

Las tragedias de TikTok: ¿A quién hay que culpar?

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 350 - Febrero 2023 - Argentina \$ 600



Ante un mercado interno derretido en rentabilidad, el helado argentino salió a conquistar Europa y los Estados Unidos.

La heladería del MUNDO



Exportaciones en alza, compras de fábricas y nuevos productos para morder un mercado de más de US\$ 20.000 millones.

Nada como una acción sustentable para hacer más valioso tu día.

Todos los días tenemos la posibilidad de hacer algo por nuestro planeta y los que nos rodean.

No importa el tamaño, sino el valor que tiene cada acción. Porque en cada pequeño gesto podemos ayudar.

Y eso es lo que Zurich quiere proteger, para que todos lo tengamos siempre presente.

Tus días
valen mucho.
Protegelos.



Nota del Editor

Historias refrescantes en otro verano caliente

Título 1: "La brecha del dólar vuelve a ensancharse y las tensiones impedirían que afloje". Título 2: "El Banco Central no para de ceder reservas y eso empuja la expectativa de otro plan de incentivo para el campo". Título 3: "Por qué sube la carne: las claves de un salto que golpea al bolsillo". Título 4: "Ex ministros de Macri cruzaron a Rubinstein: 'Que no explote ahora ni nunca porque sufren los pobres'".

Son las noticias económicas de los cuatro principales medios de la Argentina al momento que se escriben estas líneas. Elegidas al tuntún entre otros encabezados que hacen de la Argentina un país no aptos para aprensivos al riesgo. Emprender en este país no

es, precisamente, fácil. Y, quizás, sea la clave, del genoma que hace al ADN *entrepreneur* argentino reconocido en todo el mundo por su talento, creatividad y, fundamentalmente, resiliencia. En un país en el que el empresario es un superviviente, un animal que termina adaptándose a su entorno para garantizar su permanencia, quien ambicione con crecer, con un proyecto que se expanda y lo trascienda, está forzado, sí o sí, a mirar hacia afuera. Ojalá no fuera solo una simple cuestión de escala. "Nunca pretendí que fuera suficiente con estar en la Argentina. Si la PyME no empieza a desarrollarse afuera, se la fagocita la economía del país", asevera Victoria Torterola, funda-

dora de Haulani. Al lado de otras marquesinas más luminosas y que ya brillan fuerte en otros mercados – como Luciano's, Guapaletas, Freddo o Persicco –, su frase resume el espíritu que hoy impulsa a una industria, la del helado, que, en base a un producto de calidad reconocida en ferias y competencias internacionales, ya levantó velas y zarpó decidida a conquistar el mundo. Incremento de exportaciones, aperturas de locales, adquisiciones de fábricas en el exterior, y el lanzamiento de nuevos productos, sus recetas para cucharear una parte de un mercado que, anualmente, mueve más de US\$ 20.000 millones solo entre Europa y los Estados Unidos.

Nadie asegura el éxito de esta aventura. Cada plaza tiene sus desafíos y requiere su estrategia. Pero, si hay algo en los que los fogueó la Argentina, es en el aprendizaje rápido, gracias a ese entrenamiento de cambio permanente en un país que, con un mercado interno de rentabilidad derrida, los embarcó a convertir al histórico granero en, también, la heladería del mundo. Cómo lo hacen, reflejado en la nota de tapa de esta edición. Historias refrescantes, en medio de otro verano caliente.



Juan Manuel Compte

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

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

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

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

Miembro del 

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

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

Sumario

Edición 350



Negocios	Target
▷	▷
Mano a mano Raúl Barcesat	La casa de los millones 78
Equilibrio en la cuerda floja 32	
Green Companies	FT
▷	▷
Un compromiso necesario 38	Tesla en problemas: ¿se termina la era dorada de crecimiento? 98
Guía 2023 44	
La City	Style
▷	▷
De la billetera al ecosistema 70	Islas Caimán: el paraíso más secreto del Caribe 102
Innovación	Cierre
▷	▷
Hágalo usted mismo 74	La Ley de Basile 106

Primer plano

¿Temporada de oportunidades? 6

Perfil Mauricio Sana 8

Pases del mes 10

La agenda del Dircom Paola Podestá 16

Ecosistema

Emprendedor Wood Idea 12

Pitch Alohar 14

Nota de tapa

La heladería del mundo 18

Ante un mercado interno derretido en rentabilidad, el helado argentino salió a conquistar Europa y los Estados Unidos.

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Las tragedias de TikTok 82

El litio se calienta
¿El fin de 'Made in the USA'? 90

AmEx reclama el trono 92

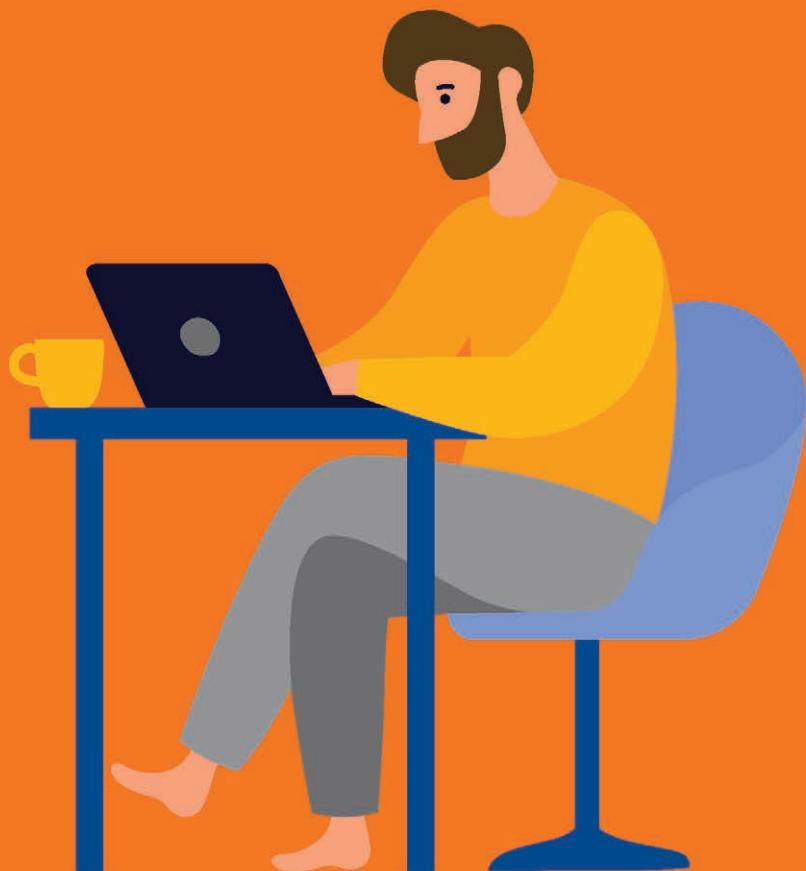


Ser digital es poder comunicarte de la forma que vos elijas, cuando quieras.

En Itaú podés comunicarte desde el celu, la compu,
en persona o como más te guste.

También podés abrir una cuenta por WhatsApp,
y hacer transferencias, compras y pagos desde el chat.
Eso es ser digital.

Itaú. Hecho con vos.



A principios de mes la multinacional francesa Saint Gobain, dueña de marcas como Weber, Isover y Megaflex, adquirió Térmica San Luis, una compañía familiar productora de lana aislante. La transacción llegó luego de un año en el que se registró el mayor volumen de *deals* de fusiones y adquisiciones (M&A, por su sigla inglesa) desde 2019. Las perspectivas de un cambio de escenario económico tras las elecciones combinadas con activos que están en precios mínimos históricos en dólares generan la ilusión de que, tal vez, la inversión de Saint Gobain sea la primera de muchas y que, como en 2015, los capitales empiecen a buscar oportunidades en la economía local. Sin embargo, el escenario actual es más complejo que el de hace ocho años y las decisiones pueden hacerse esperar.

“No va a ser un año sencillo y nadie espera que se tomen medidas económicas que aceleren desembolsos. Es probable que este año no cierre con demasiadas transacciones, pero las empresas pueden empezar a prepararse para el futuro. Quien quiera vender su compañía o recibir capital tiene que estar listo”, dice Hernán Pflaum, socio de Adcap, compañía de *asset management* que el año pasado incorporó el área de *financial advisory*, con la mira puesta en lo que pueda pasar en el segmento de M&A local.

El experto señala que en la actualidad las áreas que más inversiones atraen son las relacionadas con Vaca Muerta y la minería, espe-

Actualidad

¿Temporada de oportunidades?

El precio de los activos hace pensar que este podría ser el año del M&A, pero los inversores todavía no salieron a cazar.



Hoy lo que más inversiones atraen son Vaca Muerta y la minería.

cialmente el litio. Fuera de esos sectores estratégicos es más difícil encontrar capital dispuesto a entrar en el país. Distinto es el caso de las empresas extranjeras que ya tienen presencia local, que tienen tres opciones: esperar a que pase la tormenta, vender parte o todos sus activos, o aprovechar el valor actual de los activos y salir a comprar otras firmas. A favor de esta última opción está el exceso de liquidez que generan las restricciones cambiarias. Con tantos pesos en poder de las empresas es posible que se vean más operaciones como la de Saint Gobain.

“Muchas empresas, media-

nas y grandes, nacionales y extranjeras, que generan caja, acumulan pesos, y no pueden convertirlos a dólares por sus necesidades de acceso al MULC para importaciones, empiezan a buscar negocios en la economía real. Los movimientos y contactos son intensos, pero los cierres de transacciones son escasos”, detalla Patricio Rotman, director de la consultora F&G Finanzas & Gestión. En su opinión, los accionistas argentinos que consideran la posibilidad de vender sus negocios, están pretendiendo valuaciones elevadas, en dólar billete. Eso choca con las expectativas de los compradores que es-

peran poder pagar en pesos y con valuaciones que reflejan el riesgo argentino y termina frustrando la concreción de los *deals*.

Además, Rotman vaticina que podría verse la salida de más empresas internacionales que deciden vender sus filiales. Aunque ya más cerca de las elecciones se espera una menor actividad por el contexto de definiciones políticas: “Para que haya fluidez en las operaciones de M&A se necesita un contexto político favorable y un entorno macroeconómico ordenado y con crecimiento”.

Muchos de los *deals* que se vieron en 2022, señala Miguel Montemerlo, socio del estudio Alegría, Buey Fernández, Fissore & Montemerlo, fueron protagonizados por compañías argentinas, que compran activos a algunas multinacionales. Ese fue el caso de Georgalos, que le compró las marcas y plantas de Toddy y Zucoa a Pepsico, y Mantecol y Palitos de la Selva a Mondelez.

“Los activos están muy baratos y eso genera oportunidades, pero a pesar de ello no se ve una cola de extranjeros para traer capital. Hoy ingresar dinero es muy engorroso, porque si se hace al tipo de cambio oficial, se encarece mucho la operación y las compañías de afuera no están acostumbradas a operar en el contado con liqui”, señala el abogado y destaca que sí hay argentinos dispuestos a tomar el riesgo. Conocen mejor el paño y saben cómo operar en un mercado de incertidumbre constante.

<AP> Ricardo Quesada



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

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

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

BDO

**Perfil**

Mauricio Sana

CEO de Flybondi

Llegó desde Colombia para dar vida al proyecto de la low cost en 2019. Cómo aprendió a nadar en un “océano azul con muchos tiburones”.

“No me sale el che. Me cuesta. No puedo pronunciarlo. Pero me sale el capaz o palabras como pelotu...”. Con un notorio acento chaqueño que resistió el paso del tiempo, Mauricio Sana se define como “un colombiano con corazón argentino”. También se presenta como “defensor de la democratización de los vuelos”. Esas dos características se enlazaron para que hoy esté al frente de Flybondi, empresa que desde 2018 opera en la Argentina.

Llegó a la compañía en 2019 para desempeñarse como *Chief Operating Officer* (COO) y es CEO desde 2021. Su ligazón con la Argentina se estableció mucho antes. Entre 2011 y 2015 fue parte de Aerolíneas, en una escala intermedia para un viaje que lo había depositado antes en Avianca y Copa Airlines. En los días en Aerolíneas ya rondaba por su mente la existencia de una línea aérea de bajo costo. “El proyecto que yo me imaginaba era traer Flybondi dentro de Aerolíneas Argentinas, como una *low cost* de Austral en un entorno de eficiencia que nos permitiera bajar las tarifas y que más gente pudiera volar”, narra. El proyecto se hizo inviable cuando descubrió que por culpa de una repentina devaluación su sueldo se redujo a la mitad en cuestión de unos meses en 2011. Recuerda con una sonrisa que en esa época le habían advertido que revisara bien los billetes de 50 pesos para no ser estafado con dinero apócrifo. Pese a contar con el aval del Gobierno, el contexto económico impe-



Somos la evolución de la salud animal

A través de la especialización en biotecnología
desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones
destinadas al cuidado de la salud de los animales.



Biogénesis
Bagó

día salir ganando con esa ambiciosa apuesta. Si bien dejó el país para regresar a su Colombia natal, retornó a la Argentina para reencontrarse con los amigos que lo habían introducido en el sagrado rito de reunirse alrededor del asado. Los lazos con esta tierra eran fortísimos porque, además, en 2016 cuando trabajaba en Almundo nació Thiago, su segundo hijo. Hacer las valijas no le costaba demasiado. Las armó por primera vez a los 16 años, cuando dejó Boyacá, su pago chico, para estudiar ingeniería en sistemas en la Universidad Nacional de Bogotá. No sabía siquiera prender una computadora, recuerda hoy.

Una pasantía en el departamento de Recursos Humanos de Avianca le permitió adentrarse en los secretos del *revenue management*. Allí se enamoró del mundo de los negocios. "No soy fierroero, sé muy poco de aviones, pero me encanta el negocio de la aviación", confiesa.

Antes de ser CEO de Flybondi hizo cosas que forjaron su perfil de líder de una empresa. Junto a un tío vendía naranjas en un mercado bogotano. Lo hacía a escondidas, temiendo que algún compañero de estudios lo descubriera. Esa actividad le permitía hacer frente a las exigencias económicas de su carrera universitaria. Aprendió sin instrucción alguna los primeros pasos del *revenue management* que formalmente descubrió en Avianca. Entendió que no podía dejar el mercado con frutas sin vender y mientras viajaba a la uni-

versidad las comercializaba a un precio menor. "Me costaba más quedarme con una naranja que venderla más barata. Y hoy cuando hablo con el equipo de *Revenue Management* de la empresa digo que una silla vacía me cuesta más que haberla vendido muy barato", cuenta. Esa enseñanza del mercado de las frutas es la que explica el negocio de Flybondi. Admite que para imponer el modelo *low cost* se vio forzado a aprender a nadar en un "océano azul con muchos tiburones". Ese desafío permitió el éxito de Flybondi, una empresa que Sana ve como "un ejemplo de democratización de la industria". Y refuerza esa idea con un concepto simple: "Hay dos tendencias. Una es ser muy rentable, tratando de cobrar lo más caro posible a cualquier pasajero... y está la otra, que es tratar de generar el mayor volumen posible con una tarifa que me mantenga saludable financieramente y el avión vaya lo más lleno posible. Aquí voy al propósito de Flybondi, que es que cada vez haya más gente volando". Con entusiasmo sostiene que "lo que nosotros queremos no es una montaña de dinero, sino tener una montaña de personas subidas a los aviones. Así tomamos las decisiones y eso tiene que ver con palabras como democratización, inclusión, equidad, justicia social y políticas sociales. No importa de dónde viengas para volar con Flybondi. Nuestros aviones son un perfecto ejemplo de inclusión". <AP> Carlos Viacava

Pases del mes



Ricardo Flammini

Presidente y director General de Nissan Argentina

El flamante directivo se desempeñaba hasta el momento como VP de Marketing para América Latina y VP de la División de Marketing, Ventas y Posventa en América del Sur. Flammini tiene más de 25 años de experiencia en la industria e ingresó a Nissan en 2019 como director de Marketing Regional. Antes trabajó en Ford, compañía de la que se retiró como director de Marketing. Es contador público de la Universidad Católica Argentina y tiene un MBA de la misma casa de estudios.

Magdalena Aragón

De Especialista en Protección de Cultivos en Corteva a gerenta de Marketing de Agrofina

Patricio Greco

De COO de Agrotoken a Managing Director de PedidosYa Argentina

Patricia Jebsen

De gerenta General de Beat Argentina y Chile a gerenta General de Rappi Argentina y Uruguay

Santiago Peralta

De Program Head Sr Manager de Santander Tecnología a CTO de Alprestamo

Amalia Sáenz

De Senior Corporate Country Advisor a vice presidenta de Asuntos Corporativos de Lake Resources Argentina

LÍDERES EN GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EFICIENTE Y SUSTENTABLE

TENEMOS EL ALCANCE PARA ABASTECER
A LAS INDUSTRIAS DE TODO EL PAÍS .



YPF
LUZ

Una empresa de Trenque Lauquen, provincia de Buenos Aires, ya rescató 150.000 kilos de plástico que iban a terminar en la basura. ¿Qué hacen? Simple: reposeras, huertas, juegos de *living*, mesas o sillas a partir de placas recicladas. Suena a una buena idea, o Wood Idea, como reza el nombre del emprendimiento.

Gastón y Fermín Laborde son hermanos a los que desde chicos se les despertó el interés por los negocios. Cuando tenían apenas 13 y 14 años revendían la leche del tambo de su padre en plena crisis de 2001 y a los 18, cuando se mudaron a Buenos Aires para estudiar Administración Agraria, se lanzaron a vender alpargatas. Ese proyecto después derivó en QA, una marca que llegó a tener 30 locales exclusivos. “Ese fue nuestro aprendizaje mayor”, dice el primer Laborde.

Wood Idea, en realidad, nació con otros padres. Un grupo de amigos -también de Trenque Lauquen- la habían creado, pero la idea no lograba caminar. Cuando los fundadores estaban a punto de cerrar la persiana, los hermanos les hicieron una oferta: “Conocíamos el proyecto y nos encantaba. Además, tenía la pata de sustentabilidad que con el proyecto anterior no habíamos tenido. La compramos por poca plata porque venían de seis meses sin ventas. Así que fue como arrancar de cero”, explica el emprendedor. Para el re-

De buena madera

Dos hermanos compraron una empresa en quiebra y le dieron nueva vida. Sus muebles de plástico reciclado se venden en 18 provincias.



Gastón Laborde, al frente de la empresa.

lanzamiento –que incluyó un *rebranding*, nuevos proveedores y una nueva estrategia de comunicación-, invirtieron US\$ 20.000 de su bolsillo. Empezaron vendiendo 15 productos por mes y ahora despachan 250. Hoy en Wood Idea se encargan del diseño de los productos: compran las ta-

blas de plástico reciclado y trabajan con dos carpinterías que ensamblan las piezas a pedido.

La clave para darle nueva vida a la empresa fue cambiar el modelo de negocios: ahora trabajan a pedido y no tienen stock. “Ya había tenido una mala experiencia cuando trabajaba en indumentaria, donde mandás

a producir con un año de anticipación, y me había quemado porque eso lo vas bancando desde la marca. Eso nos mató cuando vino la crisis de consumo de 2018. Muchos clientes se fundieron y nosotros estuvimos cerca. Dije ‘esto no va más’, y buscamos un modelo donde nosotros nos podíamos financiar con nuestros clientes”, explica Laborde.

Hoy venden exclusivamente a través de su tienda digital y suman clientes en 18 provincias de la Argentina. “Nuestros productos son más caros comparados a otros de, por ejemplo, pino. Pero los nuestros duran toda la vida y no requieren mantenimiento. El cliente es el que entiende ese beneficio y que sabe que compra un producto sustentable que de otra manera hubiese terminado flotando en el mar”, agrega el fundador. Su foco hasta ahora estuvo en llegar al consumidor final, sin embargo, poco a poco van sumando empresas entre sus compradores, como desarrolladoras o centros turísticos. Otra pata que está creciendo es la de los municipios. Su portafolio tiene una variedad de 30 productos, con las reposeras como preferidas del público.

Para 2023 el objetivo de los hermanos está en sostener el crecimiento. El año pasado reciclaron 70.000 kilos de plástico y para este ejercicio proyectan llegar a los 105.000 kilos. <AP>

Eugenio Iglesias

En cifras

Fundación: 2019. Inver. inicial: US\$ 20.000. Fact. '22: \$55 millones. Fact. '23 (p): \$150 millones



Galicia
Seguros



Más de 25 años
Cuidando tus Historias.

Compañía Aseguradora: Galicia Seguros S.A.U Leiva 4070 CABA. CUIT 30-68714552-2. N° de Inscripción en SSN 0589. N° de Inscripción en ICIJ 12.571. Contratación de la cobertura sujeto a verificación y análisis de Galicia Seguros S.A.U. Consultá requisitos de asegurabilidad, riesgos no cubiertos y cobertura del seguro llamando al teléfono 0800-444-0810 o en www.galiciaseguros.com.ar. Superintendencia de Seguros de la Nación: 0800-666-8400 www.argentina.gov.ar/ssn. El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. LA AGENCIA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA, en su carácter de Órgano de Control de la Ley 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que interpongan quienes resulten afectados en sus derechos por incumplimiento de las normas vigentes en materia de protección de datos personales. Política de Privacidad y Protección de Datos Personales: <https://www.galiciaseguros.com.ar/legales/politicasprivacidadproteccióndatospersonales>.

Airbnb y Booking son dos de los grandes jugadores en el mundo de los alquileres temporarios. Pero ambas calculan el valor de sus reservas en dólares y el precio final está atado a la cotización del día. Un grupo de amigos marplatenses decidió crear una opción nacional y en plena pandemia fundaron Alohar, una plataforma que no solo está en pesos sino que también ofrece la opción de pagar en cuotas sin interés. A más de dos años de su lanzamiento ahora buscan triplicar sus reservas y proyectan facturar más de \$ 200 millones.

“Solo queríamos irnos a Santa Teresita a comer un asado y volver”, cuenta Juan Ignacio Collar López, co-fundador de la compañía junto a Fernando Unzué, sobre cómo surgió la idea. “Empezó en Playa Grande a fines de 2019. Queríamos hacer un viaje cerca y pensábamos que teníamos que depositar la reserva en una plataforma al valor del dólar y a eso se le agregaban impuestos. Vimos una necesidad propia de usuario”. Así fue que empezaron a delinear los detalles de su proyecto. Unzué tenía la experiencia en tecnología, en tanto Collar López aportó su expertise en marketing y comercialización. Tras invertir \$ 120.000, que tenían de ahorros, lanzaron Alohar en diciembre de 2020. Lo más difícil, señala, fue sumar los primeros alojamientos. Empezaron con

Hospedaje gasolero

Crearon una plataforma de alojamientos temporales en pesos y en cuotas y ya facturan \$ 13 millones.

Cómo funciona su modelo de negocio.

Foto: Flor Arroyos



Juan Ignacio Collar López y Fernando Unzué, los fundadores.

algunos conocidos y familiares en la Costa Atlántica y luego fueron surgiendo oportunidades en otros destinos turísticos, como la Patagonia, el Noroeste y la Ciudad de Buenos Aires. Actualmente cuentan con más de 3000 espacios publicados en su sitio. “Este verano nos agarra más consolidados”, comenta Collar López. Durante el primer

año tuvieron 1085 reservas y en 2022 lograron un crecimiento del 100 por ciento. Para 2023 esperan superar las 6000 operaciones. Su oferta contempla valores en pesos y acuerdos con bancos nacionales y privados para financiar el pago de las reservas en cuotas. “La financiación es solo para el huésped. El alojador recibe el pago total a las 24

En cifras

Fundación: 2020. **Inversión inicial:** \$ 120.000

Facturación: \$ 13 millones. **Usuarios:** 35.000

horas de haberse realizado el *check-in* como método de seguridad”, agrega. El modelo de negocios se basa en una comisión a ambas partes involucradas. Por un lado un 6,5 por ciento más IVA para el propietario y, por el otro, un 11,5 por ciento más IVA para el huésped. “Intentamos brindar un servicio integral así que se están barajando algunos acuerdos, como la posibilidad de tener seguro de viaje, para la propiedad o también poder comprar electrodomésticos para equipar el departamento”, enumera el emprendedor.

Este año esperan un crecimiento exponencial. “Estamos próximos a lanzar nuestra app. Inicialmente ese incremento se dará por una mayor cantidad de espacios publicados, ya que desde ahí la experiencia de usuario en la búsqueda de alojamiento se da de una mejor manera”, explica. Actualmente la empresa cuenta con 35.000 usuarios registrados.

El próximo paso, apunta, será invertir en publicidad para incrementar la visibilidad de la compañía y también rubricar más acuerdos con bancos para ofrecer más posibilidades a la hora de pagar. A esto se le suma un posible desembarco internacional en 2024: “Es una idea fuerte que venimos trabajando”. Entre los mercados apuntados estarían Brasil, Colombia y Uruguay. **Javier Ledesma Cascio**



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



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

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

Conocé más en www.sudamericanadedragados.com.ar



Compañía
**SUD AMERICANA
DE DRAGADOS**



Miembro de:
Jan De Nul
GROUP

La agenda del Dircom

Paola Podestá

Jefa de Comunicaciones de IBM para América latina

"Obsesionada por los contenidos" y "nacida y criada curiosa", Paola Podestá es la voz de IBM. Jefa de Comunicaciones de la empresa para América latina, su misión es transmitir el mensaje de una compañía que ha acompañado el desarrollo tecnológico del mundo durante más de un siglo.

"Trabajar en tecnología me apasiona porque veo las posibilidades que tiene esta industria para transformar el mundo y también impactar positivamente en la vida cotidiana de las personas. Es una industria que te empuja continuamente a aprender nuevos *skills*, porque está en constante movimiento". IBM asumió un rol decisivo en esa transformación. De hecho, según cuenta Podestá, la empresa "hoy está enfocada en innovar y colaborar con clientes y socios del sector público, privado, ONG y academia para co-crear utilizando tecnologías de nube híbrida e Inteligencia Artificial". La compañía está usando además su experiencia en consultoría e industria con el objetivo de implementar soluciones impulsadas por datos y diseñadas para automatizar, modernizar, proteger y transformar las empresas en Latinoamérica y en el mundo. Explica que su negocio se ha transformado constantemente a lo largo de los años. "Sin embargo, nuestro propósito de marca se mantuvo siempre vigente". En cuanto a las pautas que la empresa sigue para construir su estrategia de co-

Con propósito vigente

Las claves para mantenerse en una industria en cambio permanente.



municación, Podestá explica que su plan de comunicación está alineado por campañas, apoyando las grandes apuestas que lleva adelante el negocio, tanto a nivel mundial como en Latinoamérica. "Esto nos dio un mayor foco: todos los miembros de la orquesta saben qué instrumento tocar. IBM es una compañía con una cultura de comunicación muy madura. Nuestra área ocupa un lugar en la mesa ejecutiva: trabajamos muy de cerca con los líderes del negocio para asesorarlos, no solo en

sus interacciones con el mercado, sino también con nuestros colaboradores, fundamental para el éxito de nuestra organización". Podestá destaca que impulsan un estilo de comunicación cada vez más abierto y descentralizado. "Lo atraviesa todo. Nos enfocamos en equipar a otras áreas para ser cada vez más efectivas en sus comunicaciones. Y siempre incorporando al *feedback*, un elemento crucial de nuestra cultura. Todos los colaboradores reciben información constante de cómo les está yendo y

qué pueden hacer mejor. También el reconocimiento, clave para la motivación, sin importar la jerarquía. Usamos mucho la comunicación como refuerzo positivo de los comportamientos que definen nuestra cultura".

Egresada de la Universidad de Palermo como licenciada en Relaciones Públicas, con especialización en *Storytelling* y Contenidos, hizo un posgrado en Redacción creativa en la Escuela Argentina de Creativos Publicitarios y en Repütación Digital (Digital House). En su tiempo libre incursiona en la escritura y está a punto de terminar su primera novela de ficción. La comunicación está en su esencia porque "es la capacidad de contar historias que emocionen. Y para contar esas historias lo primero que debemos hacer es encontrarlas: saber escuchar, entrenar el ojo para mirar los detalles y hacer las preguntas correctas". Y como una forma de enlazar su pasión por la comunicación y su actividad en IBM, sostiene que "si estás en el negocio de vender algo, necesitas irremediablemente establecer una conexión emocional con tus clientes, evocar emociones. Toda buena historia necesita un buen ángulo. Mi obsesión es encontrar esa conexión y contribuir a una comunicación con propósito: generar interacciones memorables, más genuinas y más simples".**<AP> Carlos Viacava**



#1

EN RENOVABLES

Durante 2022 generamos el 20% de la energía renovable eólica y solar de Argentina y reafirmamos nuestro liderazgo un año más. Esto ha sido posible gracias al compromiso de nuestra gente. Nos sentimos orgullosos de seguir marcando el camino hacia la transformación de la matriz energética del país.

cen~~e~~lia

cen~~e~~lia

Ante un mercado interno derretido en rentabilidad, el helado argentino salió a conquistar Europa y los Estados Unidos.

La heladería del MUNDO

Exportaciones en alza, compras de fábricas y nuevos productos para morder un mercado de más de US\$ 20.000 millones.

por Javier Ledesma Cascio





que su operación en Argentina por primera vez en su historia. La receta artesanal es clave, pero, señalan desde el rubro, más vital aún fue entender la dinámica de cada mercado.

“Nos decían que estábamos locos, que en Roma había 2 millones de heladerías. Sabemos lo que hacemos, lo que hay en el mercado y qué experiencia podemos ofrecer”, apunta Otero. Christian y Daniel aprendieron sobre las técnicas y secretos del negocio heladero en Italia antes de abrir su primera sucursal. Desde allá también trajeron las vidrieras para exhibir las paletas, que se transformarían en uno de sus buques insignia para viralizar y expandir la marca. Hoy, poco más de 11 años después, manejan más de 60 locales en el mercado argentino y cada uno vende, en promedio, 50.000 kilos anuales. Según la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (Afadhy), el consumo per cápita de helado artesanal en Argentina ronda los 7 kilos. “Estamos encarando un nuevo estudio. Creo que cuando tengamos el resultado va a estar por arriba de ese número”, apunta Maximiliano Maccarrone, su presidente. En tanto, en 2021 se produjeron 412.279 toneladas, de acuerdo al reporte de Claves, con una proyección de crecimiento de 12 por ciento para el año siguiente. “El helado argentino se posicionó en el mundo y la región como uno de los mejores. Eso arrancó con las competencias internacionales y, por otro lado, es parte de la cultura que viene de la herencia italiana de hace muchísimos años”, explica sobre la nueva ola expansiva de la industria local. Y Maccarrone agrega otro condimento: “También salen a buscar negocios afuera porque hoy los volúmenes de venta acá son buenos, pero la rentabilidad está complicada. Es un buen helado y va de la mano de un marketing espectacular”.

Fuente: INDEC y Claves



1000 m²

Tiene la fábrica que Lucciano's adquirió en la región lombarda de Como. Tiene capacidad para abastecer a 20 locales en Europa.

Fuente: la empresa

El nuevo continente

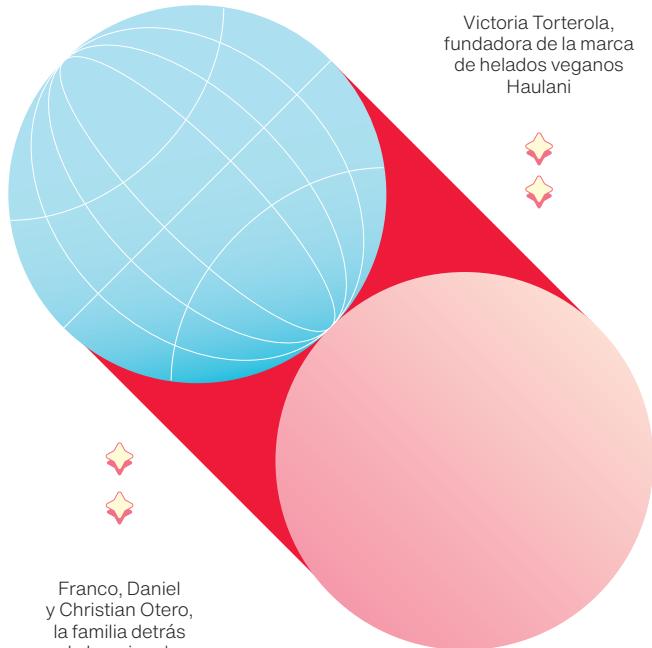
Europa es un mercado que mueve 9800 millones de euros en ventas de helado, de acuerdo a los datos relevados por Sigep en 2022. De esa cifra, Italia se lleva unos 2700 millones y el año pasado tuvo un crecimiento del 16 por ciento. En tanto, el negocio en España, otra de las plazas miradas de cerca por las marcas argentinas, facturó 554 millones de euros con un alza del 4,8 por ciento entre junio de 2020 y mayo de 2021, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentos.

