ingeniero de Ventas e ingeniero de Soporte para Lucent Technologies AT&T.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 46.  
Tiempo en el cargo: 1 año.  
Hobbies: taekwondo y crossfit.  
Otra profesión que le hubiera gustado: Jugador de fútbol.

**Federico Eisner**  
Lleva 20 años asesorando a CEOs y directores en estrategias de crecimiento y *turnarounds*, operaciones, diseños de experiencia de clientes y transformaciones digitales. Es presidente de Enseña por Argentina. Casado con 4 hijos. Ing. Industrial (UBA) y MBA (Columbia).  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 50.  
En el cargo: más de 10 años.  
Hobbies: entrenar para el cruce de los Andes.  
Otra profesión que le hubiera gustado: maestro.



Menos de 1 año en el cargo

**16****Aguas Danone zArgentina**

**Agustín Mostany**  
Asumió como gerente General de Aguas Danone en octubre de 2019. Se unió a Danone en 2015 como director de las marcas Levité y Villa del Sur. En marzo de 2017 tomó la posición de Director de Marketing de Aguas Danone. Comenzó su carrera en Cervecería y Maltería Quilmes (ABI). En 2008 se desempeñó como Director de Marketing en Anheuser-Busch InBev, en Chile, fue director de la marca Brahma, y se retiró como director de la marca Quilmes. Es licenciado en Administración de Empresas de la UCA y tiene tres hijos.  
Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo en el cargo: 6 meses.  
Hobbies: pasar tiempo con sus hijos, golf y pescar. Otra profesión que le hubiera gustado: administrar cabañas en el sur.

**17****Banco Ciudad**  
Facturación local 2019: \$ 65.712,4 millones.**18****Banco Comafi**  
Facturación local 2019: \$ 12.700 millones.**19****Banco Galicia**  
Facturación local 2019: \$ 95.106 millones.**20****Banco Itaú Argentina**  
Fact. local 2019: \$ 14.720 millones (ventas brutas).

Menos de 1 año en el cargo

**21****Allianz Argentina**

Facturación local 2019: \$ 15.024 millones

22

**Banco Macro**Facturación local 2019:  
\$ 138.698 millones

23

**Banco Mariva**Facturación local 2019:  
\$ 4467,8 millones

24

**Banco Patagonia**Facturación local 2019:  
\$ 61.317 millones

25

**BASF Argentina**

**Gustavo Manríquez**  
 Licenciado en Administración de la UB, posee una maestría en Finanzas del CEMA y cursó los Programas de Desarrollo Directivo y de Alta Dirección del IAE. Ocupó cargos gerenciales en el Citibank por más de 15 años y fue director de Banca Minorista & Pymes de Scotiabank Uruguay.  
 Nacionalidad: argentino.  
 Edad: 50. Tiempo en el cargo: 3 años y 8 meses.  
 Hobbies: golf. Otra profesión que le hubiera gustado: médico cirujano.

**José Luis Pardo**  
 Contador Público (UBA), es presidente del Banco Mariva, de Mariva Capital Markets LLC (Estados Unidos) y de Mariva Holding Group LLC. También es director de ADEBA. Fue Consejero de la Bolsa de Comercio y director del M.A.E. Casado, 7 hijos y 8 nietos.  
 Nacionalidad: argentino.  
 Edad: 78. Tiempo en el cargo: más de 40 años.  
 Hobbies: golf, juegos de cartas. Otra profesión que le hubiera gustado: jugador de fútbol profesional.

**João Carlos De Nobrega Pecego**  
 Licenciado en Administración, con posgrado en Gestión de Negocios, Marketing y MBA. Pasó por distintos cargos gerenciales hasta llegar a Gerente Regional para América Latina, todos en Banco do Brasil. Vicepresidente de Banco Patagonia desde 2011.  
 Nacionalidad: brasileño.  
 Edad: 56. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: fútbol y golf. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.

**Andrés Monroy**  
 Estudió Ingeniería Mecánica en la Universidad de los Andes y cuenta con un MBA de la Universidad de Texas. Ingresó a BASF en 2002 y ocupó posiciones en México, Alemania, Portugal y Marruecos. En 2017, llegó a BASF Argentina. Casado, 2 hijos.  
 Nacionalidad: colombiano.  
 Edad: 46. Tiempo en el cargo: más de dos años y medio. Hobbies: cocinar, vinos, viajar y hacer deporte al aire libre. Otra profesión que le hubiera gustado: enólogo.



Menos de 1 año en el cargo

26

27

**Bayer**Facturación local 2019:  
1097 millones de euros

28

**BBVA Argentina**

**Autopistas del Sol y Autopistas del Oeste**  
 Facturación local 2019  
 Autopistas del Sol: \$ 4393 millones  
 Autopistas del Oeste \$ 3244 millones

**Esteban Ernesto Pérez**  
 Ingeniero Civil (UBA), Máster en Dirección de Empresas (UBA). Antes fue gerente General de Autopistas del Sol y Autopistas del Oeste. Miembro de la Asociación Argentina de Carreteras. Casado, 2 hijas.  
 Nacionalidad: argentino.  
 Edad: 64.  
 Tiempo que lleva en el cargo: 8 meses.  
 Hobbies: jugar golf/ tocar la batería.  
 Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Christophe Dumont**  
 Ingeniero en Agronomía y protección de cultivos, entró a Bayer en 2003, en Costa Rica. Entre 2012 y 2016 fue presidente de Bayer para Europa Central, antes de ser vicepresidente para Latinoamérica. Tras la integración con Monsanto, fue designado presidente y CEO para la Argentina y Cono Sur.  
 Nacionalidad: francés.  
 Edad: 56. En el cargo: 1 año y 4 meses. Hobbies: tenis, lectura, jardinería. Otra profesión que le hubiera gustado: escritor.

**Martín Zarich**  
 Licenciado en Economía (UBA, con diploma de honor), máster en Economía (CEMA) y MBA de la University of Chicago (con Diploma de Honor), cuenta con 32 años en el sector financiero. Ingresó al Banco de Crédito Argentino en 1987. A partir de mayo 2015 asumió la presidencia ejecutiva de BBVA Francés.  
 Nacionalidad: argentino.  
 Edad: 56. En el cargo: 5 años. Hobbies: tocar el piano. Otra profesión que le hubiera gustado: docente.

# 40 años en un país donde el motor más importante es su gente.



Gracias por elegirnos en este camino y por compartir juntos estos 40 años en Argentina.

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



Volkswagen



Menos de 1 año en el cargo

**29****British American Tobacco Argentina**

Facturación local 2019: \$ 20.049 millones.

**Juan Pablo Pardo Campos**

Es licenciado en Administración de Empresas (UCES). Ingresó al Grupo BAT en 1999 como Management Trainee en Finanzas donde ocupó diferentes roles. A fines de 2008 comenzó su experiencia en otros mercados como Corea del Sur, Hong Kong y Reino Unido. En agosto de 2016 asume el rol de director Regional de Planificación Estratégica en Europa y luego para la región de América y África Subsahariana. En 2018, fue nombrado director de Finanzas en BAT Argentina y desde enero de este año asumió el rol de gerente General. Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo en el cargo: 4 meses. Hobbies: viajes en familia, pesca con mosca. Otra profesión que le hubiera gustado: sector agropecuario.

**30****BBVA Seguros**  
Facturación local 2019: \$ 3457 millones.**31****BCG****Gastón Schisano**

Es Licenciado en Administración de Empresas (USAL). Posgrado de Finanzas y Recursos Humanos (UCA). Casado, tiene 4 hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: fútbol y deportes en general. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.

**Federico Muxi**

Trabajó en Citibank entre 1997 y 2000 y desde 2002 en BCG. Está casado hace 23 años y tiene 3 hijos. Contador Público de la Universidad de la República (Uruguay) y MBA de Harvard Business School. Nacionalidad: uruguayo. Edad: 47. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: viajar en familia, historia, tenis y asados. Otra profesión que le hubiera gustado: docente, investigador o ejecutivo en una ONG.

**32****BDO**  
Facturación local 2019: \$ 1000 millones.**33****Blue Star Group****Sergio Crivelli**

Contador Público de la UBA. PAD del IAE. Ingresó a BDO a los 22 años. Desarrolló su carrera en Auditoría, y en 1998 pasó a ser socio. En 2006 se incorporó al Comité Ejecutivo y en 2012 pasó a ocupar el cargo de Socio Director General. Forma parte del Directorio Regional. Es casado y tiene dos hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 56. En el cargo: 7 años. Hobbies: fútbol y trekking. Otra profesión que le hubiera gustado: empresario.

**Martín Castelli**

La empresa fue fundada por la familia Castelli en 1995. Antes de llegar a la presidencia, Martín Castelli estuvo a cargo de la Gerencia de Sistemas y Logística, para luego desempeñarse como Gerente General de Todomoda, posición que dejó en 2008 para crear la División Negocios Internacionales. Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: Leer. Otra profesión que le hubiera gustado: ingeniero civil.



Menos de 1 año en el cargo

**34****Cosméticos Avon**

.....

**Rolando Castro**

Licenciado en Economía de la UBA y Programa Ejecutivo de Stanford. Casado y con 3 hijos. Tiene más de 25 años de trayectoria en Finanzas Corporativas en Unilever, Mars y Avon. Nacionalidad: argentino. Edad: 49. Tiempo en el cargo: 1 mes. Hobbies: *yachting*, cine. Otra profesión que le hubiera gustado: periodista.



Menos de 1 año en el cargo

**35****Burger King**

.....

**Martín Márquez de la Serna**  
Licenciado en Administración (UBA) y programa de Retail Management (IAE Business School). Fue gerente de Delivery de Burger King en 2010, luego gerente de Segmentos y Nuevos Proyectos y gerente de Operaciones hasta ocupar la posición de director. Nacionalidad: argentino. Edad: 39. Tiempo en el cargo: 7 meses. Hobbies: lectura, disfrutar de actividades con la familia al aire libre. Otra profesión que le hubiera gustado: docente.

**36****BNP Paribas Asset Management Argentina**  
Fact. local 2019: \$ 550 M**37****BNP Paribas Cardif**

**Jacqueline Maubré**  
Licenciada en Administración de la UBA, Master en Finanzas del CEMA y PAD del IAE. Más de 30 años de experiencia en el mercado. En 2007, Grupo Cohen la invitó a construir el Área de Asset Management, donde se desempeñó como directora durante 11 años. Tiene una hija. Nacionalidad: estadounidense. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: pintura. Otra profesión que le hubiera gustado: coreógrafa.

**Gustavo Cincinelli**  
Está casado y tiene tres hijos. Durante sus más de 25 años de experiencia profesional lideró diferentes procesos de transformación cultural. En 1998 puso en marcha la filial de BNP Paribas Cardif en la Argentina. Desde ese momento dirige la filial local. Nacionalidad: argentino. Edad: 57. Tiempo en el cargo: 22 años. Hobbies: moto, náutica y 4x4. Otra profesión que le hubiera gustado: piloto.

**38****Bodega Luigi Bosca****39****Boehringer Ingelheim**  
Facturación local 2019: 102 millones de euros.

**Alberto Arizu (h)**  
Cuarta generación. Lic. en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Cuyo. Estudió en la Universidad de San Diego, California y en el IAE. Está casado con 5 hijos. Forma parte de distintos directorios de organizaciones y fue presidente de Wines of Argentina. Nacionalidad: argentino. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 16 años. Hobbies: esquí, golf y tenis. La historia y la política. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.

**Eduardo Sorlino**  
Lic. en Administración de Empresas (UdeSA). EMBA (IAE). General Management (INSEAD). Tiene 20 años de experiencia en industria Farmacéutica. Ocupó roles de Ventas y Marketing, con alcance local y regional. Está casado con dos hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 42. Tiempo en el cargo: más de un año. Hobbies: asador amateur y actividades al aire libre. Otra profesión que le hubiera gustado: comunicador.



Menos de 1 año en el cargo

**40****Costa Cruceros**

.....

**Fernando Joselevich**

Es Licenciado en Turismo de la Universidad del Salvador, realizó un programa de Executive Marketing en UADE, y cuenta con un MBA en la Universidad del CEMA. Con más de 22 años dentro de la industria del turismo, trabajó en Swiss Airlines, South Africa Airlines y en la aerolínea Emirates, donde lideró las operaciones regionales de LATAM durante los últimos 9 años como General manager. Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo que lleva en el cargo: 3 meses. Hobbies: tocar el bajo y jugar al fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: músico



Menos de 1 año en el cargo

41

### Dell Technologies

.....

#### Patricio Iraolagoitia

Ingeniero Industrial (UCA) y posgrado en finanzas del ITBA. Tiene más de 19 años de experiencia en Dell Technologies, donde se desempeñó como director de ventas de Data Center para América Latina con base en Chile. Está casado y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 41. Tiempo en el cargo: 5 meses. Hobbies: jugar golf y ver rugby. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.

42



### Bristol Myers Squibb

43



### BYMA

Facturación local 2019: \$ 2800 millones

**Juan Ignacio Diddi**  
Es Ingeniero Industrial (UTN). Completó un curso de posgrado en Economía de la Salud (IECS-Argentina) y un MBA del IAE. Ingresó a Bristol Myers Squibb en 2011. En 2016 asumió el rol de director Interino de la Unidad de Negocios de Especialidades. Nacionalidad: argentino. Edad: 40. Tiempo en el cargo: un año y cuatro meses. Hobbies: pasar tiempo con su familia, hacer deportes. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista profesional.

**Ernesto Allaria**  
Preside la Caja de Valores, el IAMC y TECVAL. Tiene una extensa trayectoria en el mercado de capitales que incluye su rol de presidente de Allaria Ledesma y Cía. Sociedad de Bolsa y sus funciones como director de Argenclear y vocal y vicepresidente de la Bolsa de Comercio, entre otras posiciones. Nacionalidad: argentino. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: Ingeniero.

44



### Cabrales

Facturación local 2019: \$ 1900 millones.

**Martín Cabrales**  
Abogado (UCA), ocupa el cargo de vicepresidente de Cabrales y es la tercera generación en la conducción de la empresa familiar. Nacionalidad: argentino. Edad: 58. Tiempo en el cargo: 10 años. Hobbies: jugar al golf e ir al cine.

Nacionalidad: argentino. Edad: 56. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: lectura, música. Otra profesión que le hubiera gustado: sociólogo.

45



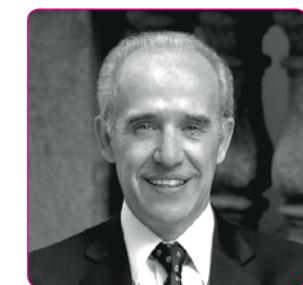
### Camuzzi

Facturación local 2019: (ventas) \$30.295 millones.

**María Carmen Tettamanti**  
Licenciada en Economía de la UNLP y master en Economía de la Ucema. En 1995 ingresó a Camuzzi Gas. Ocupó distintas posiciones en Total, Albanesi, Gas Meridional y MetroGas, hasta su regreso a Camuzzi Gas. Nacionalidad: argentina. Edad: 56. Tiempo en el cargo: tres meses. Hobbies: fútbol y el tenis.

Menos de 1 año en el cargo

46



### EY Argentina

.....

#### Norberto Nacuzzi

Contador Público (UBA), desarrolló su carrera en el área de servicios financieros, la cual lideró durante los últimos años. Es docente titular de cátedra en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y escribió numerosas publicaciones sobre los temas de su especialidad. Casado con tres hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 56. Tiempo en el cargo: tres meses. Hobbies: fútbol y el tenis.



Menos de 1 año en el cargo

47

### DIRECTV

.....

#### Michael Bowling

Durante los últimos cuatro años fue líder ejecutivo en Vrio y en DIRECTV Latin America, incluyendo su rol a cargo de estrategia y transformación digital como presidente de la Región Norte. Se unió a AT&T de BellSouth hace más de 14 años. Anteriormente se desempeñó como presidente de AT&T México y como miembro de la junta de directores y comité ejecutivo de Telmex y América Móvil. Nacionalidad: estadounidense. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 5 meses. Hobbies: triatlón, running, andar en bicicleta. Otra profesión que le hubiera gustado: trabajar en el área de gobierno, en servicios públicos.

48



### Central Puerto

Facturación local 2019: \$ 35.961 millones.

49



### CenturyLink

**Jorge Rauber**  
Ingeniero electricista con un posgrado en Negocios de la UTDT y un Posgrado en Administración del Mercado Eléctrico del ITBA. Previo a Central Puerto, trabajó como gerente general de Subterráneos de Buenos Aires y gerente general de AES Argentina Generación. Divorciado, tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 50. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: escultura, música. Otra profesión que le hubiera gustado: músico y cantante.

**Héctor Alonso**  
Presidente Regional para América latina, responsable de las metas generales comerciales, incluyendo ventas, marketing y operaciones en la región. Más de 25 años de experiencia en la industria, tiene un máster en Negocios Internacionales de la UADE. Casado con 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 62. Tiempo en el cargo: 13 años. Hobbies: tenis, bodega personal. Otra profesión que le hubiera gustado: músico y cantante.

50



### Cervecería y Maltería Quilmes

51



### CBRE

**Martín Ticinese**  
Trabaja hace 20 años en Cervecería y Maltería Quilmes. Es Ingeniero Industrial (UBA) y realizó un MBA en Company. Estuvo a cargo de Chile como Gerente General; fue VP de Soft Drinks; BU Head para Paraguay, Uruguay y Chile; y VP de Marketing para Latinoamérica Sur. Está casado y tiene 4 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. En el cargo: más de un año. Hobbies: viajar en familia, surf, ciclismo. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.

**Nicolás Cox**  
Es Ingeniero Agrónomo y MBA por la Universidad Adolfo Ibáñez. Se unió a CBRE en 2012 en el cargo de CFO para Chile. Tiene bajo su responsabilidad las operaciones de CBRE en la Argentina, Chile y Uruguay. Está casado y tiene seis hijos. Nacionalidad: chileno. Edad: 47. Tiempo en el cargo: más de un año. Hobbies: golf. Otra profesión que le hubiera gustado: golfista profesional.

Menos de 1 año en el cargo

52



### Globant

.....

#### Nicolás Kaplun

Maneja y supervisa todos los aspectos de las operaciones en Latinoamérica. Antes de unirse a Globant se desempeñó como Managing Director en la División de Finanzas de Accenture, a cargo de las Ventas para la Región Hispánica de Sudamérica. Previamente, tuvo roles en Citibank, Zurich, Telefónica y Korn/Ferry International. Está casado y tiene tres hijos. Posgrado en Finanzas de la Di Tella y título en Administración de la UB. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: menos de un año. Hobbies: golf y ciclismo. Otra profesión que le hubiera gustado: golfista profesional.



**66**

**Droguería del Sud**  
Facturación local 2019:  
\$ 40.150 millones (neto).

**67**

**Electrolux Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 6000 millones.

**68****Epson****69****Equifax****70**

**ExxonMobil Argentina**

**71**

**FCA Automobiles Argentina**  
Fact. local '19: US\$ 1313,5 M

**72****Facebook****73**

**Farmacy**  
Facturación local 2019:  
\$ 35.000 millones.

**Daniel Vardé**  
Contador Público con 32 años de experiencia en Deloitte. Comenzó en Auditoría, fue socio Líder de Consumo Masivo para Latam; socio Líder de Salud para Latam; socio a Cargo de Servicios Financieros y su última posición fue como socio a cargo de la práctica de Consultoría. Está casado hace 30 años y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 57. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: leer y viajar. Otra profesión que le hubiera gustado: militar.

**Martín Tolcachir**  
Es casado y tiene 2 hijos. Licenciado en Adm. de Empresas UBA, con un MBA en la IMD Business School de Suiza. Con 20 años en retail, ingresó en el Grupo Electrolux como gerente General para la Argentina en 2018. Desde enero sumó la responsabilidad del Cono Sur. Nacionalidad: argentino. Edad: 48. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: entrenamiento deportivo. Otra profesión que le hubiera gustado: profesor universitario de Cs. Sociales.