Hace cuatro años, los Otero decidieron que era el momento de salir a conquistar nuevos mercados. Empezaron por los

Estados Unidos con un espacio en el Florida Mall, en Orlando. Le siguieron locales en centros comerciales de Miami y Nueva Jersey. Luego, en plena pandemia, llegó Uruguay con aperturas en Montevideo y Punta del Este. El año pasado consiguieron lo que ninguna otra heladería argentina había logrado (o al menos intentado) con su local en Roma, que el próximo abril festejará su primer aniversario.

Parte de la experiencia de ir a una de sus heladerías es la producción a la vista. Todos los *spots* en el exterior tienen su propio laboratorio, como lo llaman en la compañía, donde preparan el helado y decoran a mano cada paleta. Hicieron algunas exportaciones de paletas a los Estados Unidos ante cada inauguración, pero solo para tener *backup* para la demanda inicial. Este formato de sucursales cambiará en la siguiente etapa con la fábrica en Italia. "A veces en Europa no es tan simple encontrar locales de 200 m² que te permitan montar un laboratorio, y si los encuentras el costo es muy alto. La idea ahora es crecer con un *mix* y poder encontrar puntos interesantes sin depender de poner un laboratorio", detalla. Este año planea abrir cinco heladerías en Europa y entre tres y cuatro en el mercado estadounidense, donde también está negociando un *lease* para tener fabricación local.

Rapanui evaluó la misma solución para llevar al viejo continente su *snack* helado de fresas con chocolate, Rapanui.



Franco, Daniel
y Christian Otero,
la familia detrás
de Lucciano's

2700

millones de euros

Facturó el negocio heladero en Italia en 2022.
Creció un 16 por ciento

Fuente: Sigeo

La chocolatera invirtió 3,5 millones de euros para montar una fábrica en Valencia que hoy elabora 600.000 potes por año. "La planta trabaja solo tres meses al año para tener stock con vencimiento extendido durante toda la temporada. Para 2024 vamos a entrar en marcha para producir todo el año porque esa fábrica tiene capacidad para elaborar 10 millones de potes anuales", cuenta Leticia Fenoglio, su CEO. Actualmente están presentes en Italia, Portugal, Suiza, Alemania, Rumanía y Andorra y en 2023 piensan ingresar en Australia, Reino Unido, Países Bajos, Israel y Arabia Saudita.

Desde su centro de producción en Bariloche exportan el 20 por ciento de los potes a siete mercados en América latina.

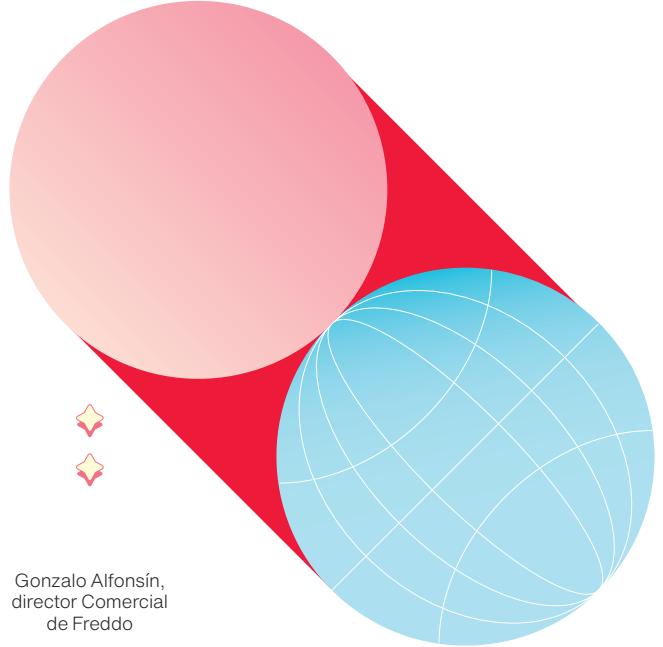


La clave, indica Fenoglio, fue automatizar el proceso de elaboración para poder llevarlo a gran escala.

En esa misma encrucijada se encuentra Lucciano's porque lo artesanal no siempre es amigo del volumen. "La capacidad de producción, sobretodo de algunos modelos de palitos que se hacen a mano, es limitada. Y entrar en un mercado con miles de bocas requiere un volumen difícil de abastecer, entonces estamos trabajando en cómo desarrollar ciertos productos a través de tecnología sin perder artesanía (sic)", afirma Otero.

En 2020 Guapaletas abrió su primera sucursal en Valencia y hoy tiene presencia con sus paletas rellenas en Barcelona, Málaga y varias cadenas de *retail*. "Esto es arrancar de cero porque lo que aprendimos es que, para eso, el *copy paste* no va", aseguró su cofundador, Federico Manzuoli, a El Cronista a principios del año pasado. La firma producía en suelo español con maquinaria propia en la planta de un socio argentino, pero planeaba tener fábrica propia ahí para este año. En ese momento, el ejecutivo identificó que los siguientes pasos serían Portugal, Francia y Andorra.

Hace 10 años que Gonzalo Ricci lleva adelante la sucursal madrileña de Kalúa, la heladería fundada por Antonio de Fino en General Pacheco en 1982. "Las heladerías acá cerraban en invierno y fuimos los primeros en estar abiertos todo el año.



Gonzalo Alfonsín,
director Comercial
de Freddo

Eso nos exigió recomponer el modelo e incluir pastelería y chocolate caliente para pasar el frío”, asevera. La cadena cuenta con otros seis locales en Málaga, manejados por los De Fino, y este año abrirán las primeras franquicias. Por su parte, Juan Pablo Brina, también argentino y fundador de la heladería La Dolce Fina, en Madrid, agrega otros puntos a tener en cuenta: “Acá no hay grandes heladerías, el formato es más pequeño, y con cubetas de helado a la vista en lugar de los tachos con tapa. Eso es más costoso y lleva más trabajo mantenerlo”. Además, puntualiza, conseguir un buen espacio en la capital española no es sencillo. “Es un mercado caliente y las buenas ubicaciones vuelan. Estaba reservando la tercera sucursal, encontré otra y decidí arrancar la cuarta”, cuenta.

Extrapolar el modelo argentino había sido el método que adoptaron las empresas para conquistar la región. Y aunque Europa conoce bien la cultura de heladería, para comer terreno en los Estados Unidos tenían que reinventarse.

Hacer la América

Joshua Hochschuler nació en Dallas, Texas, pero a los 22 años se mudó a Buenos Aires. Consiguió trabajo en un banco y vivió en el país durante cinco años. Uno de los grandes gustos que adquirió durante su estadía porteña consistía en visitar las heladerías y disfrutar de un cucuricho o, en algunos casos, comprar medio kilo para tenerlo en el freezer y comerlo de a poco. En 2000 decidió volver a los Estados Unidos, sin embar-

60

%

Del volumen de negocio de Freddo estará fuera de la Argentina a fines de 2024

Fuente: la empresa

go, antes de aterrizar allá se enteró que se había quedado sin trabajo. Pensó qué hacer. Quizá era el momento de emprender, lanzarse en solitario. Y decidió unir su nuevo proyecto a uno de los productos que más añoraba de la Argentina.

Volvió para aprender cómo producirlo y llevar adelante un negocio heladero. Se puso en contacto con Jorge Davalli, fundador de Chungo, que le enseñó todo. Consiguió US\$ 600.000 de inversión (la familia Davalli aportó una parte a título personal) y en 2003 abrió Talenti, una heladería en su Dallas natal. Pero el emprendimiento operó a pérdida durante los primeros dos años. Había algo que no funcionaba del modelo argentino. “Nadie pedía helado para llevárselo a su casa y solo vendíamos para consumir ahí. Hacer esas ventas de montos grandes era una parte importante del negocio cuando lo pensamos y las transacciones que teníamos eran demasiado chicas para bancar los gastos”, recuerda Hochschuler.

Entonces decidió cambiar. Según la Asociación Internacional de Productos Lácteos (IDFA), ocho de cada 10 estadounidenses compran helado en los supermercados. Y la mitad eligen envases de más de un kilo, mientras que el 23



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Premio Oro
Mejor Publicidad
elegida por los
consumidores
CAA 2021



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



Primer puesto
Octubre 2020
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas
de Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

13.100

US\$ millones

Representa el impacto de la industria de helados en la economía de los Estados Unidos

Fuente: International Dairy Foods Association (IDFA)

por ciento prefiere las pintas. Cerró su tienda y apostó por vender pintas y paletas en góndolas, hoteles y restaurantes. Ante esto, los Davalli decidieron retirarse del proyecto. En 2005, cuando abandonó el modelo original, Talenti facturaba US\$ 150.000 por año. Para 2008 ya tenía ventas por US\$ 3 millones. Y en 2016, dos años después de que Unilever la comprara, la empresa generaba ingresos por US\$ 250 millones. “Los estadounidenses están enfocados en el formato fácil, la conveniencia. Ir al supermercado y comprar varias cosas”, analiza el emprendedor.

Chocorísimo dio su paso internacional a través de las pintas



Los sorrentinos Luigi Aversa y Giovanni Guerraccino fundaron Freddo en 1969. Ya con otros al mando, se emprendió la internacionalización con heladerías en Chile y Uruguay. En 2009 incluso hizo un intento en Londres bajo el nombre Frezzo, pero solo duró unos años. El fondo Pegasus compró la compañía en 2004 y desembarcó en los Estados Unidos con una sucursal en Carolina del Sur. En ocho años abrió ocho locales en suelo estadounidense y solo en 2023 planea duplicar su presencia. ¿La clave? Los productos preevasados.

“Había un mito en la Argentina de que en los supermercados no se podía hacer helado de calidad. Vimos una demanda insatisfecha y hoy tenemos un 12 por ciento del volumen de la categoría ahí en el mercado local”, cuenta Gonzalo Alfoncín, director Comercial de Freddo. Por preevasados se refieren a baldes, pintas, bombones y tabletas, que hoy representan un 30 por ciento de su volumen de ventas, pero dentro de cinco años esperan que se lleve un 80 por ciento.

Ese fue su caballito de batalla para conquistar los Estados Unidos. Este mes la marca entrará a Sam's Club, una cadena mayorista por membresía creada por Walmart, con un pack especial de 12 tabletas de dulce de leche. Por el momento se ocuparon de crecer en la costa este, no obstante, recientemente firmaron un acuerdo de masterfranquicia para abrir 50 locales en California. Los primeros dos debutarán en el primer cuatrimestre de 2023.

Entre sus 47 heladerías repartidas en Uruguay, Chile, Brasil, Panamá, México y los Estados Unidos, el negocio internacional representa un 40 por ciento del total. “Esperamos dar vuelta esa ecuación para fines de 2024”, señala Alfoncín. Freddo terceriza su producción en diversas fábricas, ya que desde 2018 cerró su planta, y luego exporta lo necesario para abastecer a sus franquicias en el extranjero. Por ahora, asegura, sus socios productores tienen capacidad para seguir sumando kilos de producción, aunque no descartan buscar opciones afuera. “Analizaremos sumar una planta en los Estados Unidos si empezamos a tomar volumen”, reconoce.

La revancha del palito

“En Europa la experiencia fue mucho más simple. Sí, tenés muchísima competencia, pero ahí está el ingenio de cada uno para posicionar su marca”, destaca Otero, de Lucciano's. Ellos apostaron por el “factor Instagram” y su poder viral. En Roma lanzaron una paleta con la forma del Coliseo y lo mismo hicieron en los Estados Unidos con la Estatua de la Libertad. Otro caso fue el de su local “nave espacial” en Barcelona.

En cambio, abrirse paso en los Estados Unidos tuvo algunas complicaciones. “Nos costó tres años lo que en el mercado europeo logramos en seis meses. Allá tardas un año en hacer un local, mientras que en Europa podes hacerlo en tres meses y eso incide en los costos”, profundiza. Ahí tuvieron que modificar su modelo de sucursal. De las calles pasaron a los centros comerciales para tener mayor flujo de potenciales clientes. “La clave es no fallar con la locación porque los precios son altos y

entras en un *lease* por 10 años que, generalmente, es de cumplimiento efectivo y con penalidades muy altas si te das de baja. Tenés que analizar muy bien antes de dar cada paso”.

Pero, si el grueso del consumo estadounidense de helado no está en las heladerías, ¿por qué las empresas argentinas proyectan abrir más locales? Según Hochschuler, se trata de una apuesta de marketing. “Tienen tiendas para crecer en marca y después vender en otros formatos a otros clientes. Por ejemplo, las tiendas de Ben & Jerry's no son nada más que marketing para Unilever (N.d.R: Hochschuler dejó de trabajar para Unilever en 2019) y no lo ven como una manera de generar ganancia, sino para crear *equity* de marca”, analiza.

José Ignacio Jiménez empezó fabricando paletas rellenas en el entrepiso de la franquicia de Subway que manejaba en Santiago del Estero. Las había visto en Brasil y puso manos a la obra en junio de 2015. Al poco tiempo pasó a dedicarse *full time* a Dolceletas, su nuevo proyecto. Empezó a vender en Tucumán, Catamarca y La Rioja, y en 2019 mudó la producción a Buenos Aires. Ahí la familia de su socio, Agustín Clemente, tenía una fábrica que elaboraba para la cadena de heladerías que operaban. Apostó por posicionarse en los kioscos, sin embargo aparecieron obstáculos. “Vino la competencia y le dijo al dueño de la cadena de kioscos que saque nuestro producto o le sacaban el descuento”, recuerda.

Intentaron reposicionarse en las cadenas de heladerías, pero el volumen no era el mismo. Ahí fue cuando activaron el plan estadounidense. Viajaron en abril de 2021 para investigar el mercado y en agosto del año siguiente ya tenían sus paletas en la calle tras una inversión inicial de US\$ 320.000.

“Ahí no hay competencia desleal como en Argentina. Allá nuestro producto lo vendíamos a US\$ 1 y acá se consigue por casi US\$ 4”, resalta.

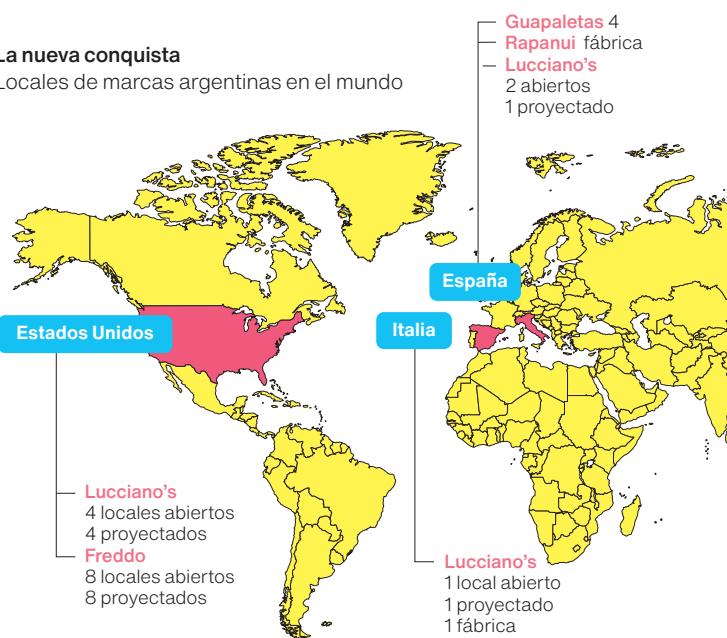
En el camino también tuvieron que aprender. “De arranque compramos 38 freezers ploteados con la marca porque en Argentina no pones un pie en un kiosco si no tenés equipo. Solo pudimos colocar 15 porque muchos ya trabajan con máquinas propias”, relata. Dolceletas está presente en 38 puntos de venta entre Tampa y Orlando, aunque pronto serán 260 localidades cuando lancen Frutilicious, su marca económica. Estas se venderán a US\$ 1,49 y les dará volumen para crecer.

Entre ambas etiquetas vislumbran llegar a las 100.000 unidades por mes. “La operación argentina sigue siendo superior, pero cuando salga la nueva marca en los Estados Unidos la vamos a sobrepasar ampliamente”, asegura.

Las paletas fueron la punta de lanza de la nueva camada de *players* de la industria. Se abrieron paso con su híbrido entre el clásico palito bombón y un postre *gourmet* artesanal. Los jugadores tradicionales, como Freddo y Chungo, intentaron subirse a la ola, pero nunca se volvió vital para

La nueva conquista

Locales de marcas argentinas en el mundo



sus números. “Cambió el público objetivo y modificó el mercado. Al principio era un sector etario más amplio y quedó como un nicho infantil”, reflexiona un empresario heladero que lleva varios años en el negocio.

Pero a Lucciano's y Guapaletas, principales exponentes del boom palitero, no les sucedió lo mismo. Incluso se apalancaron en ese segmento para su expansión internacional.

Julián Casamayor, director de Iberia, resalta un dato que le pone números al auge que tuvo este producto. La empresa de su familia fabrica cerca de 150 millones de palitos de madera para helado por año. “Desde que empezamos a trabajar con estas marcas la producción creció en un 50 por ciento”, detalla.

Guapaletas tiene capacidad instalada para producir 1 millón de paletas al mes, mientras que Lucciano's elabora 2 millones de palitos por año. La empresa marplatense podría duplicar esa cifra una vez que ponga en funcionamiento su nueva planta de 8000 m² para la cual invirtió \$ 1000 millones. “Va a estar preparada para atender demandas más importantes del exterior”, comenta Otero.

En otro segmento de precio se ubica la cordobesa Grido cuya máquina palitera puede fabricar hasta 40.000 unidades por hora. A mediados de 2022, la compañía fundada por la familia Santiago anunció que invertirá US\$ 50 millones para duplicar su producción en dos años. Su foco, también, está en el exterior, aunque, como otros jugadores, primero quieren hacer pie en América latina.

José Ignacio Jiménez, el santiagueño fundador de Dolceletas que llegó a Estados Unidos



Primero la región, luego el mundo

Esteban Wolf tiene un plan de negocios hasta 2028 para Chocorísimo, la empresa que dirige desde 2014. Ese *road-map* incluye exportaciones a Europa y Australia (top 3 en consumo de helado junto a Estados Unidos y Nueva Zelanda). Pero, asegura, esto es paso a paso. "Primero tenemos metas concretas de ser líderes en la región. El desarrollo internacional implica tiempo, desgaste e inversión. Sin embargo, son países estables", apunta. Y exemplifica: "En Perú trabajamos hace un año y siempre tiene altibajos políticos, pero la economía ahí no se toca".

Después de analizar varios mercados, la compañía optó por desarrollar su expansión internacional a través de la exportación de pintas, en lugar de abrir heladerías. Así desembarcaron en Uruguay, Chile y Perú y pronto llegarán a Brasil y Colombia. Para esto invirtieron US\$ 1,5 millones en una planta de 1500 m² que inauguraron en 2018 y de las tres líneas de producción que tienen ahí, dos se enfocan exclusivamente en el mercado externo. "Hoy exportamos el 40 por ciento de nuestra fabricación y aspiramos a que en 2023 sea el 70 por ciento", remarca.

"El producto envasado es más caro y complejo de producir que a granel, pero por ahí es donde se desarrolla el negocio internacional", reflexiona Wolf.

Para Victoria Torterola, fundadora de la marca de helados veganos Haulani, no expandirse no es una opción. "Nunca pretendí que fuera suficiente con estar en Argentina. Si la PyME no empieza a desarrollarse afuera, se la fagocita la economía del país". Empezó haciendo exportaciones de US\$ 15.000 a Uruguay y su próximo destino será Brasil. "La idea es exportar marca, no producto. También estamos mirando México y los Estados Unidos", aclara.

Si bien Uruguay pareciera un mercado obvio por la cercanía, no es un destino fácil. "Quisimos exportar, pero fue muy complejo y decidimos ir con fabricación. Había mucha burocracia de procesos que no terminaban nunca. Quizá hay algún *lobby* por parte de las lecheras", indica Otero, de Lucciano's. Otro jugador del sector apunta: "Ir con cualquier producto lácteo al mercado uruguayo es difícil por Conaprole". En la misma sintonía se muestra Gonzalo Santiago, encargado del desarrollo internacional de Grido: "Producís algo en Argentina y recién lo tenés disponible dos meses después en Uruguay por todo el proceso que conlleva. En Chile son tres semanas".

La marca cordobesa cuenta con 75 sucursales en Uruguay, 100 en Chile, 100 en Paraguay y el mes pasado abrió la primera en Perú. No obstante, los costos logísticos de exportación

llevan a que sus productos económicos lleguen con un precio mayor. "A Chile, Uruguay y Paraguay llegamos entre un 30 y 40 por ciento más caros. Perú, un 50", detalla. En tanto, en productos envasados siguen siendo competitivos. "Fomentamos que se venda más envasado porque es menos estacional".

Los octógonos negros son otro de los puntos que generan dolor de cabeza a los heladeros en la región. "Tenés que tener cinco modelos de *packaging* para cada producto y es poco eficiente", apuntan desde Grido.

El panorama para exportar hoy no es favorable, señalan desde el sector. Sin embargo, algunos jugadores históricos del rubro se preparan para lanzarse al mundo y aprovechar el *momentum* cuando mejoren las circunstancias. Chungo tuvo una corta experiencia en Brasil en 2012. "El producto gustó, pero no logramos el volumen adecuado", explica Ariel Davalli, presidente de la cadena. El ejecutivo cuenta que se encuentran en conversaciones con interesados para abrir franquicias en Paraguay, Bolivia, Chile y Uruguay. A su vez, desde hace más de dos décadas exportan al mercado chileno como marca blanca de Cencosud.

A mediados de 2023, Chungo desembolsará US\$ 600.000 para duplicar su volumen de producción a 1,4 millones de kilos anuales de cara a 2024. "Es para ampliar la red de puntos de venta (N.d.R: tienen 32 locales en Argentina) y estar listos para posibles exportaciones".

Otro que se encuentra en la misma etapa es Persicco que apunta a Uruguay, Paraguay, Chile, Brasil y México para la primera fase, y la segunda implica plantar bandera en los Estados Unidos y Europa. "El helado argentino está muy bien visto en el mundo y encontrando el modelo de negocio adecuado puede tener un gran potencial", afirma Gabriel Sperandini, su CEO.

Durante mucho tiempo las heladerías desestimaron al segmento *retail* y lo catalogaron como un espacio de menor calidad. Pero ahora no descartan incursionar ahí para incrementar su volumen y expandirse afuera. "Lo que hoy te digo que no funciona quizás en seis meses es un buen negocio", menciona un heladero experimentado.

Lucciano's puso sus palitos y pintas en mercados *gourmet* y estaciones de servicio. Incluso, con su nueva fábrica, proyecta sumar líneas para incursionar en productos por fuera del helado. Wolf, de Chocorísimo, sintetiza: "Nuestra referencia no es si hay heladerías en ese país o no, sino si hay consumo *per cápita*". Y se trata de mercados de miles de millones de dólares. Descifrar el negocio y acompañarlo de una buena receta de helado puede resultar un cóctel ganador antes que se derrita la rentabilidad en el mercado local. <AP>



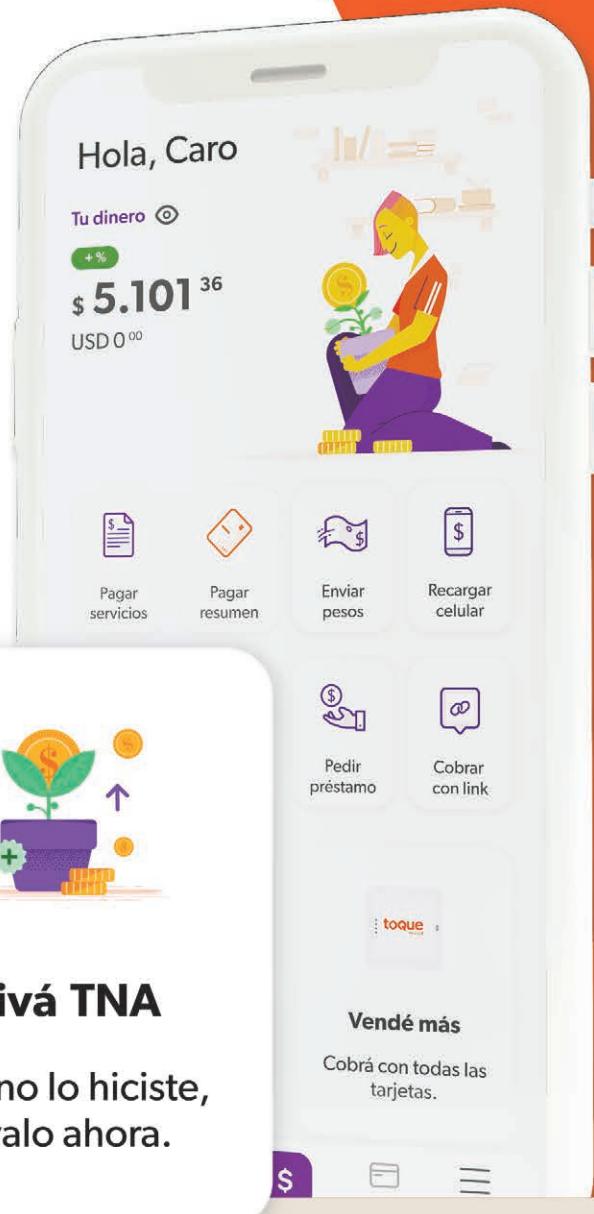
Rapanui invirtió 3,5 millones de euros para montar una fábrica en Valencia

Naranja X

Una cuenta
gratis que
te da plata
todos
los días.

Descargala
 App Store
 Google Play

Activá TNA
Si aún no lo hiciste,
activalo ahora.



Beneficio exclusivo para clientes de Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U.
Consultá términos y condiciones en www.naranjax.com

Mano a mano

Raúl Barcesat

Presidente de
Mercedes-Benz
Camiones y Buses

“La decisión de tener una planta va más allá de las elecciones de 2023 e, incluso, de las de 2027”

Anunció una inversión de US\$ 20 millones para comprar un predio en Zárate. En 2023, se definirá si hará una planta de piezas para Brasil o de camiones, que se podrían exportar a África. Cuáles son las “condiciones básicas” que necesita.

Por Juan Manuel Compte

Mercedes-Benz Camiones y Buses cumplió en diciembre su primer año como empresa independiente en la Argentina, luego de que el gigante automotor de Stuttgart creó Daimler Truck para escindir su negocio de vehículos pesados del de autos y *vans*.

Su CEO, Raúl Barcesat, finalizó esos 12 meses de *startup* subiendo un par de cambios en la marcha de la nueva compañía en el país: anunció una inversión de US\$ 20 millones para comprar un predio en Zárate, donde, inicialmente, proyecta construir un centro logístico de partes y repuestos.

Sin embargo, será, apenas, el envío necesario para pisar el acelerador una vez más. Su hoja de ruta marca, al final del camino, la radicación de una fábrica, cuya definición final -si será de camiones o de componentes- se tomará, espera, en el transcurso de este año.

“La decisión de tener una planta es de largo plazo: va más allá de las elecciones de 2023 y, te diría, también las de 2027”, afirma Barcesat.

¿Cuáles son los plazos del proyecto?

Deberíamos terminar antes de diciembre de 2024. Los US\$ 20 millones fueron para la compra del predio, que ya tiene 6300 metros cuadrados (m²) de *warehouse*. En la primera instancia, donde vamos a poner todo el foco es en mudar ahí todo el centro logístico de repuestos. Mientras tanto, seguiremos operando en la planta de Virrey del Pino, donde tenemos un centro de repuestos compartido con Mercedes-Benz. Allá también seguiremos produciendo camiones, buses, ejes y Reman, la planta de remanufacturación de piezas. Ponemos el foco en mudar el almacén.

¿Y después?

Este año, veremos varios proyectos para implementar producción, sobre todo, para exportar. Una vez que se definan, nos van a permitir construir una planta más moderna, con el objetivo de abastecer al mercado local y el externo.

¿Por qué Zárate?

La ubicación es estratégica, por los costos logísticos para importar piezas y, el día de mañana, también es determinante para exportar. Estar cerca del puerto es fundamental. Por eso elegimos ir a Zárate. Además, el predio tiene un acceso muy directo. Está sobre en el kilómetro 90 de la Ruta 9. Cuando pusimos los pros y los cons, vimos todas a favor. Por tamaño, era lo que necesitábamos. También tiene ubicación, visibilidad, está sobre la ruta, por donde pasan los transportistas y los buses cuando van a Rosario y a Córdoba... Solo vimos puntos positivos. Por eso, una vez que hicimos todos los estudios de suelos y demás, la decisión se tomó rápido y se compró el terreno.

Pasó un año desde la escisión, en el que siguieron funcionando en la planta de La Matanza. ¿La idea de un lugar propio era un objetivo desde el día 1?

Empezamos a hablar de un predio cuando empezó el tema de tener independencia, autonomía. También, nació la necesidad de buscar crecimiento para producir más y exportar. Si bien podemos seguir estando en Virrey del Pino, a la larga, cada empresa tendrá que escribir su historia. De hecho, nosotros, desde el primer día, nos sumamos a Adefa como terminal automotriz independiente. Nos está faltando esa faceta exportadora. Con el tamaño y flexibilidad que nos da este predio, estando cerca del puerto y con mejores costos logísticos, será más fácil conseguirla.

Hoy, ustedes fabrican camiones en Virrey del Pino. ¿Qué pasará con los proveedores?

Se están desarrollando. En Zárate, estaremos muy cerca de la planta del mayor productor de vehículos de la Argentina (N.d.R.: Toyota) y ya hay autopartistas que se localizaron cerca. Entendemos que Zárate será, por lejos, el polo automotor de la provincia de Buenos Aires. Lo que hagamos nosotros, no necesariamente, será un vehículo: podrá ser una parte que se integre a nuestra producción en Brasil. Eso es parte del diálogo permanente con los proveedores, que siempre necesitan escala y eso uno podrá darlo cuando exporte. El volumen del mercado local no alcanza. Si, por ejemplo, uno se suma a la producción de Brasil, la escala es otra. Eso amerita que el proveedor invierta, como lo estamos haciendo nosotros para tener piezas nacionales.

Mencionó que en diciembre de 2024 estará listo el centro logístico...

... Es la fecha tope. Si podemos mejorar, bienvenido. Sí, en el transcurso de este año, tendremos definiciones sobre qué vamos a producir para exportar. Lo que nunca queremos dejar de hacer es producir para el mercado local. Estaremos en Virrey del Pino hasta último momento. Cuando esté terminada la obra, llegará la mudanza final de las instalaciones.

¿Cuánto tiempo llevará construir la planta una vez que se tome la decisión?

“Empezamos a hablar de un predio propio cuando empezó el tema de tener

independencia, autonomía. También, nació la necesidad de buscar crecimiento para producir más y exportar. Si bien podemos seguir estando en Virrey del Pino, a la larga, cada empresa tendrá que escribir su historia”

Dependerá mucho del equipamiento, las instalaciones... Es algo que tenemos que hacer bien. Ganarle tres meses no hace sentido. Así como cumplimos 71 años en la fábrica de Virrey del Pino, nuestra intención es estar muchos años en Zárate. Hay que hacer la planta muy bien de entrada. Son todos tiempos de obra largos. Montar una fábrica, siempre, lleva más de un año. De mínima.

¿De qué dependerá que la planta sea de piezas o de vehículos?

La clave es integrarnos con un volumen apreciable para poder exportar en cantidad. Si es una pieza, habrá que asociarse con nuestra planta de São Bernardo do Campo, que produce 65.000 vehículos por año. Con ese volumen, cualquier parte que hagamos acá será algo más importante. Si llega que ser un vehículo, habrá que ver cuáles son los volúmenes del mercado.

Es algo que estamos analizando. Siempre buscamos volumen y escala para que la exportación sea importante, tanto para nosotros como para nuestros proveedores.

¿Seguirán produciendo en Virrey del Pino? El año pasado hicieron 3800 camiones ahí.

Sí. La idea es que lo de ahora sea nuestro piso del futuro. Luego, los ciclos de vida de los productos cambian. La idea es seguir teniendo producción para el mercado local. Hoy, hacemos los modelos Accelo y Atego, chasis para camiones y buses, y ejes.

¿Eso también se irá a Zárate cuando esté la planta?

La idea es, en algún momento, tener todo integrado en Zárate. A futuro, todo en un solo lugar. Siempre buscamos volumen y escala para que la exportación sea importante. Eso será lo determinante para definir qué produciremos: si un vehículo o alguna pieza para asociarnos con nuestra planta en Brasil, que hace 65.000 camiones por año.

Esto es un proyecto de largo plazo: ¿qué desafíos ve del corto para concretarlo?

Necesitamos que el país acompañe. Sabemos que estamos en un momento difícil. Pero, exportando, vamos a ser una empresa que genere más divisas. Es un aporte importante a la situación actual, o a la de dentro de dos o tres años. La Argentina viene sufriendo desde hace años la falta de inversión. Para exportar, primero, hay que importar. Necesitamos que se den esas condiciones básicas.

¿Influirán en algo las elecciones?

No. Nuestra empresa tiene 71 años en la Argentina. La intención es seguir estando. Se sabe que hay elecciones pero eso no cambia la decisión de radicarse. Sabemos que siempre hay ciclos y momentos duros. La decisión de tener una planta va más allá de las elecciones de 2023 y, te diría, también las de 2027.



“Para exportar, primero, hay que importar. Necesitamos que se den esas condiciones básicas”.

¿Qué es lo que están viendo?

Lo que vemos en la Argentina es que el potencial del mercado de camiones sigue estando. Hoy, se está renovando la mitad. Entendemos que es un mercado de 14.000 camiones por año y actualmente está en 12.000. El de buses es de 4000 y está moviendo 3000. Nosotros tenemos 33 por ciento de *share* en camiones y 65 por ciento en buses. Si la Argentina logra acomodar sus variables, podemos tener, tranquilamente, volúmenes como los de hace no tanto, cuando estuvimos, como industria, cerca del millón de vehículos. Eso hace atractivo al mercado.

¿Cuán distorsionado está el mercado por el cepo, tanto en la oferta como en la demanda de empresas que no tienen muchas opciones para poner sus pesos?

Hubo restricción de oferta por dificultades para importar. Si no, el mercado doméstico tendría que haber sido más; habría alcanzado, tranquilamente, los 15.000 camiones.

Es cierto que la gente reinvierte sus pesos lo antes posible. Pero el camión y el bus son bienes de capital. Quizás, no hay tanta especulación como con el auto. Cuando uno compra un camión o un bus nuevo, detrás de eso, tiene que haber un contrato de trabajo; nadie activa el vehículo para dejarlo en el *parking*.

¿Qué está moviendo a la demanda, entonces?

Los clientes tienen trabajo. Por un lado, todo lo que se consume en el país se transporta por camión. Por otro, después de la pandemia, la gente volvió a moverse. El transporte de larga distancia estuvo casi dos años sin mercado. Todas las empresas de larga distancia se reactivaron. Y, también, empieza a estar un poco más normal el negocio de colectivos.

¿Qué proyección hay para 2023?

La mínima es que 2022 sea el piso. Por el tema divisas, será restringido lo que llegue al país; es imposible producir acá todos los modelos. Si la oferta no puede subir, estará en valores similares o un 5 por ciento arriba. Si fuese por necesidad del mercado, debería crecer 25 por ciento o 30 por ciento en camiones y el mercado de buses tendría que ser similar al del año pasado, que no fue malo.

Se renovó el 70 por ciento, 80 por ciento del potencial. Pero en este negocio entran temas como subsidios y tarifas. Hay más variables para tener en cuenta.

En caso de que la planta sea de vehículos, ¿cuáles serían los potenciales mercados de exportación?

El mercado más fuerte de la región es Brasil. Chile, también es atractivo. Como marca, estamos en Uruguay, Paraguay.... Toda América latina. Pero, por tamaño de mercado, Brasil y los países de África, que también requieren vehículos. Por

temas logísticos, sería exportación para el resto de América del Sur y África. Sería lo más atractivo. Después, otros mercados son distancias que se abastecen desde fábricas de Europa o Asia.

¿La demanda es sostenida en esos mercados?

El camión tiene demanda sostenida. En los Estados Unidos, por ejemplo, traslada el 98 por ciento de los productos. Por más que se desarrolle el ferrocarril, un camión termina haciendo el puerta a puerta o la entrega a depósito. Sigue siendo la principal herramienta para trasladar productos en las grandes ciudades. Y, del lado del bus, se avanzan con sistemas de transporte urbano que incentivan su uso, como el Metrobus y similares. Sigue habiendo un potencial más que interesante. **Según un trabajo de Adefa, por Vaca Muerta y el perfil de demanda en la región, la Argentina tiene oportunidades en la producción de vehículos pesados a GNC. ¿Irán en esa línea?**

Daimler Truck no hará inversión en combustibles fósiles. A futuro, dará el salto al eléctrico. Todo lo que es fósil, como el gas, no se considera válido, no es tecnología limpia. En la oferta de la marca convivirán durante muchos años el diésel actual y el eléctrico (la empresa está haciendo pruebas con litio e hidrógeno).

¿Significa que la planta de Zárate, si hace vehículos, serán eléctricos?

En un principio, será diésel. Después, mutará. En algún momento, en las grandes ciudades, se irá a eléctrico. Existen muchos temas más que, hoy, no están en carpeta. Pero, de hacer un vehículo, seguramente arrancaremos con uno diésel. Después, mutará hacia donde va la lógica del mundo, que es el eléctrico.

¿Es competitiva la Argentina para exportar camiones?

Estamos exportando por primera vez 11 chasis de buses producidos en Virrey del Pino a México. Es importante no tanto por el volumen, sino por la apertura del mercado. Los clientes mexicanos testearán el producto, con un chasis hecho acá y carrozado allá. Una vez que prueben el chasis, veremos si quieren también testear carrocería local. Hubo inversiones importantes de carroceros argentinos, que son concesionarios nuestros. Abrir un mercado es importante. Al inicio, el volumen no es el foco, sino que prueben el producto. Si eso va bien, hablaremos de otras cantidades para el segundo semestre.

¿Fue competitiva esa exportación de chasis a México?

Siempre hay que mejorar los temas logísticos. La clave es tener más partes nacionales. Otra cosa importante es dónde estamos ubicados. Estar cerca del puerto evita un costo logístico mayor. Con el chasis de bus, llegamos con esfuerzo para ser competitivos en un mercado como México. Pero se puede. Hay que trabajar. Hoy día, con el tema de la falta de frecuencias y de barcos o camiones, por un menor comercio y limitación de dólares, muchas veces, suben los costos y es encarece el producto, complica ser competitivos. Pero hay posibilidades. Un competidor cercano a nuestro nuevo predio produce un volumen importante de unidades y exporta. Entendemos que eso es posible. <AP>



Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

Especial Seguros

Equilibrio en la cuerda floja

Tras un año de pérdidas financieras, las aseguradoras apuestan a crecer en primas, bajar la siniestralidad y diversificar carteras para enfrentar un 2023 que amenaza con ser similar a 2022.

Por Elena Peralta

El balance 2022 del mercado asegurador rozó el rojo intenso. El ejercicio anual, que las compañías hacen de junio a junio y presentan ante la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), arrojó pérdidas por \$ 91.800 millones. La tendencia no se desaceleró: en septiembre el saldo negativo alcanzó los \$ 10.810 millones.

Los resultados financieros son la *selfie* del precipicio: la industria acumuló \$ 231.400 millones en pérdidas financieras en su ejercicio anual. Detrás de la curva roja está la gran villaña de la economía argentina, la inflación. Una matriz que hace muy difícil equilibrar las cuentas de gastos y ganancias.

“No se pueden trasladar todos los aumentos a las tarifas”, advierte Ezequiel Fanelli, director de estrategia de La Caja. El ejecutivo asegura que el principal problema no es la inflación sino su comportamiento. “Las compañías estamos acostumbradas a trabajar en un contexto inflacionario, el tema es cuando se acelera, porque afecta necesariamente a la rentabilidad de las empresas”, señala.

Alejandro Simón,
CEO de Sancor Seguros:
“En 2023 la empresa se enfocará en la industria petrolera”.



Un acumulado de inflación que cerró en 94,8 por ciento y niveles de siniestralidad que en algunos ramos superan a los índices prepandemia fueron un combo difícil de sobrelyear para las aseguradoras. Juan Ignacio Perucchi, gerente General de Libra Seguros, pone el ejemplo del ramo automotor: “La siniestralidad aumentó, en promedio en el mercado, un 50 por ciento. A eso se le suman todos los problemas asociados a la inflación, presupuestos que aumentan constantemente, falta de repuestos. Todo eso es imposible de contemplar en las tarifas”, explica.

En el aumento de la siniestralidad hay razones propias del mercado, como la vuelta a los niveles de actividad prepandemia; pero también otras causas ligadas a lo macro, como el fraude (la crisis agudiza el ingenio para las estafas) y la falta de mantenimiento que verifica el parque automotor argentino.

Los consumidores recortan gastos y buscan precios. “Eso lleva a que rotén rápido de aseguradora. Las compañías deben ser muy responsables a la hora de fijar sumas aseguradas razonables para no perder el equilibrio y vender productos infraasegurados”, apunta Gastón Schisano, gerente General de BBVA Seguros.

Juan Carlos Lucio Godoy, presidente ejecutivo de Río Uruguay Seguros, coincide en que la guerra de tarifas es un círculo vicioso. “Hay muchas empresas que están ‘regalando el seguro’, en función de la necesidad de caja que tienen. Es decir, que lo que hacen es vender seguros más baratos para cubrir siniestros cada vez más caros. Cobran cada vez más barato para juntar el dinero para pagar los juicios y toda la abrumadora carga que tenemos tanto impositiva como la provocada por la inflación”, advierte.

Crecimiento transversal

“Fue un año difícil y con pérdidas económicas para el mercado, generadas principalmente por la alta inflación y la alta siniestralidad. A pesar de esto, pudimos preservar nuestro patrimonio y por ende nuestra solvencia, comparando los números con el inicio de la pandemia. Crecimos en participación de mercado, adecuamos nuestros productos y actualizamos nuestra arquitectura de marcas”, destacó Diego Guaita, CEO del Grupo San Cristóbal. La compañía pagó más de \$ 58.800 millones en siniestros de automóviles y más de \$ 53.500 millones en prestaciones médicas e indemnizaciones de sus trabajadores asegurados.

En un contexto complicado para los balances financieros, las compañías apuestan a apunta-



“Nuestra objetivo es mejorar la propuesta de valor actual de la industria, gracias al uso de la tecnología”.

Lucila Wagner, directora Insurtech de MercadoPago

lar el resultado técnico, uno de los indicadores que la industria todavía mantiene positivo. En septiembre, según los números de la SSN, las aseguradoras sumaron \$ 118.523 millones en positivo en la columna técnica. Las estrategias de las líderes apuntan a sumar primas y ampliar carteras.

“Cerramos 2022 como líderes del mercado asegurador argentino, con una participación del 11,15 por ciento y un crecimiento en todos los principales indicadores con respecto al ejercicio anterior”, destaca Alejandro Simón, CEO del Grupo Sancor Seguros. En 2023 la compañía hará eje en la industria petrolera. “Lanzamos Energy, un mix de soluciones de asegurabilidad especialmente pensado para la industria del petróleo y el gas”, agrega Simón.

El grupo planea diversificar productos. “Apoyándonos en nuestra presencia geográfica, buscamos fortalecer la propuesta de valor en los nichos con mayor rentabilidad, como los seguros de personas y los vinculados al campo y a la agroindustria. No se trata solo de generar nuevas coberturas sino de potenciar las existentes a partir de la sinergia entre las diferentes empresas, seguros, prepaga y banco, para brindar soluciones integrales e innovadoras”, explica el ejecutivo.

Sergio Patrón Costas, presidente de Provincia Seguros, también hace un balance positivo de 2022, apalancado por la unificación de las tres compañías aseguradoras del Grupo Pro-

vincia. “Esta decisión nos permitió enfocar todas nuestras energías estrictamente en lo que respecta al mercado asegurador. En ese marco, logramos mantenernos y consolidarnos aún más”, afirma.

Este año apuestan a mejorar el mix de cartera. “Si bien vamos a continuar fortaleciendo nuestra posición en los segmentos más tradicionales como el de autos, nos pondremos como objetivo incrementar nuestra participación en seguros generales, como ejemplo integral PyME, cauciones, transporte, transporte y RC, especialmente apuntados al segmento privado y a impulsar a las empresas. También profun-

Para Dogliolo, de Galicia Seguros, hay que cambiar la mirada que la gente tiene de la industria.





Ezequiel Fanelli, CSO de La Caja, firma que cuenta con 980.000 vehículos asegurados.

dizaremos los productos de inclusión, como los microseguros”, agrega Patrón Costas.

“Debemos abocarnos a tantos segmentos como clientes existan. Ese tiene que ser nuestro horizonte y para materializarlo nos vamos a apoyar en nuestro plan de modernización tecnológica que nos va a permitir simplificar procesos, mejorar experiencias y promover la autogestión”, propone por su parte Flavio Dogliolo, gerente General de Galicia Seguros.

Más allá de la coyuntura Dogliolo afirma que hay que cambiar el concepto con el que se comercializan las pólizas. “El seguro funciona en la gente como un habilitador para nuevos proyectos. Como industria tenemos la necesidad de cambiar la reputación que muchas personas tienen respecto a las coberturas. Debería ser una prioridad para todo el sector revertir la asociación negativa que hay respecto al seguro”, define.

San Cristóbal concentrará novedades en los segmentos individuos, empresas y agro. “Vamos a robustecer la propuesta de valor en esos ramos y a mejorar la experiencia operacional en todos nuestros productos. El contexto inflacionario y la inestabilidad cambiaria hacen que los procesos y servicios sean más complejos, se traben y sean más lentos. Cuesta más conseguir repuestos de autos, insumos médicos, faltan grúas y hay que renegociar permanentemente contratos con prestadores y proveedores”, explica Guaita.

Libra apuesta a la diversificación de su cartera. “En 2021 abrimos 15 ramos nuevos, dis-

tintos a las motos y los autos. Nuestro desafío este año es, sin descuidar las pólizas de vehículos, compensar con riesgos más nobles, como caución, incendio o responsabilidad civil”, apunta Perucchi.

BBVA Seguros incursionará en movilidad y cauciones de alquileres. “Tenemos un flamante producto de autos en coaseguro con La Caja. Y, en línea con la tendencia creciente del transporte sustentable, seguiremos potenciando nuestros seguros de bicicleta y monopatín eléctrico. La caución de alquileres viene creciendo mucho, de la mano de los cambios en la legislación. Ya tenemos disponible las cauciones para viviendas particulares, y ahora lanzamos el producto para los comercios y PyMEs”, explica Schisano.

Con 980.000 vehículos asegurados y el segundo puesto en el ramo en el mercado argentino, La Caja apunta a sumar primas y a fortalecer la experiencia de sus clientes. “Es un concepto muy usado en los bancos y a veces no tan explotado en las aseguradoras. Nuestra estrategia comercial es omnicanal y queremos que nuestros asegurados estén conformes en todas sus gestiones y aprovechar esa estructura para ofrecerles más productos y nuevos riesgos. Más allá de la coyuntura, apostamos al mercado argentino y queremos crecer en cantidad de primas”, subrayó Fanelli.

Lucio Godoy también habla de fortalecer experiencias. “Diseñar nuevas coberturas nos permitirá mejorar la experiencia digital de nuestros clientes actuales y potenciales. Vamos a implementar nuevos canales de distribución y de generación de ofertas de valor específicas como actualmente lo son productos como Freestyle, SeguroCell y los nuevos cotizadores”, resalta la cabeza de Río Uruguay Seguros.

La compañía también proyecta continuar con su transformación digital. “Estamos desarrollando un proyecto aplicado a marketing de integración y acompañamiento para nuestros PAS, donde procesamos datos internos de nuestros clientes en la búsqueda de predecir patrones de repetición para interactuar en conjunto con nuestra fuerza de ventas para aplicar campañas de *cross selling* y *up selling*”, agrega Godoy.

La firma tiene una pata puesta en las *insurtech* con Aceleradora RUS, un programa de la Universidad Corporativa de Río Uruguay Seguros (U-RUS). “Es una incubadora devenida en aceleradora que busca agilizar la transformación del sector asegurador, lo que nos permite estar en constante evolución y aprendiza-



“Vamos a profundizar los productos de inclusión, como son los microseguros”.

Patrón Costas, presidente de Provincia Seguros

La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

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

Y mucho más.



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud





“La inflación y la inestabilidad cambiaria hacen que los procesos sean más lentos”.

Diego Guaita, CEO de Grupo San Cristóbal

Schisano, número uno de BBVA Seguros, contó que incursionará en cauciones de alquileres y movilidad.



je con las diferentes *insurtech* del mercado”, define el directivo.

Mercado Pago es uno de los nuevos operadores en el ecosistema *insurtech* argentino. “El año pasado ampliamos la propuesta de productos, permitiendo a los usuarios encontrar en la cuenta digital todo lo que necesitan”, cuenta Lucila Wagner, directora de Insurtech, en Mercado Pago Argentina.

Las pólizas se gestionan desde la *app* en forma 100 por ciento digital, desde la contratación hasta los siniestros. La compañía se asoció con distintas aseguradoras para vehicularizar sus pólizas y abarcar distintos riesgos. “Nuestro objetivo es mejorar la propuesta de valor actual de la industria, gracias al uso de la tecnología. En el caso de los seguros de vida y accidentes personales, trabajamos con Prudential Seguros y Klimber. El seguro de Protección Integral lo trabajamos con BNP Paribas Cardif y el de robo y daño de celulares con La Caja”.

La *insurtech* quiere seguir afinando productos que se adapten a su *target* de usuarios. “Queremos continuar trabajando para que estas propuestas de valor que lanzamos lleguen cada vez a más usuarios, que conozcan su utilidad y la importancia de este tipo de herramientas financieras tanto para usuarios individuales como para vendedores, específicamente emprendedores y trabajadores independientes”.

Pacman inflacionario

En 2023 el mayor reto será la rentabilidad. “Es necesario contrarrestar los efectos negativos

de la elevada inflación, para lo cual hay que ser muy hábiles en la elección de los instrumentos más rentables al momento de invertir”, afirma Simón.

“Será un año de cambios, y dentro de la cautela del caso, yo soy optimista. Obvio que habrá jugadores que no estarán más, otros se juntarán para tener más peso; pero yo creo que las cosas para la industria se van a ir acomodando de a poco”, diagnostica Schisano.

Las compañías se plantean un año con variables no demasiado distintas a 2022. “La industria aseguradora está atada al funcionamiento de la economía. Precisa estabilidad, tasas de interés acordes, bajar la inflación y que la recuperación económica llegue a la sociedad y no se quede en un juego financiero. También hay un problema de liquidez que solucionar. Las aseguradoras están obligadas a invertir en títulos públicos y muchas terminan teniendo problemas de disponibilidad para cubrir costos y siniestros”, dispara Perucchi.

Lucio Godoy prevé un escenario más ajustado, presionado por el año electoral. “Este 2023 lo veo más complejo porque va a repercutir fuertemente el proceso inflacionario que tiene que ver más con causas políticas que económicas”, pronostica. Las compañías tendrán la misión de sobrevivir en un contexto asfixiante. “Es un desafío de supervivencia y no de crecimiento porque con los problemas de insumos, evidentemente, la producción disminuye y en consecuencia disminuye la cantidad de productos para asegurar. Hablando en particular de los autos, no aumenta la producción”, agrega.

Fanelli aboga por la previsibilidad, aún con inflación. “Que no se aceleren los procesos es muy importante para que las compañías puedan mejorar sus resultados. Es una industria acostumbrada a trabajar en condiciones inflacionarias. Los clientes saben que las tarifas se actualizan, el tema es cuando se espiralizan los índices y ya es imposible empardar lo que se cobra con los costos”, afirma.

El equilibrio sigue siendo la principal dolencia del sistema. “Los contextos nacional y mundial condicionan mucho al sector y el desafío es mantener el equilibrio patrimonial, la solvencia y la prestación del servicio hacia nuestros asegurados. Por el lado de las oportunidades, el mercado asegurador está atado al crecimiento y desarrollo del país donde tenemos oportunidades, que, si las sabemos aprovechar, el sector crecerá en volumen y productos”, advierte Guaita. <AP>

La energía es vida.
Es una necesidad básica,
y una fuente de progreso.
Así, hoy, para contribuir al
desarrollo sustentable del planeta
y hacer frente al cambio climático,
avanzamos, juntos,
hacia nuevas formas de energía.

La energía se está reinventando,
y el cambio energético también es el nuestro.

Nuestro objetivo es ser un líder mundial
de la transición energética.

Por eso,

**Total se transforma
y evoluciona a TotalEnergies.**



TotalEnergies



Un compromiso necesario



La sequía se vive en primera persona en Argentina.



La COP27 realizada en Egipto logró un acuerdo de compensación de daños que colaborará con los países menos desarrollados. Ahora el desafío es llevar a la práctica las acciones que involucren concretamente a empresas, gobiernos y público en general.

Por Mariana Brizi

El cambio climático es democrático, afecta a todos. Pero se vive muy distinto cuando no se cuentan con los recursos para mitigar y genera nuevas prácticas. Por eso cada año la Conferencia de las Partes (COP) pone sobre la agenda global la necesidad de frenar el aumento sostenido de emisiones de CO₂ y el consecuente aumento de temperatura del planeta.

En noviembre pasado la COP27 abordó la diferencia sustancial de recursos con los que cuenta cada región y el resultado fue la creación de un fondo de “pérdidas y daños” para los países vulnerables. Se trata de una decisión que refuerza la intención de los países de impulsar el apoyo al financiamiento, la tecnología y la creación de capacidades que necesitan los países en desarrollo.



Sin embargo, la creación de este fondo, que para muchos marca un importante punto de avance, dejó el interrogante acerca del cómo se implementará. Teniendo en cuenta que el objetivo de las Partes que son países desarrollados de movilizar conjuntamente US\$ 100.000 millones al año para 2020 aún no se cumplió, se instó a los países desarrollados a comprometerse, además de a los bancos multilaterales de desarrollo y a las instituciones financieras internacionales que movilizan el financiamiento para el clima. ¿Es suficiente la COP para crear una conciencia colectiva y lograr un “nuevo objetivo colectivo cuantificado sobre la financiación del clima” para 2024?

Para algunos analistas, todavía falta mucho camino por recorrer. “Creo que la importancia de la COP todavía no está

visible”, sentencia Marcelo Corti, director de GEO, el Centro de Desarrollo sustentable de la UBA y detalla que “la COP dejó de ser el lugar de negociación de países, de hecho la última que destacamos como importante fue la de 2015, porque se llegó al Acuerdo de París, un acuerdo que finalmente nunca se cumplió”.

El ruido y la atención que despierta la COP cada año se diluyen rápidamente y termina pasando desapercibido y este es, según el analista, uno de los puntos que hacen que, a la larga, los acuerdos terminen diluyéndose en el tiempo. Por eso, plantea Corti, el involucramiento de las empresas y organizaciones debe pasar por otro lugar: “Creo que las empresas globales empiezan a incorporar el cambio climático a su perspectiva



porque ven que hay una necesidad y una demanda del mercado. En la medida en que las empresas vean esto, será más propio que evolucionen. El pulso de las empresas no pasa por un evento, sino que se da a partir de los mercados, más allá de ciertas regulaciones o ciertos acuerdos internacionales (que tardan mucho en decantarse) lo que las mueve son las dinámicas del mercado en sí mismo.

En línea con este razonamiento, Alejandro Sáez Reale, coordinador Sr. del Programa de Ciudades de CIPPEC, explica que los efectos inmediatos del cambio climático afectan la rentabilidad en una gama amplia de industrias y sectores económicos, y por tanto la competitividad en el mediano y largo plazo, generando una toma de conciencia directamente relacionada a lo financiero, que obliga a las empresas a replantearse su accionar. Si no es por conciencia colectiva, al menos será por necesidad de mercado. “Las olas de calor, por ejemplo afectan el comercio de proximidad. Un informe del gobierno de la ciudad de Atenas mostró que por cada 1°C de aumento en la temperatura ambiente por encima de 36°C, las ventas minoristas pueden caer hasta un 10 por ciento. Eso es menos facturación para las empresas y menos recaudación mediante impuestos para los gobiernos”, exemplifica Sáez Reale y agrega que además hay industrias enteras en riesgo severo: “Europa está atravesando una ola de calor durante invierno y muchos centros de esquí no tienen suficiente nieve, anunciando lo que puede ser el fin de una industria, con pérdidas de empleo directo e indirecto. El calor también impacta en la productividad laboral”.

Un informe reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) mostró que el calor excesivo durante las horas de trabajo limita las capacidades físicas de los trabajadores, genera riesgos para la salud ocupacional y reduce drásticamente la productividad de la fuerza laboral. “Los empleos en actividades como la producción agrícola, la construcción, la recolección de residuos, el transporte y el turismo están especialmente en riesgo mientras son, al mismo tiempo, los principales sectores económicos de países como el nuestro”, remarca el especialista.

Las empresas de todos los sectores vienen adecuando en los últimos años sus procesos productivos, algunas impulsadas por lineamientos internacionales, otras producto de un compromiso local para con sus ecosistema y comunidades cercanas. Lo importante a avanzar en la revisión de temas como la prohibición de plásticos de un solo uso, huella hídrica y energética, productos libres de combustibles fósiles en su cadena productiva, entre otros. “Las empresas que comienzan antes un proceso de mejora productiva en términos ambientales estarán mejor paradas a la hora de afrontar legislaciones más estrictas o impactos climáticos más severos. También las que desarrollen productos y servicios que apunten directamente a solucionar los problemas asociados al cambio climático”, resalta Sáez Reale.

Está claro que el cambio climático suma incertidumbre a un presente ya incierto en lo político-económico. “Gestionar

el riesgo asociado a los distintos tipos de impactos climáticos es una herramienta muy útil tanto para empresas como para gobiernos locales y organizaciones en general. Permite identificar las áreas de mayor vulnerabilidad para luego trabajar en ello y mejorar la resiliencia”, apuntan desde CIPPEC.

El agua en primer plano

“La COP27 significó un momento bisagra para nuestro sector, ya que por primera vez en su historia ha incluido al agua dentro de las conclusiones y recomendaciones del documento final”, remarca Gonzalo Meschengieser, gerente de Relaciones Internacionales de AySA. “En ese sentido será el puntapié para que todas las políticas e intervenciones destinadas a la mitigación y adaptación al cambio climático tengan en cuenta el rol fundamental que tiene el agua en todas sus formas”. Malena Galmarini, presidenta de AySA, manifestó su compromiso en el cumplimiento de estas pautas. “Si bien la responsabilidad de la empresa está vinculada a la provisión de agua potable y los servicios de saneamiento, en los últimos años ha realizado esfuerzos adicionales en materia de puesta en marcha de sistemas de economía circular, control ambiental, emisión de bonos de carbono y medición de huella hídrica, por citar algunos ejemplos”.

Además, detallan desde la empresa, a raíz de la COP27 también modelaron la rendición de cuentas de las empresas, la “activación” de la ciudadanía en el uso racional de los recursos naturales, la atracción de fondos multilaterales vinculados al medio ambiente (Sistema Riachuelo como emblema de estas políticas) y la puesta en funcionamiento de sistemas de alerta temprana (Red de monitoreo de la Cuenca del Paraná), entre otras iniciativas.

“Si bien Argentina no es de los países más afectados por las contingencias climáticas, y menos el área de la concesión de la empresa, estamos ante una situación de vulnerabilidad. La hemos padecido con la última bajante del Paraná en 2022, la peor en más de 70 años. Y si la creación de Fondo impulsado por la COP27 se llegara a concretar, es muy probable que AySA pueda ser ejecutora de los proyectos a nivel nacional y regional. Por la capacidad instalada, la escala de sus operaciones y su capital humano”, aporta Meschengieser.

Compromiso como eje del negocio

Bajar el consumo de agua y energía es una necesidad que compromete especialmente al sector de la construcción. Si bien muchas empresas ya están encaminadas a optimizar sus procesos, otras nacen para aportar al mercado una nueva manera de hacer las cosas. Es el caso de Barbieri Argentina, la compañía de construcción en seco.

Juan Francisco Barbieri, gerente de Innovación y Sustentabilidad, explica que tienen una estrategia de sustentabilidad alineada a los ODS, y a partir de eso repensaron su responsabilidad extendida para con la comunidad. En este sentido, de-



**Estamos junto a vos,
en todo momento,
acompañándote.**

 **SANCOR
SEGUROS**

sancorseguros.com.ar



Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

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



talla: "La COP27 nos interpela porque nos pone como un actor con responsabilidad. Sabemos que el 20 por ciento de los gases invernadero provienen de la construcción, por eso entendemos que pertenecemos a un sector con mucha responsabilidad".

Barbieri está presentando este año su plan Habitar 2030, que busca repensar la industria de la construcción para que sea sostenible, con objetivos concretos basados en tres ejes: materiales, energía y análisis de ciclo de vida. "Nos referimos específicamente a residuos, materiales y circularidad. El *steal frame* potencialmente es circular y es importante hablar de esto para comprometernos con los circuitos. En lo que refiere a energía, nos comprometimos a lograr una reducción del consumo del 15 por ciento para 2030 y transicionar hacia energías limpias", detalla el representante de esta empresa que hace un mes logró comenzar a abastecer el 45 por ciento de su consumo energético con energía limpia proveniente de paneles solares instalados en todos los techos de la planta de Burzaco, inyectando el excedente a la red.

Circularidad y alianzas

El acuerdo firmado en la COP27 habla de compromiso conjunto y de objetivos comunes, y esto es algo que las empresas que trabajan desde hace años en sustentabilidad conocen muy de cerca: "El enfoque de la sustentabilidad es totalmente sistémico, el ODS 17 implica que se elaboren alianzas para impulsar la sustentabilidad. Y esto es algo que desde Barbieri venimos sosteniendo desde el vamos, porque sabemos que desde la construcción tenemos una responsabilidad fuerte por la integración social y el déficit habitacional", explica Barbieri y agrega que "en este momento hay más conciencia sobre energía y los planes de inyectar a la red, sobre todo con la nueva Ley de generación distribuida".

Además, la circularidad y las alianzas con clientes y organizaciones sociales que trabajan en territorio distintos refuerzan cada iniciativa para que logre más impacto. Así, por ejemplo, Cervecería y Maltería Quilmes trabaja articuladamente en proyectos que convocan a otras organizaciones que unen sus esfuerzos con similares objetivos. "A través de la Alianza Argentina por la Acción Climática de la que somos parte, se presentó en la última COP un caso de eficiencia energética y energías renovables en puntos de venta. Lo interesante de la Alianza es el modelo de sinergia en el que distintos actores comparten un mismo objetivo", comparte Vanesa Vázquez, gerenta de Crecimiento Inclusivo y Sustentabilidad. "Desde 2018 la alianza está conformada por un grupo de instituciones que representan distintos sectores de la sociedad civil: agricultura, sector privado, municipios de todo el país, la provincia de Santa Fe, ONG y universidades con el objetivo de reducir el consumo energético de los puntos de venta". Hasta ahora, la iniciativa generó un diagnóstico de oportunidades de mejora. Los próximos pasos serán elaborar un manual de buenas prácticas de eficiencia energética para PyMEs, un ciclo de capacitación y un sistema

de monitoreo de su implementación y resultados medibles.

Acción y revisión constante

"La COP17 llegó a un consenso (al menos teórico) referido a que los países altamente industrializados deberían hacer pagos a los países que experimentan los impactos de forma directa. La discusión es acalorada y hasta hay borradores de documentos con acuerdos para obligar a determinados países a dar asistencia permanente a otros. El Banco Mundial calcula que alrededor de 1,7 por ciento del PIB se pierde cada año por causa de los desastres relacionados con el clima en América latina", explica Carlos Rozen, socio de BDO Argentina en el área de GRC *Governance, Risk & Compliance*, y remarca que hay que hacer algo, y ese "hacer" implica comprometerse con objetivos de compleja implementación. Esto quiere decir que "la acción humana, sus intereses personalistas, la estrecha visión cortoplacista a la hora de invertir, la velocidad de la industrialización y la concentración de las poblaciones megaciudades, son las causas 'macro' que producen las emisiones de gases de efecto invernadero. Pero hay algo más nocivo todavía: la falta de liderazgos".