**Sebastián Rial**  
Estudió licenciatura en Comercio Exterior en UCES y realizó diversos cursos, como "Multicultural Management" en Insead. Casado hace más de 20 años, tiene 3 hijos. Está a cargo del desarrollo del negocio de Epson en la Región Sur formada por la Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Paraguay y Bolivia. Nacionalidad: argentino. Edad: 51. Tiempo en el cargo: 1 año y siete meses. Hobbies: Esquí y tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: desarrollar una ONG.

**Santiago Pordelanne**  
Con más de 30 años de experiencia en la industria de servicios, es Ingeniero Industrial (UCA) e ingresó a Equifax en agosto de 2014. Dirige la estrategia de negocios para la Argentina, Paraguay y Uruguay, con un equipo a cargo de más de 500 colaboradores. Antes, lideró distintas áreas de negocios en Accenture. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: desarrollar una ONG.

**Daniel De Nigris**  
Postgrado del ITBA en Economía de Petróleo y Gas, MBA de Universidad de Rutgers e Ingeniería. En 1994 se unió a Esso Petrolera. Entre 2007 y 2011 lideró los negocios de procesamiento de gas, comercialización de propano y líquidos de gas natural en Houston. Luego fue gerente General en Argentina y Lead Country Manager. Casado, tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 9 años. Otra profesión que le hubiera gustado: médico.

**Martín Zuppi**  
Es director General de FCA Automobiles Argentina. Es licenciado en Comercio Internacional y tiene un posgrado PDD en el IAE. Trabaja en FCA desde 1996. Pasó por diferentes áreas de la compañía y tiene experiencia en Italia. Está casado y tiene tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 45. Tiempo en el cargo: dos años. Hobbies: deportes (fútbol y tenis). Otra profesión que le hubiera gustado: médico.

**Joao Adao**  
Es Ingeniero Mecánico por la Ohio State University y cuenta con un MBA de la University of California, Berkeley. Ocupó el cargo de gerente General para América latina de Hibu, y fue VP regional en Avery Dennison. Trabajó en Liberty Global, Boston Consulting Group y P&G. Nacionalidad: portugués. Edad: 50. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: fútbol y música. Otra profesión que le hubiera gustado: artista, músico y/o poeta.

**Sebastián Miranda**  
Ingeniero Industrial (UBA) y MBA (Tuck - Dartmouth College, EE.UU.). A lo largo de su desarrollo profesional, trabajó en consultoría y empresas del sector de consumo masivo y retail como Andersen Consulting, Kimberly-Clark, McKinsey, Eki y Día, en donde se desempeñó durante 10 años como director General. Nacionalidad: argentino. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 7 años. Hobbies: fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: médico.

**74**Menos  
de 1 año en  
el cargo**L'Oréal Argentina**

**Aníbal Scavino**  
Es uruguayo y cuenta con 34 años de trayectoria profesional en L'Oréal. Inició su desarrollo profesional como gerente de Producto dentro de la División de Productos de Consumo Masivo hasta alcanzar la posición de CEO en Uruguay. Nacionalidad: uruguayo. Edad: 70. Tiempo en el cargo: 7 meses. Hobbies: el cine y la lectura con fuerte inclinación por los temas sociales. Otra profesión que le hubiera gustado: dirigir equipos de fútbol.

**75****Ford Argentina****76**

**Furukawa Electric Latam**  
Fact. local 2019: \$ 1364 M.

**Gabriel López**  
Es presidente de Ford Argentina desde 2018. Ingresó a la compañía en 1981 en ingeniería de producto. Entre sus posiciones, fue presidente de Ford Venezuela y de Ford México. Es Ingeniero Electromecánico de la UM y realizó un curso en Eseade. Nacionalidad: argentino. Edad: 60. Tiempo en el cargo: 1 año y 9 meses. Hobbies: golf, manejo off-road y andar en moto. Otra profesión que le hubiera gustado: golfista profesional.

**Diego Martín**  
Licenciado en Comercio Internacional y técnico electrónico con orientación en sistemas de comunicaciones, tiene 28 años de experiencia en el mercado de telecomunicaciones. Está casado y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 47. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: golf, aviación, gym, jardinería. Otra profesión que le hubiera gustado: golfista profesional o piloto profesional.

**77**

**Adrián Jerbic**  
Es managing director de Argentina y Región Sur y Andina de gA desde 2018, compañía en la que lleva más de 27 años. Previamente tuvo diversos roles como COO y managing director de México. Fue parte del equipo fundador de gA. Es contador graduado de la UBA. Nacionalidad: argentino. Edad: 56. Tiempo en el cargo: 2 años y 4 meses. Hobbies: actividad física, lectura, música. Otra profesión que le hubiera gustado: músico o escritor.

**78**

**General Motors América del Sur**

**79**Menos  
de 1 año en  
el cargo**Mastercard**

**Agustín Beccar Varela**  
Licenciado en Administración de Empresas (UBA). Posgrado en London Business School. En 2011 ingresó a Walmart como director de Marketing, Estrategia Corporativa y Comercio Electrónico, luego de trabajar durante tres años en una consultora española y 10 años en Pernod Ricard, cinco de los cuales los pasó en Londres gerenciando marcas globales. En 2015 fue designado gerente General de Walmart y permaneció en el puesto hasta 2019 cuando ingresó a Mastercard como Country Manager para la Argentina & Uruguay. Nacionalidad: argentino. Edad: 47. Tiempo en el cargo: 10 meses. Hobbies: deporte, música y lectura. Otra profesión que le hubiera gustado: músico, escritor o periodista.

80

**Genneia**Facturación local 2019:  
\$ 13.502 millones.

81

**Gerdau Argentina**Facturación local 2019:  
\$ 17.200.811

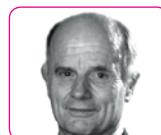
82

**GlobalLogic**

83

**Google Argentina**

84

**Grant Thornton Argentina**

Fact. local '19: US\$ 13 M

85

**Grupo Albanesi**Facturación local 2019:  
US\$ 800 millones.

86

**Grupo Arcor**Facturación 2019: U\$S 2480  
millones (facturación global).

87

**Grupo BGH**Facturación local 2019:  
US\$ 350 millones.

**Walter Lanosa**  
Es abogado, egresado de la UBA en 1987. Desde enero de 2012 es CEO de Genneia. Durante 14 años trabajó en Total, grupo petrolero francés. Allí ocupó diferentes posiciones en el *downstream*, tanto en el país como en Francia, Italia, África y Medio Oriente. Es casado y tiene dos hijos.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 56. Tiempo en el cargo: 8 años. Hobbies: fútbol, tenis, escuchar rock y blues. Otra profesión que le hubiera gustado: futbolista.

**Guillermo Maglieri**  
Ingeniero Mecánico con posgrado en Dirección Comercial y Logística. Entró en Gerdau en 2005. Fue gerente Comercial para Argentina y gerente Ejecutivo para Uruguay. Desde fines de 2018 es Director Ejecutivo para Argentina y Uruguay. Casado y 2 hijos. Nacionalidad: argentino.  
Edad: 46. Tiempo en el cargo: un año y medio. Hobbies: leer, escribir, viajar, navegar a vela. Otra profesión que le hubiera gustado: escritor.

**Juan Bello**  
Empezó Administración de Empresas en la UBA pero abandonó para fundar su primer emprendimiento, Cubika, luego adquirido por GlobalLogic. Trabaja hace más de 20 años en la industria IT y ocupó varios puestos clave de negocio, el más reciente, Business head para la región de GlobalLogic Latinoamérica.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 48. Tiempo en el cargo: tres años. Hobbies: lectura, tenis y coaching. Otra profesión que le hubiera gustado: corredor de autos.

**Pablo Beramendi**  
Es Lic. en Administración de Empresas de la UdeSA y MBA de Kellogg (Univ. de Northwestern). Desde mayo de 2018 es director General de Google Argentina, donde ingresó en 2014. Fue director de Branding y líder de Productos y Soluciones para Hispanoamérica.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 48. Tiempo en el cargo: 18 años. Hobbies: yoga, deportes. Otra profesión que le hubiera gustado: médico (investigación).

**Arnaldo Hasenklever**  
Contador Público (UBA), con una especialización en Banca. En la Argentina, en 1983 se unió al Estudio Adler, Hasenklever y Asociados, donde se convirtió en socio. En 1999 el estudio se fusionó con otros dos locales y en 2001 se convirtió en miembro de Grant Thornton International.  
Nacionalidad: alemán. Edad: 61. Tiempo en el cargo: 18 años. Hobbies: yoga, deportes. Otra profesión que le hubiera gustado: médico (investigación).

**Armando Losón**  
Licenciado en Economía, con más de 20 años en la industria energética, trabaja en el Grupo Albanesi desde 1997. Está casado y tiene 3 hijos.  
Nacionalidad: argentino.  
Tiempo en el cargo: 1 año y 8 meses.  
Hobbies: disfrutar tiempo en familia.

**Luis Pagani**  
Contador Público de la Universidad Nacional de Córdoba, con una especialización en Marketing de NYU. Ingresó a Grupo Arcor como director Comercial en 1986 y asumió su presidencia en 1993. Presidió la Asociación Empresaria Argentina (AEA) desde 2002 hasta 2009 e integra la Vicepresidencia de la Comisión Directiva.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 62. Tiempo en el cargo: 27 años. Hobbies: leer y viajar.

**Marcelo Girotti**  
Ingeniero Electrónico especializado en Telcos (Univ. Nacional de Rosario), con MBA y programas de Ucema, IAE, Kellogg y Harvard Business School. Fue presidente y CEO para el Cono Sur de Impsat Fiber Network y cofundador y presidente de Latinware. Casado, tiene tres hijos.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 55. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: ciclismo y navegación. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.



Menos de 1 año en el cargo

88

89

**Grupo Bimbo**

90

**Grupo Brink's**

**Mercado Libre**  
Facturación local 2019: US\$ 2296,3 millones (ventas netas 2019 a nivel regional)

**Juan Martín de la Serna**  
Es licenciado en Economía (UBA) y realizó estudios de posgrado en la escuela de negocios de Stanford. Es uno de los miembros iniciales de MeLi desde 1999. Se desempeñó en actividades como Desarrollo de Negocios y jefe de Categorías. Entre 2004 y 2012 lideró MeLi Argentina y, entre 2007 y 2012, supervisó las nuevas operaciones de la compañía en nueve países de Latinoamérica. Entre 2009 y 2012 fue presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y desde 2012 se desempeña como Vicepresidente de Mercado Envíos Latam. Nacionalidad: argentino. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 4 meses. Qué le hubiera gustado ser: arquitecto.

**Diego Bustos**  
Es Licenciado en Administración por la Universidad de La Matanza y MBA por la IAE Business School. Es el responsable de todas las unidades de negocio de Grupo Bimbo en la Argentina. Casado y con cuatro hijos, lleva 25 años en la compañía, con varias asignaciones internacionales.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 46. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: cocinar. Otra profesión que le hubiera gustado: chef.

**Claudio Valencia**  
Contador Público de la UB, tiene tres hijos y ocupó cargos ejecutivos en Finanzas de PepsiCo, Baesa y Compañía Industrial Cervecería. Ingresó en 2002 como CFO en Brink's y fue director de Finanzas de Servicios Panamericanos de Protección de México. Fue director de Desarrollo de Negocios y ese año se convirtió gerente General de Brink's Argentina.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 65. Tiempo en el cargo: 8 años.

91



**Grupo Cohen**  
Facturación local 2019:  
\$ 500,96 millones.

92



**Grupo Dietrich**  
Facturación local 2019:  
\$ 3722 millones.

**Anna Cohen**  
Es experta en mercado de capitales y *wealth management*. Realizó el Programa de Alta Dirección en IAE Business School. Inició su carrera como auditor junior en Price-Waterhouse y continuó en Andersen Consulting (Accenture). En 2000 se unió a Grupo Cohen, y es presidente y CEO desde 2017.  
Nacionalidad: británica.  
Edad: 46. Tiempo en el cargo: 3 años. Hobbies: deportes, arte y literatura.  
Otra profesión que le hubiera gustado: periodista.

**Hernán Dietrich**  
Estudió licenciatura en Administración de Empresas (UCA) y tiene estudios de posgrado en IAE. Está casado y tiene 3 hijas.  
Nacionalidad: argentino.  
Edad: 50. Tiempo en el cargo: 12 años.  
Hobbies: ciclismo, motociclismo, golf y jardinería.  
Otra profesión que le hubiera gustado: piloto de F1.



Menos de 1 año en el cargo

93

**Michelin**  
**Eliana Banchik**

Licenciada en Marketing, con más de 20 años de experiencia en la industria del neumático. Comenzó como asesora comercial, luego se desenvolvió como previsorista de demanda, para pasar al sector de *pricing* y, más tarde, estar a cargo de la investigación de mercado. Antes de ser nombrada CEO fue gerente de Marketing, cargo que ocupó por más de 15 años. Es casada y madre de 2 hijos, egresada de UCES y posee un MBA en la UTN.  
Nacionalidad: argentina.  
Edad: 42. Tiempo en el cargo: 8 meses.  
Hobbies: leer.  
Otra profesión que le hubiera gustado: ingeniera.

94



95



96



97

**Grupo Insud****Grupo OSDE**Facturación local 2019:  
\$ 108.000 millones**Grupo Phrónesis****Grupo San Cristóbal**Facturación local 2019:  
\$ 26.280 millones.**Manuel Sobrado**

Es director Ejecutivo de Grupo Insud desde 2006, responsable por la organización del *holding*. Integra el directorio de compañías del sector agropecuario, forestal, industrial, farmacéutico y energético. Es miembro de la Comisión Directiva de la Cámara Argentina de Biotecnología. Licenciado en Administración de la UBA, cursó programas ejecutivos en el IAE y en la Northwestern University. Nacionalidad: argentino. Edad: 60. Tiempo en el cargo: 15 años. Hobbies: ciclismo.

**Luis Fontana**

Es director General de Grupo OSDE. Médico cirujano, fue gerente de Servicios de APS. Es asesor Médico de OSDE desde 1994, fue subgerente de Servicios, gerente de Servicios y director Médico. Se capacitó en liderazgo, negociación, gestión de negocios y *management*. Nacionalidad: argentino. Edad: 66. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: fútbol/buceo. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.

**José Chediack**

Es ingeniero industrial (UCA). Fundador y principal accionista de Grupo Phrónesis, conformado por cuatro empresas agroindustriales: SolFrut (principal productor de aceite de oliva virgen extra de Sudamérica), Teknofood, NutriCorrientes y NutriSantiago. Nacionalidad: argentino. Edad: 61. Tiempo en el cargo: 30 años. Hobbies: cría de caballos. Otra profesión que le hubiera gustado: diseñador de sistemas.

**Diego Guaita**

Es actuaria (UBA) con más de 25 años de experiencia en la industria aseguradora y de servicios en empresas como Mercer, Willis Towers Watson y BBVA. Su última posición fue la de CEO de Mercer Chile. Nacionalidad: argentino. Edad: 48. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: aeromodelismo, cine y lectura. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista de sistemas.

Menos  
de 1 año en  
el cargo

98

**Natura  
Cosméticos**

.....

**Verónica E. Marcelo**

Trabaja hace 15 años en Natura. Comenzó como supervisora de Ventas del área Norte del Gran Buenos Aires y luego ocupó distintas gerencias hasta que en 2016 fue nombrada gerente Comercial de Argentina. Es egresada de la Universidad de Morón, en la carrera de grado de Turismo, y posee un Máster en Administración de Empresas de la Universidad Torcuato Di Tella. También realizó distintos programas en *management* y liderazgo. Nacionalidad: argentina. Edad: 48. Tiempo en el cargo: 1 mes. Hobbies: \_\_\_\_\_. Otra profesión que le hubiera gustado: docente.

99



100

**Grupo Sancor Seguros**Facturación local 2019 (dic.):  
\$ 58.097 millones.**Henkel Argentina**Facturación local 2019:  
\$ 2542 millones.

.....

**Alejandro Simón**

Actuario de la UBA y magíster profesional en Dirección de Empresas (IAE). Está desde 1998 en el Grupo Sancor Seguros y es CEO desde noviembre de 2016. Preside la Asociación de Aseguradoras del Interior de la República Arg. y el Consejo Superior de FISO. Nacionalidad: argentino. Edad: 45. Tiempo en el cargo: 3 años y medio. Hobbies: compartir tiempo con su familia. Otra profesión que le hubiera gustado: líder de una banda de rock.

**Federico Schroer**

Es responsable de las operaciones de Henkel en el país desde marzo de 2019. Comenzó en la casa matriz en Alemania y desempeñó funciones con responsabilidad en más de 15 países. Es Ingeniero Industrial (UBA) y tiene un MBA de Kellogg (Northwestern University). Nacionalidad: argentino. Edad: 36. Tiempo en el cargo: 1 año y dos meses. Hobbies: familia, amigos, leer, música, esquiar. Otra profesión que le hubiera gustado: emprendedor.

¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?  
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

**Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:**Primer puesto  
Octubre 2019  
Spot Publicitario  
más visto de  
ArgentinaProfesionales de  
Marketing Digital  
que administran  
cuentas de  
Google AdsPremio  
FMG Mejor  
Performance  
Cadena 2019  
de ArgentinaCapacitación en  
Programas  
para el Desarrollo  
GerencialPremio  
Mejor  
Empresa de  
Retail 2019  
de ArgentinaPremio en la  
Categoría Industria  
Frigorífica  
2019 de  
ArgentinaAuditoría  
Internacional de  
Estados Contables  
y Campañas de  
DonacionesPremio  
al Mayor  
Comprador de  
Ganado 2019  
de ArgentinaPrimer puesto  
Octubre 2018  
en Ranking de  
Publicidades más  
vistas en Sector RetailAsociación  
de Cadenas de  
Supermercados  
(Responsabilidad  
Social Empresarial)Premio  
RSE 2018  
(Responsabilidad  
Social Empresarial)  
Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

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

Encontranos en

101



**Honda Motor de Argentina**  
Fact. local 2019: \$ 13.683 M.

102



**IBM Argentina**

103



**Industrias John Deere Argentina**

104



**Ingredion**  
Facturación local 2019: US\$ 220 millones.

105



**Intel Software de Argentina**

106



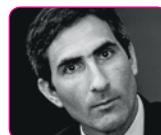
**InvertirOnline**  
Volumen operado 2019: \$ 90.000 millones.

107



**IRSA**  
Facturación: \$ 69.767 M (ejercicio 30/6/2019)

108



**Jetsmart**

**Seiji Saito**  
Se unió a la compañía en 1994 en la planta de Suzuka, Japón. Entre otras posiciones, en 2015 asumió la dirección de ventas de la división automotrices de Honda South America. En 2017 fue designado presidente de Honda Motor de Chile, cargo que ejerció hasta 2018. Nacionalidad: japonesa. Edad: 49. Tiempo en el cargo: dos años. Hobbies: navegar y jugar al golf. Otra profesión que le hubiera gustado: formar parte del equipo olímpico de náutica.

**Roberto Alexander**  
Ingresó a la compañía hace más de 30 años como pasante y ocupó posiciones de ventas y operaciones. Es responsable del negocio de la Argentina, Uruguay y Paraguay. Es presidente de Amcham y el Coloquio de IDEA 2020. Está casado y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 55. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: actividades al aire libre, deportes y viajes en familia. Otra profesión que le hubiera gustado: relacionada con el turismo y la Patagonia.

**Sergio Fernández**  
Se unió a John Deere en 1990 como Ingeniero de Producto. Fue gerente de Ingeniería, gerente de Operaciones y director Industrial. En 2019 asumió como presidente. Ingeniero Mecánico (Universidad Nacional de Rosario), posee masters de la Comisión Nacional de Energía Atómica y el ITBA. Nacionalidad: argentino. Edad: 58. Tiempo en el cargo: un año. Hobbies: tenis, natación, viajes. Otra profesión que le hubiera gustado: médico, profesor, investigador.