Por eso BDO apunta sus esfuerzos a crear nuevos líderes que colaboren con el cambio de paradigma. "Tenemos la claridad respecto de hacia dónde vamos y estamos avanzados en la ideación de mecanismos de compensación de la huella producida", remarca Rozen y agrega que "la COP27 cobró especial importancia porque los más de 40 países que forman parte de esta iniciativa se han comprometido de manera ambiciosa a mejorar las condiciones climáticas mediante objetivos concretos. Comprender que, según lo declarado en abril de 2022 por los integrantes de este grupo internacional, quedarían tres años para que el cambio climático no genere daños irreversibles".

Qué esperar de los grandes jugadores

Aún está por verse cómo se implementa el fondo de compensación de pérdidas y daños y, algo importante también, quién lo financia y cómo se distribuirá. "Seguramente estas definiciones lleven tiempo, pero más allá eso, es indispensable comenzar a dar discusiones de fondo sobre cómo transicionar hacia modelos comerciales con el mejor impacto ambiental posible.

Promover genuinamente la sostenibilidad productiva y adaptarse a este futuro climático se ha vuelto un asunto de rentabilidad y también de supervivencia", resume Sáez Reale de CIPPEC y Corti agrega que "personalmente no creo que todavía se entienda la lógica de un mundo global que debe asistir a otros países periféricos por haber consumido recursos globales. Sí veo más posible pensar en acuerdos 1 a 1, entre países, entre bloques económicos o regiones, como el de Euroclima+, que asiste a América latina. Los países centrales están todavía invirtiendo puertas adentro y no veo por el momento a EE.UU o a China asumiendo un compromiso global". <AP>



ASEGURAMOS TODO
LO QUE **QUERÉS**

www.riouruguay.com.ar



*

*

*

*

*

Un paso en conjunto

La agenda verde de las empresas más importantes del país tiene objetivos que avanzan año a año. Un repaso por su 2022 y los planes para el año que comienza.

*

Producción: Rosa Londra

*

Arcos Dorados

Con el objetivo puesto en la producción sostenible de alimentos y la transformación de la industria, en 2022 desarrollaron el proyecto “Ganadería sostenible y libre de deforestación” con una política de abastecimiento de carne libre de deforestación (DFBPP). “Comprometimos a los proveedores directos de hamburguesas para lograr la trazabilidad del origen de la materia prima y nos aseguramos de que los criterios de cero deforestación se cumplan en el bioma Gran Chaco”, dice Gabriel Serber, vicepresidente de Impacto Social y Desarrollo Sostenible. Argentina es el país con mayor índice de cumplimiento -más del 99,83% la carne vacuna comprada a proveedores cumple DFBPP- y monitorea el 100% de ganado. Sus próximos objetivos serán abastecerse de energía renovable y la reducción de la huella GEI a través de diferentes iniciativas. En cuanto a los empaques, el 100% ya son a base de fibra certificados pero buscarán que a fines de 2025 todos provengan de fuentes renovables,

* recicladas o certificadas y reducir el uso de plásticos en los juguetes de la Cajita Feliz. También reforzarán las prácticas de Economía Circular: ya recuperaron más de 2 millones de litros de aceite de cocina en los restaurantes -convertido en biodiesel- y redujeron 40% los plásticos de un solo uso desde 2019. Así, la compañía redujo el consumo de plástico en más de 50 toneladas anuales en el país.

Ausol

Desde su inicio está comprometida con la preservación del medioambiente. Junto a Autopistas del Oeste, es la primera concesionaria vial del país en respaldar el 100% de su consumo de energía eléctrica con fuentes renovables. En 2022, compensó su consumo total de 25.687.609 kWh en 2021 con fuentes de centrales hidroeléctricas, a través de certificados IRECs emitidos por IRAM. Con esta iniciativa, redujo 58% las emisiones de CO2, lo que equivale a sumar 45.000 árboles adultos. Cada año preserva sus espacios verdes: en sus 120 km de ex-

* tensión, cuenta con 890 hectáreas con más de 33.000 árboles y arbustos. El último año, sumó más de 800 nuevas plantas. Los residuos arrojados clandestinamente son recolectados manualmente. En

* 2022 se recogieron 170.000 kg de papel y cartón, 256.000 kg de vidrio, 213.000 kg de plástico, 214.000 kg de neumáticos, 310.000 kg de restos de jardinería y 2,8 millones kg de otros residuos, que se dispusieron para su reciclaje.

* Por obras de repavimentación se obtuvieron 51.625 toneladas de material asfáltico, que se reutilizaron para mejorar calles de tierra fuera de concesión, por un equivalente a 152 km. En 2023, la empresa seguirá compensando su consumo de energía con fuentes renovables e instalará paneles solares. También continuará con su programa de conservación de áreas verdes y reutilización de asfalto.

Autopistas del Oeste

Comprometida con la preservación del medioambiente, es, junto a Autopistas del Sol, la primera concesiona-

* ria vial del país en respaldar el 100% de su consumo de energía eléctrica con fuentes renovables.

En 2022 compensó su consumo total de 11,2 millones kWh en 2021 con fuentes de centrales hidroeléctricas, a través de certificados IRECs emitidos en el país por IRAM. Así, redujo 58% las emisiones de CO2, lo que equivale a sumar 20.000 árboles adultos.

Cada año preserva sus espacios verdes: en los 60 kilómetros de extensión del Acceso Oeste cuenta con 430 hectáreas con más de 17.700 árboles y arbustos. El último año, sumó más de 1000 nuevas plantas.

Los residuos arrojados clandestinamente son recolectados manualmente. En 2022 fueron 167.000 kg de papel y cartón, 251.000 kg de vidrio, 209.000 kg de plástico, 220.000 kg de neumáticos, 917.000 kg de restos de jardinería y 750.000 kg de otros residuos, que se dispusieron para su reciclaje. Y, por obras de repavimentación,

se obtuvieron 23.853 toneladas de material asfáltico, que se reutilizaron



para mejorar calles de tierra fuera de concesión, por un equivalente a 70 km.

En 2023, la empresa volverá a compensar su consumo de energía con fuentes renovables e instalará, también, paneles solares. Además, continuará con su programa de conservación de áreas verdes y reutilización de asfalto.

AySA

El cambio climático es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas de agua y saneamiento para planificar el futuro de la prestación del servicio y le da un mayor nivel de complejidad. AySA trabaja en el Plan de Obras necesarias para cumplir el ODS 6, lograr la universalidad de los servicios de agua potable y desagües cloacales en el menor tiempo posible, enfocados en un trabajo de calidad y el cuidado del medioambiente.

En 2022 avanzó con grandes obras de Agua Potable, como el Sistema Agua Sur y de Saneamiento, como la megaobra Sistema Riachuelo, que se pondrá en marcha en la segunda mitad de 2023 y solucionará integralmente la capacidad de transporte de los desagües cloacales en el área metropolitana, mejorando la calidad del servicio y evitando la contaminación del Riachuelo por efluentes cloacales.

Este año continuarán con la expansión del servicio y ampliarán las acciones de adaptación y mitigación del cambio climático. Dado que el consumo de energía es uno de los principales generadores de emisiones GEI y es un insumo indispensable para la prestación del servicio, trabajarán en planes de eficiencia energética y ampliarán el abastecimiento con energías

*



1

*



2

*



3

*



4

1 El 100% de los empaques de Arcos Dorados están hechos con fibra certificada. **2** AySA quiere llevar el consumo de energías renovables al 50%. **3** Barbieri instaló más de 1700 paneles fotovoltaicos. **4** BDO organizó jornadas de plantación de árboles.

* renovables para cambiar la matriz energética. El objetivo será llevar el consumo de energías renovables del 18% actual al 50% en los próximos dos años.

Barbieri

* “Buscamos impulsar una industria de la construcción que ayude a diseñar una forma de habitar más sostenible, por eso, creamos nuestro Comité de Economía Circular y comenzamos la evolución hacia un modelo de circularidad”, explica Juan Francisco Barbieri, gerente de Innovación y Sustentabilidad. El Proyecto de Energías Renovables de la firma, gracias a la instalación de más de 1700 paneles fotovoltaicos, generó 942 kWh de energía solar para el autoabastecimiento de la planta y vuelve el excedente a la red general, lo que supone un reemplazo de 45% del consumo anual de energía eléctrica que, medido en CO₂, equivale a quitar de circulación 280 automóviles anualmente. En 2022 realizaron su primer cálculo de Huella de Carbono Global, logrando 301.324,78 toneladas de CO₂ eq., incluyendo las emisiones GEI directas e indirectas. Alineados a la agenda de Naciones Unidas diseñaron el plan de objetivos ambientales 2030: se propusieron reducir en un 60% los residuos no reciclables y en un 35% los residuos especiales, más un incremento del 50% en el uso de energías renovables.

BDO

* En 2022 avanzaron puertas adentro de la compañía con muchas acciones que favorecen al cuidado del medio ambiente y ayudan a crear una cultura sustentable: jornadas de plantación de árboles, campañas de con-



cientización a los empleados, separación de residuos, eliminación de impresiones -adoptando, por ejemplo, tarjetas personales y *brochure* digitales-, eliminación paulatina de descartables y una significativa reducción derivada de la adopción de la modalidad remota. Puertas afuera, siguen haciendo crecer el área de Sostenibilidad con nuevos servicios y a través de la generación de contenido para la comunidad de negocios: notas, *podcast* o encuestas, como la que realizaron junto a LIDE para conocer el estado de la situación en la actualidad empresarial argentina. Este año el objetivo es relevar y medir la huella de carbono para llegar a “carbono neutralidad” y se encuentran en la etapa de relevamiento de las emisiones por el transporte *itinere* de todo el personal de la organización.

Camuzzi

“La protección del ambiente es parte de todas las actividades que desarrollamos, a través de un enfoque integral del negocio que nos lleva a considerar y prevenir los impactos desde el momento mismo de la planificación de las tareas en todas las áreas y niveles de la organización”, dicen en la firma. Durante 2022 desarrollaron las siguientes acciones: evaluaciones para minimizar y evitar impactos ambientales negativos en las obras proyectadas; auditorías ambientales para mejorar el grado de cumplimiento de requisitos ambientales en las diversas obras; uso responsable de los recursos: se llevaron adelante distintos programas, como la campaña de digitalización de facturas que alcanzó al 90% de los usuarios.

- * [1] Carrefour evitó el uso de 222 toneladas de packaging plástico en productos propios. [2] Quilmes lanzó cebada Gauchada, primer producto social. [3] Fortinet busca oficinas amigables con el ambiente. [4] DOW lanzó las resinas Revoloop, de plástico reciclado.



1



2



3



4

[1] Carrefour evitó el uso de 222 toneladas de packaging plástico en productos propios. [2] Quilmes lanzó cebada Gauchada, primer producto social. [3] Fortinet busca oficinas amigables con el ambiente. [4] DOW lanzó las resinas Revoloop, de plástico reciclado.

- * También se le dio continuidad a la producción e instalación de Ecoceniceros, dispositivos diseñados a partir del reciclado de sobrantes de cañería de polietileno que se generan en la operación diaria de la compañía, que sirven como colectores de colillas de cigarrillo. En 2022 entregaron 600 Ecoceniceros en distintas ciudades del área de concesión. También se midieron las emisiones GEI con miras a lograr su reducción mediante el relevamiento de fugas. Durante 2023 profundizarán los programas en curso y planean nuevas iniciativas para reducir el impacto ambiental mediante la reutilización y reciclaje de materiales sobrantes.

Carrefour

- “Apuntamos a transformar el *retail* con foco en el triple impacto y la economía circular”, explica la estrategia de sustentabilidad Yamila Scolló, gerente de Sustentabilidad & RSE. La principal iniciativa de cuidado ambiental es la expansión de Puntos Verdes, una red de 118 puntos en 119 sucursales que conectan la separación de origen de los materiales reciclables con los circuitos de reciclaje y recuperación. Recuperaron así más de 282 toneladas de materiales reciclables, tratados y reinserados en los circuitos productivos a través de alianzas estratégicas con 28 partners. También trabajaron en la reducción de *packaging*: en 2022 evitaron el uso de más de 222 toneladas de *packaging* plástico en Productos Carrefour, mientras que al usar bandejas de cartón en productos de panadería ahorraron 28 toneladas de plástico. Además, recibieron 38 tokens de Unplastify Coin por la eli-

Hay una actitud que cubre
todo lo que querés y valorás.
Es la **#ActitudLibra**.



Somos una propuesta diferencial e innovadora en compañías de seguros.
Porque en **Libra Seguros** priorizamos siempre a las personas,
avanzamos en soluciones y tenemos infinitas ideas a la hora de buscar respuestas.

0800 888 5427 | libraseguros.com.ar

LIBRA
SEGUROS



minación de *packaging* plástico de sábanas y frazadas de la marca propia de indumentaria TEX. En la sección bazar eco-amigable cuentan con más de 600 productos reutilizables, reciclables, reciclados, compostables o provenientes de conservación de la biodiversidad y de inclusión social, que reemplazan plásticos de un solo uso, evitando así 1086 toneladas de plástico. Con el proyecto Rescate de Alimentos recuperaron 252 toneladas de productos alimenticios y no alimenticios en el año, junto a Red de Bancos de Alimentos y con diferentes ONG's.

En 2023 ampliarán y acelerarán iniciativas de reducción de plástico y *packaging*; de trazabilidad de los materiales y para la incorporación de energía renovable. "Y fortaleceremos las propuestas de agricultura regenerativa y agroecológica como Huella Natural -la oferta de productos frescos, naturales, seleccionados y de estación- y para la reducción de las emisiones GEI y ampliaremos la oferta de consumo responsable para que todos los clientes sean parte del cambio", cuentan.

Cervecería y Maltería Quilmes

A finales del 2022 lanzaron cebada Gauchada, su primer producto social. "Con cada compra de cebada Gauchada hacemos llegar cebada perlada a organizaciones de la sociedad civil que son parte de Valor, el programa mediante el cual buscamos contribuir a reducir la inequidad, trabajando en los pilares de nutrición, educación y empleabilidad", explican en la firma.

Así conjugan tres propósitos: dar a conocer los beneficios de la cebada perlada

*



*



*



*



*

1 GDN donó 25.000 kg de comida. **2** Garruchos Agropecuario certificó sus campos como productores responsables. **3** San Cristóbal tiene el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas. **4** Supervielle plantó 3000 árboles en el Parque Nacional Lanín.

- * para incorporar a las comidas, reducir la inseguridad alimentaria y colaborar con la regeneración de los suelos mediante el consumo de productos de agricultura regenerativa.
- * En los últimos años han dado importantes pasos hacia la neutralidad en carbono por medio de una gestión de triple impacto transversal a cada área de la compañía, siguiendo los lineamientos ASG -ambiente, social y gobernanza-. Tanto el lanzamiento de Gauchada como otras iniciativas de la compañía están ligados a otro hito anunciado en 2022: el compromiso de llegar a ser una compañía carbono neutral en 2040. En este sentido, se comprometieron a reducir al máximo posible las emisiones de dióxido de carbono de toda la operación y acompañar el proceso hacia la descarbonización de la cadena de valor, desde la semilla hasta la botella.

Citi Argentina

Con fondos de Citi Foundation desarrollan el proyecto de Sustentabilización de

- * Hogares de FOVISEE (Foro de Vivienda Social y Eficiencia Energética), una ONG que busca mejorar la calidad de vida de los hogares en barrios populares y desarrollan modelos de políticas públicas sobre vivienda, sustentabilidad y energía para resolver los problemas habitacionales, mejoran la ecuación de vivienda-salud y dan asesoramiento profesional con un equipo técnico interdisciplinario al sector público y privado.

"Desde 2014, aceleramos el proyecto desde la idea inicial hasta el fondeo de programas piloto en articulación con gobiernos locales y provinciales que avanzaron

- * hasta la adopción del pro-

Tu casa es tu lugar en el mundo. ¡Protegela!

Seguro de Hogar

50%

Off en los
primeros
4 meses

¡Escaneá el código
y contratalo online!



Además contas con asistencias de urgencia y servicios programados:



Cerrajería



Destapaciones



Guardia de Muebles



Recarga de gas de
Aire Acondicionado



Guardería de Mascotas

Promoción válida en la República Argentina desde 01/01/2023 hasta el 01/04/2023 inclusive, para quienes contraten un nuevo Seguro de Hogar con débito automático de tarjeta de crédito, en BBVA Seguros Argentina S.A. El beneficio a otorgar será de un descuento del 50% sobre la prima en las cuatro primeras cuotas. No combinable con otras promociones. Para más información consulte en www.bbvaseguros.com.ar. Aseguradora: BBVA Seguros Argentina S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Córdoba 111, Piso 22 (C1054AAA) - C.A.B.A.



grama como política pública en la Comarca Andina, la creación del Centro de Capacitación en la ciudad de Bariloche y el Centro CIVIS de Mercedes, Provincia de Buenos Aires”, cuentan en la firma. Organizada por FOVI-SEE con el apoyo de Citi Foundation, en 2022 se desarrolló en la Argentina, la “Conferencia Latinoamericana de Vivienda, Energías y Sustentabilidad 2022 – CLAVES 2022” para generar un espacio de intercambio de programas y experiencias de políticas públicas entre funcionarios de Hábitat y Ambiente de América latina, acerca de viviendas populares sustentables en los países de la región. En 2023, profundizarán las iniciativas alineadas a las prioridades de inversión social.

Danone

Con el propósito de brindar salud a través de alimentos, bebidas y productos nutricionales a la mayor cantidad de personas y a la vez cuidar el planeta, presentó en 2022 el primer envase hecho 100% de botellas recicladas, y es la primera empresa en Argentina en desarrollar para la categoría de aguas un packaging de estas características. Este hito fue posible gracias al programa de Reciclaje Inclusivo que realizan junto a Fundación AVINA que busca incrementar las tasas de reciclado, valorar el trabajo de los recuperadores urbanos, fortalecer el ecosistema de reciclaje, profesionalizarlo y reconocer a las cooperativas. “Tenemos un rol fundamental en la recolección de los envases que se colocan en el mercado; no solo somos responsables como creadores y diseñadores de envases, sino que tomamos acción para garantizar su

- * circularidad”, dicen. En 2023, aliados con CCU, trabajarán conjuntamente en el desarrollo de iniciativas para lograr que en 2025 todos los empaques de sus bebidas sean reutilizables, reciclables o compostables. Danone apuesta por la transición de una economía lineal a una economía circular y basa su estrategia de sostenibilidad en el triple impacto. Ya cuenta con dos de sus negocios certificados B -Aguas y Nutricia Bagó- y está en proceso de certificación del negocio de Lácteos y Logística.

DOW

- * muy importante hacia el desarrollo de la economía circular con el lanzamiento de las resinas Revoloop, fabricadas con plástico 100% reciclado posconsumo. Con esta innovación, Dow propone a las industrias que trabajan con empaques y envases la utilización de materiales que son y pueden ser reciclados y cerrar el ciclo del recurso para que sea reutilizado. También articularon tareas de reciclado, como integrante de distintas cadenas de valor a nivel local, con excelentes resultados en recolección del material y su procesamiento. En 2023, avanzarán con la reducción en la generación de residuos, detener el cambio climático y fomentar la economía circular de acuerdo con las ambiciosas metas que se planteó la corporación a nivel global: lograr la descarbonización de sus operaciones hacia 2050. A nivel local, seguirán ofreciendo materiales innovadores que faciliten la reutilización de los recursos y profundizarán la articulación para mejorar el reciclado.
- * “La transición energética es

- * una oportunidad para el país y la industria, por eso trabajaremos en la formación de una matriz más limpia, utilizando más renovables”, dicen en la compañía reconocida como una de las 20 compañías del mundo que más energía limpia utiliza.

Eidico

Diego Lanusse, director de Sustentabilidad, destaca el trabajo realizado en Costa Esmeralda, un proyecto sustentable, sostenible y amigable con el medioambiente. Durante el 2022 trabajaron allí en varios programas: el de Preservación de flora y fauna -con programas de reforestación del bosque de pinos a través del vivero del barrio y campañas como Planteamos Costa o Feliz Primavera-; campañas vecinales de limpieza de playa y proyecto de fabricación de atrapadores de arena o “enquinchados” en el frente costero, que subieron el nivel de playa unos 80 centímetros y nos permitieron avanzar con la preservación del cordón dunícola; y el de Puntos de Reciclaje con tres eco puntos, siete eco estaciones y 24 tachos de basura diferenciados distribuidos en todos los sectores comunes. “En la última temporada, recolectamos en toneladas: 3,3 de cartón, 1,25 de plástico y 40 de vidrio”, cuenta. El plan integrado de movilidad sustentable contempla desde el uso del espacio público hasta medios de transporte como vehículos particulares, Costa Bus y senderos peatonales con el primer segmento de pasarelas. Este año pondrán el foco en la protección de la biodiversidad y recursos naturales a través de las evaluaciones de impacto ambiental y mapeos territo-

- * riales; en la eficiencia operativa -con el uso de check list de sustentabilidad y manuales de gestión sostenible de barrios y viviendas-.

EY GDS Argentina

- * En 2022 EY GDS Argentina logró, con el apoyo de la ONG Eco House, la certificación nivel bronce del programa Oficinas Conscientes. Se convirtió así en el primer centro de EY GDS a nivel global en obtener este reconocimiento, que es el resultado de un programa continuo para la mejora en la gestión del impacto medioambiental. La certificación constituye un paso fundamental hacia mejoras continuas en materia de sustentabilidad ya que comprende auditorías constantes y ofrece la posibilidad de alcanzar niveles más altos de reconocimiento.
- * “Esta iniciativa ha iniciado una conversación sobre la importancia de esta certificación en la red mundial de centros de prestación de servicios que integra GDS Argentina”, cuentan en la firma, que buscará este año seguir impulsando proyectos medioambientales para lograr la certificación Silver de Oficinas Conscientes. ¿Cuál es el desafío más grande? “Es el cambio cultural necesario para que lo aprendido perpetúe en el tiempo y que estos nuevos conocimientos sean aplicados y trasladados a todas las instancias de la vida de los colaboradores. Se trabajará en profundizar el compromiso mediante capacitaciones, actividades y desafíos, avanzar en la gestión de residuos, disminuir el consumo de papel, plástico y cartón y reducir el consumo de pilas y baterías”, enumeran.



Nuevas formas de crear valor en el camino de la transición energética.

Energy, Utilities & Mining

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

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

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

pwc



Fortinet

En 2022 publicaron el primer Informe de Sustentabilidad, donde reconocen el respeto al medio ambiente como uno de los principales pilares de su actividad. Los esfuerzos ambientales de la firma incluyen la introducción de envases biodegradables en sus productos, la reducción de los residuos y del consumo de energía. A través de estas iniciativas, se aseguran de que cada generación de productos consuma menos energía que la generación anterior. Por ejemplo, es el caso de la serie FortiGate F, donde lograron reducir el consumo de energía en un promedio del 61%.

Este año reforzarán las iniciativas comenzadas ya que aspiran a ser carbono neutrales en emisiones de alcance 1 y 2 para el 2030. El nuevo campus de la sede central energéticamente eficiente de Fortinet en Sunnyvale, California, inaugurado en 2021, fue diseñado de acuerdo con los estándares ecológicos más avanzados, lo que resultó en un 30% menos de uso de energía que un edificio estándar y cuenta con la certificación LEED-Gold y la compañía pretende extender el proyecto de "oficinas amigables con el medio ambiente" a todas las nuevas oficinas en el mundo.

GDN

Durante el 2022, pusieron su foco en el programa de Recupero de Merma, una de las iniciativas más importantes de trabajo. Se trata de recuperar aquellos alimentos que son aptos para el consumo pero que no pueden ser comercializados por algún motivo -rotura de packaging, por ejemplo- y evitar su desperdicio. Con este

- * programa donaron más de 48.000 productos que equivalen a más de 25.000 kilos de alimentos a la Red Argentina de Bancos de Alimentos y a Cáritas Argentina para ser distribuidos a los comedores y/o instituciones locales. Junto a la Red de Bancos de Alimentos llevan adelante el programa de "Cocina Circular", con el objetivo de capacitar a referentes de comedores y merenderos del país sobre la importancia de una buena alimentación y de cómo mejorar el uso y aprovechamiento de los alimentos. Realizaron talleres para más de 130 instituciones, llegando a más de 300 referentes sociales.
- * En 2023 extenderán el programa de Rescate de Merma a las tiendas de todo el país. Y fortalecerán la iniciativa "Aprovechalo hoy", mediante la cual venden productos cercanos a su fecha de vencimiento a un precio menor: los clientes podrán aprovechar productos en excelentes condiciones de consumo a un 50% menos de su valor, evitando el desperdicio.
- * **Genneia**
El año pasado logró reducir la emisión de más de 1,5 millones de toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera gracias a la generación de energías limpias. Lo lograron produciendo un total de 3,4 millones MWh correspondiente a energía solar (1 parque) y eólica (7 parques), que equivalen al consumo de aproximadamente 900.000 hogares.
- * Lideraron la emisión de bonos verdes y colocaron dos ON por el equivalente a US\$ 51 millones. En total, la compañía recibió ofertas por más de US\$148 millones y continuará apostando a la inversión productiva en el
- * país, con proyectos en pos de la transición energética. En febrero de 2023 iniciará la construcción del Parque Solar Tocota III, de 60 MW de capacidad instalada destinado a satisfacer la demanda corporativa. Así, San Juan contará con más de 220 MW de potencia operados por la compañía para fin de año. Además, comenzará la obra del Proyecto Eólico La Elbita en Tandil en febrero, que contemplará la construcción de una Estación Transformadora Eléctrica que permitirá evacuar la energía generada por el parque a la red. También inaugurará Solar Sierras de Ullum con una capacidad instalada de 78MW, convirtiéndose en el segundo centro solar operativo de Genneia. Los 3 nuevos proyectos sumarán casi 280 MW de potencia e inversiones por más de 340 millones de dólares. La firma se perfila para superar 1 GW de capacidad instalada con una inversión de más de 1.400 millones de dólares en más de 20 proyectos nacionales.
- * **Globant**
La compañía cuenta con una estrategia de sustentabilidad denominada "Be Kind" que promueve el desarrollo sostenible de las personas y el planeta. A través del pilar "Be Kind to the planet", buscan hacer frente a la crisis climática global mediante objetivos y acciones concretas. Para lograrlo, crean e implementan métricas, prácticas y medidas de desarrollo de software sostenibles y acompañan a las organizaciones en su transición hacia una economía baja en carbono. Aunque en 2020 alcanzaron la neutralidad, siguen trabajando para ser un
- * agente de cambio positivo y hacer participes a sus empleados. En este marco, lanzaron una app web llamada MyFootprint que, mediante una serie de preguntas, calcula la huella de carbono generada tanto por el desplazamiento de los colaboradores hacia el trabajo como por las emisiones derivadas del consumo de electricidad y otras fuentes de energía no renovables durante el *home office*.
"Cada vez más la tecnología es una aliada para las empresas. Por eso, el desarrollo y uso de aplicaciones como My Footprint facilitan la medición directa e indirecta de la huella de carbono corporativa y proveen información para ajustar la estrategia de descarbonización de la compañía, reduciendo las emisiones para acercarse cada vez más al cero neto", dicen en la firma.
- * **Grupo Insud**
Durante 2022 impulsó proyectos dedicados al cuidado ambiental en sus distintas áreas de negocio. Garruchos Agropecuaria certificó sus campos agrícolas como productores de soja responsable con el estándar CRS y garantiza cadenas de suministro gestionadas responsablemente y orientadas a la mejora continua, midiendo indicadores vinculados con el medio ambiente, la producción y la comunidad. Pomera Maderas -compañía forestal- lanzó el programa "Un árbol para mi barrio", una iniciativa de arbolado urbano donde 50 voluntarios de la compañía y de la Universidad Nacional de Misiones plantaron 350 árboles nativos en el Barrio El Porvenir 2, de Posadas e hicieron jornadas educativas para escuelas y la comunidad. Por último, FRESA



-planta de energía renovable a partir de biomasa forestal- fomentó la reutilización de las cenizas procedentes de la operación de la caldera, subproducto que se utilizó para el mejoramiento de los suelos de cultivo yerbátero y para mejorar caminos.

En 2023 se profundizará el trabajo para reducir el impacto que tienen las operaciones en el medio ambiente: se avanzará con la medición de la huella de carbono de varios establecimientos agropecuarios para sumar indicadores que permitan gestionar de manera sustentable. Y continuarán la obra de la segunda planta de energía renovable en la provincia de Corrientes, que busca diversificar la matriz energética nacional.

Grupo San Cristóbal

"Medir la Huella de Carbono es el primer paso para el objetivo de ser carbono neutral", dicen en la compañía. Por eso, entre la amplia variedad de actividades para el cuidado ambiental que realizan se destaca la tercera medición de Huella de Carbono, a través de la cual renovaron el Sello RAMCC Huella de Carbono, lo que significó la obtención de una estrella para las unidades de negocio San Cristóbal Seguros, San Cristóbal Servicios Financieros, Lúingo, San Cristóbal Retiro y San Cristóbal Caja Mutual. Este ejercicio les permitió ampliar el alcance geográfico de la Huella de Carbono 2020. Con la ejecución de estas mediciones promueven la realización de negocios sustentables, con conciencia ambiental, que les permiten hacer una correcta gestión de riesgos, mejorar su reputación y sumar a la cadena de valor.

*



1

*



2

*



3

*



4

1 En Lartirigoyen buscan acercar a los jóvenes al agro. **2** Los Grobo creó en 2022 su área de Sustentabilidad. **3** Massalin Particulares cuenta con certificación de Alliance for Water Stewardship. **4** MercadoLibre invirtió US\$ 18 M para proteger la biodiversidad.

*

*

*

*

*

- * En 2023, además de progresar en las actividades que están realizando, pondrán foco especial en confeccionar y llevar adelante el "Plan de Acción para el Uso Eficiente de los Recursos Naturales", con el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas, lo que implica la persecución de un plan con estrategias orientadas a la optimización de los sistemas operativos y retracción de los costos vinculados.

Grupo Supervielle

Mediante un sistema de gestión ambiental responsable llevan adelante acciones y programas para reducir el impacto de las operaciones.

- * Con una inversión de \$55,3 millones, en 2022 encararon un proceso de reconversión para reducir el consumo de energía de las oficinas y sucursales y lograron abastecer de energía renovable a 42 sucursales. También instalaron iluminación LED en el 100% de las sedes y así redujeron 13% las emisiones de CO2 del 2021 y compensaron 50% de la huella de carbono, a través de bonos certificados y la plantación de 3000 árboles nativos en el Parque Nacional Lanín.
- * También trabajaron en la gestión de residuos, desplastificaron y capacitaron a colaboradores a través de voluntariado y encuentros de concientización. "Implementaremos medidas de eficiencia energética e incorporaremos energías de origen renovable para reducir los impactos del consumo de nuestras operaciones. Por ejemplo, ampliaremos la cantidad de sucursales que se abastecen con energía solar y vuelcan sus excedentes a la red eléctrica", dice Verónica de los Heros, gerente de Sustentabilidad.



dad. En la misma línea continuarán midiendo su huella de carbono para conocer el impacto ambiental de la actividad, reducir emisiones y compensar lo que no pueda ser mitigado.

JetSMART

En su operación, poseen una flota de aviones cuya edad promedio es de tres a cuatro años, lo cual les permite estar a la vanguardia con la mejor tecnología y eficiencia del mercado. "La nueva familia de A320 y A321 neo incorporadas en su flota, reduce el consumo de combustible y posterior emisión de CO₂ en hasta un 20%, respecto de la generación anterior", explican en la firma.

La inclusión también es un valor estratégico: en 2022 lanzaron su política de diversidad e inclusión, la cual aborda a cinco grupos de inclusión prioritarios: personas con discapacidad, diversidad sexual, género, multiculturalidad y multigeneracional. Adicionalmente apoyan a instituciones de bien público, como Cruz Roja Argentina e implementó programas de cuidados y concientización sobre la bioseguridad, como "Compromiso SMART".

En cuanto a lograr una gobernanza sostenible, quieren lograr una operación confiable y transparente de cara a todos sus grupos de interés, motivo por el cual trabajan en la construcción de políticas, protocolos y capacitaciones para todos sus colaboradores. En 2023 seguirán impulsando estos tres pilares principales: lograr una operación cada vez más ecoeficiente y reducir la huella de carbono por pasajero; continuar acercando los viajes en avión a cada vez más personas de una forma simple, segura y a

*



*



*



*



*

1 NaranjaX tiene 216 paneles solares en el edificio corporativo de Córdoba. **2** En 2022 Nespresso certificó como Empresa B. **3** Nissan buscará concientizar a los colaboradores sobre cuestiones ambientales. **4** PepsiCo adoptó prácticas agrícolas regenerativas.

*

* precios ultra bajos y profundizar su programa de Reciclaje a Bordo.

Kalciyan

Especialistas en procesamiento del vidrio plano y única firma certificada bajo la norma internacional ISO

- * 14.001, implementaron un circuito para el tratamiento integral de desperdicios de los procesos industriales: el vidrio, se utiliza en la elaboración de nuevos productos; el plástico, para la fabricación de bolsas y el telgopor, se entrega a una empresa de vasos descartables. La madera de los cajones de insumos se destina a la fabricación de muebles y juguetes, que se reparten en barrios carenciados y una cárcel de mujeres. La energía que utilizan es 60% de fuentes renovables y también redujeron el consumo eléctrico en 50% al cambiar la instalación a lámparas LED. Junto a los transportistas, adaptaron los camiones para lograr mayor capacidad de carga y así reducir los viajes, ahorrar combustible y reducir la huella de carbono.
- * En 2023 pondrán en marcha un nuevo Horno de Templado, una nueva línea de Doble Vidriado Hermético y una Pulidora Bilateral que aumentan la producción consumiendo hasta 40% menos de energía y optimizarán la utilización de los recursos hídricos conectados a una planta de tratamiento de agua de última tecnología. En el mercado impulsan la utilización del Doble Vidriado Hermético que reduce el consumo energético en climatización hasta 40%, cifra que puede aumentarse si se utilizan cristales de control solar.

KPMG

* A nivel global, los compro-



En Grupo San Cristóbal nos une un propósito:
brindarte seguridad, cuidando tu bienestar y patrimonio.

www.gruposancristobal.com.ar



 SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACION



misos colectivos y acciones de ciudadanía corporativa se organizan 4 categorías: Planeta, Personas, Prosperidad y Gobernanza. De allí, se desprenden los objetivos y metas específicos para trabajar en sostenibilidad a nivel local. En línea con el compromiso global de des-carbonización, midieron por primera vez la huella de carbono de todas las oficinas con Alcance 2. "Establecimos una línea de base para buscar reducirla. Así compensamos nuestras emisiones de CO2 provenientes del consumo eléctrico y nos abastecernos de energía eléctrica renovable, instrumentado a través de Certificados I-REC, generada en el Parque Eólico de la Bahía. Así, el 100% de la electricidad utilizada durante el año se generó de fuentes renovables", cuenta Romina Bracco, socia líder de Sostenibilidad & ESG. La firma trabaja desde hace varios años para lograr una mayor eficiencia energética y el edificio de sus oficinas en CABA cuenta con la certificación LEED.

Durante este año profundizarán el trabajo de sostenibilidad -capacitaciones internas, compensación de emisiones y participación en la comunidad de negocios en temas ESG- y se enfocarán un mapeo y evaluación de proveedores en materia ambiental, social y de gobernanza.

La Caja

Continuaron con el Programa de Reducción y Separación de Residuos en todas las sucursales. Y redujeron 30% el consumo eléctrico desde 2017 gracias al plan de trabajo que plantearon. Cuentan con paneles solares en cinco locaciones, que proveen entre del 19% al

- * 60% de la necesidad eléctrica y profundizarán este proyecto en los próximos años. También llevaron a cabo campañas de sensibilización para remarcar el compromiso y reforzar las acciones ambientales de la compañía. Por ejemplo, junto a Cascos Verdes comunicaron las opciones de reducción, reutilización y reciclado de residuos dentro de la compañía.
- * El programa de Seguridad Vial Sustentable incentiva a reflexionar acerca de los traslados para hacerlos más simples, ecológicos y seguros y tomar acciones para minimizar el impacto en el medioambiente: compartir el auto o utilizar medios de transporte sustentable como bicicleta, monopatín o caminar. Dentro del estacionamiento de Casa Central instalaron un módulo de carga eléctrica para vehículos y el sector cuenta con paneles solares para que el abastecimiento de energía se realice por un medio sustentable. Para promover la movilidad sustentable hicieron talleres de reparación, mantenimiento y seguridad de bicis y cuentan con productos como seguros de bicicleta y monopatín. El 2023 tendrán como eje las campañas de comunicación y sensibilización en temas ambientales y actualizarán el programa de reducción y separación de residuos.
- * "Transformamos nuestra forma de trabajar, priorizando a las personas y el cuidado del medio ambiente y promovemos iniciativas que mejoren la inclusión, nutrición y educación en nuestro país. Apostamos a programas que generen un impacto duradero en las localida-des donde estamos presentes", resumen las acciones que llevan a cabo en la compañía. Un ejemplo, es la medición de la huella de carbono para identificar cuál es el impacto de su actividad. Para reducir consumos de energía, instalaron paneles solares en la casa central y en la planta de acopio en Catriló, La Pampa, que les permite abastecerse 40% de energía renovable. También identificaron los principales residuos de la actividad y crearon un programa para gestionarlos, recuperar y reutilizar el plástico de silo bolsa y de bidones vacíos de fitosanitarios. Con el objetivo de acercar a los jóvenes al sector agropecuario los convocaron a eventos para inspirarlos sobre las oportunidades que la sustentabilidad, la innovación y la tecnología traen al sector.
- * **Lenovo**
Desarrollar tecnología inteligente de manera sostenible y consciente es parte del compromiso de Lenovo. Por eso, a nivel global, hace más de 10 años que trabajan en la reducción de sus emisiones, para lograr hacia 2050 cero neto en toda la cadena de valor. Recientemente este plan fue validado por Science Based Targets initiative, siendo Lenovo la primera compañía de PCs y smartphones en ser parte de este grupo. Uno de los proyectos más importantes es Net Zero, a través del cual se busca reducir las emisiones para 2030, basado en tres definiciones: la emisión producida por la energía que se consume en las oficinas propias, las causadas por la actividad y las causadas por los productos que venden. Seguirán profundizando distintas iniciativas como el servicio de compensación de la huella de carbono Lenovo CO2 Offset Services, que funciona teniendo en cuenta las emisiones producidas a partir de la fabricación y el envío de cada producto individual y la utilización de materiales reciclados postconsumo en la fabricación de sus productos y el packaging, considerando un plan a largo plazo de innovación y responsabilidad sobre los procesos y operaciones en todo el mundo.
- * **Los Grobo**
En 2022 crearon el área de Sustentabilidad para gestionar las contribuciones en materia ambiental, social y de gobierno corporativo de la organización. Por ejemplo, el Laboratorio I+D Agrofina redujo el consumo de energía 17% desde 2018; el consumo de agua se mantuvo un 21% por debajo de la meta de los 1182 m3/año y aumentó 30% la proporción de agua reutilizada sobre el agua consumida, respecto del ejercicio anterior. En la Planta Zárate Agrofina aumentó 5% la proporción de materiales renovables utilizados sobre los materiales no renovables; disminuyó un 7% el consumo total de materiales; disminuyó un 15% el consumo de energía eléctrica por cada 100 kg de producto sintetizado y la optimización del proceso productivo permitió un ahorro de 17.769 Nm3 de gas y 40.535 kWh de energía eléctrica. También aumentó un 47% la proporción de materiales reciclables por tonelada de RSU generado y plantaron 1463 árboles para mejorar la biodiversidad de la zona. Además, se realizó hidrosiembra en una superficie que abarca 37.000 m2, con el objetivo de reconstruir el suelo natural.

TU EMPRESA CONECTADA CON FIBRA ÓPTICA

Brindamos servicios de telecomunicaciones a través de nuestra sólida infraestructura, potenciando el crecimiento de nuestros clientes.



INTERNET



DATACENTER



RED DE DATOS



SOLUCIONES IT



TELÉFONÍA



Los Grobo Agropecuaria, por su parte, tiene como objetivo dar continuidad a las certificaciones de Soja Sustentable y Soja RTRS, el mapeo de Buenas Prácticas Agrícolas con sus socios para impulsarlas. Seguirán trabajando por una agricultura más sostenible a través de la medición de la huella de carbono, gestionando los residuos en oficina y plantas, los residuos fitosanitarios, lograr un uso eficiente del agua, alcanzar la eficiencia energética y reducir la contaminación.

Macro

En 2022 consolidó su Política Ambiental y Sistema de Gestión Ambiental (SGA) ajustada a los lineamientos establecidos en la Norma ISO 14001:2015. De esta forma, son los propios gerentes de primera línea los que reforzaron su compromiso con la sustentabilidad y transmiten esa responsabilidad al resto de los colaboradores. “Un ejemplo tangible del compromiso ambiental de la compañía es la Torre Macro”, explican en la firma. El edificio corporativo ubicado en el barrio de Retiro cuenta con su propia política ambiental y posee energía inteligente. Con un diseño arquitectónico de vanguardia, creado por el arquitecto Cesar Pelli, prioriza la eficiencia energética de acuerdo con los estándares del sistema de certificación LEED. Además del consumo energético responsable, posee un mecanismo constructivo que reduce el consumo de agua mediante la reutilización y el uso controlado de insumos. En 2022 la entidad recibió la certificación LEED alcanzando el certificado GOLD con 64 puntos y obtuvo el Sello Verde otorgado por el Gobierno de la Ciudad

- * de Buenos Aires -que reconoce a las empresas que logran prácticas destacadas- por la Torre Macro, certificando con la máxima calificación de tres estrellas. Este año el desafío será expandir y concretar la certificación Sello Verde en los distintos establecimientos de CABA, luego de hacer en 2022 la auditoría y diagnóstico de las necesidades para la adecuación de espacios a la normativa para alcanzar un estándar superador.

ManpowerGroup Argentina

“Buscamos trabajar para cambiar el mundo apoyándonos en tres pilares: el Planeta, las Personas y su Prosperidad y los Principios de Gobierno. Así desarrollamos la estrategia de acción Ambiental (A), Social (S) y de Gobernanza (G) y capacitamos a nuestros colaboradores”, dice Valentina Rodríguez, gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos. La principal iniciativa de acción climática en 2022 fue mejorar el registro y el relevamiento de información para medir la huella de carbono de manera cada vez más precisa. Luego de establecer metas validadas por Science Based Targets Initiative (SBTI), sistematizaron la información para calcular las emisiones de carbono de acuerdo a los lineamientos de EcoAct. “Buscaremos acelerar la reducción de gases efecto invernadero en toda nuestra cadena de valor. Por eso, establecimos objetivos rigurosos de gestión responsable de recursos para alcanzar la neutralidad para 2045: reducir en un 60% las emisiones de GEI operativas -alcances 1 y 2- y un 30% de la cadena de suministro -alcance 3-”, explican. Además, electrifi-

- * carán la flota, impulsarán el uso de energías renovables, reducirán los viajes de negocios y descarbonizarán los traslados hacia el trabajo, serán las prioridades para lograrlo.

Marfrig Global Foods

Reafirmó su compromiso con la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente y fue la empresa de proteína bovina mejor clasificada en el ranking Coller FAIRR Protein Producer Index. En Argentina, desarrolló acciones innovadoras en sus cinco plantas productivas. Junto al INTI, midió su Huella de Carbono y detectó oportunidades para reducir el impacto ambiental, analizó la trazabilidad de la operación durante todo el ciclo productivo: la cría de ganado, producción, despacho, envasado final y entrega a clientes y consumidores. Junto a Bioeléctrica Justo Daract generaron energías renovables reciclando rumen bovino para evitar el enterramiento de este residuo, la generación de GEI y el posterior cambio climático. Además, la compañía posee en sus plantas un sistema de tratamiento de efluentes con el objetivo de no contaminar los cursos de agua.

- * mos los efluentes tratados e implementaremos equipos energéticamente más eficientes”, se comprometen en la compañía.

Massalin Particulares

- * “Somos la primera empresa en Argentina certificados por la Alliance for Water Stewardship (AWS), una membresía global que busca la colaboración entre empresas, organismos estatales y comunidades para promover el uso responsable y sustentable del agua”, explica Matías O’Farrell, vicepresidente de la firma. El estándar AWS incluye la alineación y el apoyo a los planes existentes de sostenibilidad de la cuenca; mejorar y adaptar en forma permanente las acciones y planes de administración del agua del sitio; respetar las normativas nacionales y los tratados internacionales relacionados con el recurso, entre otros aspectos.
- * La estrategia local para este año será continuarán mejorando los procesos productivos, reduciendo el consumo de agua y energía de la mano de inversiones que afiancen la eficiencia de los equipos y además impulsar campañas de concientización, claves para generar nuevos hábitos. Este trabajo ya les permitió reducir 40% el consumo de energía y del recurso hídrico en la última década. Por otro lado, garantiza que la energía que usan sea de fuentes renovables a través de certificados emitidos por generadores verdes (IREC), lo que disminuye significativamente las emisiones de CO2 de la Planta, en más de 80% en los últimos 10 años.

Mercado Libre

- * Para la firma la sustentabilidad es un camino de mejora



TODO PARA VOS

**DONDE HAY UN
“DALE TE LLEVO”
HAY UN SEGURO
QUE TE ACOMPAÑA**

lacaja.com.ar
0800-333-2252 | Sucursales



GENERALI

LOS SEGUROS SON EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI), C.A.B.A., CUIT: 30-66320562-1. LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE.

Nº de inscripción SSN
501

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado

0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn

SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN



continua, integrado a la estrategia de negocio. Trabajan tres grandes focos: el impulso del ecosistema emprendedor, la contribución con las comunidades con programas de educación y tecnología y la gestión del impacto ambiental para reducir la huella de carbono a lo largo de su cadena de valor. También contribuyen a la lucha contra el cambio climático a través de la regeneración y conservación de biomas icónicos de la región. Seguirán profundizando el programa Regenera América, que contribuye a regenerar y conservar los ecosistemas naturales de la región. Desde su lanzamiento invirtieron US\$ 18 millones, de los cuales ya asignaron US\$ 13 millones en proyectos que combinan la protección de la biodiversidad y la captura de carbono de la atmósfera, como procesos de restauración de más de 6000 hectáreas de bosque que contribuirán con una captación estimada en más de 900.000 toneladas de CO₂ en 25 años. Además de ampliar el impacto de este programa, sumarán nuevos proyectos seleccionados de una convocatoria abierta que hicieron junto a Pachama, socio estratégico en la selección, articulación implementación y seguimiento de estos programas.

Mondelez

Gracias a un acuerdo con Genneia lograron que las plantas de Pacheco y Villa Mercedes cuenten con energía eléctrica 100% renovable. Durante la primera mitad del 2022 disminuyeron 25% el uso de agua y 3% el de energía, respecto del período anterior. También redujeron 28% de emisiones de CO₂ y de 40% de

- * los desechos de las operaciones, superando el objetivo del 29%. Otro foco importante de la gestión ambiental son los empaques: 94% del *packaging* global y 85% del de Cono Sur ya está diseñado para ser reciclable: en Argentina, redujeron 65.000 toneladas de empaque en el último año. Dos grandes pilares estratégicos se profundizarán en 2023: *Mindful Snacking* y *Snacking Sustentable* por el cual utilizan ingredientes sostenibles para los productos -por ejemplo, 100% del aceite de palma empleado en la región procede de proveedores certificados y 68% del volumen de cacao a nivel global se obtiene a través del programa Cocoa Life, que transforma las comunidades productoras de esta materia prima. “Reducir el impacto ambiental es otra prioridad. Avanzamos desde tres dimensiones en forma simultánea: reducción de emisiones de CO₂, de desechos en la operación productiva y en el uso del agua”, cuentan en la firma. “Trabajamos en definir objetivos claros para medir el progreso de las acciones y contamos con metas puntuales de sustentabilidad, diversidad y bienestar para 2025, cuya evolución analizamos anualmente en nuestro reporte “Snacking Made Right”, dicen.
- * huella de carbono año a año; el consumo energético de la compañía representa un 60% de sus emisiones”, explica. A través de su parque fotovoltaico, con 216 paneles solares en el edificio corporativo de Córdoba, redujeron 5% la energía proveniente de fuentes no renovables y generaron hasta 117 MWh de energías limpias. También neutralizaron la totalidad de GEI de alcance directo e indirecto que resultaron de su medición anual y alcanzaron la eficiencia en el uso de recursos e insu- mos -con la reducción de hasta 45% del consumo de papel en el último año- y en la gestión de residuos, trabajando en alianza con cooperativas de recuperadores, consultoras estratégicas y organizaciones de la sociedad civil. Con proyectos de agricultura y ganadería regenerativa compensan el 100% de las emisiones que no pudieron mitigar: con la plataforma ruuts, transformaron las 5448 toneladas de dióxido de carbono emitidas por la empresa en 2021 en impacto ambiental, social y económico positivo. Lanzarán un sitio de compras sustentables para que clientes y no clientes conozcan y puedan contactar a proveedores que cumplen con criterios de impacto social y/o ambiental en toda la Argentina.
- * taza de café con impacto positivo en el ambiente. Crearon nuevos puntos de recolección de cápsulas usadas y difundieron este programa para que más clientes puedan sumarse a reciclar sus cápsulas. Además, llevaron a cabo los “Nespresso Recycling Awards”, un challenge donde invitaron a las empresas que los acompañan a reciclar tanto las cápsulas consumidas en sus oficinas como en los hogares de sus colaboradores. En 2023, localmente continuarán trabajando con Fundación Huerta Niño, ONG dedicada a construir huertas orgánicas en escuelas de zonas desfavorecidas, para darles una solución sostenible a la alimentación de los niños transformando el café en compost para las huertas. Globalmente, están comprometidos para el 2025 alcanzar un puntaje mayor a 90 puntos dentro de la certificación de Empresas B, entre otros objetivos sustentables. Además, este año participarán de Bioferia para seguir acercándose a la comunidad sostenible.

Naranja X

- * Según Pablo Bocco, Líder de Innovación Social & Sustentabilidad, desde el 2021 la firma reforzó su compromiso con el cuidado del medio ambiente a través de iniciativas innovadoras lo que la posicionó como la primera *fintech* carbono neutral del país. “Buscamos reducir nuestra

Nestlé

Nestlé

“Uno de los grandes hitos del 2022 fue alcanzar el 100% de neutralidad en plásticos, siendo la primera empresa del país en obtenerlo. Significa que logramos recolectar y reciclar la misma cantidad y tipo de plástico equivalente a lo que distribuimos en el mercado”, cuenta el logro

- * Verónica Rosales, directora de Sustentabilidad. Esto implicó un impacto de más de 7500 toneladas de plástico recolectado y transformado en nuevos materiales, gracias al trabajo de Nestlé y de más



de cinco empresas recicadoras distribuidas a lo largo del país, 10 municipios y dos programas propios de reciclaje.

Con una clara hoja de ruta cuyos objetivos son lograr cero emisiones netas GEI para 2050 y que más del 95% de los envases plásticos sean diseñados para ser reciclados para el 2025, para llegar al 100% en el futuro, este año avanzarán en diferentes iniciativas alineadas a esta estrategia. Uno de los principales focos de los últimos años que profundizarán ahora será fomentar el uso de prácticas de agricultura regenerativa con los tamberos con los que trabajan y continuar impulsando las leches con certificación orgánica, bajo la marca NIDO® y SVELTY®.

Newsan

Cuentan con un Sistema de Gestión Integrado que incluye la Gestión Ambiental certificada en ISO 14.001:2015, por el cual definen objetivos estratégicos alineados a la Política Ambiental que buscan dar solución a la generación, reutilización y disposición de los residuos generados. Como parte de su enfoque de economía circular y a partir de su alianza con Pulpak, cuentan desde 2015 con una planta enteramente dedicada al reciclado de materiales de descarte del proceso productivo, logrando reinsertarlos hasta tres veces en la cadena productiva. Esto les permite, además, ofrecer a los consumidores un packaging sustentable basado en pulpa molienda, producida con cartón y papel procesado en el propio predio industrial. Durante 2022 implementaron un proyecto que busca maximizar la fracción reci-

*

*

*

*

*

*

*

*

*



1



2



4

- 1 Sanofi lanzó MedicAcción a beneficio de Fundación Garrahan.
- 2 PwC organizó actividades de limpieza de costas.
- 3 En Santander financiaron parques eólicos y fotovoltaicos.
- 4 Shell implementó un Plan de Descarbonización en Vaca Muerta.

* clada de los residuos de producción y potenciar los porcentajes de reutilización que ya se encuentran por encima del 80%.

Para 2023, trabajarán en la clasificación del total de las líneas productivas, mejorando la pre-clasificación de los materiales en origen, tanto en líneas como en los métodos de recolección a fin de facilitar la clasificación final de aquellos que no pudieron reinsertarse nuevamente.

* Así, lograrán evitar potenciales mezclas que podrían complejizar la disposición final de los fardos residuales.

Nissan

Cero Emisiones, Cero Inequidad y Cero Fatalidad son los tres pilares fundamentales que guían la estrategia de sustentabilidad de Nissan Argentina, respondiendo a su estrategia global Innovar a Cero.

* El año pasado lanzaron el programa Club Impacto Positivo, una iniciativa que mide la huella de carbono corporativa con el objetivo de convertirlo en oportunidades de mejora y compensarlo al medio ambiente. Junto a CARBON NEUTRAL+, una plataforma que permite medir, reducir y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero, la medición abarcó desde las emisiones directas de alcance 1

-consumo de combustible y refrigerantes-, las indirectas de alcance 2 -electricidad adquirida- y de alcance 3 -cadena de valor. "Compensamos el 100% de nuestra huella corporativa -1028,22 tn de CO2 equivalente- mediante la adquisición de bonos de carbono asociados a proyectos de eficiencia energética en el país", explican. En forma adicional, acompañaron a la Asociación de Amigos de la Pata-

* ción de Amigos de la Pata-



gonia en la plantación de 1163 araucarias araucanas en el bosque milenario del Parque Nacional Lanín. Este año el desafío es compensar la huella corporativa colaborando con distintos proyectos y concientizar a los colaboradores sobre cuestiones ambientales para continuar instaurando hábitos sustentables.

Paladini

"Buscamos seguir brindando la mejor calidad de productos a nuestros consumidores, cuidando el ambiente y el bienestar de la comunidad. Así identificamos oportunidades de reducción de consumos e iniciamos de la mano del Centro de Carnes del INTI, una medición de la huella hídrica y de la huella de carbono de nuestras operaciones", cuenta Mabel Vucko, gerente de Calidad y Medio Ambiente. En los últimos años gracias al Sistema de Gestión Ambiental redujeron la cantidad de residuos generados y el consumo de agua, electricidad y gas natural. También trabajan en la optimización del sistema de tratamiento de efluentes, donde cada año mejoran la calidad superando ampliamente lo exigido por la reglamentación vigente, lo cual permite mantener el hábitat natural para numerosas especies de fauna y flora autóctona.

El objetivo en 2023 es trabajar para lograr el menor impacto ambiental posible, con programas que les permitan posicionarse en los mercados internacionales. "Nuestro foco estará puesto en generar acciones que ayuden a combatir el cambio climático a partir de la reducción en las emisiones GEI, el uso de energías renovables y la circularidad de materiales", dicen.

PepsiCo Argentina

Durante 2022, PepsiCo trabajó en sintonía con su estrategia global para transformar el negocio con el objetivo de generar un impacto positivo para el planeta y las personas. El programa Pep+ cuenta con tres grandes pilares: Agricultura positiva, Cadena de valor positiva y Elecciones positivas. Algunos de sus avances son: adoptaron prácticas agrícolas regenerativas en casi 140.000 hectáreas como parte de Agricultura Positiva mientras que en Cadena de Valor Positiva redujeron 25% las emisiones GEI en sus operaciones directas -alcance 1 y 2- y actualmente, más del 70% de la electricidad que se utiliza en estas operaciones a nivel global proviene de fuentes renovables y en Latinoamérica, la firma cumplió el objetivo de abastecerse de electricidad 100% renovable. Otros logros son: en áreas de alto riesgo hídrico, se alcanzó un ahorro en el uso del agua de 18% y en las operaciones que la empresa realiza en cuencas locales reabasteció en 34% el agua utilizada. En tanto, en materia de empaques, se lanzaron productos de bebidas 100% rPET en Argentina. Este año continuarán trabajando con diferentes programas e iniciativas en el marco de la visión de Pep+.

Pfizer

En 2022, el área Logística se planteó el desafío de completar la transformación del modelo de distribución de medicamentos sensibles a bajas temperaturas, para mejorar la cadena de valor y promover la sustentabilidad medioambiental. El proceso implicó la transición a una economía circular, es decir, a sistemas reutilizables. An-

tes de la implementación de este proyecto, los productos sensibles a la temperatura se enviaban a través de sistemas únicos no reciclables. El cambio propuesto no solo implicó implementar equipamiento reutilizable sino también la organización de una logística inversa que garanticé la devolución a tiempo de todos los insumos refrigerantes. Es así como lograron una reducción de las emisiones de CO2 en un 94% respecto de 2021. Continuarán trabajando en la implementación de los proyectos definidos en el Carbon Neutral Master Plan 2020-2030 cuyos objetivos se centran en la reducción de la demanda energética de las operaciones a través de los proyectos denominados ERO -Energy Reduction Opportunities-, y la adquisición de energía proveniente de fuentes limpias y certificadas. Este año trabajarán para lograr que el 50% de la energía eléctrica de la planta provenga de fuentes renovables, con una reducción de 2513 TonCO2eq. Anualmente gestionan la reducción del 2% de consumo de energía eléctrica de las operaciones y para el 2023 el compromiso es llegar al 5%.

PwC

La firma impulsó acciones relacionadas con el compromiso asumido para alcanzar las cero emisiones GEI hacia el año 2030 y trabajó en el fortalecimiento de la medición de huella de carbono, estableció medidas de eficiencia energética en las oficinas, como incorporación de luminarias LED y sensores de movimiento. "Redefinimos nuestra política de viajes de negocio priorizando la modalidad virtual de las reuniones e integramos cri-

terios ambientales en nuestra gestión de proveedores", cuenta Mariano Tomatis, socio y líder de Sustentabilidad de la firma. Y trabajaron en medidas de compensación para complementar las acciones de reducción de emisiones, además de promover un evento regional de la red LAN Net Zero 2030 -Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Bolivia, Colombia, Perú y Venezuela-, donde expertos de PwC de cada país exponen lineamientos importantes, mejores prácticas y posibles synergias. Este año, en línea con la estrategia global en el marco de Net Zero 2030, compensarán las emisiones del año fiscal en proyectos forestales. También profundizarán acciones de concientización ambiental con charlas para los colaboradores y continuarán con actividades como plantación de árboles y limpieza de costas en coordinación con los gobiernos locales y las organizaciones sin fines de lucro.

Saint-Gobain

Comprometidos con diseñar, fabricar y distribuir materiales y soluciones que generen un impacto positivo y colaboren con el cuidado del medio ambiente buscan aportar su liderazgo en materia de construcción liviana y sostenible. Una de las principales iniciativas de cuidado medio ambiental que implementaron fue la firma de un acuerdo de contratación energética eléctrica renovable entre Saint-Gobain y Genneia que abastecerá a todas las plantas del país por los próximos 10 años y consta de una compra anual de 14.550 MWh y abarca la provisión de fuentes de energía eólica y solar. Además, aumentaron la proporción de mate-



Mondelēz
International
SNACKING MADE RIGHT

EN MONDELÉZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- **EL PRODUCTO CORRECTO**
- **PARA EL MOMENTO CORRECTO**
- **HECHO DE LA MANERA CORRECTA**

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: ar.mondelezinternational.com





riales reciclados en sus productos a través de procesos innovadores. Un ejemplo: realizaron la primera producción de vidrio plano sin carbono que ahorró 1020 toneladas de emisiones de CO2 y evitó el uso de 2400 toneladas de materia prima vírgenes.

“Así nos acercamos a nuestro objetivo de mejorar el confort de nuestros usuarios, la sostenibilidad en la edificación y la protección del medio ambiente, trabajando por una economía circular”, dicen en la firma que aspira a llegar a ser neutros en CO2 para 2050.

Para eso definieron una hoja de ruta para el 2030 que consiste en la reducción de emisiones de CO2 en un 33% para los alcances 1 y 2 y del 16% para el alcance 3, objetivo en el que invertirán 100 millones de euros cada año en gastos de capital y de I+D.

Sancor Seguros

Con el desafío de contribuir a la transición hacia una economía baja en carbono, mediante la reducción del impacto directo de sus operaciones en el mediano plazo y del impacto indirecto en el largo plazo, así como la financiación e inversión en proyectos sostenibles desde 2022 se enfocan en la gestión integral de los riesgos climáticos. Aunque desde hace 10 años cuentan con una Estrategia de Cuidado del Ambiente luego de la pandemia fortalecieron los procesos de digitalización y economía circular, para reducir el impacto de sus productos y actividades en el ambiente, promoviendo la digitalización de los procesos y la gestión sustentable de residuos provenientes de todas las operaciones integrando gradualmente a la

- * cadena de valor. Para el próximo ejercicio, trabajarán para sumar a todas las áreas de la empresa al compromiso, medirán el desempeño ambiental y establecerán objetivos de mejora con la puesta en marcha de acciones para dar cumplimiento a la meta planteada: minimizar y compensar la huella de carbono de sus procesos.

Sanofi

- * En 2022 lanzaron MedicAcción, una iniciativa local a beneficio del Programa de Reciclado y Medio Ambiente de la Fundación Garrahan, que se lleva adelante junto con Droguería del Sud. Pionera en la industria farmacéutica local la idea apunta a disminuir la contaminación medioambiental por residuos plásticos, brindándole una nueva vida a los capuchones de las lapi-ceras de insulina, al ingresar en el proceso de reciclado y transformarse en nuevos productos. El programa incluye contenedores exclusivos en más de 20 farmacias de CABA y GBA. Todo lo recaudado por la venta de los productos realizados con plástico reciclado se destina al Hospital y Casa Garrahan.
- * En 2022 la firma fue la primera farmacéutica en Latinoamérica en obtener la certificación TRUE Gold, que busca asegurar la reducción de los desechos desde su origen, mejora procesos y prácticas como también las de los proveedores para lograr Zero Waste. En 2023 optimizarán más este accionar y ampliarán los puntos de recolección del Programa MedicAcción para que la mayor cantidad de pacientes pueda darles una nueva vida a los capuchones de insulina.

Santander

- * “Acompañamos a los clientes en la transición hacia una economía baja en carbono. Por eso lideraremos el mercado de emisiones de bonos ESG y el de líneas de financiamiento con destinos verdes, sociales y de gobierno corporativo”, explica Ignacio Lorenzo, head de Global Debt Financing. En 2022 participaron en la emisión de 12 bonos verdes, sustentables y vinculados a la sostenibilidad por más de US\$ 394 MM y financiaron parques eólicos y fotovoltaicos, mejoras en infraestructura urbana sostenible y proyectos de alto impacto social y ambiental.
- * También firmaron alianzas con líderes de diferentes industrias para potenciar oportunidades de negocios en las áreas de transición energética y agronegocios y aportaron a las economías locales. Por ejemplo, colocaron el primer Bono Verde emitido por un municipio argentino, la ciudad de Córdoba, que destinó los fondos a luminarias LED, a la incorporación de paneles solares, para producir energía renovable y a obras de saneamiento.
- * También ofrecen a individuos y empresas préstamos sustentables con una tasa preferencial para adquirir productos que mejoran la eficiencia energética y aportan al cuidado del medio ambiente -paneles solares, monopatines, bicicletas, termotanques solares, autos híbridos y eléctricos.
- * Para lograr que las sucursales sean sustentables para el 2030 instalaron paneles solares fotovoltaicos y baterías para la generación y el almacenamiento de energía solar, junto con tecnología inteligente que automatiza y disminuye el consumo ener-
- * gético en 20% aproximadamente. Incorporaron al edificio corporativo 50 paneles solares, que se suman a la energía renovable que utilizan y 27 sucursales se convirtieron en sustentables durante el 2022, a las que se sumarán 20 durante este año. En 2023 ampliarán el financiamiento verde para impactar a más clientes, en especial PyMEs e individuos.
- * **SAP**
Su programa de sostenibilidad busca que cada negocio funcione como una empresa inteligente sostenible. De acuerdo con este propósito, SAP busca crear un impacto económico, ambiental y social positivo, con un enfoque especial en la acción climática, la economía circular y la responsabilidad social. A nivel global, SAP anunció una aceleración de sus planes para alcanzar cero emisiones netas en 2030 -de planearlo en principio para 2050- y un portafolio de soluciones en la nube para que los clientes de todo el mundo puedan gestionar y mejorar sus iniciativas sostenibles, como gestionar su huella de carbono y reducir el desperdicio de materiales para convertirse en un negocio socialmente responsable.
- * En Argentina los esfuerzos estuvieron enfocados en mantener la iniciativa de “Single Use Plastic” para reducir el plástico de un solo uso en sus oficinas y cumplieron un 100% del proyecto. También obtuvieron la recertificación de ISO14001. Durante 2023 profundizarán las iniciativas para cumplir los ambiciosos objetivos globales de la compañía de convertirse en una empresa de cero emisiones netas a nivel global para 2030.