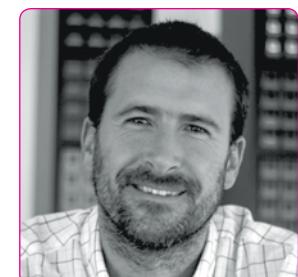
**Pablo Plá**  
Licenciado en Adm. de Empresas (UCA) y MBA de Columbia University. Trabajó en Coca-Cola, Quilmes, Nabisco, General Mills y Natuzzi Brasil. Lideró procesos de turnaround y transformación organizacional. Es profesor en la Univ. Austral y UdeSA. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: fútbol, asesoramiento sobre estrategia y liderazgo. Otra profesión que le hubiera gustado: hubiese trabajado en la ONU, NATO o la Cruz Roja.

**Adrián De Grazia**  
Ingeniero Electrónico (UTN), Técnico en Electrónica con especialización en Ciencias de la Computación en el Instituto Industrial Luis Huergo. Posee más de 25 años en tecnología. Comenzó en Intel en 1998. En 2008 asumió como Latin America Sales Director y ahora es Americas Inside Sales Director. Nacionalidad: argentino. Edad: 47. Tiempo en el cargo: un año. Hobbies: correr. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.

**José Vignoli**  
Es licenciado en Administración de Empresas (Universidad Nacional de Tucumán), posee una Maestría en Finanzas (Universidad Torcuato Di Tella) y realizó el Programa de Desarrollo Directivo en IAE. Está casado y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 44. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: running. Otra profesión que le hubiera gustado: jugar en la NBA.

**Eduardo Elsztain**  
Es presidente de IRSA, de IRSA Propiedades Comerciales, de Banco Hipotecario, de Cresud & BrasilAgro, de IDB Development (conglomerado líder en Israel con participación en diversos sectores) y de Austral Gold. Preside la Fundación IRSA. Es co-fundador de Endeavor Argentina. Nacionalidad: argentino. Edad: 60. Tiempo en el cargo: 1 año y 5 meses. Hobbies: tocar música, jugar tenis, hacer cerveza casera. Otra profesión que le hubiera gustado: artista.

**Gonzalo Pérez Corral**  
Licenciado en Administración de Empresas de la UdeSA, casado con 4 hijos, 15 años de experiencia laboral en puestos ejecutivos regionales y mundiales como gerente/director de prestación de servicios en la industria de las aerolíneas y los aeropuertos. MBA de Strathclyde (Escocia). Nacionalidad: argentina. Edad: 45. Tiempo en el cargo: 1 año y 5 meses. Hobbies: tocar música, jugar tenis, hacer cerveza casera. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.



Menos de 1 año en el cargo

109

110



**Johnson & Johnson Medical Devices**

111



**Kantar IBOPE Media**

112



**Kimberly-Clark**

113



**Korn Ferry**



Menos de 1 año en el cargo

114

**Nespresso**

.....

**Ramón Esteves**

Comenzó su trayectoria en la compañía en 2010 como B2B Manager Argentina, donde contribuyó en la construcción y crecimiento del canal Nespresso Professional y en 2016 fue promovido a Business Manager Chile. Es licenciado en Marketing de la Universidad de Palermo. Realizó diversas especializaciones con foco en el negocio y en la sustentabilidad en la IMD Business School, Universidad de Cambridge y en la London Business School. Es padre de dos hijas y está casado. Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo en el cargo: siete meses. Hobbies: leer, actividad física, restaurar autos y motos. Otra profesión que le hubiera gustado: diseñador Industrial.

**Tulio Oliveira**

Se unió a Johnson & Johnson en 2003 como representante de Ventas para Productos de Ethicon en Brasil. Ocupa el cargo de VP para la unidad de Dispositivos Médicos para Latinoamérica Sur (Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Uruguay, Paraguay y Bolivia). Nacionalidad: brasileño. Edad: 43. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: triatlón y tocar la guitarra. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto. emprendedor.

**Ariel Hajmi**

En 25 años de experiencia, pasó por las áreas comercial, marketing y research de medios. Dentro de la compañía, lideró el proceso de fusión de las áreas comerciales de empresas independientes en un contexto comercial complejo. Nacionalidad: argentino. Edad: 45. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: música. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Federico Calello**

Contador Público y licenciado en Administración (UCA), con más de 18 años de trayectoria en Kimberly-Clark, con experiencia Finanzas, IT, Marketing, Trade Marketing, Ventas y Gerencia General. Lidera la integración de las operaciones de los 6 países de Latinoamérica Sur: Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Perú y Bolivia. Nacionalidad: argentino. Edad: 42. Tiempo en el cargo: 1 año y 9 meses. Hobbies: viajar. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Fabiana Gadow**

Cuenta con una extensa carrera como socia de Deloitte en HR, directora de HR en Aguas Argentinas, VP en Citi y gerente de HR en Pluspetrol y Accenture. Fundó InGroW Consulting. Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA), máster de Boston University. Casada, tiene 3 hijos. Nacionalidad: estadounidense. Edad: 55. Tiempo en el cargo: 10 meses. Hobbies: escribir, el cine y la lectura. Qué le hubiera gustado ser en caso de no haber sido ejecutivo: escritora.

**Oracle**

.....

**Augusto Fabozzi**

Lidera la operación de Oracle en Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia. Es Ingeniero Industrial, egresado del ITBA, e ingresó a Oracle en 2008 como parte del programa de Jóvenes Profesionales. En 2016 asumió como director de Ventas de Tecnología, un año después como director de Ventas de Customer Experience y finalmente en 2018 pasó a encabezar el equipo de Ventas de Aplicaciones para Cono Sur. Nacionalidad: argentino. Edad: 35. Tiempo en el cargo: menos de un año. Hobbies: tenis, golf. Otra profesión que le hubiera gustado: emprendedor.



129



**Medicus**  
Facturación local 2019:  
\$ 12.095 millones.

130



**Mercedes-Benz Argentina**  
Fact. local '19: US\$ 925,8 M.

131

**Mercer**

132

**Merck**

**Jorge F. Aufiero**  
Médico con especialización en ginecología y doctor en Medicina (UBA). Realizó cursos de especialización en el país y en el exterior. Es presidente de la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa, del Instituto Argentino de Diagnóstico y Tratamiento y de Cimara. Casado, tiene 3 hijos y 7 nietos. Nacionalidad: argentino. Edad: 61. Tiempo en el cargo: 49 años. Hobbies: tenis, ciclismo. Otra profesión que le hubiera gustado: la suya, médico.

**Manuel Mantilla**  
Es licenciado en Administración de Empresas (UCA) y tiene un MBA de Lehigh University. Ingresó en Mercedes-Benz Argentina en 2009 como gerente de Ventas Vans. En 2014 asumió como managing director Vans. Es casado y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 47. Tiempo en el cargo: un año. Hobbies: tocar la guitarra. Otra profesión que le hubiera gustado: guitarrista en una banda de rock.

**Cecilia Giordano**  
Lidera la oficina local de Mercer para la Argentina, Uruguay y Paraguay. Es licenciada en Administración y Contadora Pública y cuenta con experiencia profesional de más de 20 años en el área de tecnología liderando proyectos locales, regionales y globales. Está casada y tiene una hija. Nacionalidad: argentina. Edad: 45. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: lectura, viajar y caminar. Otra profesión que le hubiera gustado: psicóloga.

**Cristian von Schulz-Hausmann**  
Comenzó su carrera en Merck hace tres años como director Médico. Trabajó 17 años en Sanofi. Es médico especialista en cardiología (UBA), y realizó una maestría en Salud Pública. Tiene un MBA (UTDT). Fue director del área educacional de la Sociedad Argentina de Cardiología. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: cine, fútbol, tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: director de cine.

133



**MetLife**  
Facturación local 2019:  
\$ 4393 millones.

134



**Metrotel**  
Facturación local 2019:  
US\$ 57 millones

135

**Microsoft**

136



**Molinos Rio de la Plata**  
Facturación local 2019:  
\$ 32.767 millones.



Menos de 1 año en el cargo

137



**Mondelez**  
Facturación local 2019: US\$ 448 millones (Cono Sur).



**Motorola Mobility of Argentina**  
Fact. local '19: \$ 2000 M.

**Philips Argentina**

**Alexei Troyano Costa**  
Es fisico médico de profesión, con un posgrado en Administración Hospitalaria y Negocios de Salud ambos de la Universidad Católica de Río Grande. En 2019 fue designado por Philips como líder del Clúster Platino para la Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Ingresó en Philips en 2016 como gerente Senior de Marketing para Latinoamérica en las líneas de Radiografía Digital y Mamografía procedente de Carestream en Estados Unidos. Nacionalidad: brasileño. Edad: 42. Tiempo en el cargo: 9 meses. Hobbies: hacer asados y tocar la guitarra. Otra profesión que le hubiera gustado: médico y maestro.

**Karla Schlieper**  
Se unió a Mondelez en 2013 como directora de Bebidas en Polvo para Brasil y llegó a presidenta de Galletas para América latina. Es Licenciada en Administración de Empresas y posee un MBA. Casada, tiene dos hijos. Nacionalidad: brasileña. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: conocer nuevas culturas, lugares y experiencias. Otra profesión que le hubiera gustado: bloggera de viajes por el mundo.

**Germán Greco**  
Cuenta con más de 20 años de experiencia en telecomunicaciones. Ingresó a la compañía en 2005 y desempeñó funciones en el área de producto hasta llegar a director. Fue director de Ventas 3 años. Casado y padre de dos hijos, ingeniero industrial por el ITBA y tiene una maestría del IAE. Nacionalidad: argentino. Edad: 44. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: golf, fútbol, familia. Otra profesión que le hubiera gustado: periodista deportivo.

**Motorola Solutions**

**Naranja**  
Facturación local 2019:  
\$ 37.300 millones.



Menos de 1 año en el cargo

142

143



**Naranja X**  
Facturación local 2019:  
\$ 1300 millones

144



Navent

145



**Newsan**  
Facturación local 2019:  
US\$ 1045 millones.

146

**Nissan Argentina**

147

**Paladini**

148



**PepsiCo Argentina**  
**División Bebidas**

149



**Philips Vision**  
**& Sound (TPV)**

150



**Pecom**  
Facturación local 2019:  
US\$ 513,9 millones.

**Gastón Irigoyen**  
Licenciado en RR.II. de UdeSA. En Google Argentina, donde fue el quinto empleado, desarrolló el negocio de Agencias Digitales para Latinoamérica y fue parte del equipo que lanzó el Programa de Partners de YouTube en Europa. Fue CBO de Restorando, CEO de Guidcentral y CEO de iMundial. Nacionalidad: argentino. Edad: 35. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: esquiar. Otra profesión que le hubiera gustado: aviador.

**Nicolás Tejerina**  
Es cofundador y CEO. Previamenete, se desempeñó en Bumeran.com durante 10 años, de los cuales los últimos cinco fueron como presidente. Antes trabajó como consultor de negocios en Price Waterhouse y se graduó en Relaciones Internacionales en la UTDT. Está casado y es padre de 3 hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 14 años. Hobbies: golf. Otra profesión que le hubiera gustado: productor de música.

**Luis Galli**  
Es Contador Público, graduado en la Universidad de La Plata y obtuvo un MBA en IDEA. Previo a su ingreso en Newsan, ocupó el cargo de director General de Uno Medios, fue gerente General de Supercanal y de Ertach. Nacionalidad: argentino. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 8 años. Hobbies: golf, tenis y fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: jugador de fútbol.

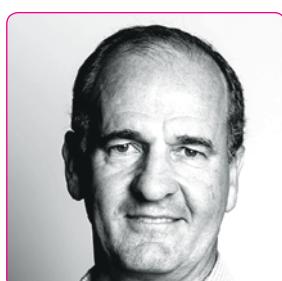
**Gonzalo Ibarzabal**  
Se unió a Nissan en 2014. Tiene más de 15 años de experiencia en la industria, en las áreas de Ventas, Marketing y Posventa. Antes, se desempeñó como Director de Marketing y Ventas. Licenciado en Administración de Empresas de la UCA y MBA de IAE. Está casado y tiene 4 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 45. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: jugador profesional de Boca.

**Juan Carlos Paladini Concina**  
Es abogado. Lleva cuatro años como presidente de Paladini (antes era parte del directorio). Vive en Rosario. Nacionalidad: argentino. Edad: 65. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: pintura y escultura. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Santiago Murray**  
Es Licenciado en Administración de Empresas (UCA). Empezó su carrera en PepsiCo en 2009. En 2015 asumió como director Nacional de Franquicias de PepsiCo Bebidas Argentina y Uruguay, cargo que ocupó hasta su puesto actual. Antes trabajó durante 11 años en Unilever. Está casado y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: fútbol, cine. Otra profesión que le hubiera gustado: emprendedor.

**Gabriel Gruner**  
Está a cargo de los negocios de TV, monitores y audio de Philips en la región y lidera el desarrollo de la marca AOC. Trabaja en la compañía desde 2006. Antes trabajó en SC Johnson, Danone y Kraft Foods. Es ingeniero Industrial (UBA) y posee un MBA y un posgrado de la Universidad de Darden. Está casado y tiene 2 hijas. Nacionalidad: argentino. Edad: 58. Tiempo en el cargo: un año. Hobbies: caminar con su mujer, juegos de mesa con su familia. Otra profesión que le hubiera gustado: profesional independiente.

**Javier Gremes Cordero**  
Es Contador Público (UCA) y tiene maestrías en Suiza y España. Inició su carrera en el Grupo Perez Companc, en la empresa SADE, y en Petrobras. Desde 2012 se desempeñó como CEO de Transportadora de Gas del Sur. Es casado y padre de 7 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 35. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: caminar con su mujer, juegos de mesa con su familia. Otra profesión que le hubiera gustado: profesional independiente.



Menos de 1 año en el cargo

151

152

**Pfizer**

153

**Practia**

154



**Prisma**  
**Medios de Pago**

155



**Prudential Seguros**  
Facturación local 2019:  
\$ 4138 millones.



Menos de 1 año en el cargo

156

**Santander**  
Facturación local 2019: \$ 77.720 millones.

**Sergio Lew**  
Tiene una amplia experiencia en la banca, mercados de capitales, tesorería y análisis de riesgo. Desde 2003 hasta 2007 fue gerente principal de Tesorería en Santander Río. Durante los dos años siguientes, ocupó el cargo de head Global de Mercados de Capitales en Banco Santander en Madrid. Luego se desempeñó como responsable de Mercados de Crédito para Santander en Estados Unidos hasta mayo de 2018, año en que regresó a la Argentina y asumió la posición de CEO en Santander Río. En diciembre de 2019 fue nombrado Country Head de Santander Argentina. Nacionalidad: argentino. Edad: 49. Tiempo en el cargo: cinco meses. Hobbies: hacer ejercicio, running, golf.

**Nicolás Vaquer**  
Ingresó en 2006, como coordinador de Medicina Científica. Adquirió experiencia en marketing en diferentes regiones y áreas terapéuticas. En 2019 obtuvo el cargo de Country Manager de Argentina. Es médico (UBA) y cuenta con un MBA de la Universidad Católica de Lovaina. Nacionalidad: argentino. Edad: 40. Tiempo en el cargo: 1 año y 5 meses. Hobbies: triatlón-ciclismo. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista de resistencia.

**Carlos Farfán**  
Tiene una trayectoria de más de 30 años en firmas nacionales e internacionales y desde hace 16 ocupa puestos directivos en Practia. Se formó en UdeSA, IAE, ITBA, Caece, IESE, Esade y la Universidad de Miami en programas de grado, de educación ejecutiva y de maestría. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: más de 3 años. Hobbies: running, yoga, mindfulness. Otra profesión que le hubiera gustado: piloto.

**Ricardo Moreno**  
Asumió como CEO en 2019. Fue miembro del Comité de Dirección Global de BBVA donde se desempeñó como Global Head de BBVA Engineering. Previamente se había desempeñado como Presidente Ejecutivo de BBVA Francés en la Argentina entre 2010 y 2015. Es Ingeniero en Sistemas de la UBA y completó su formación en INSEAD, New York University, CCL e IESE. Nacionalidad: argentino. Edad: 56. Tiempo en el cargo: un año.

**Mauricio Zanatta**  
Se unió a Prudential en 2001 como gerente Financiero hasta que fue promovido a director de Finanzas en 2005. Es presidente de Avira. Contador Público y licenciado en Administración de Empresas (UBA), cuenta con una Especialización en Mercado de Capitales (Ucema). Está casado y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 53. Tiempo en el cargo: 9 años. Hobbies: rugby. Otra profesión que le hubiera gustado: corredor de Fórmula 1.

**Telecom Argentina**  
Facturación local 2019: \$ 237.024 millones.

**Roberto Nobile**  
Asumió en enero de 2020 como CEO de Telecom Argentina, empresa a la que ingresó a principios de 2016 como COO y luego como subdirector General. Previo a eso se desempeñó como subgerente General y COO durante 10 años en Cablevisión. En 1997 ingresó al Grupo Clarín. Tiene 52 años y se graduó de Contador Público (UBA). Cursó el programa de management avanzado (AMP) en la Harvard Business School. También realizó el Programa de Alta Dirección (PAD) del IAE. Nacionalidad: argentino. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 4 meses. Otra profesión que le hubiera gustado: científico.

157

**Puma Argentina**

158

**PwC Argentina**

159

**Raizen Argentina**  
Facturación 2019:  
US\$ 3180 millones.

160

**Red Hat**

161

**Ricoh Argentina**

162

**Robert Bosch Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 5000 millones

163

**Roche Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 11.110 millones.

164

**San Miguel Global**  
Facturación local 2019:  
\$ 10.852 millones.

**Gustavo Joaquín Marques**  
Es Licenciado en Negocios Internacionales (UADE) y realizó un MBA en la UBA. Trabajó más de 10 años en Nestlé. En 2006 ingresó en Nike como Regional Accounts Sales Manager y luego como Strategic Accounts Sales Manager. Nacionalidad: argentino. Edad: 47.  
Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: equitación y tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: músico o cocinero.

**Santiago Mignone**  
Contador Público (UBA), se inició en PwC en 1988 en Auditoría de Entidades Financieras. Fue socio a cargo de Auditoría entre 2013 y 2015 y socio a cargo de PwC Argentina desde 2015. Está casado y tiene seis hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 54.  
Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: productor de whisky single malt, en conjunto con un hermano. Otra profesión que le hubiera gustado: productor de vino y whisky single malt.

**Teófilo Lacroze**  
Licenciado en Administración de Empresas de UdeSA, tiene un MBA de Cambridge University y un programa de Leadership de Wharton. Trabajó en la Argentina, Gran Bretaña, República Dominicana y Brasil. Entre 2015 y 2018 fue presidente de Shell. Es casado y tiene 4 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: fútbol, bicicleta, tenis, automovilismo. Otra profesión que le hubiera gustado: piloto de autos.

**Sebastián Biagini**  
Es Ingeniero (UBA) y cuenta con más de 25 años de experiencia en tecnológicas. Ingresó a Red Hat en 2007 como gerente Comercial y, se desempeña como director Regional de Negocios para South America Countries. Antes de ingresar a Red Hat, trabajó 11 años en Oracle. Es casado y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 59. Tiempo en el cargo: 13 años. Hobbies: mecánica de autos. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Ricardo Janches**  
Cuenta con una trayectoria en el mercado de IT de más de 25 años. Dirigió grandes equipos de trabajo en IBM, Hewlett Packard, Grupo Konecta y Avaya. Es Ingeniero Electrónico de la UBA y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 55.  
Tiempo en el cargo: 2 años. Hobbies: compartir el tiempo con sus hijos y jugar al tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: piloto de avión.

**Gastón Díaz Pérez**  
Es contador graduado en la UCA y tiene un MBA del IAE. En 2000 ingresó a Bosch. Tuvo diversos cargos en España y en Brasil. En 2010 asumió como CFO del Grupo Bosch para América latina desde San Pablo y, en 2015, como presidente de la Región Latam Sur desde Buenos Aires. En 2019 asumió como VP Senior de América Latina. Nacionalidad: argentino. Edad: 43. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: médico.

**Osvaldo de la Fuente**  
Contador Público de la Universidad de la República de Uruguay. Fue gerente de Desarrollo de Negocio para América latina de Roche durante dos años. Desde 2000 y hasta 2002 fue gerente General de la operación uruguaya. Está casado y tiene dos hijas. Nacionalidad: uruguayo. Edad: 58.  
Tiempo en el cargo: 17 años. Hobbies: deportes y música. Otra profesión que le hubiera gustado: músico.

**Romain Corneille**  
Es CEO de San Miguel desde 2014. Ingresó como director Suplente en 2006. Formó parte del directorio de Avex y de Quickfood. Comenzó su carrera en Cheminter Delaware en Nueva York. Desde 1995 ocupó diferentes cargos directivos y ejecutivos en el Grupo Nutricia y en Sierras de Mazan. Es Ingeniero Industrial de la UCA. Casado, tiene 5 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 61. Tiempo en el cargo: 6 años. Hobbies: rugby, esquí y lectura.

Menos  
de 1 año en  
el cargo

165

**Telefónica Movistar de Argentina**

**Marcelo Tarakdjian**  
Es licenciado en Administración de Empresas y Contador Público por la UCA. Cursó el Programa de Alta Dirección en el IESE Business School – Universidad de Navarra en España. Su carrera comenzó hace 28 años y se incorporó como Joven Profesional a Telefónica hace 25 años. Lideró hasta 2016 el área de Marketing del negocio fijo y móvil, y distintas Unidades de Negocio (B2C, PyM). Hasta enero de 2020 se desempeñó como CEO de Telefónica Movistar de Uruguay. Es casado y padre de tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 49. Tiempo en el cargo: 3 meses. Hobbies: lectura. Otra profesión que le hubiera gustado: sociólogo.

**SanCor Salud**  
Facturación local 2019:  
\$ 19.057 millones.**Sanofi**

**Fernando Werlen**  
Médico Clínico, con especialidad en Neumología, graduado de la Universidad Nacional de Córdoba y licenciado en Gestiones de Sistemas de Salud (UBA). Ejerció la medicina hasta comenzar dentro del Grupo SanCor Salud, donde asumió en 2015 como director General. Es casado y padre de tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 5 años. Hobbies: leer y el fútbol. Otra profesión que le hubiera gustado: seguir siendo médico.

**Sebastien Delarive**  
Cuenta con 20 años de carrera en Sanofi. Comenzó en Ventas y Marketing de Suiza y desarrolló una carrera con posiciones locales y globales en Francia, Japón, Finlandia y Estados Unidos. Desde 2017 se instaló en Buenos Aires para desempeñarse como Country Chair de Sanofi para Cono Sur. Nacionalidad: suizo. Edad: 50. Tiempo en el cargo: dos años y 10 meses. Hobbies: esquí, equitación, navegar. Otra profesión que le hubiera gustado: jinete o marinero.

**SAP**

**Claudia Boeri**  
Tiene más de 20 años de trayectoria en la industria tecnológica. Ingresó en SAP en 2012 como directora de Ventas de Socios Estratégicos de América Latina. Estudió Ingeniería en Sistemas (UTN) e hizo una Maestría en Administración de Empresas (IDEA). Está casada y tiene dos hijos. Nacionalidad: argentina. Edad: 60. Tiempo en el cargo: más de un año. Hobbies: esquiar y leer. Otra profesión que le hubiera gustado: actriz y conductora.

**Shell Argentina**

**Sean Rooney**  
Es presidente de Shell Argentina desde octubre de 2018. En sus 20 años en Shell, ocupó diversos cargos vinculados al desarrollo de operaciones. Es geólogo de la Universidad de Indiana y PhD en geofísica por la Universidad de Wisconsin. Nacionalidad: estadounidense. Edad: 60. Tiempo en el cargo: un año y seis meses. Hobbies: golf y hiking. Otra profesión que le hubiera gustado: explorador.

**Unilever**

**Laura Barnator**  
Es Licenciada en Ciencias de la Computación de la UBA y tiene un posgrado de Gestión Comercial en el ITBA. Hace 29 años ingresó en Unilever como JP en IT, donde ocupó diferentes cargos, como directora de Innovación en Marketing para Latinoamérica y directora de IT para Argentina, Uruguay y Paraguay. Desde 2004 se desempeñó en el área comercial, donde asumió distintas direcciones hasta tomar el cargo de VP de Ventas de Unilever Argentina y ser parte del directorio de Unilever Cono Sur. Tiene dos hijos varones. Nacionalidad: argentina. Edad: 51. Tiempo que en el cargo: desde el 1º de junio. Hobbies: actividades al aire libre, viajes. Otra profesión que le hubiera gustado: docencia y trabajo social.

171



**Siemens**  
Facturación local 2019:  
627 millones de euros

172

**Signify**

173



**Snoop Consulting**  
Facturación local 2019:  
\$ 150 millones.

174



**Staples Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 1300 millones.

175



**Techint Ingeniería  
y Construcción**  
Fact. local 2019: \$ 21.323 M.

176



**Tecpetrol**  
Facturación local 2019:  
\$ 64.513 millones.

177

**Tenaris**

178



**Ternium Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 107.154,5 millones.

**Javier Pastorino**  
Es Ingeniero Industrial (UBA) y cuenta con un MBA del IAE. Ingresó en Siemens en 1999, donde ocupó posiciones de liderazgo en Alemania y América latina. Desde 2014, fue CEO de las Divisiones Power & Gas, Power Services y Wind Power and Renewables para Sudamérica (sin Brasil). Está casado y tiene cuatro hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 47. Tiempo en el cargo: cuatro años. Hobbies: vóley, futbol, running. Qué le hubiera gustado ser: deportista.

**Guido Di Toto**  
Ingeniero Industrial (UBA) y tiene un Master en Insead. Comenzó su carrera en Ford. En Bélgica se hizo responsable de la estrategia global de Toyota en Europa y en 2005 se unió a Schneider Electric. En 2016 volvió a la Argentina y se unió a Signify, donde es líder empresarial de Latam del Sur. Nacionalidad: argentino. Edad: 46. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: Viajar, senderismo, cocinar. Otra profesión que le hubiera gustado: arquitecto.

**Gustavo Guaragna**  
Estudió ingeniería en Sistemas en la UTN y continuó sus estudios en la UNLP. En 1990 fundó su primera empresa. Trabajó haciendo I+D en el laboratorio de investigación de la UNLP. Tiene 2 hijos y está en pareja desde hace 7 años. Nacionalidad: argentino. Edad: 48. Tiempo en el cargo: 20 años. Hobbies: magia, libros y música. Otra profesión que le hubiera gustado: desarrollador de Data Science y Machine Learning.

**Germán Di Carlo**  
Contador egresado de la Universidad de San Andrés, con experiencia de 18 años en compañías multinacionales y negocio de distribución. Está casado y tiene 4 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 41. Tiempo en el cargo: 1 año y tres meses. Hobbies: meditación, Cultura y Arte Oriental. Otra profesión que le hubiera gustado: maestro.

**Carlos Bacher**  
Es parte del Grupo Techint desde 1978, donde ocupó diversas posiciones, como director Ejecutivo de Techint Brasil y del Departamento de Servicios. También fue director Ejecutivo de TGN. Es ingeniero civil de la UBA y tiene un Máster en Ciencia de la Universidad de California, Berkeley. Nacionalidad: argentino. Edad: 64. Tiempo en el cargo: 17 años. Hobbies: caminatas y lecturas. Otra profesión que le hubiera gustado: médico.

**Carlos Ormachea**  
Es presidente y CEO de Tecpetrol. Cuenta con más de 40 años de trabajo en el Grupo Techint. Fue director General de TGN y desde hace 17 años conduce Tecpetrol. Es graduado en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y tiene un Máster of Science in Management de la Stanford. Nacionalidad: argentino. Edad: 69. Tiempo en el cargo: 17 años.

**Javier Martínez Álvarez**  
Ingeniero Industrial (UBA) y Máster en Management de la Universidad de Stanford. Comenzó su carrera en Ternium como JP. Fue director de Tenaris para Región Andina y director Comercial de Sidor en Venezuela. Está casado y tiene 3 hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 54. Tiempo en el cargo: 10 años. Hobbies: deportes náuticos, lectura. Otra profesión que le hubiera gustado: entrepreneur o escritor.

**Martín Berardi**  
Es Ingeniero Industrial (ITBA) y Master of Science in Management (Stanford). Desde 1980 ocupó cargos en empresas del Grupo Techint. En 2000 asumió la presidencia Ejecutiva de Sidor. Es director General de Ternium Argentina y desde 2018, presidente. Está casado y tiene cinco hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 62. Tiempo en el cargo: 16 años. Hobbies: golf, tenis y viajar en familia. Otra profesión que le hubiera gustado: deportista.

Menos  
de 1 año en  
el cargo

179

**Unipar**  
Facturación local 2019: \$ 26.000 millones.

180

**Tetra Pak**

181



**The Adecco Group**  
Facturación local 2019:  
\$ 4900 millones.

182



**Toyota Argentina**  
Facturación local 2019:  
\$ 164.268.640.191

183

**Torneos**

**Volkswagen Group Argentina**  
Facturación local 2019: \$ 126.278 millones.

Menos  
de 1 año en  
el cargo

184

**Mauricio Russomanno**  
Es Ingeniero Químico y cuenta con una especialización en Entrepreneur del Worcester Polytechnic Institute de Estados Unidos y dos MBA certificados por el London Business School y Columbia Business School. Su carrera comenzó en General Electric en Estados Unidos y luego trabajó para BASF en Suiza, Bélgica y España. Volvió a Brasil de la mano de Votorantim Cementos en 2013. Nacionalidad: brasileño. Edad: 44. Tiempo en el cargo: 3 meses. Hobbies: golf, el asado y compartir tiempo con la familia. Otra profesión que le hubiera gustado: físico nuclear.

**Javier Quel**  
Posee estudios en Ciencias de la Alimentación y Administración de Empresas. Comenzó su carrera en Tetra Pak en febrero de 1994 y desde entonces ha desempeñado diversos cargos dentro de la compañía. Anteriormente formó parte de empresas como Nestlé, Cargill y WR Grace Argentina. Está casado y tiene tres hijos. Nacionalidad: argentino. Edad: 44. Tiempo en el cargo: 1 año. Hobbies: tenis, lectura y jardinería. Otra profesión que le hubiera gustado: tenista profesional.

**Leandro Cazorla**  
Contador Público, egresado de la Universidad Nacional de Tucumán, realizó un MBA en la UTDT y un posgrado de Alta Dirección en UdeSA. Hizo carrera en Ledesma, EY y Zurich. Allí fue CFO para la Argentina y Head of Business Performance Management para Latinoamérica. Nacionalidad: argentino. Edad: 44. Tiempo en el cargo: 8 años. Hobbies: golf y padel.

**Daniel Herrero**  
Inició su carrera en Toyota en 1999. Durante su gestión, la compañía concretó un proyecto de expansión en su planta de Zárate, que produce 140.000 unidades por año. Es miembro del Consejo Directivo Regional de Toyota, donde lidera Finanzas, Gobierno, TI y GAZOO. Nacionalidad: argentino. Edad: 60. Tiempo en el cargo: 9 años. Hobbies: automovilismo y navegación. Otra profesión que le hubiera gustado: piloto de autos.

**Ignacio Galarza**  
Asumió para liderar la transformación de la empresa tras el FIFAgate. La reorganizó y comenzó desarrollar nuevos negocios en la industria del entretenimiento. Fue socio principal de NEXT Partners y trabajó en GE. Tiene 4 hijas, es abogado (UBA) y tiene un MBA del IAE. Nacionalidad: argentino. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 4 años. Hobbies: deportes (fútbol, tenis y esquí). Otra profesión que le hubiera gustado: médico o jugador de fútbol.

**Thomas Owsianski**  
Se graduó en Economía. Está casado y tiene dos hijas. Comenzó su carrera en 1992 en el área de Ventas y Marketing en la planta de Ford en Colonia, Alemania. En 2012 se unió a Skoda como director de Marketing. En 2014, se convirtió en director ejecutivo de Skoda responsable de Ventas y Marketing en Shanghái, China; y en 2016, vicepresidente de Ventas y Marketing en Volkswagen de Brasil. En 2018 se trasladó a Beijing como presidente de Audi China y en 2019 asumió como presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina. Nacionalidad: alemana. Edad: 52. Tiempo en el cargo: 8 meses. Hobbies: correr y jugar al tenis. Otra profesión que le hubiera gustado: maratonista.

185



**Turner  
Internacional  
Argentina**

186



**VeriTran**

187



**VISA**

188



**Walmart  
Argentina**

189



**Western Union/  
Pago Fácil**

190



**Whirlpool**  
Facturación local 2019:  
\$ 3486 millones.

191



**Zurich**  
Facturación local 2019:  
\$28.775 millones.



## Llevamos lo que querés, llevamos lo que necesitás.

La logística es un servicio esencial, por eso seguimos trabajando de manera segura, con la mejor tecnología y con procesos flexibles para que las cosas te lleguen.

#LlevamosLoQueTeImporta

 **ANDREANI**

[in Andreani Grupo Logístico](#) [andreaniok](#)

Reporte Anual

# Los bancos en la era del coronavirus

El escenario post Covid-19 encontrará a las entidades con menor rentabilidad y deterioro en la calidad de sus activos. El porcentaje de cartera irregular venía subiendo desde principios de 2019 y se espera ahora un marcado salto. La mora está en el mayor nivel desde 2007.

Por Mónica Fernández

Nada será igual post Covid-19. La pandemia cambió prioridades y conductas, cambió la economía y cambió –quizás para siempre– la forma de hacer negocios. Y ahí está el sector bancario entre los llamados a jugar un rol protagónico. Es un sector que sabe de crisis. No es la primera vez que le toca bailar con empresas sin oxígeno, tasas de interés reguladas y plazos para recuperar créditos que se estiran hacia el infinito. Hoy se atiende la emergencia pero sin sacarle atención al día después, a los daños colaterales y al “nuevo negocio” en una “nueva normalidad”.

“Si bien la fortaleza del sistema financiero es significativamente mejor a la de otras crisis que sufrió la Argentina en el pasado, los bancos siguen estando expuestos a un contexto muy desafiante, transitando una recesión larga, con niveles de inflación récord, desempleo en ascenso y una crisis de deuda soberana que aún no está resuelta”, resume Marcelo De Gruttola, analista de Bancos de la calificadora de crédito Moody's.

“El deterioro en la calidad de activos de los últimos dos años, la baja esperada en los niveles de rentabilidad por la reducción de tasas y la exposición a la volatilidad generada por el soberano son las principales debilidades del sistema. Por otro lado, las mayores fortalezas son los altos niveles de liquidez, relativamente baja exposición a deuda del gobierno –aunque la exposición al

Banco Central es alta–, y una estructura de fondeo basada en depósitos y con bajos niveles de emisiones de deuda”, completa De Gruttola.

Gastón Inzaghi, socio de PwC Argentina y líder de la industria de Bancos y Entidades Financieras, traza su diagnóstico: “La industria financiera tiene gimnasia en trabajar con mapas de riesgo y planes de contingencia. El escenario actual luce complejo y en el corto plazo el desafío que enfrentará el sector es cómo mantener un negocio en un



Fabián Kon,  
CEO de  
Banco  
Galicia.

contexto económico recesivo y dónde volcar la liquidez de manera eficiente”.

Los banqueros hacen su propio análisis y estado de situación. Barajan las nuevas cartas con las que toca jugar y evalúan planes de acción diferentes para cada segmento de clientes. “Durante los últimos años, el sistema financiero mostró solidez y, si bien el contexto fue difícil por los desequilibrios macro y micro heredados, la crisis cambiaria de 2018-19 no vino acompañada por una crisis bancaria. En el caso del Banco Ciudad, sostuvo su solvencia, combinada con una situación de liquidez y acotada morosidad de la cartera, que permitió ingresar al actual contexto en una posición sólida”, señala Gustavo Cardoni, gerente General de la entidad.

“En el caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires, la irrupción del coronavirus nos encontró en un proceso que habíamos iniciado con el cambio de gestión donde apuntamos a un modelo de negocios con mayor anclaje en financiamiento productivo, la generación de empleo y la coordinación de políticas con el gobierno de la Provincia”, describe Juan Cuattromo, presidente de Banco Provincia, y remarca: “Aun cuando la pandemia supone un desafío tremendo para la administración y gestión de riesgos del banco, nuestra mirada estratégica no cambia y seguimos apuntando a ser un banco que lidera el financiamiento productivo, con innovación y compromiso”.

“El sistema financiero está sólido, con elevada liquidez y bien capitalizado, con niveles de morosidad antes del Covid-19 relativamente acotados”, evalúa Sergio Lew, CEO de Banco Santander. “Nuestro balance se encuentra con sólidos indicadores para afrontar esta situación y el desafío será anticipar y contener con medidas preventivas los impactos que la crisis de salud tenga en la economía de nuestros clientes, individuos y empresas”.

“La llegada de esta pandemia nos encontró en una posición sólida dado el contexto, y con capacidad de reacción y flexibilidad para adaptarnos rápidamente a las nuevas demandas y necesidades que surgieron en este contexto tan atípico”, arranca Fabián Kon, CEO de Banco Galicia, y sigue con escenarios futuros: “Más allá de esto, entendemos que el impacto de la pandemia sobre la economía, y los cambios en el marco regulatorio, afectarán negativamente a la rentabilidad del sistema financiero durante este año”.



Juan Cuattromo, presidente de Banco Provincia.

Sobre la rentabilidad y su impacto a futuro ponen foco los analistas. “Un hecho que se venía evidenciando antes de las medidas de aislamiento es la tendencia a la baja de la rentabilidad de los bancos. Esto probablemente se vea acentuado ante el desarme forzoso de las posiciones de Leliqs que rendían cerca del 38 por ciento (aunque con tasas en descenso) para que otorguen créditos a una tasa del 24 por ciento”, postula en ese sentido Inzaghi, de PwC.

“El segmento de clientes PyMEs es sin dudas el más vulnerable y el que más preocupa a los bancos”, arranca su análisis Alejandro Tfeli, partner de Boston Consulting Group (BCG). “Ya antes que el Gobierno decretara el ais-

amiento obligatorio, esas empresas habían incrementado la demanda de crédito a los bancos en 2,5 veces. Pero esto recién comienza. Si tomamos como referencia lo que sucedió en mercados como Alemania, Francia, Canadá y los Estados Unidos, tras el aislamiento la demanda de asistencia crediticia se multiplicó por ocho y por 10 veces”.

Los bancos tienen liquidez en abundancia para prestar pero por lo que revelan los números generales del sistema aún están lejos de alcanzar máximos. Hasta fines de abril, el BCRA informó la asignación de créditos a las PyMEs por una cifra que representa el 17 por ciento del cupo anunciado de \$ 320.000 millones para proveer capital de trabajo a las empresas.

Detrás del bajo cumplimiento aún del cupo establecido para el otorgamiento de los créditos a las PyMEs subyace el riesgo de incobrabilidad dado el contexto.

Un deterioro en la mora y hoy profundizado ante la falta de actividad presenta como incógnita la sustentabilidad de la actividad de los deudores y, por lo tanto, la recuperabilidad de la cartera”, plantea el analista de PwC.

“Para manejar lo mejor posible sus carteras es primordial que los bancos puedan desarrollar modelos crediticios con información transaccional real del 20 de marzo en adelante, analizar cliente por cliente y así poder seleccionar mejor a quien seguir financiando con su cartera propia”, plantea Tfeli.

En un sentido similar opina Kon: “Entre los principales desafíos que tenemos los bancos está el cómo darle uso eficiente a la liquidez y administrar la morosidad de la cartera en un contexto que

prevé dejar algunos segmentos de clientes y empresas fuertemente afectados ante una actividad paralizada y el inminente aumento de suspensiones laborales, atrasos salariales y del desempleo, hoy contenido por las regulaciones”.

El escenario pone en alerta a las calificadoras de riesgo. Moody's mantuvo en negativa la perspectiva para el sistema bancario argentino y Fix Ra-



Sergio Lew,  
CEO de Banco  
Santander.