Schneider Electric

Calcular la huella de carbono de las operaciones en Argentina les permitió identificar los puntos a trabajar para cumplir el objetivo corporativo de ser carbono neutro para 2025 y reducir las emisiones operacionales en un 90% para 2030. Así, tomaron acciones que impactan en los tres alcances de emisiones, como la migración de autos de combustión a híbridos, compras de certificados iREC de energía renovable, concientización del personal y acciones con proveedores para mejorar la logística. Con la meta de reducir las emisiones de sus clientes, el 2022 trajo importantes avances: instalaron los primeros cargadores de uso gratuito para autos eléctricos de la marca en los principales *shoppings* del país, el primero de los cuales fue instalado en el DOT Baires Shopping al que le siguen Distrito Arcos y Alto Palermo, en Buenos Aires; Alto Comahue, en Neuquén; y Alto Rosario, en la provincia de Santa Fe.

Este año, cumplirán uno de sus principales objetivos: inaugurarán la nueva planta industrial en Pacheco Trade Center, donde funcionará la primera línea de producción en materia de tecnología destinada a la Electricidad 4.0 y trasladarán sus oficinas centrales a un edificio sustentable certificado LEED Gold en el Centro Empresarial Libertador.

Shell

Para alinearse al compromiso global de convertirse una compañía neta de emisiones de carbono para 2050 implementan a nivel local un Plan de Descarbonización de las operaciones en Vaca Muerta. Por eso, electrificaron los bloques de Sierras

*



1

*



2

*



3

*



4

- * Blancas, Cruz de Lorena y CASO, conectándolos a la red nacional de energía eléctrica de las instalaciones de producción y las plataformas de pozos de las operaciones. Así reemplazaron la energía producida a través de generadores de diésel y gas y redujeron las emisiones de las operaciones en alrededor de 20 kt CO₂e/año durante el ciclo de vida de campo de estos bloques. Para lograrlo construyeron una subestación eléctrica, el tendido de líneas de alta tensión con más de 60 postes eléctricos en una distancia superior a los 60 km y adecuaron las instalaciones existentes.
- * Uno de los hitos de 2023 será el reemplazo de instalaciones temporales de producción de Bajada de Añelo por instalaciones permanentes, modernas y diseñadas específicamente para las condiciones operativas del bloque, que permitirán mejorar la eficiencia energética y reducir las emisiones. Además, realizarán estudios para ganar mayor precisión en la detección y medición de emisiones, avanzando en iniciativas y tecnologías para su reducción, en línea con el compromiso global asumido por la compañía como miembro de OGMP -Oil & Gas Methane Partnership-.

Techint E&C

Techint E&C desarrolló una visión preventiva enfocada en el compromiso con la calidad, la seguridad, la salud ocupacional, la protección ambiental sustentable, el desempeño energético y el bienestar de las comunidades. Durante el 2022, incorporó tecnología a la gestión ambiental mediante aplicaciones de gestión de datos y un tablero integrador de resultados; continuó con la

- [1] Techint E&C incorporó tecnología a la gestión ambiental. [2] En Tecpetrol buscan reducir su huella de carbono. [3] Tenaris abastece los tubos para la construcción del Gasoducto Néstor Kirchner. [4] Torneos plantó árboles autóctonos en la Reserva Ecológica.



gestión sustentable de recursos y residuos en los proyectos y con las medidas ambientales en áreas sensibles. Además, incorporó referentes de varias especialidades ambientales. La mejora en el desempeño energético -Norma ISO 50.0001:2018- seguirá como un eje de acción y consiste en utilizar de forma racional y eficiente la energía en diferentes tipos de proyectos. La empresa realiza año a año la Comunicación de Progreso por su adhesión al Pacto Global de la ONU y su Reporte de Sustentabilidad en el que compila las acciones que permiten gestionar sus obras con altos estándares de calidad y sustentabilidad alineándose a los ODS.

En el 2023 profundizará su compromiso dándole continuidad a estas iniciativas y enfocándose en nuevas alianzas y estrategias para mejorar sus acciones en términos de innovación, economía circular, desempeño energético y reducción de la huella de carbono.

Tecnoperfiles

Desde la elección del PVC como materia prima para las aberturas que construyen hasta la participación en capacitaciones, promoción de políticas públicas y divulgación de la eficiencia energética en viviendas, son el rango de acciones que realizan para promover el cuidado del medioambiente.

El año pasado certificaron "Passivhaus Designer", título internacional que les permite diseñar, calcular y rehabilitar edificios y viviendas según el estándar que reduce un 75% las necesidades de climatización de fuentes de energía no renovables. También redujeron el impacto ambiental de su

- * actividad industrial. Lograron convertir en recursos reutilizables un total de 141,6 toneladas de residuos sólidos urbanos certificados por Ministerio de Ambiente de la Provincia de Buenos Aires con un estimado de 219,7 toneladas en reducción de la huella de carbono. Este año invertirán US\$ 2,5 millones para optimizar la matricería y la automatización de la planta, con mejoras que traerán beneficios en eficiencia energética y prestaciones para los productos, que permitirán que sean más sustentables. Y apostarán a la capacitación en el cuidado del medioambiente entre arquitectos y profesionales de la construcción.

Tecpetrol

- "Somos conscientes de la necesidad de energía y de hidrocarburos, pero entendemos sus consecuencias", reconocen en la compañía. Por eso, continuarán con la exploración y explotación de dichos recursos considerando sus impactos y buscando reducir gradualmente su huella de carbono, especialmente en las emisiones GEI. Durante 2022 intensificaron sus esfuerzos a partir de la revisión de inventarios realizados y cuantificación de GEI para 2021, la confeción de una calculadora de GEI más precisa, alineada a las metodologías internacionalmente más aceptadas y adaptada a cada operación. También realizaron capacitaciones a referentes técnicos locales designados. En 2023 definirán la estrategia corporativa de reducción de GEI con metas y planes de acción necesarios para lograr el compromiso con las comunidades donde operan y con la sociedad.

- * Se basarán en las emisiones 2021 como línea de base y realizarán mediciones directas de emisiones en las instalaciones de mayor impacto, identificarán todas las líneas de acción posibles para reducirlas, incluirán en los proyectos de inversión su impacto, implementarán un sistema de rendición de cuentas para gestionar los compromisos asumidos y cumplirán las normativas de cada país en donde operan.

Telefónica Movistar

- "La digitalización es una herramienta clave para afrontar los retos ambientales, y estos encuentran soluciones directas entre nuestros productos y servicios", dicen en la firma que cuenta con una Política Ambiental Global que alcanza a todos los niveles de la organización, alineados con la estrategia de negocio. Desarrollan la Estrategia Ambiental e implementaron un Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma 14.001 haciendo foco en dos grandes ejes: Cambio Climático y Economía Circular.
- * La compañía se sumó al desafío que planteó el Acuerdo de París de reducción de emisiones y se comprometió a tener emisiones CO2 netas cero en 2040, utilizar 100% de energía renovable en 2030 y reducir un 90% el gasto de energía por Petabite transmitido en 2025. Para ser actores clave en este nuevo paradigma de los negocios ejecutan un proceso *Lean Agile* para maximizar el retorno de equipos y así evitar la chatarra electrónica contaminante, reutilizando todo aquello que funciona y dando nuevas oportunidades de vida útil a todo lo obsoleto, que se transforma en elementos de plazas blandas.

- * También impulsan una campaña Green que consiste en la puesta en valor de los desperdicios electrónicos para evitar la obsolescencia de materias primas.

Tenaris

- * Como la descarbonización es central en la estrategia de negocios de la firma, están construyendo un parque eólico en Gonzales Chaves, provincia de Buenos Aires que abastecerá el 50% de la energía eléctrica requerida por el Centro Industrial de Tenaris en Campana, reduciendo las emisiones de CO2 en 152.000 toneladas por año. Su habilitación comercial está prevista para el tercer trimestre de este año y la inversión total asciende a US\$200 millones. Esto acerca a Tenaris a su meta de reducir las emisiones de CO2 en un 30% hacia 2030. La firma apuesta por una transición energética con el gas como aliado principal, al tratarse de una energía mucho más limpia que otros hidrocarburos y que, además, es muy abundante en Argentina. Desde la planta de Valentín Alsina abastecen los tubos con costura para la construcción del Gasoducto Presidente Néstor Kirchner, "un proyecto trascendental para Argentina que permitirá robustecer la oferta de gas interna y generar un saldo exportable para un mundo que hoy necesita energía segura", explican.
- * Otra de las iniciativas de descarbonización es la instalación de un nuevo horno en la Acería de Campana, un tipo de tecnología que captura y reinsera las emisiones del proceso de fabricación de acero en el ciclo productivo.

Tetra Pak

- * Con el objetivo de lograr soluciones sostenibles en el



procesamiento y envasado de alimentos, en la planta de La Rioja lograron abastecerse de energía renovable en más de 50% del consumo estimado anual. Y llevan adelante un plan de inversión de 30 millones de euros que potenciará todos los niveles de producción, en la que se recuperan más del 97% de los subproductos utilizados por recicladores locales para hacer, por ejemplo, chapas acanaladas.

Se asociaron con proveedores y aliados de su cadena de valor para impulsar una economía circular. "Implementaremos una prueba piloto de recupero de envases con incentivos al reciclaje, articulando con clientes y recicladores de gran escala en Córdoba, San Juan, con Cooperativas de varias ciudades y en determinados barrios porteños con un abordaje eco-solidario, donde además del cuidado del medioambiente habrá beneficios como leches larga vida, placas, pupitres, chapas hechas con material reciclado", cuentan. El programa de recupero de envases se da tanto en la planta como con CEMPRE, el Instituto Argentino del Envase y diferentes papeleras, cooperativas y recicladores locales. Por eso instalaron más de 35 cintas de recuperación en todo el país.

Con respecto a la materialidad de sus empaques quieren lograr un envase realizado completamente de materiales renovables, que permita la distribución ambiental y cumpla con los requisitos de seguridad alimentaria.

Torneos

A lo largo del 2022 profundizaron sus esfuerzos para medir y compensar la huella de carbono corporativa, para darle continuidad a lo tra-

*



1

*



2

*



3

*



4

* bajado en eventos realizados desde 2020, como el ATP 250 Córdoba Open y la Copa Argentina, a través de la compensación con bonos de carbono.

El año pasado concretaron un paso más, con la plantación de 40 de árboles autóctonos en la Reserva Ecológica junto un grupo de voluntarios de la empresa y de 1550 ejemplares de tabaquillos en Pampa de Achala,

Córdoba, lo cual les permitió compensar parte de las emisiones asociadas al consumo eléctrico y al transporte, y a la vez impulsar la forestación local.

Durante 2023, además de profundizar los esfuerzos de

* medición y compensación de las emisiones, sumarán iniciativas ambientales a los eventos deportivos que organizan, vinculadas a la economía circular. "Queremos aprovechar la masividad del

* deporte para lograr difundir la importancia del cuidado de nuestro planeta y lograr un mayor compromiso con la agenda climática", explican en la compañía.

Unilever

* "Para Unilever el negocio sostenible es la única manera de hacer negocios", enuncia Natalia Giraud, a cargo del área y cuenta que en 2022 lograron pasar de practicar una agricultura

* sustentable a la regenerativa. Con el apoyo del INTA incorporaron un nuevo sistema de prácticas agrícolas para los cultivos de Mendoza, que permitirán generar impactos positivos en la salud del suelo, la biodiversidad, la calidad del agua, la resiliencia climática y la rentabilidad agrícola. Implementando los Principios de

* Agricultura Regenerativa buscan apoyar a los agricultores y pequeños pro-

1 Viterra firmó un acuerdo de abastecimiento de energía renovable con YPF Luz y Pampa Energía. **2** El programa PlantaRSE de Volkswagen. **3** Whirlpool redujo el consumo de agua en sus plantas. **4** Plantamos por el Futuro, el programa de YPF Luz.



ductores locales a producir de manera responsable desde lo ambiental, social y económico.

Como parte del compromiso por mejorar la salud del planeta trabajarán para llegar a la huella de carbono cero en todos los productos para el año 2039, tener una cadena libre de deforestación para 2023, implementar los principios de Agricultura Regenerativa y empoderar a productores para fomentar programas que protejan y restauren los bosques, el suelo y la biodiversidad.

Unipar

En los últimos tres años, Unipar puso a la sustentabilidad en el centro de la escena con una nueva dirección estratégica de negocios y del propósito, que partió desde un *rebranding* de la marca, hasta la adopción de compromisos de crecimiento sustentable para los próximos 10 años. Se anunciaron inversiones en Brasil y Argentina por US\$ 300 millones en proyectos que incluyen el uso de energía limpia, uso responsable del agua, desarrollo humano, saneamiento, y la reducción de emisiones de carbono. En línea con esta estrategia presentó el primer informe de sustentabilidad en 2021.

Desde entonces la firma realiza pactos ambientales e inversiones en procesos industriales seguros y certificados por entidades reconocidas, dirigidas principalmente a la gestión de residuos y a la reducción de las emisiones de CO₂, consumo de energía y uso del agua potable. En 2023 evaluarán la matriz energética de sus operaciones para alcanzar metas de abastecimiento de

- * energías limpias, proceso iniciado en 2020 en Brasil con las *joint venture* con parques eólicos y solares, además de realizar inversiones tecnológicas en sus plantas.

Viterra

En 2022 firmaron un acuerdo de abastecimiento de energía renovable con YPF Luz y Pampa Energía para las plantas Viterra y Renova. Así se comenzó a utilizar más de 60% de energía eólica en Renova Timbúes y Quequén, proyecto que se enmarca en el compromiso a nivel global de huella de carbono cero para 2050. En 2023 continuarán esta transformación energética incrementando el uso de este recurso sustentable a un 80%, aplicándolo también para las plantas de Daireaux, en Quequén, Puerto Galván e Ingeniero White. Y reforzarán su compromiso con un modelo de negocio sostenible que les permita impactar positivamente en el medio ambiente y en la salud y bienestar de las comunidades donde operan.

Volkswagen Argentina

Guiados por la estrategia global Way to Zero el Grupo Volkswagen se comprometió a alcanzar la neutralidad en emisiones CO₂ hasta el 2050 con acciones que van desde la producción de autos eléctricos, hasta la optimización de la cadena de valor. A nivel local lanzaron el programa PlantaRSE que promueve el cuidado y fortalecimiento de la biodiversidad a través de la reforestación y cuidado de bosques nativos. Así crearon una reserva natural en el Centro Industrial Pacheco de 4 hectáreas en la cual plantaron más de 100 árboles de 14 especies distintas, con el

- * compromiso de la alta dirección de la firma y de empleados voluntarios inspirados por la tarea.

También crearon el primer Bosque VW en alianza con la ONG ReforestARG. Este es un proyecto a largo plazo por el cual se comprometen a plantar 25.000 árboles nativos hasta 2025 en zonas forestales devastadas por incendios, como Cholila, Chubut y Yacanto, en Córdoba. Con el segundo año de plantación, el Bosque VW ya cuenta con 10.000 árboles nuevos geolocalizables en la Patagonia Argentina, y se compensaron 3000 toneladas de carbono.

Whirlpool Argentina

Después de casi dos décadas de reducciones constantes en las emisiones GEI, Whirlpool aceleró sus compromisos en 2022 para alcanzar Net Zero en todas sus plantas y operaciones para 2030. También redujeron el consumo de agua 10% en el proceso de fabricación y estableció el objetivo de Cero Residuos a Vertedero, por el cual 28 plantas alcanzaron los niveles Gold o Platinum.

En el marco de la construcción de la nueva planta en Pilar y con el objetivo de preservar la biodiversidad, Whirlpool selló una alianza con la ONG PlantaRSE, mediante la cual llevó a cabo su primera jornada de reforestación de árboles de especies autóctonas en la que participaron más de 150 colaboradores.

En 2023 se pondrá en funcionamiento la nueva planta productiva en Pilar, la más moderna y sustentable de Whirlpool en el mundo, que implementará estándares World Class Manufacturing. Estos permiten desarrollar una producción basada en

- * operaciones y prácticas sustentables como Net Zero, a través de la eficiencia energética, reducción del consumo de agua con un sistema que permite reutilizar agua de lluvia y reciclando aguas residuales con una reutilización superior al 98%, entre otros. Contará también con iluminación natural en todo el establecimiento y utilizará luminarias LED para optimizar el consumo eléctrico.

YPF Luz

Implementaron Plantamos por el Futuro, un programa de capacitación y asistencia técnica con el objetivo de contribuir con la restauración ecosistémica y la puesta en valor de la biodiversidad de los territorios donde la compañía impacta con sus operaciones. El programa les permitió a las comunas y municipios diseñar propuestas de forestación urbana, generar espacios para intercambiar experiencias y conocimientos en materia de gestión de arbolado y espacios verdes. En su primera edición

- * de 2021, el programa capacitó y asistió técnicamente a 38 funcionarios de 15 municipios de las provincias de Chubut, Santa Cruz, Neuquén y Buenos Aires. Se presentaron 4 proyectos de forestación que fueron implementados en 2022 en las ciudades de Berisso, Ensenada, Comodoro Rivadavia y Cañadón Seco donde se plantaron más de 800 especies nativas. En su segunda edición de capacitaciones y asistencia técnica, participaron más de 15 municipios de la provincia de Tucumán. En 2023 continuarán diseñando e implementando jornadas de forestación, armado

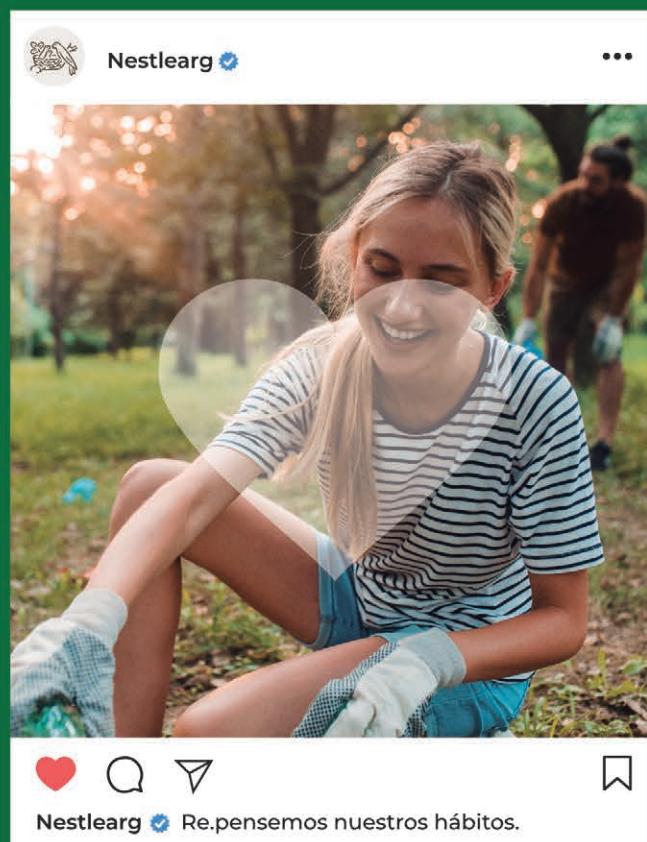
- * de huertas. <AP>



Good food, Good life

¡En Nestlé Argentina alcanzamos 100% de neutralidad de plásticos!

Recolectamos y reciclamos la misma cantidad de plástico equivalente al que se coloca en el mercado.



+5

empresas recicadoras
distribuidos a lo largo del país.



10

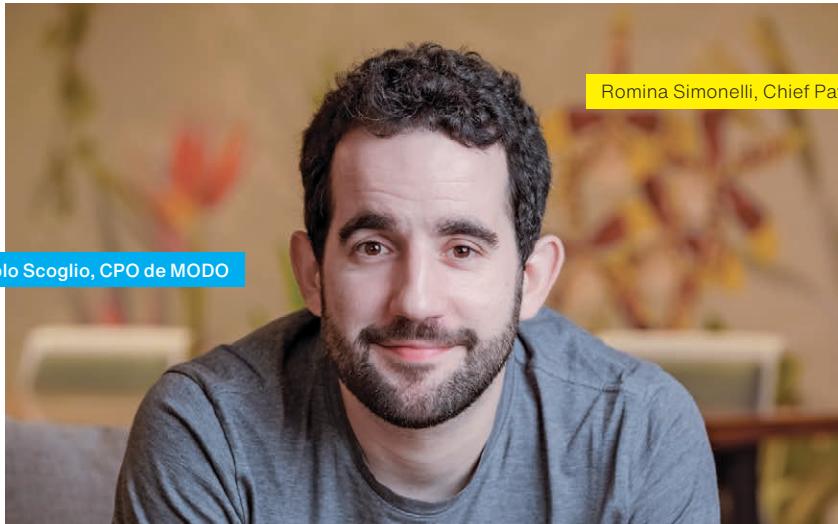
municipios



02

programas propios
de reciclaje.

Re.pensemos nuestros hábitos



Pablo Scoglio, CPO de MODO

Romina Simonelli, Chief Payments Officer de Ualá.



Especial fintech

De la billetera al ecosistema

Las empresas suman prestaciones para convertirse en la primera opción de los usuarios. Anticipan un crecimiento en el sector, de la mano de la digitalización de las operaciones y del acceso al crédito.

Por Alejandra Beresovsky

Los cambios de paradigma de intercambio comercial que trajo aparejada la pandemia, sumados a las restricciones de las alternativas tradicionales de bancarización, siguen dando oportunidades de crecimiento a las fintech, las cuales, sin embargo, han tenido que enfrentar en 2022 desafíos nacionales e internacionales, entre los cuales están la incertidumbre reinante en el entorno nacional, la inflación en los Estados Unidos y las consecuencias de la guerra en Ucrania.

Con la inclusión financiera como lema y el impulso de la digitalización de los procesos de compra, el sector viene sorteando de manera dispar la demanda de resultados de los inversores, algo que está generando tensión en todas las actividades con base tecnológica.

La expansión de la actividad en la Argentina es parte de un fenómeno regional, recuerdan los actores del sistema. “Según el informe publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el número de fintech en la región aumentó 112 por ciento entre 2018 y 2021, con un crecimiento anual de 37 por ciento. Esto es muy alentador para la industria”, reflexiona Leonardo Salovich, CEO de Getnet, una compañía de PagoNxt, que agrupa los servicios de pagos de Grupo Santander. De todas formas, destaca singularidades del mercado local: “La Argentina es uno de los países con mayor desarrollo del sector. El empleo en la industria se ha convertido en uno de los más dinámicos en el país”.

Respecto de los recursos humanos que nuclea, Salovich también destaca logros en materia de paridad de género.

“La participación de las mujeres en el sector mejoró en un 5 por ciento según el informe que lanzó la Cámara Argentina Fintech en 2022”, indica. “Otro dato relevante es que la distribución geográfica muestra un alcance totalmente federal en las oportunidades de trabajo generadas, y este informe anunció que el empleo fintech crece en 20 provincias del país. Nosotros ya estamos operando en todas las provincias. En el país, la industria viene creciendo a pasos agigantados y los números lo demuestran año tras año”, complementa.

“Desde Naranja X vemos cómo el sector fintech continúa evolucionando y consolidándose como una industria en expansión. Si bien se percibe un boom en los últimos años, también es una realidad que existe una mayor selectividad en los inversores, tanto a nivel local como regional, que demandan resultados más rápidos”, opina al respecto Juan Ignacio Talento, Chief Business Development Officer de Naranja X.

La aceleración tecnológica es uno de los *drivers* más mencionados por los ejecutivos de la industria para explicar el crecimiento de la demanda, integrada tanto por usuarios individuales como corporativos. “El boom fintech en gran parte tiene que ver con que hoy la tecnología es clave en el sostenimiento de las finanzas, tanto personales como a nivel empresa”, dice al respecto Sebastian Böttcher, CCO de Interbanking. En



Juan Talento, CBDO de Naranja X



Alejandro Melhem, vicepresidente de Mercado Pago

el primer semestre de 2022, la cantidad de transacciones monetarias de empresas procesadas por la red de esta plataforma superó los 60 millones, lo que implicó un incremento interanual del 11,2 por ciento. “En 2023, este proceso seguirá profundizándose y las empresas continuarán incrementando su demanda de soluciones integradas a sus propios sistemas de control y gestión, y en esta demanda está nuestro mayor desafío como parte del ecosistema financiero”, agrega Böttcher.

Circunstancias tanto internas como externas han definido un escenario diferente al que marcó un pico hace dos años. “La situación de crecimiento de 2021 fue muy diferente a la de 2022. Factores complejos como la creciente inflación en los Estados Unidos, las consecuencias financieras de la guerra en Ucrania, y la caída de empresas y proyectos cripto como FTX y Luna/Terra, generaron consecuencias negativas en la industria”, asume Juan José Méndez, Chief Brand Officer de Ripio. Sin embargo, considera que estos movimientos forman parte de una línea de evolución. “Con 10 años de experiencia en la industria cripto, entendemos que estos escenarios son parte del ciclo de crecimiento de sectores tan disruptivos –dice Méndez–. A su vez, son oportunidades para poder afianzar una industria más madura y consolidada de cara al próximo ciclo”. Asegura, asimismo,

que la velocidad y calidad de respuesta a los cambios y desafíos estará asociada al perfil de cada compañía. “Las empresas que tienen modelos de negocio sostenibles, que estaban bien fondeadas y con planes sólidos a largo plazo han salido adelante y seguirán creciendo en el futuro. El robustecimiento de la infraestructura y la transparencia serán necesarias para impulsar el verdadero valor que tiene para ofrecer web3 y que puede beneficiar tanto a personas como empresas e instituciones”, asevera.

Respecto de lo que sucederá este año, proyecta: “Se espera un 2023 en el que todo el ecosistema pueda recuperar la confianza perdida y llevar al frente las soluciones *blockchain* y web3 que tiene para sus millones de usuarios”.

El deseo de proteger el poder adquisitivo de los ahorros es uno de los motores para que la industria ofrezca nuevos productos y servicios, que han diversificado las propuestas del sistema financiero. “En particular para Ripio, en línea con el restringido acceso a divisas que tenemos en el país, creemos que productos como Ripio Select y Ripio B2B van a seguir creciendo gracias a la oportunidad que brinda a empresas y personas para acceder fácilmente a ‘criptodólares’ y servicios específicos basados en tecnología *blockchain*”, concluye Méndez.

Efecto pandemia

El contexto de emergencia por el Co-

vid-19 ayudó a acelerar la actividad. “Particularmente, 2021 fue de inmenso crecimiento para el ecosistema porque surgieron ideas y avances de proyectos muy importantes”, ratifica Pablo Scoglio, CPO de MODO. “La pandemia provocó un cambio importante en todas las industrias y mercados *tech*. Hubo una aceleración hacia la digitalización y el uso del dinero no fue la excepción”, añade. Asegura que para Modo fue determinante: “Aprendimos, mejoramos los productos, y elevamos todos la propuesta de valor a nuestros usuarios”, describe. Y anticipa que ese dinamismo no desaparecerá. “En 2023, la industria de medios de pago seguirá transformándose para evolucionar el manejo del dinero y es clave que, frente a las dificultades que presenta el uso masivo del efectivo, sigamos aunando esfuerzos”, considera.

Hay quienes también le ponen números a la aceleración que logró la crisis del Covid-19. “La pandemia profundizó el rol de la tecnología en la sociedad y aceleró la digitalización entre tres y cinco años en Latinoamérica. Si bien muchas empresas y comercios ya habían empezado un proceso de transformación hacia los pagos digitales, la pandemia le imprimió velocidad a la adopción, en especial en PyMES a las que la digitalización les permitió no solo seguir trabajando con sus bases de clientes activos y potenciales, sino también sostener la cartera de empleados”, pre-

cisa Alejandro Melhem, vicepresidente de Mercado Pago.

Tanto vendedores como consumidores adoptaron más herramientas de cobro y pago sin contacto como alternativas más seguras y prácticas. Y los pagos sirvieron como puerta de entrada a otros servicios financieros.

La pospandemia empuja a las fintech a buscar nuevas formas para continuar en la senda de años anteriores. "Si bien la vuelta a la normalidad volvió a generar un aumento del uso de efectivo, gran parte de los usuarios, empresarios y comerciantes prefieren utilizar los cobros digitales ya que les permiten vender más al dar a los clientes distintas opciones en un pago o en cuotas, y son fáciles de usar, optimizan el tiempo, agilizan las transacciones y evitan el efectivo en el bolsillo", cierra el CEO de Getnet.

Los problemas de bancarización de una economía en la que se destaca el empleo informal constituyen una oportunidad. "Nuestros objetivos durante 2023 serán seguir con la consolidación de Naranja X como compañía que favorece la inclusión financiera", dice Talento. "Las expectativas y los proyectos están alineados con nuestro propósito de incluir a todas aquellas personas que no pueden acceder al sistema financiero tradicional", completa.

Según un análisis de Equifax Argentina, una compañía de *big data* que procesa información del sistema financiero y de diversas bases de datos relacionadas con ingresos y gastos, el 70 por ciento de quienes buscan acceder a algún producto de crédito fintech indicó tener ingresos de hasta \$121.000 en diciembre. Según Santiago Pordelanne, presidente y gerente General de Equifax Argentina, "a la hora de otorgar un primer producto crediticio, las fintech son un actor de relevancia en la actualidad. Esto pone de manifiesto el atractivo que implican las alternativas de crédito de ágil acceso, activación e implementación que priorizan la experiencia del usuario aplicando nuevas tecnologías, facilitando así el acceso al crédito".

Cambios

Böttcher revela que 2022 fue un periodo

de cambios para Interbanking y espera igual dinamismo para 2023. "Fue un año realmente positivo, que nos permitió crecer hacia afuera pero también de manera interna, fortaleciendo nuestro equipo de colaboradores", describe. La firma habilitó su aplicación móvil, una nueva plataforma para clientes, y el carrito de compras para pago de servicios. Además, firmó una alianza estratégica para adquirir la totalidad de las acciones de Cobranzas.com, una compañía digital especializada en la gestión del pago a proveedores. "Esta adquisición formó parte del plan estratégico de reconversión y modernización que comenzamos hace tres años", prosigue. Para 2023, anticipa "un profundo proceso de modernización y transformación digital". Y adelanta: "Tenemos en puerta una gran inversión, que nos permitirá acceder a nuevos mercados, a una mejor tecnología y a más recursos para poder satisfacer aún más las necesidades de los clientes. Con esta inversión, se siguen generando uniones comerciales con empresas que mejoran su gestión con nuestro servicio. Apuntamos a ir hacia un ecosistema integrado, confiable y amigable para todos los actores que hacemos en conjunto el sistema financiero del país".

Los actores de la industria son tan diversos como los clientes que buscan atraer. Por caso, Telecom Argentina, una empresa con amplia historia en el mundo de las telecomunicaciones, también ingresó al sector. En 2022, la firma presentó Personal Pay, una solución de billetera virtual. "Es un desafío que nos impulsa dentro del mercado fintech, uno de los de mayor crecimiento del país en los últimos años", revela Martín Heine, director de Digital Growth de Telecom Argentina. Y enumera: "Tenemos beneficios, descuentos y reintegros en los servicios, en las facturas, en recargas y en compras". Su modelo de integración le permite hacer sinergia entre sus distintas líneas de negocio; por caso, para los clientes de la operadora, el uso de la app de Personal Pay no consume los datos del plan contratado.

Para Romina Simonelli, Chief Payments Officer de Ualá, la incorporación de productos en las fintech apunta a ga-

nar espacio en el celular. "Lo que hicimos fue profundizar la relación que teníamos con el cliente, de ser un medio de pago lo llevamos a un ecosistema que tiene ahorro e inversión para poder acompañar a la persona y ser un sostén cada vez más amplio", cuenta sobre el caso particular de Ualá. Las herramientas de crédito incluyen la alternativa de convertir en cuotas un pago ya realizado, un complemento a las ofertas tradicionales de las tarjetas de crédito. Las inversiones contemplan productos como los Cedars y el dólar MEP. "Antes, uno trataba de ser el primer medio digital de pago; ahora, procuramos ser la principal aplicación del cliente para que, a través de nosotros o gracias a alianzas estratégicas, le podamos solucionar sus finanzas diarias. Creo que esa es la tendencia del sector", afirma.