Nación 1.115.144

**Depósitos**

tings (asociada de Fitch) se encontraba evaluando a las entidades financieras al cierre de esta edición. "Fix espera que el segmento financiero registre entre otros impactos: pérdidas en el valor de mercado de sus inversiones y garantías, mayores niveles de mora, una disminución de los márgenes de intereses en un contexto de menor flexibilidad de ajuste de tasas, un descenso de las comisiones cobradas y una reducción de su volumen de negocios que repercutirá en su flujo de ingresos".

**Calibrar los costos**

La situación es a todas luces excepcional y, al efecto que la pandemia tendrá sobre todas las economías del mundo, en la Argentina se le suman los defasa-

jes que arrastra. Transcurrido el primer mes de aislamiento social obligatorio, el FMI adelantó que la recesión en Argentina se profundizará y la economía caerá en el orden del 5,7 por ciento. Cómo resulte el conteo final de los daños para el sector financiero (y para el resto de los sectores) dependerá, en buena medida, de cuánto tiempo permanezca cerrada y paralizada el 70 por ciento de la economía – el porcentaje que, aproximadamente, no corresponde a los rubros esenciales y desde el 20 de marzo están completamente inactivos.

Por ese lado va Gustavo Manríquez, CEO de Banco Macro. "Estoy convencido que la Argentina ganará esta pelea con el Covid-19. Pero cuanto antes pongamos en marcha la industria del trabajo sin dejar de lado las cuestiones sanitarias, el daño a la economía será menor", dice el ejecutivo y advierte sobre la necesidad de poner a girar la rueda: "Hay que tomar riesgo, empezando a abrir la economía. Si no, los costos que vamos a pagar a futuro son muy grandes y la Argentina es un país que tiene un nivel de pobreza muy alto".

La irregularidad de la cartera de créditos empezaba a mostrar grietas en 2019 como consecuencia del impacto de la devaluación y la desaceleración de la economía. Coronavirus de por medio, el porcentaje de mora seguramente irá escalando. "Los niveles de mora ya venían creciendo con anterioridad a la llegada del Covid-19. La apremiante situación económica tanto de empresas como de individuos estaba generando mayores niveles de irregularidad en las carteras", desmenuza Inzaghi de PwC y enfatiza: "Este hecho probablemente se vea acentuado en el mediano plazo por las medidas de aislamiento y la paralización de las actividades".

De los datos que publica el BCRA surge que, en febrero de 2019, la irregularidad promedio del sistema financiero era de 3,8 por ciento, con un desempeño similar en la banca pública que en la privada. Ya para diciembre del año pasado había escalado a 5,7 por ciento con una diferencia notoria entre un grupo y otro de bancos. En los privados nacionales, el promedio era de 4,8 por

ciento; en los privados extranjeros, de 4,1 por ciento; y en los bancos públicos subía hasta 7,8 por ciento, siempre de acuerdo a los datos oficiales. En febrero de este año, último dato publicado, la irregularidad era de 6,1 por ciento para el conjunto de entidades pero de 8,1 por ciento para los de capital estatal.

Inzaghi apunta que "los niveles de mora de las familias todavía se encuentran un punto y medio porcentual por debajo del valor máximo alcanzado en mayo de 2009, en plena crisis financiera internacional. Sin embargo, las empresas ya mostraban, antes de la llegada de la pandemia, los niveles de mora más elevados desde 2007".

Puertas adentro, las entidades financieras consultadas responden que es pronto para hacer evaluaciones y sacar conclusiones sobre el comportamiento de sus clientes, aunque asumen que, irremediablemente, la irregularidad irá hacia arriba.

Moody's, por su parte, "prevé que las ya desafiantes condiciones operativas para los bancos locales, junto con la actual crisis de deuda soberana y el impacto económico del coronavirus, impulsarán un mayor deterioro en los fundamentos de los bancos, en particular en su calidad de activos y rentabilidad".

Cuattromo mira para el lado del regulador: "El rol del BCRA es clave en este contexto, ya que instrumenta las herramientas que el Estado tiene para aliviar los efectos de la crisis. Se instru-



Gustavo Cardoni, gerente General de Banco Ciudad.

mentaron cambios que permiten mejorar las condiciones de financiamiento para las empresas y las familias, y habilitó mecanismos de atención prioritaria para grupos de riesgo, entre otras medidas. Estas regulaciones implican un gran desafío a los bancos, porque tenemos que dar respuesta en condiciones extraordinarias y así lo hemos hecho".

De Gruttola, de Moody's, lo analiza así: "El BCRA relajó algunos criterios

que los bancos utilizan para reconocer deudores en problemas y realizar previsiones, lo cual puede hacer que el deterioro no se vea en toda su dimensión en los balances de los bancos. El desafío estará en la gestión de la cartera de préstamos para evitar aumentos desmedidos de los niveles de mora y que comience a estabilizarse lo antes posible".

La presión sobre la cartera de los bancos no desaparecerá ni bien termine la cuarentena, sino que la estabilización será gradual. La gestión de ese proceso por parte de los bancos será un desafío importante, mientras por un lado intentan proteger su balance y por otro no perder clientes.

La asistencia de las entidades bancarias es con línea propia a diferentes tasas y plazos según la entidad y el tipo de crédito, y con las líneas a tasa subsidiada (24 por ciento anual) con garantía del FoGAR (Fondo de Garantías) con los que el Estado Nacional busca facilitar el acceso al crédito. En el caso de Banco Ciudad, señala Cardoni, "se dispuso un financiamiento superior a los \$ 15.000 millones para asistir a las empresas en la recomposición del capital de trabajo, la ayuda para el pago de la nómina salarial y mediante el descuento de documentos. Además de haber puesto foco en los sectores más afectados, se crearon líneas especiales para entidades como sanatorios, clínicas y hospitales, y también escuelas de gestión privada y jardi-

**Los diez primeros.** En millones de pesos

	Nación	Préstamos	Patrimonio neto
Santander	474.903	468.903	
Provincia	448.544		
Galicia	397.839	302.307	
BBVA	293.411	266.431	
Macro	262.383	240.919	
HSBC	219.362	218.772	
Ciudad Credicoop	193.454	184.200	
ICBC	184.876	184.200	
	128.485	113.477	
		107.099	
		94.123	
		83.241	
		Macro Galicia	89.806
		Santander BBVA	77.911
		Provincia Citibank	64.352
		ICBC Patagonia	63.748
			53.948
			37.115
			35.923
			33.387
			30.657

Fuente: BCRA, últimos datos disponibles.

**Irregularidad de la cartera, en porcentaje**

	Sistema financiero	Bancos privados nacionales	Bancos privados extranjeros	Bancos públicos	Entidades financieras no bancarias
<b>2019</b>					
Agosto	4,7	4,7	4	5,1	8,1
Septiembre	4,8	4,6	4,2	5,2	8,3
Octubre	4,9	4,7	4,1	5,4	8
Noviembre	5	4,7	4,5	5,5	8,3
Diciembre	5,7	4,8	4,1	7,8	8,2
<b>2020</b>					
Enero	6	5,1	4,4	8	8,2
Febrero	6,1	5,2	4,4	8,2	8,3

Fuente: BCRA.

nes maternales inscriptos en la DGEGP del Gobierno de la Ciudad".

"Santander lleva otorgados más de \$ 10.000 millones a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), hospitales, clínicas y sanatorios, con líneas especiales de crédito para pagar salarios, capital de trabajo y compra de equipamiento e insumos médicos", dice Lew. "De ese monto, \$ 7800 millones corresponden a créditos para más de 7500 MiPyMEs, que permitieron el pago de 175.000 salarios a una tasa especial del 24 por ciento nominal anual. Esto se suma a \$ 1400 millones en préstamos para capital de trabajo y otros \$ 900 millones destinados a una docena de hospitales, clínicas y sanatorios, para equiparse y comprar insumos para hacer frente a la pandemia", describe.

En BBVA se muestran conformes con la evolución de su cartera de préstamos en esta situación de excepción. "Contamos con más de 4500 empresas calificadas y pudimos entregar los créditos ampliando, incluso, el monto previsto para esa financiación", señalan desde la entidad de capital español.

Banco Galicia da cuenta de \$ 25.000 millones que fueron a financiar a 13.000 clientes PyMEs hasta mediados de abril y el Provincia sumó a las opciones de préstamo de capital de trabajo de mayor plazo y con período de gracia una línea especial de ampliación del descubierto en cuenta corriente.

#### La era digital

Mirando a mediano plazo, y una vez atravesada la fase aguda, las situaciones extremas pueden ser una puerta a nuevas oportunidades. Y, en ese contexto, el aislamiento obligatorio dinamizó el proceso de digitalización de las operaciones, aceleró procesos y costumbres que hubieran llevado años modificar. Post pandemia, algunos jugadores estarán en condiciones de cosechar beneficios.

Juan Bruchou, fundador y CEO de Brubank, uno de los primeros bancos 100 por ciento digitales de la Argentina, sabe del tema: "En estas circunstancias se entendió que no hace falta ir a un banco para hacer una transferencia, pagar cuentas o comprar dólares.



**"Cuanto antes pongamos en marcha la industria del trabajo sin descuidar lo sanitario, el daño a la economía será menor".**

Gustavo Manríquez, CEO de Banco Macro.

Lo más importante es la experiencia del usuario y por eso lo fundamental es contar con la mejor y más moderna tecnología para que el proceso sea fácil, seguro y confiable". Desde que se dispuso el aislamiento obligatorio, Brubank sumó 100.000 clientes en un mes y superó los 500.000 usuarios, indica.

"Los bancos que ya previo al coronavirus venían haciendo una fuerte apuesta en digitalización y tecnología van a haber ganado en competitividad y calidad de atención a sus clientes, y todo eso se traduce, a la larga, en una mayor cuota de mercado", plantea Tfeli.

"En este nuevo escenario, los bancos, para ser competitivos, deben contar con gran escala o costos operativos muy bajos, y los neo bancos o bancos digitales nacen con esta concepción", explica Sebastián Pujato, CEO de Banco del Sol, la entidad digital del Grupo Sancor Seguros. "Por nuestra parte buscamos capitalizar la enorme base de clientes que tiene el grupo en todo el país, tanto en individuos como en PyMEs, para convertirlos en posibles usuarios. Además, contamos con costos operativos muy bajos por haber na-

cido 100 por ciento digitales", agrega.

Los bancos tradicionales también venían aggiornandosi y el aislamiento encontró a la mayoría de los públicos y los privados en órbita para poder operar a distancia. "Estamos trabajando desde hace tiempo en ofrecer las mejores soluciones digitales a nuestros clientes para el manejo de sus finanzas y la experiencia nos ha ido preparando para afrontar diversas adversidades", postulan desde el BBVA.

"La transformación digital y las metodologías ágiles de trabajo nos permitieron tener las herramientas para adaptarnos. Nos convertimos, por ejemplo, en el único banco con otorgamiento online de préstamos; en 4 días creamos una solución punta a punta 100 por ciento digital", dice Kon, del Galicia.

Manríquez, del Macro, pone foco también en la necesidad de más digitalización: "Una gran parte de nuestra economía es informal con lo cual mucha gente va al banco porque necesita el efectivo para pagar un servicio o en un negocio sin posnet. Cuando tenemos la posibilidad de viajar vemos que hay países donde no hace falta el efectivo, todo se mueve por dinero electrónico. Esto lo tenemos que lograr en la Argentina".

"El consumidor de servicios financieros se está tornando más exigente y sofisticado. Digitalizar todas las actividades del banco y proveer de respuestas rápidas y de calidad constituye hoy un desafío de primer orden para mantenernos competitivos en un mercado exigente", asegura Lew, del Santander.

Desde el Banco Provincia, Cuattromo remarca que "toda crisis nos exige ser creativos a la hora de ofrecer soluciones" y avala con un caso propio: "Teníamos desarrollada desde 2019 la aplicación Cuenta DNI que permite abrir una caja de ahorro gratuita en el banco desde el celular. La limitación era que funcionaba como un ecosistema cerrado, es decir, solo permitía hacer operaciones entre los usuarios registrados en la app, sin interoperatividad con el resto del sistema financiero. Lo que hicimos fue incorporarle nuevas funcionalidades y relanzamos Cuenta DNI como una billetera digital". <AP>



cnnradio.com.ar |

f @cnnradioargentina |

v @cnnradioarg |

#CNNRadioArgentina |



■ PEPE  
GIL VIDAL

■ JUAN PABLO  
VARSKY

■ ÁNGEL  
DE BRITO

SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN



■ LUIS  
MAJUL

■ NURIA  
AM

■ ADRIÁN  
PUENTE

# La red social accidental

A portrait of Eric Yuan, founder of Zoom, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. The background is a vibrant, abstract mix of orange, yellow, and red hues.

**Eric Yuan construyó a Zoom para ser un unicornio tecnológico dentro del negocio poco llamativo de las comunicaciones corporativas. Entonces, de repente, el mundo necesitó que fuera otra cosa.**

**Por Drake Bennett y Nico Grant**

**C**omo todos nosotros, Eric Yuan se toma las cosas día a día. El fundador y CEO de Zoom, la compañía de software de teleconferencia, se levanta cada mañana, luego de tres o cuatro horas de sueño, y chequea con nervios los números de capacidad del día anterior para asegurarse que los servidores no estén colapsados por el tráfico. Luego, inicia la larga fila de llamados por videoconferencia desde su casa en la región de la bahía de San Francisco. “Son demasiadas reuniones por Zoom”, explica, vía Zoom. “Odio eso”.

Además del aluvión de usuarios nuevos y el desafío de manejar una empresa durante una pandemia, está el diluvio de notas negativas, la carta del fiscal general del estado de New York, las quejas de los senadores demócratas y las demandas masivas en nombre de consumidores y accionistas —todos acusando a Zoom de manejar mal o abusar de los datos de los usuarios mientras permite que los *hackers* se muevan desbocados. No ayuda que, con los colegios y las universidades canceladas, los tres hijos de Yuan están en su casa usando el WiFi. Hace unas noches recibió un email de una madre sobre un troll que había invadido el aula virtual en Zoom de su hijo y había mostrado contenido inapropiado. No pudo dormir.

Lo único que mantiene cuerdo a Yuan es su madre, quien está viviendo con la familia. Todos los mediodías le lleva un plato de fideos o arroz, y lo reta cuando se olvida de comerlo. Y si Yuan tiene tiempo después de la cena, caminan en el patio. “Cada mañana, cuando me levanto, me digo dos cosas a mí mismo: ‘No decepciones al mundo. No decepciones a los usuarios’”, cuenta.

Hace menos de dos meses, su compañía era apenas una historia de éxito de crecimiento rápido en el universo un poco aburrido de las comunicaciones corporativas. Hoy, de repente, Zoom es

infraestructura crítica. Mientras miles de millones en el mundo toman distancia social para frenar el impacto del coronavirus, los afortunados que siguen teniendo trabajo están tratando de hacerlo desde sus casas. Para ello, se vuelcan a las herramientas de colaboración remota; las plataformas de mensajería como Slack y los softwares de teleconferencia como Cisco Webex, Microsoft Teams y, especialmente, Zoom, que tuvieron explosiones en su tráfico. “Cada día es un record”, admite Yuan. Los usuarios diarios de Zoom, 10 millones en diciembre, ahora rondan los 200 millones. El precio de la acción de la empresa subió 72 por ciento en el mismo periodo incluso aunque los mercados y la economía global están en caída.

El nuevo tráfico de Zoom no es solo de llamados del lugar de trabajo. Su interfaz simple —los usuarios entran a la reunión con un solo click— la convirtió en perfecta para millones de personas que quieren mantener al menos una forma diluida de contacto humano. Los colegios y universidades están dando clases en Zoom; los grupos de Alcohólicos Anónimos lo usan para sus reuniones; la gente va a reuniones familiares, *happy hours* y noches de juegos en Zoom. Tienen citas, hablan con sus psicólogos y festejan los cumpleaños. En fotos que su hermana subió a Twitter, Hunter

**Y**uan siempre estuvo frustrado por el hecho inconveniente de la distancia. El hijo más joven de un

matrimonio de ingenieros de Minería, creció en la provincia de Shandong de China, una península que se extiende en el Mar Amarillo.

Cuando estudiaba matemática e informática en la Universidad de Shandong, tenía que tomar un tren durante 10 horas para ver a su novia, un problema que resolvió casándose a los 22 años. Yuan, ahora de 50, idolatraba a Bill Gates y estaba decidido a trabajar en Silicon Valley. Sin embargo, la aplicación de su visa fue rechazada en el primer intento, y los siguientes siete, por un problema burocrático. Le llevó casi dos años de persistencia pero, en el noveno intento, entró a los Estados Unidos.

Yuan encontró trabajo en California en Webex, entonces una *startup*. Para fines de los '90, la tecnología había hecho realidad las videollamadas en tiempo real y Webex estaba entre las primeras compañías en hacer un producto que funcionaba. Yuan fue uno de los 10 ingenieros que se sumaron a Webex en 1997 y, para cuando Cisco Systems la adquirió una década después, era VP de Ingeniería, con 800 empleados a cargo. Al ver el crecimiento del iPhone y sus competidores, se convenció de que la compañía necesitaba un producto que funcionara en los celulares. El liderazgo en Cisco no coincidía y Yuan se fue en 2011 para fundar Zoom Video Communications, llevándose con él a un contingente de ingenieros.

Con base en San Jose, Zoom construyó un equipo de investigación y desarrollo en China, donde los ingenieros trabajaban por mucho menos que sus contrapartes estadounidenses. Yuan personalmente contactó a cada empresa que había considerado a Zoom pero se había decidido por un competidor, algo que sigue haciendo. Zoom era atractiva, en parte, por su plataforma neutral. No estaba atada a Apple, como FaceTime, o Google o Microsoft, como Hangouts y Skype. Cualquiera,

incluso sin una cuenta, podía sumarse a una reunión, desde cualquier aparato, haciendo click en un mensaje de texto o un email. Los anfitriones podían grabar video y audio y generar transcripciones, y era fácil compartir la pantalla.

Si uno puede mantener a las reuniones de menos de 40 minutos y 100 participantes —por favor hágalo—, puede usar Zoom gratis; los clientes que pagan un fee mensual de US\$ 19,99 pueden juntar hasta a 1000 personas en una sola videollamada. Además, la tecnología ofrece un modo halagador para desenfocar y un menú de fondos digitales: la aurora boreal, el puente Golden Gate, una playa desierta. Esto libera a los usuarios de preocuparse si su cónyuge y sus hijos están a la vista. Los fondos customizados de Zoom son telas para la expresión y esta forma de arte ya se volvió barroca. Un productor de video llamado Dan Crowd creó uno que parece una oficina normal pero es una animación en la cual la puerta se abre y entra el mismo Crowd, interrumpiendo su propia reunión.