En el mismo sentido se manifiesta Melhem. "Pusimos mucho foco en seguir ofreciendo a nuestros usuarios, tanto personas individuales como vendedores, ofertas que les permitan seguir incluyéndose financieramente y este año tenemos el desafío de seguir trabajando en esa línea, ofreciéndoles no solo una cuenta gratuita, para poder transferir, pagar o cobrar, sino la posibilidad de invertir, obtener créditos o seguros; es decir, una inclusión financiera más plena", revela. "Logramos completar los cuatro frentes de la inclusión financiera: pagos, créditos, inversiones y seguros", describe.

La inestabilidad de la economía argentina no es ajena al rubro, desde el cual, sin embargo, afirman que hay soluciones para las barreras que hoy existen para la actividad. "Es imposible ser ajeno a la situación económica que atraviesa el país o la región donde uno opera como compañía", manifiesta al respecto Scoglio. Y apunta: "Creemos que es clave, por ejemplo, un sistema interoperable e inclusivo que reduzca los costos de la transacción para todas las partes". "Con la interoperabilidad real, los usuarios podrían acceder a pagos digitales de manera más eficiente y simple, mientras que los comercios recibirían el dinero de manera inmediata y con menores comisiones", concluye. <AP>



PEPSICO

“Con pep+ buscamos transformar nuestra forma de generar valor inspirando un cambio positivo para el planeta y las personas.”

Ramón Laguarta, CEO de PepsiCo.



AGRICULTURA POSITIVA

COMPRANDO cultivos e ingredientes de una manera que acelera la agricultura regenerativa y fortalece las comunidades agrícolas

CADENA DE VALOR POSITIVA

FABRICANDO nuestros productos de una forma que construya una economía inclusiva y circular

ELECCIONES POSITIVAS

INSPIRANDO a las personas a través de nuestras marcas a tomar decisiones que creen más sonrisas para ellos y para el planeta





Las propuestas low code y no code invitan a todos los empleados de una organización a crear sus propios productos de software y hacen emerger una nueva figura dentro de las empresas: la de citizen developer o desarrollador ciudadano.

Cómo impacta esta tendencia en las áreas de IT.

Atrás quedaron los tiempos en que la creación de software era un proceso casi alquímico encabezado por una hermandad dentro de la organización que se comunicaba con palabras casi incomprensibles. La aceleración de la transformación digital hizo que las empresas necesitaran aplicaciones para casi todo y que, como consecuencia, las áreas de IT se vieran superadas por la demanda. En este contexto se consolida el concepto de “*citizen developer*”, que propone que todos los usuarios de la organización, sean del área que sean, puedan crear sus *apps* o automatizar procesos con nulo o bajos conocimientos de programación, a través del uso de herramientas conocidas como *low code* (bajo código) o *no code* (sin código).

Según la consultora de mercado Gartner, se trata de un mercado que crecerá un 20 por ciento este año en relación al anterior y que ya mueve en todo el mundo unos US\$ 26.900 millones. Y en noviembre del año pasado, durante el evento SAP Tech Ed, donde se presentó la herramienta de *low code* SAP Build, la consultora IDC aseguró que se espera que más de 100 millones de profesionales de negocios participen en la producción de soluciones digitales en los próximos diez años.

“El propósito es democratizar el acceso a la tecnología y que cada vez más

organizaciones puedan desarrollar sus soluciones en un espacio flexible como la nube, cubriendo sus desafíos de forma escalable, segura y con un bajo costo”, explica Yamila Zakhem, directora de soluciones de Microsoft Argentina. La empresa ofrece la solución Power Apps para que cualquier usuario en una organización pueda crear sus propias aplicaciones.

Disrupción para el usuario final

“Estas herramientas son disruptivas para el usuario final y su día a día: acercan la tecnología a la gente, fundamentalmente a quienes no tienen el conocimiento técnico pero sí las ideas y les ofrecen la posibilidad de crear, les facilitan el diseño y la colaboración y generan mayor inclusión de la tecnología a la sociedad, algo que antes estaba más limitado al mundo IT”, agrega Lucrecia Fernández, gerente regional de análisis del desarrollador de software Endava Latam, para quien esta solución “puede brindar ahorros significativos en costos o tiempos a emprendedores o empresas de pequeña escala”.

Pablo Vittori, director de tecnología global del desarrollador de productos digitales Making Sense, enumera los casos de uso más habituales del concepto de *citizen developer*: automatización de procesos no comerciales, visualiza-

ción de datos e informes en paneles personalizados, creación de portales y redes sociales de colaboración interna, aplicaciones simples orientadas al cliente como formularios y encuestas o pequeñas soluciones de prueba de concepto basadas en internet de las cosas y *machine learning*. “*Citizen developer* puede ser una herramienta poderosa para las organizaciones, pero no reemplaza a los desarrolladores profesionales o de IT, sino que apunta a que estos puedan concentrarse en tareas más complejas”, destaca.

El modelo tiene algunos beneficios laterales. Por un lado, genera mayores niveles de lealtad y compromiso por parte de los empleados, ya que se convierten en participantes directos de las iniciativas de innovación y muchas veces ven sus ideas convertidas en herramientas tecnológicas. Por el otro, se alcanza una notable precisión en el funcionamiento de las soluciones, ya que fueron creadas por las mismas personas que realizan las tareas y que, como consecuencia, las conocen a fondo hasta en sus mínimos detalles.

La mirada del negocio

Hace cuatro años, Swiss Medical Group (SMG), uno de las empresas de medicina privada más grandes de Argentina, inició un proceso de optimi-

zación de su lavandería industrial, que contaba con 17 equipos de alta complejidad. Con la implementación de Power Apps de Microsoft se desarrolló un conjunto de indicadores para apostar al mantenimiento preventivo y se logró disminuir más del 50 por ciento la cantidad de paradas de los equipos para hacer reparaciones. Al frente de este proceso estuvo Sebastián Cimino -entonces gerente de lavandería, hoy gerente general de la Clínica Olivos-, que carecía por entonces de experiencia en programación. "Habiendo visto el proceso de desarrollo de la *app*, me di cuenta de que podía resolverlo por mi cuenta con un poco de guía y aprendizaje", cuenta Cimino.

Su desarrollo apuntó a optimizar el túnel de lavado, que requiere de una gran cantidad de agua para funcionar correctamente, con componentes que evitan el desperdicio que requieren de un mantenimiento intensivo. Las reparaciones se solicitaban con un sistema de planillas que podía hacer que la solución demorara varias horas. A partir del desarrollo de Cimino, se chequea la válvula de drenaje de manera regular y se dispara una alerta ante una anomalía. También creó una herramienta para gestionar los días fracos -la planta funciona los siete días con los domingos optionales, aunque debe cubrirse una nómina de 25 personas-: los trabajadores se postulan en una *app* lunes y martes, la solución filtra y ordena la información y entrega a los supervisores los datos para que puedan resolver todo en un clic. "Hoy tenemos implementadas más de una decena de soluciones críticas para el segmento de operaciones", comenta Cimino.

Leonardo Collado, vicepresidente y líder de plataformas y productos digitales para LAC de VISA, sostiene que la empresa desarrolla sistemas en áreas por afuera de IT de manera conjunta con los clientes, como ocurre con el centro de innovación y desarrollo de productos. "La herramienta Visa Developer nos sirve para promover el acceso a los recursos de nuestra empresa como un *one-stop-shop*: el desarrollador y dueños de productos lo utilizan para

desarrollar y personalizar sus propios productos digitales", afirma. "Generamos rápidamente muchos prototipos para ser probados en conjunto con el cliente y hacemos los cambios de acuerdo con lo que requiere el alcance del proyecto", indica. Particularmente, el área de IT trabaja en conjunto con el equipo de producto para ofrecer una visión completa sobre el desarrollo y brindar aportes en relación a la infraestructura.

plicidad de desarrollo y la rapidez; la limitación: que al simplificar al máximo muchas veces se limitan las alternativas y resultan soluciones de compromiso, no las ideales".

Otro caso de uso muy frecuente es el de la creación de *chatbots*. "Nuestra solución no exige de conocimientos en programación y cualquier usuario con un perfil de analista puede realizar la configuración de los *bots*: el tiempo de los ingenieros solo se emplea para casos



El mercado de las plataformas de desarrollo low code y no code mueven más de US\$ 26.900 millones a nivel mundial, según un reporte de la consultora de mercado Gartner

Resolviendo el día a día

Santiago Blanco, CTO de Ingenia, cuenta que la empresa creadora de soluciones tecnológicas utiliza *no code* y *low code* a nivel interno para resolver problemáticas del día a día. "Las cubrimos con soluciones ofimáticas como Google Sheets, por ejemplo, para dar un paso de calidad a la automatización o digitalización de procesos sin llegar a escala de negocio, pero cuando la necesidad crece en complejidad o volumen, pasamos a tecnologías tradicionales", relata. "El principal beneficio es la sim-

pleidad de desarrollo y la rapidez; la limitación: que al simplificar al máximo muchas veces se limitan las alternativas y resultan soluciones de compromiso, no las ideales".

Otro caso de uso muy frecuente es el de la creación de *chatbots*. "Nuestra solución no exige de conocimientos en programación y cualquier usuario con un perfil de analista puede realizar la configuración de los *bots*: el tiempo de los ingenieros solo se emplea para casos

re: con la llegada de la pandemia hubo una aceleración en la adopción de estas tecnologías, las experiencias empezaron a tener un nivel mayor de personalización en las respuestas y dejaron de ser genéricas", relata Dorado. "Desde 2021 las plataformas de *bots* comenzaron a ser una parte central dentro del ecosistema tecnológico de las compañías, con un nivel de integración total al resto de los sistemas y con la capacidad de generar transacciones con un alto nivel de automatización", explica.

IT al gobierno, el usuario al poder

¿De qué manera impacta este nuevo paradigma en las áreas de IT o en los proveedores de tecnología? La palabra clave para dar respuesta a esta pregunta es "gobernanza": el desarrollo de aplicaciones por parte de los usuarios de negocios debe darse en el contexto de una estrategia, siguiendo políticas y estándares y utilizando *frameworks* y herramientas elegidas por la organización, para evitar la proliferación de vulnerabilidades, aplicaciones duplicadas, innecesarias o de baja calidad o incluso nuevos silos de datos perjudiciales para la visión de transformación digital que pueda tener la organización.

Se espera que más de 100 millones de profesionales de negocios participen en la producción de soluciones digitales en los próximos 10 años, según IDC

Porque ligado al concepto de *citizen developer* aparece el de *shadow IT*: sistemas implementados por afuera del área de tecnología para cubrir falencias o diferencias de percepción y que no están siendo monitoreados ni controlados por la organización: un problema que no solo acarrea enormes costos (Everest Group había calculado hace unos años que podría consumir hasta el 50 por ciento del presupuesto de IT), sino que se convierte en una profusa superficie para que puedan aprovechar los ciberatacantes.

"Las áreas de IT y los socios tecnológicos son actores fundamentales, ya que proveen las herramientas y la información necesaria para que los *citizen developers* puedan llevar adelante sus ideas en un marco de seguridad y fiabilidad", dice Vittori. "Es importante que las empresas tengan un *mindset* abierto y准备 la arquitectura de datos -preferentemente *open data*, para que los desarrolladores ciudadanos tengan accesos a datos oficiales y curados- y las aplicaciones para soportar y acompañar este nuevo modelo", agrega.

"Ya casi no hay industria ni modelo de negocio que no dependa de IT, por lo que dejar a las áreas de tecnología fuera

de la definición de la estrategia de un negocio es arriesgar la continuidad de una organización", coincide Blanco.

Los desafíos a futuro

"Estas nuevas tecnologías son un desafío para el área de IT, porque muchas veces pierden el control del tipo de aplicaciones que están usando los usuarios de la empresa, con los inherentes riesgos de seguridad que implica y pérdida de integridad de datos y procesos", dice Javier Marbec, director de mercado internacional del creador de software empresarial TOTVS, que ofrece la solución Fluiq No-Code para *citizen developers*. "Por eso IT debe estar más cerca que nunca del negocio: para entender las necesidades y ser parte de la selección de soluciones que le den la libertad al negocio y que a la vez cumplan los requisitos mínimos de IT", aporta. De todas formas, advierte que "la compra de estas soluciones se descentralizó, siendo muchas veces el negocio quien las adquiere de manera directa, sin necesidad de pasar por IT".

"El tiempo de salida a producción de la aplicación y el éxito de la misma dependerá de la calidad, la funcionalidad de la herramienta y la cercanía y acompañamiento del socio tecnológico en la capacitación", aporta Pablo Cavallo, CTO y cofundador de Wise CX, una compañía SaaS especializada en experiencia del cliente que ofrece la solución *no code* Wise Assistants, para el diseño y configuración de *chatbots* por texto e IVRs telefónicos inteligentes.

"Los roles de los profesionales IT están evolucionando: desde un panorama en el que cualquier aplicación, por más simple que fuera, tenía que pasar por procesos de desarrollo de bajo nivel a este nuevo mundo en el que aumenta el número de herramientas creadoras de aplicaciones, que lleva a empresas de software que antes desarrollaban aplicaciones particulares para cada empresa a enfocarse en crear *frameworks* y soluciones para que los usuarios no técnicos sean capaces de crear sus propias aplicaciones funcionales para sus problemas particulares", concluye Cavallo. **<AP> Walter Duer**

< Desarrollo ciudadano de las ventas >

Uno de los ámbitos en los que la autogestión digital tiene mayores adeptos es el del e-commerce. Las propuestas del mercado tienden cada vez más a que emprendedores, pequeñas empresas y hasta grandes organizaciones con necesidades puntuales puedan salir online en poco tiempo y sin dolores de cabeza. En este sentido, Franco Radavero, country manager de Tiedanube en Argentina, sostiene que la plataforma que ofrece su empresa permite vender en internet

en solo cuatro pasos, sin intermediarios ni conocimientos técnicos, con un diseño de tienda sencillo y personalizado, que incluso habilita a adaptar el look & feel a la identidad de cada marca. "Hace algunos años, para crear un sitio online era necesario tener conocimientos técnicos y hasta informáticos", recuerda.

"Antes de crear nuestra Tiendanube teníamos experiencia en e-commerce, pero debíamos tercerizar todos los cambios mediante personal externo, lo que

hacía nuestro proceso más lento y no nos daba el poder de autogestión", relata Álvaro Prieto, responsable de comercio electrónico en la empresa cosmética ACF Máscaras, que durante 2022 gestionó 35.000 visitas al día, "algo así como llenar cuatro veces el Luna Park", grafica Prieto. "La oportunidad que te da llegar a tanta gente en simultáneo con tan poca barrera de entrada es incomparable: no hay tienda física capaz de equiparar ese flujo sin una inversión millonaria", concluye.



SportClub

WWW.SPORTCLUB.COM.AR



+ ¡SPORTCLUB VA CON VOS!



ESCANEÁ EL QR
Y ASOCIASTE

Este verano sigue entrenando vayas a donde vayas!
Encontrá tu sede en la **Costa Atlántica** ingresando
en sportclub.com.ar



PINAMAR



VILLA GESELL



MAR DEL PLATA



NECOCHEA

Y muchos destinos más en todo el país!

+300
Sedes

Plataforma On Demand de entrenamiento

SportClub
ONLINE

Plataforma online de nutrición

SportClub
NUTRICIÓN

Beneficios exclusivos
con tu carnet digital

GRAN HERMANO

La casa de los millones

Gran Hermano se convirtió en un boom de rating, engagement y facturación. Qué atrae a las marcas para formar parte del reality del momento. Los secretos detrás del fenómeno.

Por Javier Ledesma Cascio

Los *reality shows* espabilaron a una televisión abierta somnolienta en los últimos tres años. Desde famosos cocinando hasta certámenes de canto e incluso celebridades encargándose de un hotel. Los diversos formatos aportaron no solo rating, sino también conversación en las redes sociales, lo cual sedujo de nuevo a las marcas para invertir. Pero nin-

guno causó el impacto de Gran Hermano, que volvió tras seis años fuera de la pantalla argentina, y con menos de dos meses al aire se convirtió en el programa más visto de 2022.

“Había indicios de que iba a funcionar. En el último tiempo lo que más le había rendido a Telefe y Canal 13 fueron los *realities*. Pero lo que rompió en la tele es que empezó a ampliar el *target* de edad porque los chicos antes no mi-

raban la TV y ahora sí ven Gran Hermano. Quizá lo que le funcionó fue haber traccionado de las redes a la televisión con participantes que ya estaban activos en Instagram o TikTok”, analiza Natalia Verri, *business consulting manager* de Havas+ Argentina.

En su debut, en octubre pasado, el show logró picos de 23,22 puntos en rating y de 73,1 por ciento en share, según Kantar Ibope Media. El año pasado li-

deró el *ranking* de la TV argentina con un promedio de 19.4 puntos, por encima de La Voz (14.2) y la gala de eliminación de Masterchef Celebrity 3 (14.1) – todos pertenecientes a Telefe, cuyo dueño es el *holding* Paramount Global.

Al boom de expectativa inicial se le suma la dinámica de lo inesperado que genera la transmisión diaria de lo que hacen 18 personas que, hasta ese momento, eran (casi) desconocidos. Dos días después del estreno, un participante aseguró que el presidente Alberto Fernández habría intentado pagarle una coima. Si bien pasó desapercibido dentro de la dinámica 24x7, la portavoz

decisión de las empresas. “El hecho de pautar no está visto como un franco esponsoreo en donde marca y esponsoreado deberían compartir los mismos valores. Es más bien un espacio disponible en el que cualquier marca puede pautar si siente que su *target* puede ser alcanzado ahí”.

En todos lados, todo el tiempo

Las marcas se subieron rápidamente al barco de Gran Hermano, pero el *rating* no lo es todo. “Supo reinventarse y aprovechar la ola del ecosistema que está en torno al programa tradicional. Tiene un sistema solar que es impresio-

de publicidad y fue adquirida por Viacom (previo a la fusión con CBS, hoy conocida como Paramount Global) por US\$ 340 millones. En octubre de 2022 se convirtió en la *app* más descargada en Argentina y Uruguay apoyada en el furor por la versión rioplatense de *Big Brother*.

“Es diferente a otros *realities* porque la gente se apropió del contenido, trascendió la pantalla y está en conversación constante. No hay competencia, hay una vida cotidiana y eso hace que nos reflejemos y se construya la narrativa. En esa cotidianidad de vivir es donde el consumidor se siente identificado y está el



presidencial, Gabriela Cerruti, se encargó de viralizarlo al comentar sobre esta situación en Twitter. De acuerdo a la herramienta de *social media intelligence* de Kantar Ibope Media, en esa primera semana el programa encabezó el *engagement* con 28.300 menciones en redes sociales y un alcance potencial de 62,1 millones de visualizaciones.

“Es un programa con polémicas fuertes, pero son las reglas del juego”, indica Cora Godoy, *head of Strategy* de Wunderman Thompson Argentina. Y agrega: “Hay clientes más conservadores que prefieren un discurso más controlado, sin embargo esa dinámica discursiva de emisor-receptor ya no camina más...ahora todo es conversación. El contenido es poco manejable”.

En cambio, Luis Sánchez Zinny, fundador de la agencia creativa Vendaval, puntualiza que los comentarios de los participantes no tendrían que afectar la

nante”, apunta Godoy. Al canal de TV de aire se suman oportunidades de pauta en Pluto TV, la plataforma gratuita de *streaming* de Paramount que transmite todo lo que sucede en la casa a través de un canal exclusivo, y el canal de Twitch donde cuentan con *hosts* digitales que reaccionan en vivo a las galas. Una continuidad 360 que trasciende el aire y continúa en el *streaming*.

Pluto TV se sostiene con ingresos

desafío de llevar una experiencia”, analiza, Francisco Valenzuela, estratega de la agencia de publicidad The Juju.

Este fue uno de los puntos que atrajo a Supervielle, que auspicia el confesionario durante las nominaciones y algunas actividades durante la semana, como la reunión de los jugadores para ver los partidos del Mundial de Qatar. “En otros programas y canales también hablan del *reality*. Eso te da una capilaridad muy

En cifras

\$ 1160.000

65,9%

Cuesta el segundo de publicidad durante las galas de nominación y eliminación

Fuente: Grilla comercial de Telefe

Fue el share promedio del programa desde su debut

Fuente: Kantar Ibope Media

por arriba de la media y no pasa con todos los *big show*", asegura Alberto Aveleyra, gerente ejecutivo de Marketing Institucional & Comunicaciones del banco. El directivo resalta que, cuando la marca está al aire, se duplican la cantidad de consultas en su *web*.

En tanto, desde Cabify, destacan la posibilidad de cruzar fronteras. "Nos posibilita ampliar nuestro *target* y audiencia. Por ejemplo, este Gran Hermano también se ve en Uruguay, que es otro país donde operamos", señala Florencia Sassone, *head de Brand marketing* de la compañía.

El *reality* vio la luz en septiembre de 1999 en Países Bajos. El ideólogo detrás del formato es el neerlandés John de Mol jr., cofundador de la productora Endemol, que se inspiró en un proyecto estadounidense llamado Biosfera 2, en el cual ocho personas se encerraron durante dos años a vivir en un ecosistema artificial en Arizona. La biosfera no tuvo éxito, pero el programa televisivo sí. Al año siguiente lanzaron la segunda edición y vendieron la idea a 13 países. Uno de ellos fue los Estados Unidos, donde CBS pagó US\$ 20 millones para quedárselo.

A la Argentina llegó en 2001 luego de que la española Telefónica se quedara con Endemol por US\$ 5300 millones. En una entrevista con Página 12, Claudio Villarruel, entonces director de Programación de Telefe, aseguró a mediados de ese año que los ingresos del programa duplicaban sus costos de producción. Actualmente el formato está en manos del grupo francés Banijay que desembolsó US\$ 2200 millones en 2020 para hacerse con la productora.

El fenómeno millonario

Si bien ya hubo 10 ediciones anteriores de Gran Hermano Argentina, esta, aseguran los especialistas, es la que mejor supo amalgamar las marcas a la cotidianidad de la casa. "En TV lo que nos funciona es ser parte de la historia, del contenido", afirma Pablo García, VP de *Marketing Commerce* de MercadoLibre. La firma formó parte de distintas actividades, como organizar un desfile entre los participantes para promover su vertical de indumentaria o proponerles que

jueguen al amigo invisible para Navidad. MercadoLibre también es uno de los principales *sponsors* del *reality* en Brasil, que va por su 23º temporada.

A través de su *fintech* MercadoPago también están presentes en el pago con código QR de la compra semanal y en el premio final que se llevará el ganador. Los \$ 15 millones iniciales los "invirtieron" en la cuenta remunerada de la *app* y ya generaron más de \$ 2,7 millones en rendimiento que se sumaran al pozo.



McDonald's auspició algunas fiestas semanales de los integrantes de la casa

Arcos Dorados se sumó en noviembre después de ver los números de *rating* y *engagement* del *show*. "Algo que tenemos en cuenta es tener relevancia cultural, estar en temas o cosas que le importan a la gente. Y este es un programa que forma parte de la conversación", comenta Victoria Fernández Acuña, *senior Marketing manager* de la empresa. Sobre su *approach* al programa, explica: "No queremos participar en temas polémicos ni en conversaciones que generen polarización. Por eso buscamos estar presentes en momentos que superen cualquier diferencia, como puede ser una fiesta o una instancia de *relax*". Incluso la compañía colocó su isotipo en el canal exclusivo en Pluto TV, que, según fuentes que conocen los números, en diciembre tuvo un promedio de visualización de 1 hora y media.

La oportunidad no está solo en mostrar la marca, sino también en la instancia de experiencia de uso del producto. Verlos devorar una hamburguesa doble o aromatizar la casa con un *spray* es incluso más potente porque forma parte de la historia de la casa, menciona Valenzuela.

Desde octubre hasta enero, Gran Hermano tuvo un costo por segundo de publicidad de \$ 792.000. En febrero, con

menos participantes y más cerca del final, Paramount aumentó los valores y las galas de nominación y expulsión ahora tienen un precio de \$ 1.160.000. Muy por encima de los \$ 840.000 por segundo que cuesta hoy Los 8 escalones, el programa más caro de Canal 13.

Otros no precisaron pagar pauta para aprovechar el "fenómeno GH". Agustín Faena fundó en 2021 su propia marca de ropa, Resuelto, junto a su hermano, Tomás, y un socio, Pedro Vega. Se contactaron con la vestuarista del *reality* y consiguieron enviarles una tanda de prendas para una fiesta. A los "hermanitos" les gustaron y mandaron 35 diseños más para que usen en el día a día. "No nos nombran, pero nosotros hacemos publicidad en nuestras redes porque si no aprovechas eso con tus recursos, entonces no tiene repercusión", cuenta.

En cambio, Faena prefiere invertir en Facebook, Google e *influencers*. Por eso, realizó una acción con Federico Bongiorno, que acumula más de 229.000 seguidores en Twitter y se volvió viral con sus resúmenes diarios de Gran Hermano. "En una hora nos trajo 20 ventas cuando en promedio hacemos esa cantidad de operaciones en una semana", destaca.

La conversación digital tiene sus bemoles. Surgen memes y menciones que aumentan la visibilidad de la marca, como sucedió con Cabify cuando una de las participantes fue expulsada de la casa tras haber reingresado en el repechaje. Su salida fue tan intempestiva que no había auto esperándola. "Fuimos tendencia", manifiesta Sassone. Por el otro lado, recientemente, una marca de café estuvo entre los *trending topics* del día luego de que otro jugador la criticara durante la compra semanal.

"Hay que descontracturar como marca y usar ese contenido generado por los usuarios para generar conversación. No solo cuando hablan de la satisfacción que les provoca el producto, sino cuando se burlan también", profundiza Valenzuela, de The Juju. "Lo importante es conversar, después vemos si es positiva o negativa". <AP>



ESCUCHAR ESTÁ BUENO

*Aprovechá los mejores contenidos de
Economía al día y armate tu playlist de la semana*



**Un nuevo capítulo de lunes
a viernes**

Los mejores contenidos del medio
de finanzas, economía y negocios
más influyente de Argentina.

► **SEGUINOS**



Apple Podcasts



Google Podcasts

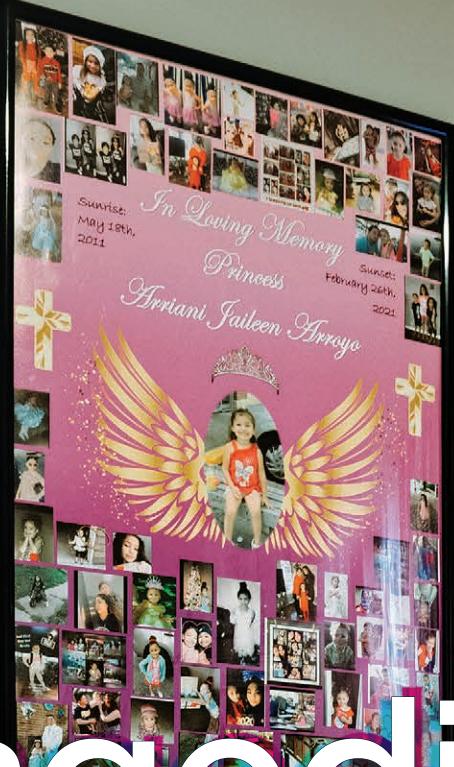
© El Cronista

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Las tragedias

Niños de apenas ocho años han muerto cumpliendo desafíos online. ¿Debe culparse a la red social?



El cuarto de Arriani Arroyo en julio de 2022

de TikTok

Por Olivia Carville
Fotografías de Dave Kasnic

“Sissy se ahorcó!”

Los gritos desesperados del niño de 5 años resonaban por el pasillo de la casa de tres dormitorios de los Arroyo en Milwaukee. Era febrero de 2021 y el niño había estado jugando con su hermana de nueve años, Arriani, antes de irse a dormir. Su madre estaba en una clase de Biblia y el padre se encontraba en el taller en el sótano, sin que pudiera oírlos. El niño había visto a Arriani subirse a un baúl de juguetes, anudarse en el cuello una correa de metal para perros y enganchar la hebilla en la bisagra de la puerta del ropero. Ahora la niña estaba colgando a medio metro del piso, pateando y rasgándose con desesperación la garganta.

Pocos días más tarde, después de que sepultaran a Arriani con vestido y tiara de princesa, con las uñas recién pintadas, el niño les contó a los padres lo que había sucedido. Habían estado jugando a un juego que vieron en TikTok.

El juego tiene nombre: el desafío del desmayo. Niños de todo el mundo se asfixian con artículos hogareños hasta que se desmayan, filman la inyección de adrenalina que reciben al recuperar el conocimiento y luego suben los videos en la red social. Es la encarnación moderna de las pruebas de asfixia que existen hace decenios, solo que ahora los niños las reciben por los potentes algoritmos de las redes sociales, incluso los que son demasiado jóvenes para comprender el riesgo.

No hubo cobertura periodística de la muerte de Arriani, y TikTok tardó meses en enterarse. Pero la compañía ya estaba al tanto de que niños sin la edad suficiente para abrir perfiles en su aplicación estaban muriendo al intentar el desafío del desmayo. En las semanas previas, el equipo de seguridad y confianza de la firma, que trabaja para proteger a los usuarios y defender la reputación de TikTok, abrió una investigación sobre un incidente similar en Palermo, Sicilia. En enero, una niña de diez años, Antonella Sicomero, fue hallada ahorcada con el cinturón de una bata de baño que había atado al gancho de las toallas. Sus padres contaron a medios locales que había muerto jugando “a un juego extremo en TikTok”. La fiscalía de Palermo abrió una pesquisa, y las autoridades italianas ordenaron a la red social que retirara a todos los usuarios del país cuyas edades no pudieran comprobarse que superaban los 13 años, alegando que no cumplía con su propia regla de excluir de la app a los preadolescentes.

Un pequeño grupo de seguridad y confianza pasó días revisando cada video que Antonella había visto recientemente, contaron dos miembros del equipo que vieron el sumario de un informe interno sobre esa muerte y que pidieron el anonimato porque no están autorizados a hablar con la prensa.

Había muchos videos: el informe indicaba que Antonella, cuya escuela había cerrado debido al Covid-19, estaba en la app hasta diez horas por día. El grupo también descubrió que, al igual que muchos niños de su edad, Antonella mintió diciendo que era mayor de 13 años cuando abrió su cuenta.

La prueba del desmayo ha sido vinculada a las muertes de al menos 15 niños de 12 años o menores en los últimos 18 meses, indican datos que Businessweek compiló a partir de informaciones de prensa, documentos judiciales y entrevistas con familiares. Al menos cinco chicos de 13 y 14 años también fallecieron en ese período. Luego de las muertes los titulares frecuentemente acusaban a TikTok, pero la policía negó pedidos inscriptos en la Ley de Libertad de Información para revisar informes que podría ayudar a demostrar cuál plataforma estuvo implicada, si es que hubo alguna.

Para el momento de la muerte de Arriani, los directivos se esforzaban por determinar cómo podrían mejorar la detección y expulsión de los niños que mentían la edad. No hay mecanismos efectivos para bloquear de las plataformas de redes sociales a los menores, un tema que las ha acosado desde su invención. En 2021, TikTok se reunió con al menos dos proveedores de programas de análisis de edad facial, que pueden distinguir con relativa exactitud entre un niño y un adolescente, señalan personas al tanto de las conversaciones. Esos programas de aprendizaje informático escanean rostros buscando pistas sobre la edad de la persona, y las compañías aseguran que los sistemas funcionan sin identificar a las personas ni almacenar datos, algo que podría plantear preocupaciones respecto de la intimidad.

Aun así, un directivo de alto nivel de TikTok rechazó los convenios, indicó una persona que conoce las gestiones. La compañía, que es propiedad de ByteDance Ltd., de Beijing, ha sido acusada por reguladores y políticos de todo el mundo de ser una herramienta de vigilancia del gobierno chino y afrontó la posible prohibición en Estados Unidos, algo que sigue bajo examen. El directivo, acota el informante, temía que el uso de datos biométricos podría avivar las sospechas de que China espía a los usuarios infantiles. Otras plataformas de redes sociales, como Twitter, Instagram o la app de fotos BeReal, ya se han unido a esos proveedores de programas de evaluación de edad.