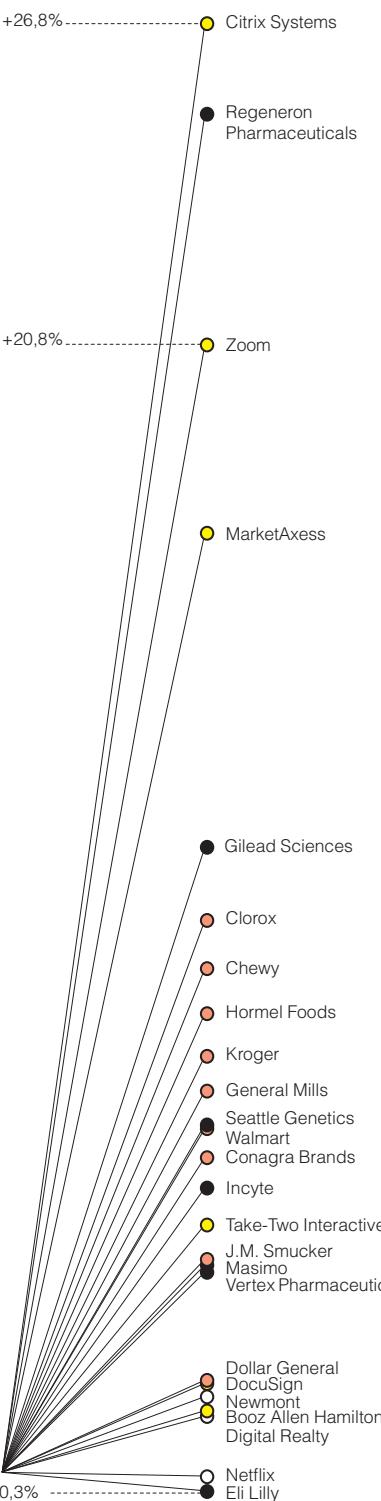
En un mundo de CEOs-filósofos que prometen transformar la condición humana a través de aplicaciones de viajes en auto o alquiler de espacios de trabajo compartidos, Yuan es un apasionado del *software* de teleconferencias y no está interesado en otros tópicos. Luego de que Zoom sobrepasara la valuación de US\$ 1000 millones en 2017, se burló públicamente de la etiqueta de unicornio, diciendo que no significa nada a menos que el negocio siga creciendo. Cuando Zoom salió a bolsa en abril de 2019, las acciones saltaron 72 por ciento el primer día de cotización, dándole una valuación de US\$ 16.000 millones y a Yuan una fortuna de US\$ 3000 millones. Salió en Bloomberg Television quejándose de que “el precio es demasiado alto” y les rogó a los empleados que volvieran a trabajar. Hoy, la capitalización de mercado de la compañía es de alrededor de US\$ 32.000 millones.

**Z**oom tuvo un pantallazo temprano del coronavirus en el trabajo. Las oficinas chinas y las instalaciones de I&D de la organización cerraron a fines de enero (ya reabrieron). “Fuimos muy considerados y un poco paranoides sobre lo que iba a venir, lo que terminó siendo algo bueno”, dice Kelly Steckelberg, CFO de la compañía, desde

### El boom de Zoom

Las 25 compañías con mejor performance entre las 500 acciones más grandes de EE.UU. por capitalización de mercado, del 21/2 al 6/4

Industria: ● Consumer ● Cuidado de la salud ○ Otros ○ Tecnología



▼ -23,5% Promedio del índice

su casa y vía Zoom. La compañía fue rápida en cerrar sus *headquarters* de San Jose, mandando a los empleados a sus casas dos semanas antes de que el condado de Santa Clara diera la orden de cuarentena —una decisión que fue más fácil para una compañía de tecnología de videoconferencia.

Luego de que Japón e Italia cerraran los colegios a fines de febrero y principios de marzo, Zoom sacó los límites de tiempo de su producto gratuito para las instituciones educativas de esos países. Y continuó haciéndolo a medida que los cierres de los colegios se iban sumando. Sin embargo, Yuan pensó que la disruptión iba a ser breve. Entonces, a mediados de marzo, cerraron los colegios de sus hijos. Cuando los usuarios diarios de Zoom pasaron los 100 millones, comenzó a darse cuenta de lo que iba a significar la crisis.

Desde entonces, está corriendo para lidiar con la demanda creciente. Cuando uno está en una reunión en Zoom, la app ajusta el ancho de banda para que

la señal pobre de un participante no degrada la experiencia de otro usuario. Zoom hace esto *linkando* a cada participante al más cercano de los 17 *data centers* que alquila en el mundo; si un centro está sobrecargado, envía tráfico al siguiente más cercano. La empresa sumó dos *data centers* y está comprando más de la capacidad de almacenamiento en la nube que usa para aumentar la protección. Zoom depende mucho de Amazon Web Services, además de Oracle, para la nube. Hasta ahora, los esfuerzos dieron resultado: hubo quejas de calidad pobre en los llamados y el sitio web de Zoom estuvo caído brevemente por mantenimiento, pero la plataforma se dobló, no se quebró.

En otros frentes, Zoom parece menos hábil. Su repentina fama le valió la atención de investigadores de seguridad y defensores de la privacidad. El 24 de marzo, *Consumer Reports* detalló cómo la política de privacidad de Zoom le permite compartir el contenido de las videollamadas con compañías de

seguimiento de publicidad. El artículo subrayaba cómo los anfitriones no necesitan el permiso de los participantes para grabar videos o hacer y compartir transcripciones; los anfitriones también pueden leer los mensajes que los participantes intercambian en la función de chat. También señaló la herramienta de Zoom de Attendee Attention Tracking, estilo panóptico, que alertaba al anfitrión si las personas clickeaban en una ventana diferente de sus computadoras durante más de 30 segundos, sugiriendo que estaban ocupados con otra cosa.

Dos días después, el sitio de tecnología *Motherboard* reveló que la aplicación de iPhone de Zoom, que fue construida usando *software* de Facebook, le enviaba datos de los usuarios al gigante de las redes sociales sin alertar. El 30 de marzo, Patrick Wardle, exhacker de la Agencia Nacional de Seguridad (NSA) blogueó sobre las fallas que le permitían a los atacantes poner *malware* en una computadora o hackear la cámara web o el micrófono. Al día siguiente,



**Yuan celebra el IPO de Zoom en abril de 2019**



# SportClub

www.sportclub.com.ar

**plan life**

**iNUEVO!**

**ASOCIAE AHORA**  
**30%**  
**DE DESCUENTO DE POR VIDA<sup>1</sup>**  
Descuentos aplicados sobre cuota plan VIP Total

**CUPOS LIMITADOS**

Con tu **apoyo** de hoy construimos tu **beneficio** de mañana.

Escaneá el código QR con tu smartphone y aprovechá la promoción especial



<sup>1</sup>) Promoción Plan Life (socios nuevos) Condiciones: Aplica únicamente para Socios Nuevos Plan Vip Total. Contratando un nuevo Plan Vip Total durante el plazo de vigencia de la Promoción, se otorgará un descuento del 30% sobre el precio de venta al público del Plan VIP Total de por vida (Plan Life), entendiéndose por el término "de por vida"; la concurrencia simultánea de los siguientes factores: (i) que el Socio se mantenga su condición de tal en forma ininterrumpida, con el pago de sus obligaciones al día respecto del Plan contratado; y (ii) que el Oferente no cierre el local por decisión empresaria. Plazo de Vigencia de la Promoción: desde el 29 de abril de 2020, hasta el momento en que la actividad de gimnasios sea autorizada a funcionar por el PEN o autoridades locales; Promoción Sujeta a cupos limitados. Demas términos y condiciones en [www.sportclub.com.ar](http://www.sportclub.com.ar).

112

# “Por ahora tenemos que abrazar este paradigma nuevo y entender cómo hacerlo funcionar”.

el sitio web *The Intercept* informó que aunque Zoom aseguraba resguardar los datos de los usuarios usando encriptación de principio a fin —la protección de privacidad más fuerte que hay— eso no era verdad. Y en abril investigadores de la Universidad de Toronto publicaron un *paper* revelando que la compañía a veces *routeaba* reuniones a través de servidores en China, lo que sugería la posibilidad de que las autoridades chinas pudieran tratar de escucharla.

Zoom también estaba llamando la atención de los trolls. Los maestros de las escuelas primarias que armaban sus clases veían sus sesiones interrumpidas por “zoombombers”, con personas que se sumaban gritando frases racistas o compartían pantallas con pornografía (el sistema de colegios de la ciudad de New York prohibió el servicio y se movió a Microsoft Teams y Google Hangouts Meet). Incluso los antisemitas empezaron a entrar a sesiones virtuales y *webinars* de la Torah para mostrar imágenes antisemitas y esvásticas.

Desde entonces, la compañía arregló su política de privacidad para dejar en claro que los videos y chats no van a ser compartidos; actualizó su aplicación de iPhone para que deje de enviarle información a Facebook; y emparchó las vulnerabilidades. El 1º de abril, Oded Gal, el Chief Product Officer, habló sobre encriptación en un posteo contrito pero plagado de eufemismos en el blog de la compañía: “Aunque nunca tuvimos la intención de engañar a nuestros clientes, reconocemos que hay una discrepancia entre la definición aceptada de encriptación de principio a fin y cómo la estamos usando”.

Más tarde ese mismo día, Yuan posteó su propia disculpa y dijo que Zoom

buscaría más debilidades de privacidad, sacaría la herramienta que mide la atención, ofrecería entrenamiento contra trolls, cambiaría las configuraciones para compartir pantalla para que fuera más difícil para los trolls y emitiría un reporte de transparencia sobre los pedidos de información de los gobiernos. Cuando se publicó el informe de la Universidad de Toronto, Yuan respondió ese mismo día, culpando por el servidor en China a un problema de capacidad de Zoom pero que estaba arreglado. Al otro día, los usuarios de Zoom recibieron un mail diciéndoles que todas las reuniones ahora tendrían contraseñas.

Yuan argumenta que los problemas de Zoom no solo surgen de su crecimiento explosivo, sino también de los nuevos tipos de usuarios que llegaron. “Construimos esto como una plataforma para los trabajadores del conocimiento, para las empresas con departamentos de IT”, explica. Para los usuarios de Zoom en épocas no pandémicas, avanza, había apoyo tecnológico para ayudarlos a armar sus configuraciones para compartir pantalla y les recordaba que pusieran contraseñas. En un ambiente de trabajo, para mal o para bien, uno está más resignado a la idea de que el jefe puede “espiar” para que la gente siga trabajando. A diferencia de los colegios y los organizadores de *happy hours*, los clientes corporativos de Zoom tienen sus propias políticas de información y privacidad.

Las explicaciones de Yuan son más convincentes para algunas fallas que para otras. En todo caso, las expectativas deberían ser más altas para una aplicación de colaboración dado que se involucra con datos sensibles. “Le estoy dando acceso a una cámara, un micró-

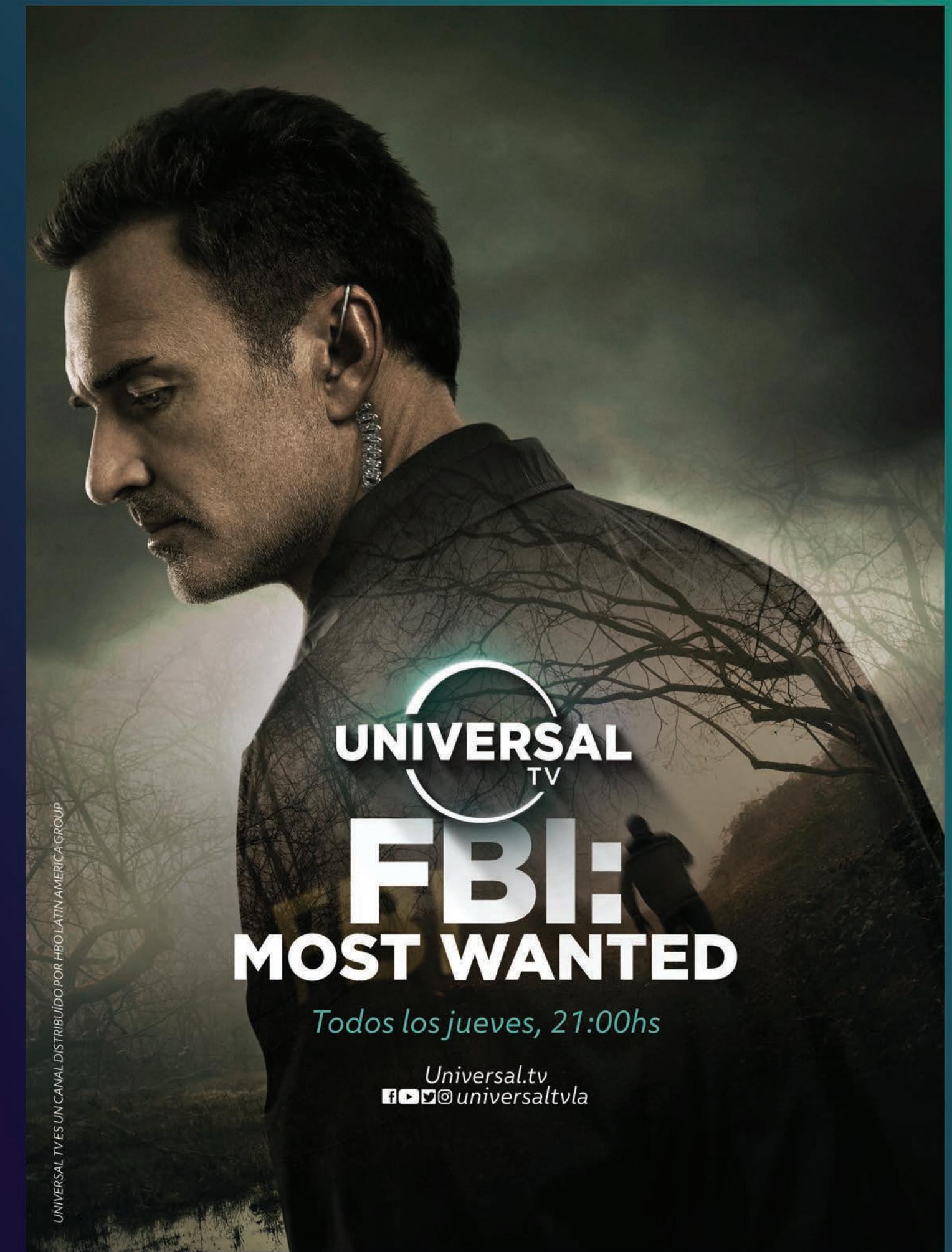
fono, a la pantalla, a todo”, dice Ralph Loura, CIO del fabricante de electrónica Lumentum. Zoom, en otras palabras, debería ser la última compañía en ser casual sobre la seguridad.

Podría ser que el rasgo principal que le permitió tener éxito a Zoom la persigue. Su foco en simplificar el proceso de las videollamadas creó un producto que también es simple de manipular. Yuan concede que podría haber una tensión entre la seguridad y la simplicidad: “Quizá es momento de revisarlo”.

Aunque es difícil de imaginar, en algún momento la pandemia va a terminar. ¿Zoom volverá a ser una compañía de videoconferencias corporativas? “No tengo una respuesta”, admite Yuan. Su directorio se lo preguntó y les contestó lo mismo. Aunque muchos usuarios nuevos no están pagando por el servicio, algunos surgieron de los grupos que sí pagan, y otros clientes corporativos actualizaron el *fee*. A principios de abril, Zane Chrane, analista de AllianceBernstein, dijo que la pandemia podría generar “un par de cientos de millones de dólares” de facturación adicional. Eso por encima de los más de US\$ 905 millones que Zoom predijo para su próximo año fiscal en su último llamado de resultados, justo después de haber cerrado sus *headquarters*.

Si pudiera elegir, Yuan deja en claro que este no es el camino por el que hubiera optado. Pero dice que ya dejó de pretender que tiene el control: “No se puede ir atrás en el tiempo, no sería responsable. Tenemos que abrazar este paradigma y entender cómo hacer que funcione”. Zoom, añade, “ahora es propiedad de todo el mundo”. Se tiene que ir. Es el horario del almuerzo y su madre aguarda pacientemente. <BW>

UNIVERSAL TV ES UN CANAL DISTRIBUIDO POR HBOLATINAMERICA GROUP





# ¿Cómo se hacen más barbijos desde ayer?

**3M se enfrenta a la crisis para la que viene preparándose.**

**Por Bryan Gruley y Rick Clough  
Fotografía de Jamie Chung**

Andrew Rehder, director de la fábrica de barbijos respiratorios de 3M en Aberdeen, Dakota del Sur, recibió el llamado de los *headquarters* el martes 21 de enero. Reunió a unos 20 gerentes y supervisores en una sala de conferencias, donde se sentaron, despreocupados, a menos de 1 metro de distancia. Rehder les contó que había un nuevo virus esparciéndose con rapidez en China y que 3M esperaba que creciera la demanda de su equipamiento de protección.

La planta de Aberdeen ya había aumentado la producción de máscaras respiratorias como respuesta a la demanda de los primeros servicios de emergencia que luchaban contra los incendios en Australia y un volcán en Filipinas. Ahora, Rehder le dijo a su equipo, Aberdeen cambiaría hacia una “capacidad de sobrecarga”. La maquinaria ociosa instalada precisamente para este propósito sería activada y muchos de los 650 empleados de la fábrica inmediatamente empezarían a trabajar horas

extra. “Sabíamos que no iba a ser algo de dos semanas, que iba a durar más”, cuenta Rehder. “Pero no tenía idea”.

Este es el momento de 3M, para el cual el serio gigante de la manufactura de Minnesota de 118 años —fabricante de los Post-it, la cinta Scotch, las pantallas táctiles y muchos otros productos— se viene preparando desde hace casi dos décadas. Después de la epidemia de SARS de 2002-03, 3M se dio cuenta de que no estaba totalmente equipada para manejar explosiones inesperadas de demanda frente a una crisis, o lo que denomina “factor X”. Decidió construir esta “capacidad de sobrecarga” en sus fábricas de barbijos alrededor del mundo.

Con los años, con factores X como el pánico del Ébola y el virus de la gripe H1N1 generando demandas repentina, la compañía siguió refinando su respuesta de emergencia. Cuando el mundo empezó a reclamar máscaras respiratorias para ayudar a confrontar el coronavirus, 3M estaba lista.

En todo el mundo la gente está buscando barbijos, kits de prueba de Covid-19, lavandina y papel higiénico. Pero casi ningún ítem es tan escaso —y vital para responder a esta emergencia— como los barbijos respiratorios N95 hechos por 3M, Honeywell, Medicom y un puñado de otras compañías. Sin barbijos, los médicos, enfermeros y el resto del personal médico tiene más riesgo de contraer la enfermedad.

China, donde se originó el coronavirus, produce la mitad de los barbijos del mundo. Cuando la enfermedad se dispersó, el gobierno chino frenó la exportación de barbijos y demandó que todos los fabricantes dentro del país, incluyendo a 3M, aumentaran más la producción. Al poco tiempo empezaron a escasear a medida que aparecían casos de Covid-19 en Asia, Europa y los Estados Unidos, forzando a los empleados del sistema de salud a reusar barbijos viejos y armar otros caseros a partir de materiales como retazos de tela y elásticos. En los Estados Unidos, los estados compiten entre sí por barbijos a precios mucho más altos que el costo normal de entre 60 y 80 centavos de dólar cada uno.

3M dice que no puede salvar el día sola, pero está prometiendo una contribución muy grande. En dos meses, la compañía duplicó la producción mundial de los barbijos N95 a cerca de 100 millones por mes, y está planeando invertir en equipos nuevos para llevar la producción anual de máscaras a 2000 millones en 12 meses. El 22 de marzo, Mike Roman, el CEO, dijo en un comunicado que 3M había enviado 500.000 barbijos a Seattle y New York City, y que estaba acelerando la producción de sanitizantes de mano y desinfectantes. Dos días después, Roman anunció que 3M trabajaría con Ford para producir máscaras purificantes de aire, aparatos que se enganchan en la cintura y envían aire a los cascos que protegen a las personas. Honeywell también está aumentando la producción de N95 y aseguró que contrataría al menos a 500 personas para expandir la capacidad de su instalación en Rhode Island.

Aunque las empresas alrededor del mundo se vaciaron, más de la mitad de los 96.000 empleados de 3M en el mundo todavía siguen yendo a sus empleos en fábricas y depósitos. “Ha sido maravilloso”, asegura Rehder, quien está en la planta de Aberdeen siete días a la semana, usualmente caminando por toda la

instalación, que ahora tiene cinta amarilla en el piso para que los empleados cumplan la barrera de 1 metro de la infección. "La gente está muy orgullosa de trabajar en un lugar que está haciendo barbijos, especialmente con la necesidad que hay ahora".

**Plinio el Viejo escribió sobre las minas de sulfuro** en la Roma antigua que usaban vejigas de animales como los primeros barbijos en la historia. Leonardo da Vinci imaginó una máscara que los soldados podían usar mientras les arrojaban polvo venenoso a los enemigos. Con los siglos, las máscaras evolucionaron para contrarrestar el humo, smog, polvo de carbón y fibras de asbestos. Durante la pandemia de la gripe de 1918, los reguladores de la salud de San Francisco recomendaron que la gente usara barbijos en lugares públicos.

El barbijo N95 se llama así porque, cuando se utiliza bien, bloquea al menos el 95 por ciento de las partículas de aire de entrar a la boca y nariz de quien lo usa, pero sigue permitiendo respirar a través de su cubierta porosa a nivel microscópico. Este diseño protege a la persona a nivel médico y de otros peligros; los barbijos quirúrgicos más livianos buscan evitar que quien lo usa infecte a otros con mocos, sangre o saliva.

3M fabrica cerca de dos docenas de versiones del N95 para diferentes propósitos médicos e industriales. Generalmente, están construidos a partir de materiales no tejidos —minúsculos hilos de plástico unidos para formar un entramado al azar que, bajo un microscopio, "luce como muchos palitos cruzados", explica Nikki McCullough, directora Global de Seguridad y Salud Ocupacional de 3M. "Si uno es una partícula sub micrón, es un viaje muy largo para hacer". Los filtros pueden bloquear hasta 0,3 micrones, o cerca de 1/100 el espesor de un pelo humano. El virus es más pequeño que eso, o cerca de 0,125 micrones, pero suelen viajar junto a partículas más grandes cuando una persona infectada tose o estornuda.

3M comenzó a hacer barbijos anti polvo en 1972. Las versiones siguientes se convirtieron en un clásico de las obras de construcción, petróleo, minas de carbón y fábricas, además de hospitales y escenas de desastres. Luego de que la epidemia del SARS hiciera explotar la demanda, cuenta Roman, "nos dimos cuenta que no teníamos la habilidad" para flexibilizar la producción para adaptarse. "Tuvimos H1N1 después de eso, los incendios de los bosques y los huracanes, y todo eso creó un aumento en la demanda". Así que 3M se propuso repensar el proceso de manufactura entre ambos extremos de la cadena de suministro. Las fábricas sumaron líneas de ensamblado que

se mantendrían inactivas hasta que se necesitaran. Se alertó a los proveedores. La compañía ensambló equipos de respuesta ante emergencias que empezarían a actuar cuando llamara la catástrofe: Harvey, María y los incendios de California.

Luego llegó el Covid-19. Los fabricantes de barbijos de China habían cerrado en su mayoría por el Año Nuevo Chino cuando el coronavirus empezó a llegar a los titulares, dejando mucho más chico el mercado de provisión de barbijos cuando la demanda estaba para dispararse. El equipo de *Supply Chain* de 3M lo detectó temprano. "Monitoreamos la demanda de forma constante", explica Charles Avery, director Global de Flujo de Valor de la división de seguridad personal de 3M. "Sabíamos que podíamos estar en un factor X". McCullough, quien trabajó en protección respiratoria durante la mayoría de sus 23 años en 3M, empezó a preocuparse cuando vio que Singapur y otros países estaban tomando medidas preventivas incluso antes de tener demasiados casos. "Nos empezamos a dar cuenta de lo rápido que se estaba dispersando", cuenta.

3M tenía otra ventaja interna: a diferencia de muchas compañías que mudaron su producción a países de menor costo, obtiene los materiales para sus barbijos cerca de sus plantas de ensamblado y atiende a los clientes que están razonablemente cerca. "Hacemos barbijos en China para el mercado chino, hacemos barbijos en Corea para un poco más que el mercado coreano", asegura Roman. Cada planta puede enviar barbijos a cualquier lado —algo bastante importante en una pandemia—, pero en el día a día la fábrica no depende de proveedores lejanos sujetos a impuestos o prohibiciones de exportación.

En los Estados Unidos, la planta en Aberdeen, una ciudad de 28.000 habitantes, fue construida en 1974. La instalación de casi 42.000 metros cuadrados y su fábrica hermana en Omaha producen juntas 400 millones de barbijos de diferentes tipos por año. Dentro del próximo año, producirán muchos más.

Cuando Rehder recibió el llamado de sus jefes en enero, dice, "básicamente estábamos en el punto en el que necesitábamos prender todas las máquinas. Pasó casi de forma instantánea. Eso es lo que hace esta planta". La instalación organizó ferias laborales en el lugar y *online*. Los contratados tuvieron que pasar por un entrenamiento y un examen médico antes de empezar a trabajar. El *payroll* ahora tiene más de 700 personas.

Rehder también está trayendo equipamiento nuevo para construir líneas de ensamblado adicionales. Los componentes de los barbijos están listos y disponibles porque la mayoría, incluyendo los filtros, se realizan *inhouse*. Las líneas que

## Conozcan los barbijos

### ● Quirúrgico



Más útil para proteger a otros de quien lo usa, no al revés.

### ● N95



El estándar para empleados de la salud. Le crea una barrera a un mínimo de 95 por ciento de partículas de aire.

### ● PAPR



Los hospitales están reclamando esta máscara de aire, el siguiente nivel de protección.

**"Básicamente, estamos en un punto en el que necesitábamos prender todas las máquinas. Pasó casi de forma instantánea".**

▼ Fábrica de 3M en Aberdeen



ensamblan las tazas, filtros, clips de nariz y espuma de nariz de los barbijos están cargadas de robots y otras automatizaciones, mientras que las personas suelen estar en *packing* y otras tareas que permiten más fácil el distanciamiento social. Ningún empleado se enfermó mucho, asegura Rehder. En su casa, su mujer es paciente —aunque, bromea, "cuando tratamos de sentarnos a mirar una película y me llaman seis veces, un poco me mira".

fiscal general de los Estados Unidos, para ofrecer la ayuda de 3M para tratar de eliminar la falsificación y el aumento de precio.

Con la demanda en alza, las ventas de barbijos de 3M podrían casi duplicarse este año, a US\$ 600 millones, según Nicholas Heymann, analista de William Blair & Co. A la compañía le vendría bien un empuje a pesar de sus US\$ 32.000 millones de facturación anual. El último año, 3M frustró a los analistas de Wall Street con sus pronósticos reducidos de ganancias, caídas profundas en mercados clave y miles de despidos. El brote del coronavirus es una amenaza para la cadena de abastecimiento y la economía, y podría "dificultar que 3M atienda a los clientes", reconoció la compañía en una presentación regulatoria a fines de marzo. También se enfrenta a potenciales gastos de hasta US\$ 10.000 millones, estiman analistas, por su uso pasado de PFA, un grupo de químicos que mostraron relación con cáncer. El año pasado las acciones de 3M cayeron a pesar de estar creciendo en otros mercados.

En Aberdeen, Rehder tiene cosas más apremiantes de las que preocuparse: "Pienso que, a medida que vemos que las cosas se siguen esparciendo por el mundo, nos carga de más responsabilidad para usar cada día y cada minuto en hacer la mayor cantidad posible de barbijos que podemos". **<BW>**

### Tamer Abdouni es un consultor basado en Beirut

que facilita el comercio de, entre otras cosas, barbijos de 3M. Suele poder comprarlos por US\$ 1,25 y venderlos por 10 centavos más. Últimamente, el mejor precio que consigue es US\$ 7,25. Incluso aunque estuviera dispuesto a comprar a ese valor, explica, vender barbijos a varias veces su precio usual durante una pandemia dañaría su reputación. "3M hace los Rolls-Royce de los barbijos", dice Abdouni. "La gente se guarda los stocks y espera que suban de precio antes de venderlos. Se está volviendo muy poco ético. Esto es una guerra y no quiero ser un caudillo".

En los Estados Unidos también subieron los precios de los equipos de protección, en lo que se convirtió en un mercado nefasto. No es claro si algunos distribuidores están reteniendo barbijos a medida que aumenta la demanda, pero los estados están clamando por todos los que pueden y deben competir entre sí para asegurárselos. Andrew Cuomo, el gobernador de Nueva York, dijo el 23 de marzo que los barbijos que el estado suele comprar a 85 centavos de dólar ahora están US\$ 7.

3M asegura que no subió los precios de los barbijos pero no puede controlar qué sucede luego de venderlos a los distribuidores. A fines de marzo, Roman le escribió a William Barr, el

n95 Mask. Photograph by Jamie Chung for Bloomberg Businessweek. Factory: shannon Marvel



**En lo que podría ser la mejor hora del grupo, surgen preocupaciones por los riesgos para los trabajadores.**

Por Dave Lee en San Francisco y  
Patricia Nilsson en Londres

**Jeff Bezos** no construyó el imperio Amazon con el distanciamiento social en mente. Semanas atrás, en una instalación en Texas, los empleados que entraron en la sala de descanso descubrieron que la mayoría de los microondas habían sido retirados en un intento por impedir que la gente se junte a calentar sus almuerzos y reducir así el riesgo de contraer el coronavirus.

“Todo lleva más tiempo –protesta Peter, trabajador del depósito. Todos estamos más impacientes”. Las mesas, que

son lo bastante grandes para acomodar a cuatro personas, ahora deben ser ocupadas solo por una. Para asegurarse de que el personal tenga tiempo suficiente de practicar el distanciamiento social, la hora del almuerzo se incrementó en... cinco minutos. “Lo único que parece preocúpale es la productividad”, se lamenta Peter.

Semanas atrás Amazon les dio a él y a sus colegas una carta para mostrar a la policía en caso de que los detuvieran de camino al trabajo. “Este empleado cumple tareas esenciales para sostener la provisión de suministros críticos por parte de Amazon –señala la carta–, lo que permite que los miembros de la comunidad se queden en sus casas”.

Que empleados como Peter se mantengan sanos y trabajando decidirá si esta es la mejor hora de Amazon o el quiebre del ecosistema logístico más refinado que se conozca. Para Amazon, son enormes los peligros potenciales. Antes del comienzo de la pandemia, la empresa ya debía hacer frente al escrutinio de reguladores y políticos respecto de su poder en el mercado. Si ahora se determina que está empujando a los empleados a correr excesivos riesgos de salud en la crisis, la presión política se intensificará.

La secretaria de Justicia de Nueva York, Letitia James, ya solicitó una investigación sobre el “desgraciado” despido de Chris Smalls, un trabajador que organizó una protesta en una instalación en Staten Island, Nueva York. La empresa alega que Smalls fue culpable de “infringir las normas de distanciamiento social y poner en peligro la seguridad de otros”, ya que se le había dicho que hiciera cuarentena en casa.

Sin embargo, si Amazon pudiera mantener intacta su actividad, analistas de inversión prevén que saldrá más fuerte y potente que nunca, del mismo modo que Ford y General Motors cimentaron su lugar de empresas típicas de Estados Unidos al contribuir al esfuerzo bélico en la Segunda Guerra Mundial. Amazon podría convertirse en una compañía admirada por mantener a las personas sanas, alimentadas y bebiéndose, comportándose a veces como si fuera una extensión de los servicios de emergencia.

“Toda crisis tiene villanos, víctimas y héroes –señala Eric McNulty, experto en liderazgo de crisis en la Universidad de Harvard. Ahora es bastante claro que el villano es el virus y Amazon tiene posibilidades de ser el héroe. Es el momento indicado para hacer lo correcto”. Pero agrega: “Podrían terminar siendo los villanos si ponen en peligro a su gente”.

Cuando se hizo evidente la magnitud del problema, Bezos, el presidente ejecutivo, dispuso a mediados de marzo que en sus depósitos solo entranan productos esenciales: medicamentos y artículos del hogar. Ello implicó eliminar temporalmente todo lo demás en una firma que dice tener “de todo”. “Entiendo –bromea James Thomson, exgerente de Amazon que ahora asesora a vendedores independientes. Amazon es la nueva Cruz Roja”.

**Amazon necesita** que unos 270.000 trabajadores concurren todos los días para mantener funcionando sin problemas su dispositivo logístico, indica el experto Marc Wulfaat. “Es una cantidad enorme de personas, dada la situación”, acota. A escala planetaria, la fuerza laboral completa de la compañía es de 800.000 personas.

“No sabemos cuán grave será”, el impacto del coronavirus en Estados Unidos, continúa Wulfaat, que como indicio de lo que podría llegar menciona a las partes más castigadas de Europa, donde el nivel de asistencia laboral se redujo en un 30 por ciento. “Si es así, tendrán que contratar otras 100.000 personas”.

Eso ya está en marcha. El 16 de marzo Amazon anunció que iba a contratar otros 100.000 empleados en Europa y América del Norte, incluso algunos de lo que recientemente

fueron despedidos o suspendidos. Como parte de la jugada, la empresa agregó que subiría el salario en Estados Unidos de US\$ 15 a US\$ 17 la hora. Posteriormente también incrementó las horas extra.

Pero al subir la demanda empiezan a surgir fisuras. A los clientes que compraban a fines de marzo se les decía que la fecha más temprana en la que podrían recibir sus productos era a fines de abril o en algunos casos ni siquiera eso. Otros descubrieron que productos populares, como desinfectantes de manos o barbijos, habían sido remarcados hasta un 2000 por ciento. Unos 4000 vendedores independientes fueron expulsados de la plataforma por subir los precios, informó Amazon, lo que equivale a decenas de miles de ofertas.

A los usuarios de Prime Now y Amazon Fresh –los servicios de reparto con menos de dos horas de demora, que se usan mayormente para productos de almacén– se les advirtió que hay faltantes de suministros y que la ventana de entrega es mucho más grande que lo habitual. Prime Pantry, otra opción para alimentos no perecederos, fue cancelada, igual que muchos comercios físicos de Amazon.

Aparte de Whole Foods, la cadena de alimentos orgánicos que compró en 2017 por US\$ 13.700 millones, la infraestructura de alimentos de Amazon está en pañales. Son defectos naturales en una compañía que fue construida para manejar libros y otros objetos, no manzanas y naranjas, opinan analistas.

Para hacer frente a eso, Amazon procuró tentar a sus empleados de depósito a que cumplan tareas de reparto de comestibles, ofreciéndoles US\$ 2 adicionales a los US\$ 2 que había agregado a su salario por hora. Un folleto les presentaba la oportunidad de “internarse” en otros sectores del negocio de Amazon.

**La red logística de Amazon**, una maravilla de eficiencia y autonomía, se expandió rápidamente en los últimos años a partir de la estrategia de reducir los tiempos de entrega entre los clientes que paguen la tarifa de US\$ 119 anuales para ser miembros de Prime. La capacidad de Amazon de ofrecer entregas en un día a suscriptores de Prime en los Estados Unidos había sido anunciada como un triunfo por los inversores, y a ella se le atribuye haber impulsado en febrero la capitalización de mercado de la firma por encima del billón de dólares. Hoy su valor supera los US\$ 950.000 millones.

A escala mundial, Amazon dice que utiliza 25,7 millones de metros cuadrados de espacio de piso en logística, sin contar oficinas empresariales o centros informáticos en la nube, un incremento de más del 80 por ciento desde fines de 2016. Está previsto que en los próximos 18 meses se agreguen otros 5,5 millones de metros cuadrados.

Buena parte de ese crecimiento va a sostener la “revolución de la última milla”, una alusión a los últimos pasos que llevan entregar un paquete hasta la puerta del cliente, la etapa más costosa del proceso del comercio electrónico. A partir de que Amazon pretendió desprenderse de FedEx, la compañía empezó en 2017 a establecer unos 200 puntos de en-

trega en Estados Unidos. A diferencia de los enormes centros de concreción, estos puntos pueden ubicarse más cerca de las comunidades y pueden manejar hasta 120.000 paquetes diarios.

Fue en uno de esos puntos de entrega en Queens, Nueva York, donde el 18 de marzo se confirmó el primer caso de coronavirus dentro de la infraestructura de Amazon en Estados Unidos. Los empleados organizaron una protesta, pero apenas un día después la instalación ya estaba funcionando de vuelta.

Decenas de otros casos de Covid-19 aparecieron a lo largo de 13 estados, según mensajes de voz recibidos por empleados de parte de sus gerentes de línea, que fueron verificados por el *Financial Times*. Un gran depósito en Kentucky tuvo que ser cerrado a pedido del gobernador del estado cuando se descubrieron tres casos. Amazon aseguró que el cierre "no tuvo impacto" en el reparto de productos en la zona.

Los casos en Estados Unidos siguen una norma ya determinada en Europa. Pasó un mes desde que una rama del principal sindicato de Italia le pidió a Amazon que protegiera a 1600 trabajadores en un depósito en Castel San Giovanni, a solo media hora de viaje de Codogno, el epicentro del primer brote de infecciones de coronavirus en el país.

Massimo Mensi, representante local de Amazon Global Alliance, una red internacional de sindicatos,



denuncia que a los trabajadores no se les daban máscaras. "Amazon dijo que necesitaba más tiempo, pero los seguimos presionando porque no hay tiempo, la gente se muere", protesta. Los trabajadores de Amazon en Castel San Giovanni estuvieron dos semanas de huelga. Volvieron al trabajo cuando los habilitaron a crear un comité interno de salud y protección. Otros dos grandes centros en Passo Corese, cerca de Roma, y en la municipalidad norteña de Torrazza Piemonte, cerca de Turín, también amenazan con ir a la huelga.

Christy Hoffman, secretaria general de la federación internacional Unión Mundial UNI, alega que hubo casos de trabajadores de Amazon que contrajeron el virus en Italia y España. "No siempre cierran los depósitos para desinfectar, pero lo más preocupante es que Amazon no está creando condiciones



laborales para que las personas puedan respetar las normas de mantener al menos un metro de distancia entre ellas", resume.

Aunque Amazon ofreció dos semanas de licencia con goce de sueldo a los empleados con Covid-19, Hoffman replica que no hay incentivos para que los trabajadores que se sienten mal y no les hicieron exámenes puedan quedarse en sus casas.

El otro punto de tensión para Amazon puede ser el Reino Unido, que cuenta con la mayor cantidad de almacenes de Amazon fuera de Estados Unidos. Mick Rix, funcionario nacional del sindicato británico GMB, explica que le escribió a la empresa para reclamar que se adoptaran procedimientos de emergencia que protegieran a los 30.000 empleados y 25.000 contratistas del país, pero no obtuvo respuesta. "Amazon se niega a reconocer a los sindicatos y no quisieron comunicarse con nosotros", dice.

a Smalls y otros empleados a organizar el cese de actividad en una planta de Staten Island. "La inacción de Amazon no dio otra opción a los trabajadores más que retirarse de un ambiente laboral potencialmente inseguro para protegerse y proteger la salud de todos. Ya fue suficiente", señala Dania Rajendra, director de Athena, un grupo estadounidense sin fines de lucro que promueve los derechos de los trabajadores.

La magnitud del riesgo sanitario que el virus presenta por fuera de las paredes de la empresa es incierta. Un estudio aparecido en la revista *The Lancet* indicó que el virus podría sobrevivir en el cartón durante 24 horas y más tiempo en otras superficies.

Más problemática es la transmisión a través de los repartidores que actualmente están entregando unos 1000 paquetes por semana cada uno. "Usamos una camioneta diferente todos los días", cuenta Joey, chofer que trabaja para un distribuidor independiente de Amazon en el sur de California. Joey agrega que los choferes no tienen "paños suficientes para limpiar ni los guantes adecuados". Como la demanda aumentó por el virus, Joey dice que por lo general hace unas 150 escalas por turno. "Nadie se está quejando. Solo denos el equipamiento que necesitamos", finaliza.

Amazon declaró que está tomando "medidas extremas" para mantener seguras sus instalaciones: aumentó la distancia entre empleados, relajó los procesos de seguridad para acelerar el movimiento, eliminó las reuniones presenciales, todas medidas que fueron corroboradas por diferentes empleados. Pero otros denuncian un intento desesperado por ajustarse a las normas. "Cuando pusieron marcas de distanciamiento social en el piso, el tipo que las estaba poniendo no respetaba una medida, lo hacía a ojo –protesta John Hopkins, empleado en un punto de reparto en San Francisco. Con la cantidad de gente que estaba ayer, no creo siquiera que sea posible concretar ese distanciamiento social".

Para asegurarse de que los gerentes de nivel bajo cumplen con las directivas, Amazon ha estado supervisando directamente a los trabajadores mediante el monitor que usan para mostrar cifras de productividad y otros datos. Semanas atrás hacían esta pregunta: "¿Sigue participando en reuniones de grupo en persona?".

La compañía dice que sus "líderes" se reúnen todos los días para estudiar la situación y "consultan con expertos médicos para garantizar la seguridad de nuestros puntos, empleados, socios y clientes". Agrega que está "apoyando a los individuos" a quienes se les diagnosticó Covid-19 y les dijo a los que estuvieron en contacto estrecho con ellos que pueden irse a sus casas con goce pleno del salario.

Pero en una carta a los empleados, Bezos reconoció faltantes de elementos de seguridad. "Encargamos millones de máscaras faciales que queremos dar a los empleados y con-

tristas que no pueden trabajar desde sus casas –escribió. Pero pocos de esos pedidos nos fueron entregados". Bezos añadió: "Me apena anticiparles que las cosas van a empeorar antes de que mejoren".

**Cuando las cosas empiecen a mejorar,** si es que mejoran, los analistas dicen que Amazon está ubicada para ganar a lo grande. Los consumidores habrán visto cambiados sus hábitos cotidianos por los confinamientos, lo que acelerará el comercio electrónico entre los sectores de mayor edad, en especial para comprar alimentos y otros productos esenciales. "Entre la generación mayor, las farmacias y los almacenes habían sido parte de la rutina de salir y conversar con otras personas –señala Brent Thill, analista de Jefferies. Y creo que eso va a cambiar drásticamente en el futuro".

En un reciente estudio de Jefferies sobre hábitos de consumo en Estados Unidos, el 34 por ciento de los consultados dijo que estaban gastando más en Amazon desde la llegada del virus, y los productos que habían registrado más aumento eran los suministros médicos y para el hogar, seguidos por los alimentos.

El coronavirus también podría acelerar las ambiciones de Amazon en la atención médica. En Seattle, Amazon Care –la división que se ocupa de las necesidades internas del personal– trabaja con una iniciativa de la Fundación Gates para distribuir pruebas del Covid-19 entre la población. Un proyecto similar está pensado para el Reino Unido. La jugada completa la compra en 2018 de la farmacia online PillPack.

"La abundancia de pruebas eficaces y de fácil acceso aplanará la curva y protegerá a personas en todo el mundo", escribió Bezos en Instagram después de mantener una videoconferencia con el director General de la Organización Mundial de la Salud.

Mientras la Comisión Federal de Comercio (CFC) de Estados Unidos investiga a Amazon y otros grandes grupos tecnológicos respecto del grado en que están perjudicando a sus competidores, Bezos tiene la oportunidad de cambiar la conversación política en torno a la compañía.

William Kovacic, extitular de la CFC ahora en la Universidad George Washington, señala que la crisis posiblemente magnificará el debate respecto de si la economía depende demasiado de un puñado de empresas. "Si Amazon da un paso adelante y se comporta con auténtico patriotismo, la empresa quedará mejor ante los ojos de los legisladores que la venían presionando", opina. Pero advierte: "La extraordinaria relevancia de Amazon atraerá más atención".

Para proteger la identidad de los empleados de Amazon, que no están autorizados a hablar con la prensa, algunos nombres y otros detalles potencialmente reveladores, fueron modificados. <AP>



## PANTALLAS LED

### USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

## LETREROS ELECTRONICOS





Peter Drinan y Tali Bek, propietarios de Americano, tomaron nota de lo que pasaba afuera y empezaron con el delivery a los pocos días de la cuarentena.

# LA RECONVERSIÓN DE LOS RESTAURANTES

Forzados por la cuarentena y el sombrío panorama para el día después, muchos locales gastronómicos apelan al delivery o transforman por completo su propuesta. Las salidas de emergencia de los nombres más reconocidos del circuito local.

Por María Paula Bandera

La gastronomía es uno de los sectores más afectados por el coronavirus. Y si bien es cierto que la cuarentena rerudeció el panorama, todos los empresarios y trabajadores del rubro coinciden en señalar que nada volverá ser lo que era, aun cuando los comercios estén habilitados al público.

Así lo confirma un estudio que la consultora estadounidense Datassential realizó en marzo de este año: el 62 por ciento de los encuestados aseguró que “definitivamente evi-

tará comer afuera” una vez que la cuarentena sea solo un mal recuerdo.

Y para remitirse a las pruebas, basta con analizar el caso de Wuhan, la ciudad china donde se inició la pandemia. El 8 de abril terminaron las 11 semanas de aislamiento; sin embargo, diez días después, los restaurantes seguían vacíos. “Los 11 millones de habitantes de Wuhan ya son libres para salir a comer, pero no lo hacen”, tituló *Bloomberg Businessweek*.

Con el diario del lunes bajo el brazo, los gastronómicos argentinos se arremangaron para sortear la crisis actual y futura. Al principio las propuestas eran escasas: *delivery*, *take away* y compras futuras (venta de *vouchers* de comidas o bebidas para disfrutar una vez que abran los locales), pero luego las opciones crecieron en calidad y cantidad.

## Cuestión de tiempo

Luego del 20 de marzo, la gran mayoría de los locales cerraron sus puertas y dejaron de prestar servicio. En parte por desconocimiento sobre el virus en sí. “Las primeras dos semanas hubo una decisión general de parate para cumplir a rajatabla con la cuarentena. Además, hicimos una capacitación con una persona del equipo que se dedica a seguridad e higiene”, cuenta Julián Díaz, cocinero, *sommelier* y uno de los dueños de 878, Los Galgos y La Fuerza, lugares destacados del rubro.

Tampoco estaba claro qué actividades estaban permitidas, tal como cuenta Aldo Graziani, dueño de Aldo's: “La cuarentena se dio a conocer de un momento a otro y los primeros 15 días no era claro si se podía o no hacer *delivery*. Ya cuando se hizo la segunda cuarentena estaba todo más claro y jugamos esa carta porque era la única que teníamos”. Para eso

tuvieron que adaptar el menú: platos de menor complejidad y precios competitivos.

Otros aprovecharon el margen de tiempo que daba la situación argentina con respecto a Europa y los Estados Unidos, como el chef Peter Drinan y Tali Bek, propietarios de Americano. “Estábamos muy atentos a lo que sucedía afuera. Empezamos a investigar opciones de *packaging*, ya que tenemos una pata muy fuerte en la sustentabilidad y buscamos uno biodegradable porque sabíamos que se venía el *delivery*. El viernes decretaron la cuarentena y el lunes ya estábamos entregando”, cuenta Bek.

Claro que eso implicó otras decisiones difíciles, como enviar al personal a su casa y mantener el pago completo de los sueldos: “No quisimos poner en riesgo a nadie del equipo, así que hacíamos todo nosotros dos”, cuenta Drinan, quien de la cocina pasaba a la bicicleta para repartir él mismo los pedidos.

Si bien muchos se sumaron al *delivery* y al *take away*, para otros esa propuesta quedó truncada. Germán Windaus y Analía Arena son los propietarios de Charlone 101, uno de los primeros restaurantes que se erigieron en el nuevo polo gastronómico de Chacarita, y admiten que aprendieron a fuerza de prueba y error: “El 13 de marzo fue el último día que abri-



La propuesta de Osaka, el restaurante nikkei, se adaptó solo con salmón, porque es el pescado del cual pudieron garantizarse continuidad.



Casa Cavia, reconocido por sus platos elegantes, ofrece preparaciones al vacío para terminar en casa, que vienen con las instrucciones.

mos, una semana después hicimos *delivery* y *take away*, pero solo por dos días porque vendíamos dos o tres platos contra el triple turno que hacíamos antes. Había mucho miedo en el ambiente, así que decidimos volver a cerrar”.

Entonces observaron qué sucedía en el barrio, vieron que a la noche –horario en el que ellos abrían– la calle era un desierto, pero que de día el movimiento era otro. “Somos un restaurante nocturno, con pocos platos, vinos *boutique* y clientela súper fiel, pero no podíamos seguir ofreciendo lo mismo; así que nos reinventamos como almacén y empezamos a ofrecer platos y viandas para toda la semana”, cuenta Windaus. Hoy amasan pan cada día, algo muy valorado por los vecinos, ya que en la zona la panadería más cercana queda a siete cuadras. Y en un buen día entregan alrededor de 120 viandas.

Es que la gastronomía no vende mercancías, el sostén del negocio es más la experiencia y el factor emocional que el alimento en sí mismo.

“Un restaurante tiene mucho contenido, no es cuestión de empacar comida para llevar, hay un concepto detrás”, asegura Pablo Jesús Rivero, experimentado *restaurateur* y propietario de Don Julio –el mejor restaurante argentino según el ranking Latin America's 50 Best Restaurants– y El Preferido.

Así, cada local se adaptó de manera diferente. Para El Preferido se basaron en sus orígenes, ya que cuando abrió, en 1952, era un almacén. Hoy, venden embutidos artesanales, quesos, conservas y vinos, entre otros productos. Además, todos los días hay un menú especial para llevar clásicos de la cocina porteña a los hogares.

En Don Julio, en cambio, la estrategia fue totalmente distinta: “Entendimos que el mejor Don posible era dar el producto puro, desnudo, en los hogares”. Hoy funciona como una carnicería de lujo.

La carne a la parrilla representa un desafío a la hora de los traslados, por eso en Lo de Jesús optaron por dos formatos: una carta acotada con envases especiales que soportan el viaje sin perder calidad y cortes de carne maduradas, envasadas al vacío listas para cocinar en el hogar.

Un caso emblema es Casa Cavia, del grupo Mezcla, uno de los restaurantes más elegantes de la Ciudad de Buenos Aires. La atención al detalle es un sello de la casa que atraviesa todos los pilares: ambientación, servicio, vajilla, cocina. “Era imposible pensar en un plato para recalentar, todos tienen un proceso minucioso y era una picardía dejar que un plato de esa calidad se deteriorase en el traslado. Por eso, el equipo tuvo la idea de hacer preparaciones al vacío para terminar en casa, todos vienen con instrucciones y son fáciles de hacer”, cuenta Guadalupe García Mosqueda, directora Creativa del grupo.

En La Panadería de Pablo, otro de los restaurantes que comanda, también debieron reinventarse: adoptaron un formato más al estilo rotisería, venden pastas frescas pa-

ra cocinar y ofrecen variedad de panes frescos. En este caso, en la crisis encontró la oportunidad ya que, según indica García Mosqueda, la venta de panes era un sueño que pudo concretar.

Osaka, el restaurante nikkei más *top* de Buenos Aires, también tuvo que readaptarse. Según explica su propietario, Agustín Latorre, “la disponibilidad de productos es lo más complicado. Con la cuarentena no todos los proveedores te aseguran entrega y calidad, por lo cual tuvimos que salir solo con salmón, el único pescado del que pudieron garantizarnos continuidad”.

### A la calle

Otro tema clave a resolver fue la logística. No todos los restaurantes trabajaban con *apps* de *delivery*, por lo que algunos tuvieron que esperar los tiempos correspondientes para darse de alta y otros tantos prefirieron no hacerlo e implementar *delivery* propio.

La decisión va más allá del tipo de restaurante. La cadena de pizzerías Tomasso, por ejemplo, cuenta con el soporte de Glovo, pero sumó su *delivery*: “Muchas veces reparten los mismos dueños de los locales en auto o bicicleta. Y también se reubicó como repartidores al personal ocioso por la baja demanda. En todos los casos, hay que destacar la buena predisposición del equipo de trabajo para salir adelante”, cuenta Diego Parra, gerente de Marca.

En Fayer, el restaurante de cocina israelí moderna, también encontraron en el *delivery* propio una forma de redistribuir tareas y brindar un servicio extra. “Trabajamos con *apps*, pero si el cliente está en un radio cercano se lo acercamos y de esa manera reinventamos la función de nuestro personal de servicio, que colabora en tareas de producción y embalaje de los pedidos”, señala Mariano Muñoz, *chef* de Fayer.

Casa Cavia, fiel a su impronta, también va tras un puer-

ta a puerta personalizado. “Nuestro equipo con sus motos, bicis o autos intentan llegar lo más lejos posible. Todavía es un sueño pensar en un servicio del restaurante a tu mesa, pero ya estamos en ese camino”, asegura García Mosqueda.

### Los otros protagonistas

En esta batalla gastronómica contra el coronavirus hay más actores que el virus y los restaurantes: los proveedores también son soldados. En ese sentido, algunas marcas salieron a dar apoyo a los bares y restaurantes.

En la Argentina, Gancia, marca del Grupo Cepas, lanzó “Otra ronda”, una iniciativa federal con múltiples aristas. Por un lado, es una plataforma *web* en la que los clientes pueden comprar un cóctel a futuro para disfrutar cuando termine la cuarentena. Además, la compañía compró a los bares la primera ronda de 5000 tragos y duplicará cada una de las compras que realicen los consumidores. “El objetivo es que los bares que no tienen la tecnología ni las posibilidades económicas de desarrollar *e-commerce* puedan tener a su disposición la plataforma y el poder de difusión que le da Gancia”, cuenta Juan Faggiolini, director de Marketing de Grupo Cepas, y agrega: “Como marca creemos que tenemos una responsabilidad ética con los bares y este es nuestro aporte”.

Otra de las empresas que se sumó a la movida solidaria es Stella Artois, en este caso, en el marco de una campaña global: “Ayudá a un restaurant”. Los consumidores entran al sitio de la campaña y compran un *voucher* (de \$ 100, \$ 300 o \$ 500) en uno de los restaurantes inscriptos para disfrutar de una comida al finalizar la cuarentena. La marca duplica el valor del *voucher* y así se benefician las dos partes, ya que tanto el gastronómico como el cliente reciben el doble de dinero.

Según cuenta Juan Giovaneli, director de Marcas Globales de Cervecería y Maltería Quilmes, la iniciativa “se lanzó casi simultáneamente en varios países, como México, Brasil, Chile y Paraguay, para ayudar a los restaurantes, que están pasando un momento muy crítico. En todos los casos, la respuesta de los consumidores y de toda la cadena de valor de la industria gastronómica fue muy positiva”.

Además de ser exitosos empresarios gastronómicos, Adrián Glickman y Tato Giovannoni tienen su empresa de bebidas, con íconos como el gin Príncipe de los Apóstoles –uno de los primeros *made in Argentina*– y dos tipos de vermut, entre otras. Estaban a punto de agrandar el *portfolio* con un vodka, pero el coronavirus pospuso los planes.

Pese a tener otro tamaño, también apoyan a los bares. “Somos una PyME y, dentro de nuestras humildes limitaciones, lo que hicimos fue contactar a clientes y ofrecerles asistencia con las marcas. Fue muy reconfortante porque mucha gente nos dijo que nadie los había llamado, quizás le ofrecían pro-



Fayer, especializado en cocina israelí moderna, ofrece delivery, lo que ayudó a reubicar a personal del restaurante en producción y embalaje.

puestas para redes y cosas así”, cuenta Glickman.

Fernando Salto lleva adelante El Barón de la Menta, una empresa que provee a bares de insumos de coctelería, desde herramientas hasta materia prima. Como la gran mayoría de sus clientes bajaron las persianas, tuvo que reinventar el negocio. “Estuvimos un mes sin trabajar y somos siete en la empresa. Decidimos armar diferentes *boxes* para vender a particulares”, cuenta Salto. Las cajas son temáticas (*mocktails, spritz, sangría, clericó, gin tonics*) e incluyen todo lo necesario, desde las bebidas alcohólicas hasta frutas deshidratadas y congeladas para poner manos a la obra en el bar hogareño.

Otros de los grandes perjudicados por la pandemia son los *caterings*. Nuva, una empresa con 19 años en el rubro y predio propio, tuvo que transformar sus operaciones por completo. “Nunca vivimos una situación como esta, de no poder hacer ningún evento, y teniendo una estructura tan grande tuvimos que crear un nuevo producto, la Nuva Box”, explica Estanislao Fagnilli Fuentes, *executive chef* de la firma.

La idea es simple: entregan el mismo pedido con *delivery* propio hasta en cinco hogares diferentes para que todos puedan festejar un cumpleaños o realizar una reunión vía Zoom. Cada caja incluye platos calientes *gourmet, snacks & bites*, pastelería artesanal y hasta cócteles.

La única certeza es que todo cambia a cada instante, solo que a veces esas modificaciones son tan graduales que pasan inadvertidas. Hoy, la gastronomía mundial tuvo que reinventarse de golpe, pero los expertos tienen fe en que sobrevivirán, como señala Rivero, de Don Julio y El Preferido: “El restaurante nació con la necesidad de generar empleo para la gente que se había quedado sin trabajo en la corte después de la Revolución Francesa; nacimos de una crisis y luego nos adaptamos a diferentes necesidades de la sociedad. Este será un cambio más, solo que abrupto”.<AP>



Tímidos, con sorpresa, se bajan de la bicicleta o llegan caminando entre los adoquines de la Via dei Condotti, para admirar la escena. Las imponentes escalinatas de la Piazza di Spagna, en Roma, están todavía vacías. Al cierre de esta edición, Italia, el país que mostró primero la crudeza del coronavirus y que puso en pausa su economía el 10 de marzo, empezaba, muy lentamente, a retomar sus actividades. La primavera ya mostraba sus primeros signos, con el sol calentando la famosa plaza, pero, esta vez, faltan muchos de sus característicos protagonistas. No están los grupos de turistas que llegan desde todas las partes del mundo –el país que recibe unos 60 millones de viajeros al año espera pérdidas millonarias para el sector– ni los ven-

Un mundo en cuarentena

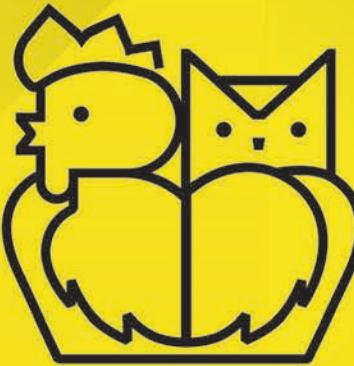
## A la espera de la nueva normalidad

Tímidamente, Italia empezó a retomar sus actividades, como otros países de Europa. Pero nada es igual.

dedores ambulantes de palitos para hacerse una *selfie*. No están los compradores de las exclusivas tiendas de primeras marcas que rodean la plaza, ni tampoco hay grupos de amigos sentados tomando *gelato*. Los cafés reabrieron sus puertas, pero solo para *take away* o tomarlo de a pie y al aire libre. Todavía

nada de volver a esa costumbre tan italiana de sentarse a tomar un *ristretto*. Y aunque para ese lunes 4 de mayo más de 4 millones de personas obtuvieron la autorización para volver al trabajo, la foto que la reportera gráfica italiana Alessia Pierdomenico hizo para Bloomberg todavía transmite el silencio de un

país en suspense. Con el inicio de la fase dos, el país espera de a poco recuperar cierta "normalidad", que en este caso implicará distanciamiento social como estado permanente; transporte público semivacío, con dos asientos desocupados entre pasajero y pasajero; estudiantes sin clases hasta septiembre; niños en los parques, pero sin disfrutar de los juegos; *stickers* en el suelo para indicar la ubicación de cada cliente en los locales; dar la temperatura corporal al entrar a un edificio como quien da el DNI; y el uso del barbijo como artículo de moda. Todo después de que casi 29.000 personas perdieran la vida desde el comienzo de la pandemia: uno de los escenarios más terribles de Europa. <AP> *Eugenio Iglesias*.



RADIO  
RIVADAVIA  
AM 630

am  
630



LUNES A VIERNES

FERNANDO  
CARNOTA  
6 A 9 H

FERNANDO  
NIEMBRO  
12 A 14 H / 19 A 21 H

EDUARDO  
FEINMANN  
9 A 12 H

OSCAR  
GONZÁLEZ ORO  
14 A 17 H

NELSON  
CASTRO  
17 A 19 H



# Queremos ayudarte

Nuestra misión es contribuir al progreso  
de las personas y las empresas.

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

 **Santander**

BANCO SANTANDER RÍO S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (LEY 25.738). CUIT: 30-50000845-4. DOMICILIO DE BANCO SANTANDER RÍO S.A. BMÉ MITRE 480, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.