TikTok se negó a comentar sobre las reuniones ni por qué no adoptó la tecnología. Afirma que elimina las cuentas de niños menores y que solo en la primera mitad de este año borró 41 millones. Pero con unos 1000 millones de usuarios en todo el mundo, la tarea es interminable, apuntan exem-

La prueba del desmayo ha sido vinculada a las muertes de al menos 15 niños de 12 años o menores en los últimos 18 meses

pleados. Solo basta con preguntar a cualquier adicto joven a TikTok si la eliminación de la cuenta los mantendrá alejados de la plataforma por más de unos minutos.

Estados Unidos prohíbe que las compañías de redes sociales recaben datos de jóvenes menores de 13 años, y TikTok afirma que cumple con esas reglas. Los menores de esa edad que tratan de abrir una cuenta en EE.UU. son derivados a una versión de la *app* en la que pueden ver material curado sin tener un perfil personal ni recibir publicidad. Pero TikTok es dueña de la cultura juvenil —es la *app* más popular en EE.UU., la usan casi el 70 por ciento de los adolescentes de entre 13 y 17 años— y la compañía es consciente de que los jóvenes a menudo mienten para acceder a la versión adulta. Y aunque TikTok no revela información sobre la edad de los usuarios, datos internos filtrados al *New York Times* muestran que en 2020 al menos un tercio eran menores de 14 años.

El escrutinio en marcha es una noticia bienvenida para la veintena de empleados actuales y retirados del equipo de seguridad y confianza que fueron entrevistados para este artículo. Su opinión es que la compañía pudo y debió hacer más para impedir que los niños usen la aplicación. “La línea de RR.PP. en TikTok es que la seguridad de los usuarios es nuestra prioridad número 1”, señala un líder de equipo en California que pidió que no se lo identificara al hablar de temas de la firma. “Eso no es verdad. La prioridad número 1 es el crecimiento. Ser la aplicación número 1 del mundo es la prioridad número 1. Ganar más dinero es la prioridad número 1”.

Cuando en 2018 ByteDance gastó unos US\$ 800 millones para fusionar TikTok con la aplicación Musical.ly, obtuvo más que los 200 millones de nuevos usuarios. También heredó una investigación de la Comisión Federal de Comercio (CFC) de los Estados Unidos sobre la práctica de Musical.ly de permitir el acceso de chicos jóvenes a la *app*. Durante años Musical.ly había vulnerado la legislación norteamericana al aceptar a los menores de 13 años que no podían usar plataformas rivales, con lo que al mismo tiempo infringía la Ley de Protección de la Intimidad de Menores en Red, que busca impedir que los preadolescentes queden en la mira de los anunciantes.

El cofundador y codirector ejecutivo de Musical.ly, Alex Zhu, reconoció en una conferencia TechCrunch de 2016 que muchos de los principales usuarios de la *app* eran menores de edad. Pero agregó que cumplía con la norma porque los niños contaban con el permiso de los padres. No tenía sentido instalar una exigencia de edad; si Musical.ly pedía la fecha de nacimiento, los chicos simplemente la mentirían. Aunque esa puede haber sido una admisión sincera, en 2019 ByteDance fue multada en US\$ 5,7 millones por la CFC, para la fecha el mayor arreglo por cuestiones de intimidad de menores en la historia norteamericana.

En la misma conferencia de 2016 Zhu declaró que lo que distinguía a Musical.ly de otras aplicaciones de entretenimiento eran sus desafíos diarios. La compañía promovía una

prueba nueva por día, que por lo general disparaban un millón de videos. Cuando Musical.ly fue absorbida por TikTok, los desafíos vinieron con ella.

Esas pruebas tuvieron eco entre los adolescentes encerrados en sus casas durante la primera ola del Covid. Pasaron de rutinas de baile coreografiadas a gestos de cariño familiar, cosas como mostrar a cuatro generaciones en un video o vestir a una mascota. En 2020 las descargas de TikTok subieron un 75 por ciento. Para amplificar ese crecimiento representantes de la firma se acercaron a *influencers* para alentárlas a intentar distintos desafíos.

Cuando algunos se volvieron peligrosos, con chicos que se trepaban a cajones apilados de leche, se atiborrbaban de Benadryl o saqueaban pertenencias escolares, TikTok estableció un “espectro de daños” para ayudar a que sus mode-

Porcentaje de niños de 12 años en EE.UU. que tienen su propio smartphone

41% 2015

71% 2021

radores decidieran lo que podría continuar y lo que tendría que ser eliminado, señala Eric Han, director de seguridad de la compañía.

En medio del caos y del crecimiento explosivo de la *app*, las pruebas se fueron haciendo cada vez más riesgosas. En el desafío rompecabezas dos personas tenían que engañar a una tercera para que saltara entre ellas y luego debían hacerlo tropezar en el aire, con posteriores denuncias de golpes y daños cerebrales. La prueba del tomacorriente, que consistía en insertar una moneda en los dientes de un cargador de celulares parcialmente conectado, terminó en acusaciones a estudiantes por destrucción de propiedad. El desafío del fuego empujaba a chicos a rociar objetos con combustible y prenderlos fuego; a veces terminó en quemaduras de tercer grado. Y la prueba del desmayo fue totalmente letal.

Funcionarios de salud de EE.UU. solo parecen haber estudiado el vínculo entre los juegos y las muertes por asfixia en los años anteriores al auge de las redes sociales. Un estudio publicado en 2008 por el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades detectó que 82 niños y jóvenes de entre 6 y 19 años murieron jugando al juego de la asfixia entre 1995 y 2007, el año que salió el primer iPhone. Desde entonces el gobierno no publicó otro estudio sobre el tema, pero denuncias anecdóticas de investigadores indican que las redes sociales amplificaron el problema.

Judy Rogg se convirtió en una partidaria de tomar conciencia sobre el desafío de la asfixia luego de que su hijo de 12 años, Erik, muriera jugando al juego en 2010, mucho antes de la creación de TikTok. Rogg fundó una organización sin fines de lucro, llamada Erik's Cause, que ayuda a capacitar a

las escuelas acerca de cómo manejar los riesgos en Internet y recaba estadísticas sobre muertes vinculadas con el juego. Descubrió que desde 2018 murieron al menos 33 chicos menores de 13 años. "Se ha vuelto más popular con las redes sociales —agrega—. Explotó totalmente".

Las pruebas pasan de una plataforma a otra, se repiten con nuevos hashtags o palabras clave en tanto los usuarios eluden las restricciones de seguridad. El desafío del desmayo tiene muchos nombres, de los más obvios "juego de asfixia" o "prueba del desvanecimiento", al más sutil "línea plana" y el oscuro "mono espacial". Los chicos escriben con errores ortográficos para evitar ser detectados.

Alrededor del 70 por ciento de los niños estadounidenses tienen teléfono antes de los 12 años, y la mitad de los menores de 8 a 11 años en el Reino Unido ven contenido de TikTok en forma diaria, señalan estudios en ambos países. TikTok entrena a sus equipos de moderadores para rastrear usuarios menores de edad y apela a análisis basados en textos para detectar palabras clave como la edad escrita en un perfil. También recurre a otros usuarios para descubrir sus cuentas. Mahsau Cullinane, una portavoz de la compañía, se negó a dar más detalles para no indicar a los niños cómo podrían "eludir nuestras protecciones". Sí comentó que en 2020 TikTok presentó una herramienta que habilita a los padres a supervisar la actividad de sus niños en la app.

Un ejército mundial de 40.000 moderadores se ocupa de revisar videos en TikTok, tres cuartas partes de los cuales trabajan contratados. Cada uno examina alrededor de 1000 videos por día y se toman unos 20 segundos para estudiar cada uno, señalan ex empleados, quienes alegan que el sistema no está orientado a buscar usuarios menores. Las publicaciones son filtradas por programas de inteligencia artificial que rastrean cada video que se sube —fueron 10.000 millones solo en el primer trimestre de este año— y automáticamente eliminan cualquier cosa que infrinja las normas de la comunidad, como desnudos o violencia. Si el software no está seguro envía el material a un humano. Cada video que tiene más de 3000 vistas (la cantidad varía entre países) también es enviado a un moderador, lo que garantiza que los más populares pasan por revisiones de humanos. Los niños menores de 13 años difícilmente publiquen contenido que vulnera esas normas o que llegue a tantos ojos.

Es posible que los moderadores busquen activamente las cuentas de usuarios menores, pero nunca retiraron la de Arriani Arroyo, donde subía videos para 260 seguidores. Allí no ocultaba su identidad: su foto de perfil mostraba el rostro de 9 años. En sus videos se la veía bailando, riéndose y jugando con su hermano. Su última publicación tuvo 457 vistas.

Esto es lo último que tenía puesto", cuenta Christal Arroyo al retirar el pijama del ropero de su hija. Extiende delicadamente la parte superior, que exhibe el lugar que los paramédicos tuvieron que arrancar para hacer espacio. "No me gusta verlo", agrega la mujer. "Solo vengo a olerlo". La lluvia

golpea la ventana y un relámpago lanza un impacto blanco en el dormitorio de Arriani. Arroyo no lo percibe. Ha cerrado los ojos para absorber el aroma persistente de su hija.

A Arriani le encantaban los brillitos, pintarse las uñas y los vestidos de princesa. Coleccionaba caracoles y escribía listas de tareas en su diario: "cepillarme los dientes, acomodar la ropa, peinarme y maquillarme, ¡divertirme!". Su canción favorita era *Girl on Fire* de Alicia Keys, y la cantaba como rutina matutina. Pidió un iPhone cuando cumplió 8 años, "como cualquier chico norteamericano", señala su madre. Su app favorita era TikTok. Cuando la pandemia cerró su escuela en 2020, Arriana se "obsesionó" con la aplicación, cuenta Arroyo.

Junto con su hermano pasaban horas siguiendo las tendencias de bailes o los desafíos virales. Algunos eran bastante inocentes, como retener agua en la boca hasta que no aguantaban la risa o comer solo alimento rojo durante 24 horas. La noche que murió estaban jugando juntos. "Alguna gente se preguntó dónde estábamos los padres —recuerda Eddie Arroyo—. Bueno, yo estaba en la casa ese día, en ese mismo momento, y no escuché nada". Su hijo lo fue a buscar al sótano, donde estaba cortando un aislante, para contarle que Arriani se había ahorcado.

"Lo seguí para ver qué había pasado y entonces la vi", dice señalando el dormitorio de su hijo. La correía con la que se ahorcó la tenían para el perro que pensaban comprarse. "No podía respirar, no podía gritar", evoca Eddie.

Algunos padres habrían empacado y se habrían marchado, acosados por el recuerdo. Los Arroyo eligieron seguir en la casa donde murió la niña porque allí también fue donde vivió. Sus botas Juicy Couture Ugg están al lado de la cama; su máscara rosada de *La Bella Durmiente* cuelga del respaldo de la cama. Su intención había sido sepultarla en el cementerio del otro lado de la calle, cuyo predio puede verse a través de las cortinas. Pero como deben criar cinco niños con el salario de camionero de Eddie —Christal es una estudiante de Derecho full-time— no podían permitirse pagar una parcela. Por eso Arriani fue sepultada en un lugar a siete minutos en auto.

Después del funeral los Arroyo les preguntaron a los amigos de Arriani por el juego que la niña había estado jugando cuando murió. Entonces fue cuando escucharon por primera vez las palabras "prueba del desmayo".

Después leyeron noticias de más niños que morían. Joshua Haileyesus fue hallado dos meses después en Colorado con un cordón atado en el cuello; su padre, Zeryihun, contó que había muerto probando el desafío del desmayo. Otros tres niños murieron en junio, y también fueron noticia: Natae Squires, de 13 años, en Massachusetts; LaTerius Smith Jr., de 9, en Tennessee, y James Boyd-Gergely, de 14, en Australia. En julio, Lalani Walton, de 8, apareció colgada en su dormitorio, también en Tennessee. En septiembre, Hayden Robert Craig, de 10 años, fue hallado ahorcado en un árbol en su patio en Georgia.

La policía no vinculó ninguna de esas muertes con TikTok de manera pública. Otras muertes posiblemente no fueron



La familia Arroyo en la tumba de Arriani

denunciadas, indica Rogg. "Lamentablemente, a muchas de esas muertes se las clasifica como suicidios", agrega. La única forma de probar que el niño estaba participando en un desafío o detectar la plataforma implicada es que los funcionarios hagan una autopsia psicológica —la investigación de la red *online* del niño y los grupos de amigos para reconstruir lo que podrían haber estado pensando— o que ordenen el análisis forense de sus dispositivos para determinar qué estaban viendo en Internet.

En Clarksville, Tennessee, donde murió Lalani Walton, los agentes hicieron eso. Según la acción judicial presentada por sus padres, la policía indicó que el análisis del teléfono mostró que había pasado horas viendo videos de la prueba del desmayo en TikTok durante un viaje en auto el día anterior a su muerte. (Un portavoz del Departamento de Policía de Clarksville se negó a hacer comentarios). Después de que fuera encontrado el cuerpo de Hayden Robert Craig en Georgia, un policía se percató del iPad que estaba junto a él, señala un informe del episodio que fue revisado por *Businessweek*. La pantalla negra de TikTok mostraba el emoji de un cuchillo ensangrentado.

Miembros del consejo asesor de seguridad Asia-Pacífico de TikTok, formado por expertos externos, plantearon su preocupación de que la prueba del desmayo fuera vinculada a

muertes ocurrida en su continente. Linh Phuong Nguyen, experto vietnamita en seguridad infantil en Internet que integra el consejo, declaró que varios niños murieron intentando la prueba en Camboya, las Filipinas y Vietnam. Una de ellas, en Ciudad Ho Chi Minh, tenía apenas cinco años. Usó una pieza de gasa para ahorcarse en su camastro luego de haber visto la prueba en YouTube.

Algunos miembros del consejo sugirieron a TikTok y a otras plataformas de redes sociales que formen una alianza para detener la difusión de pruebas peligrosas, indican personas al tanto de las reuniones privadas. Pero TikTok tenía pocos amigos en Silicon Valley. Según *The Washington Post*, un posible aliado, Meta Platforms Inc., había contratado investigadores en 2021 para plantar informaciones de que TikTok estaba diseminando pruebas peligrosas que en realidad se habían originado en Facebook.

Cullinane, portavoz de TikTok, afirma que la compañía se toma "con increíble seriedad cada denuncia de desafíos o supuestos actos peligrosos". Después de cada muerte o titular, TikTok asignó una fuerza de tareas de investigadores. Pero los conocedores del tema afirman que las pesquisas estaban pensadas para desviar las responsabilidades. Cada vez que un titular conectaba una prueba con TikTok el equipo asignado al caso encontraba evidencias de que el niño que había muerto

estaba usando varias plataformas de redes sociales y llegaban a la conclusión de que no había forma de probar cuál de las *apps* lo encaminó al desafío. En algunos casos el equipo ni siquiera podía confirmar la existencia de una cuenta en TikTok.

Luego de la muerte de Antonella Sicomero en enero de 2021 y de la prohibición en Italia de las cuentas de TikTok no verificadas, la compañía aceptó volver a verificar las edades de los 12,5 millones de usuarios del país. Al final terminó eliminando medio millón de cuentas. TikTok también indicó a sus gerentes regionales que vigilasen cualquier contenido referido a la prueba del desmayo en sus mercados, eliminó videos que promovían esos contenidos y puso fin a la capacidad de los usuarios de buscarlos en la *app*. TikTok se negó a revelar cuántos videos fueron eliminados, pero Cullinane dice que la compañía nunca encontró pruebas de que el desafío fuera tendencia en la plataforma. Menciona un sondeo encargado ese año que señala que solo el 0,3 por ciento de los adolescentes dijeron que habían participado de una prueba que consideraban "realmente peligrosa". El estudio mundial también detectó que el 2 por ciento dijo haber participado en desafíos calificados de "riesgosos y peligrosos".

A pesar de las medidas tomadas por TikTok siguieron ocurriendo muertes. En diciembre pasado, Nylah Anderson, de 10 años, se ahorcó con la correa de una cartera en su casa en los suburbios de Philadelphia. Luego de su muerte, su madre, Tawainma Anderson, descubrió videos en el teléfono celular de Nylah y su prima jugando al juego de la asfixia y presentó la denuncia a la policía.

Un oficial redactó en un informe posterior que la prima le contó que "era un desafío que vimos en TikTok y YouTube". Según la acción judicial presentada en mayo por la madre de Nylah contra TikTok y ByteDance en un tribunal federal de Pennsylvania, el análisis forense del teléfono de Nylah muestra que TikTok le había enviado un video que la alentaba colocar la cartera en el perchero de su ropero, ubicar la cabeza entre la cartera y la correa, y dejarse suspender hasta que perdiera el conocimiento. La compañía, indicaba la presentación, "sin dudas sabía que el letal desafío del desmayo se estaba extendiendo por su *app* y que el algoritmo estaba dirigido específicamente a los niños, incluso a los que murieron".

En julio el Centro Legal de Víctimas de Redes Sociales, de Seattle, presentó una segunda demanda a nombre de los padres de Arriani Arroyo y Lalani Walton. La entidad, fundada en 2021 por Matthew Bergman, un abogado de responsabilidad de productos, elevó unas 40 demandas contra TikTok, Meta, Snapchat y YouTube alegando perjuicios a la salud mental, adicción a redes sociales y muertes por

negligencia. Bergman, que pasó su carrera demandando a los productores de asbestos, dice que el año pasado volcó su atención a las redes sociales cuando se enteró de que la informante de Meta, Frances Haugen, filtró documentos que mostraban cómo Facebook estaba perjudicando a los adolescentes.

La demanda presentada por las familias Arroyo y Walton sostiene que TikTok es responsable de sus muertes porque el algoritmo recomendó la prueba a las niñas y fue incapaz de impedir que se difundiera. En agosto la causa fue modificada para incluir otra demandante, la abuela y custodia legal de Zaiden Baldwin, de 11, quien fue encontrado ahorcado detrás de una cabaña en Nuevo México a comienzos del verano boreal. El chico le había dicho a su hermana mayor que había visto videos de la prueba del desmayo en TikTok y que quería intentarla, señala la presentación. La causa está en suspenso, y TikTok no presentó una respuesta.

"Lo último en el mundo que quieren esas compañías es tener que pararse frente a un jurado y explicarles por qué las ganancias fueron más importantes que la vida", sostiene Bergman.

Cullinane, la portavoz de TikTok, expresa sus condolencias a las familias pero se negó a comentar sobre los procesos en marcha. En julio la compañía presentó una acción para rechazar la demanda de Nylah Anderson alegando que "no tiene la obligación legal de dar protección contra las descripciones de terceros de actividades peligrosas". En la acción TikTok sostiene que está protegida por la sección 230 de la Ley de Decencia en las Comunicaciones, que contempla que las plataformas no pueden ser responsabilizadas por el contenido que se publique en sus sitios. En octubre un juez rechazó la causa, argumentando que no podría multarse a TikTok ni siquiera en el caso de que hubiera recomendado el desafío de Nylah. Los abogados de su madre presentaron una apelación.

La Corte Suprema podría tener que pronunciarse acerca del tema. En octubre aceptó escuchar un caso no vinculado que trata del alcance de la inmunidad de la sección 230. Su decisión podría permitir que avancen las demandas por la prueba del desmayo, o darlas por liquidadas.

Las plataformas de redes sociales están bajo una presión creciente de los legisladores para que hagan más que proteja a los niños. En septiembre el gobernador de California, Gavin Newsom, promulgó una ley de intimidad en Internet basada en el código sobre edades apropiadas del Reino Unido, que obliga

"Hay soluciones listas para usarse. Podrían adoptarlas casi de inmediato."

a las tecnológicas a priorizar las conveniencias de los niños por encima de los intereses comerciales. El código de California, que debería entrar en vigor en 2024, exige que las firmas calculen la edad de los usuarios infantiles "con un nivel razonable de certeza". El verano boreal logró avanzar, con apoyo bipartidario, un proyecto de ley federal que también tiene una sección de verificación de edades. El proyecto, la Ley de Seguridad Infantil Online, requiere que el Instituto Nacional de Normas y Tecnología de Estados Unidos pase un año estudiando la manera en que las plataformas podrán verificar con exactitud las edades a la vez que protegen la intimidad de los menores.

Ese siempre fue un equilibrio difícil para las tecnológicas: la seguridad contra la reserva. Si usan tecnología de reconocimiento facial o piden a los usuarios identificaciones emitidas por los gobiernos, como un carnet de conductor o un pasaporte, las critican por vulnerar el derecho a la intimidad y acumular datos personales. Si solo piden que los usuarios ingresen su fecha de nacimiento, las atacan por no hacer lo suficiente para proteger a chicos que mienten su edad. Y cualquier fricción que derive de la verificación de edades va contra el mensaje contenido en un documento interno de TikTok que pudo ser revisado por Businessweek: "Nuestro objetivo final es aumentar los usuarios diarios activos".

La inminente presión regulatoria puso en primer plano el tema de la seguridad con la edad, y en los últimos 18 meses llevó a algunas de las principales plataformas de redes sociales a contratar a firmas especializadas en cálculos de edad. A diferencia de la tecnología de reconocimiento facial, que busca identificar a una persona y depende de millones de imágenes guardadas, los programas de estimación de edades no retienen, comparte ni reutilizan datos, explica Julie Dawson, directora de políticas y encargada de regulaciones en la firma de identidad digital Yoti Ltd.. La compañía tiene sede en Londres y trabaja con Instagram, que pertenece a Meta; su programa ha estudiado cientos de miles de rostros con edades conocidas, y está orientado a disolver las imágenes en pixeles, analizar las pautas y calcular la edad de la persona.

El año pasado Yoti exhibió la tecnología a TikTok en reuniones privadas. Dawson agrega: "De momento no se decidieron a usarla". TikTok también se entrevistó con Hive, una firma de San Francisco que trabaja con Twitter Inc y con Reddit, indican tres personas al tanto del tema. Esas conversaciones, que empezaron a comienzos de 2021, tampoco avanzaron.

Dawson dice que TikTok estaba "muy preocupada" por permitir a un proveedor de *software* externo el uso de sus datos biométricos. En febrero de 2021 ByteDance accedió a pagar US\$ 92 millones para resolver una demanda presentada en Illinois por usuarios que acusaban a la compañía de utilizar imágenes faciales sin su consentimiento en publicidades direccionaladas. TikTok objetó las acusaciones, pero cuatro meses más tarde alteró su política de intimidad para conceder a la *app* el permiso expreso de reunir "rasgos faciales y de voz" de sus usuarios. En octubre sus directivos fueron interrogados en el Congreso estadounidense respecto de cómo pensaban usar

esos datos. Evitaron la pregunta pero dijeron que TikTok acumula menos datos que otras firmas de redes sociales.

El problema, opina Michael Rich, pediatra y director del Laboratorio de Bienestar Digital en el Hospital de Niños de Boston, es que "esas compañías no ven a los usuarios como clientes, los ven como un producto que venden". Las plataformas no imponen de manera seria las restricciones de edad porque no les interesa hacerlo, agrega. "No es noticia para nadie que las firmas simulan pero no se encargan de hacer cumplir las restricciones por edad".

Marc Berkman, CEO de la Organización de Seguridad en Redes Sociales, un grupo de protección de los consumidores, señala que TikTok está perjudicando a los niños al no usar programas externos que calculen edades. "Las protecciones que tienen no son adecuadas", asegura Berkman, cuyo grupo ofrece asesoramiento educativo para mantener fuera de las redes a los niños. "Hay soluciones listas para usarse. Podrían adoptarlas casi de inmediato. Eligieron no hacerlo. Están atendiendo un interés empresario, no de seguridad".

Otras dos muertes ocurrieron en agosto. Archie Batterbee, un niño de 12 años de Essex, Inglaterra, falleció tras pasar meses conectado a un respirador. Lo encontraron inconsciente con un lazo en el cuello. Su madre dijo a la prensa que había intentado la prueba del desmayo, aunque un forense no encontró pruebas que lo respaldaran. También en agosto Leon Brown, de 14 años, fue hallado sin reacción en su casa de Escocia. Informes periodísticos locales dijeron que sus amigos contaron a la madre de Leon que el chico había visto la prueba del desmayo en TikTok y quiso intentarlo con ellos haciendo una videollamada.

"Mi pregunta a TikTok es qué van a hacer para cambiar la plataforma —inquiere Christal Arroyo—. Porque en este punto no es segura para nadie, y ciertamente no lo es para ningún niño". Arroyo afirma que su felicidad se murió con Arriani. "Una *app* de redes sociales —murmura asombrada—. Nunca pensé que podría llevar a la pérdida de mi hija".

En un video tomado con un celular semanas antes de su muerte Arriani está sentada en el asiento de atrás del auto de sus padres, vestida con un *top* rosa con flores azules. Tiene atado el pelo oscuro pero algunos cabellos rebeldes se ven por encima de las orejas. Sostiene el teléfono con una mano, la cámara a tan poca distancia que se puede ver que hace poco perdió un diente de leche. "No pienses en lo que dicen los demás —comenta—. Tengan confianza y sean apasionados porque todo en este mundo es hermoso". Sopla un beso a la cámara y hace la señal de la paz. "Así que, adiós", dice sonriendo.

Businessweek envió el video a Hive, una de las compañías que se entrevistó con TikTok. Su modelo de aprendizaje informático disolvió el video en cuadros y revisó cada uno de ellos para dar con la edad aproximada de Arriani. "La tecnología para hacerlo ya existe —señala el CEO Kevin Guo—. Pero tal vez las plataformas prefieren no comprender la magnitud del tema".

A Hive le llevó tres segundos calcular que Arriani tenía diez años. La niña murió tres meses antes de cumplirlos. <BW>



● Extracción de litio en el desierto de Atacama, en Chile.

El litio se calienta

- A medida que Ford y GM financian la extracción, el dominio de Tesla entre los proveedores se escurre

Durante años solo un comprador era relevante en el mercado del litio y otros metales que se utilizan en las baterías de vehículos eléctricos: Tesla Inc.. La perspectiva de que una nueva mina podría terminar abasteciendo a la automotriz de Elon Musk bastaba para convencer a prestamistas cautelosos de financiar un proyecto o convencer a inversores de que firmas no probadas tenían posibilidades de cumplir con ambiciosas proyecciones de ventas. Y por ser el principal comprador en un sector repleto de mineras *startup*, Tesla ejercía un poder inusual para dictar los términos, por lo general cerrando convenios a largo plazo con precios fijos.

Pero una enérgica campaña en vehículos eléctricos (VE) por parte de automotrices tradicionales, más las preocupaciones

por la restricción del mercado del litio y otros materiales como el níquel o el grafito, están alterando esa dinámica. Ford Motor Co y General Motors Co sacudieron la industria al cerrar pactos generosos con posibles proveedores que incluyen el compromiso de pagar por adelantado entregas futuras u ofrecer créditos baratos para desarrollar nuevas minas.

Tesla, en cambio, se ha resistido a formar sociedades con proveedores en el desarrollo de nuevas operaciones, y Musk rechazó varias veces las propuestas de adquirir compañías o minas de litio para asegurarse el abastecimiento, indican personas al tanto de sus ideas. El aumento de la competencia envalentonó a mineros y refinadores, y pone de manifiesto la renuencia de Musk a adaptar su estrategia, lo que plantea una

amenaza para los planes de Tesla de impulsar la producción, reducir costos y establecer su propia refinería de litio en Texas, señalan personas que pidieron el anonimato para tratar cuestiones privadas. El liderazgo de Tesla en el litio se está evaporando en tanto los rivales “amontonan dinero en una bazuka y disparan contra la cadena de proveedores”, resume Chris Berry, presidente de Mouse Mountain Partners, un consultor en metáles para baterías. “Tesla no puede tirar todo su peso en las negociaciones”, agrega. La compañía no respondió a un pedido de comentarios.

En junio Ford selló un pacto con Liontown Resources Ltd que apunta a desarrollar una mina en Australia, y que incluye un crédito de 300 millones de dólares australianos (US\$ 204 millones) de la automotriz con condiciones favorables. Livent Corp., el tercer productor de litio, informó en agosto que GM pagará US\$ 198 millones por adelantado cumpliendo un acuerdo a seis años que comienza en 2025.

Tesla finalizó en octubre seis meses de negociaciones con el desarrollador minero Core Lithium Ltd sin alcanzar un contrato de abastecimiento. Musk ha rechazado propuestas de comprar operaciones de litio en Australia, Canadá y los Estados Unidos, señalan los informantes. La compañía mantuvo conversaciones en 2020 para adquirir Cypress Development Corp., un desarrollador de proyectos estadounidense, pero no llegó a un arreglo. Y por todo el sector aumentan las dudas respecto de un convenio que Tesla firmó hace dos años para comenzar a recibir materias primas de Piedmont Lithium Inc a partir del próximo verano boreal, mientras la minera busca la aprobación de un proyecto en Carolina del Norte.

Como se presume que la demanda de litio se quintuplicará hacia fines del decenio, las metas de ventas de VE para 2030 posiblemente no se alcancen debido a las restricciones en distintas materias primas, indica Piper Sandler & Co.. Una mina nueva de litio puede demandar hasta US\$ 1000 millones y seis años de desarrollo, demasiado para las necesidades del sector, redactaron analistas de Piper en un comunicado de noviembre. BloombergNEF prevé que los faltantes de litio serán un problema hasta 2026 para las compañías que refinan el producto en busca de los químicos utilizados en las baterías de VE.

Eso está empujando el precio del litio a nuevos récords. “Es importante para nosotros jugar bien el juego”, opinó Gareth Manderson, director ejecutivo de Core Lithium. “No haríamos lo correcto con nuestros accionistas si no nos aseguráramos de que conseguimos el mejor precio”. Los inverso-

res, acota, cada vez se fijan más en el detalle de los precios en los acuerdos de suministro, y ahora ven tanto valor en convenios con Ford, GM, Mercedes-Benz Group o Toyota Motor como con Tesla.

GM, que en 2021 vendió unos 6 millones de vehículos en todo el mundo, anunció que hacia 2025 estará en condiciones de producir 2 millones de autos eléctricos al año. Ford aspira a hacer lo mismo a finales de 2026, y Volkswagen AG destinará 52.000 millones de euros (US\$ 54.000 millones) hasta 2026 para proyectos relacionados con los VE. Pero Tesla sigue siendo dominante, con un millón de autos entregados el año pasado y la previsión de que llegará a los 5 millones en 2025. En 2021 la compañía empleó unas 42.000 toneladas del equivalente a carbonato de litio, más de cinco veces el consumo conjunto de Ford y GM, señalan cálculos basados en datos de BNEF.

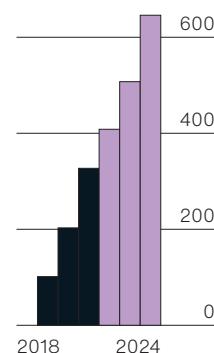
El futuro inmediato de Tesla luce seguro. En una presentación de mayo, la compañía reveló que cuenta con acuerdos de provisión con cuatro jugadores importantes: Albemarle y Livent, que cotizan en EE.UU., y los chinos Ganfeng Lithium y Sichuan Yahua Industrial Group. Y hay indicios de que Tesla estaría dispuesta a modificar su posición respecto de las sociedades: un pacto con el productor de níquel Prony Resources incluía la promesa de dar respaldo técnico a una mina en Nueva Caledonia.

A menudo Musk ha tratado de restar importancia a las preocupaciones por la provisión de litio —que se emplean en todo tipo de baterías de VE— al punto de que alguna vez consideró que es apenas “la sal de la ensalada”. Hace dos años prometió a los accionistas que se valdría de los derechos mineros adquiridos en Nevada para empezar a producir litio con métodos nuevos y más sustentables. Pero hubo pocos avances, y el CEO de Tesla sigue abrigando dudas acerca de ingresar directamente en una industria minera que afronta complicadas dificultades ambientales y debe lidiar de manera constante con excesos de costos, señalan personas al tanto de su pensamiento. Si sumamos todo eso, agrega Joe Lowry, fundador de la consultora Global Lithium LLC y exdirector del sector, Tesla se arriesga a soportar tensiones en el suministro en tanto se intensifica la competencia. “El poder estelar de Elon tocó su límite —advierte—. Se van a quedar cortos como todos los demás”. <BW> David Stringer, Yvonne Yue Li y Gabrielle Coppola.

THE BOTTOM LINE: La demanda de litio se encamina a quintuplicarse hacia fines del decenio, de ahí que las automotrices tendrán dificultades para cumplir en 2030 con sus metas de ventas de autos a batería.

▼ Litio necesario para las baterías de autos, en toneladas métricas

■ Proyectado



► Historia en imágenes del Fashion District de Los Ángeles que se remonta a 1928.



¿El fin de 'Made in the USA'?

- La industria de la moda en Los Ángeles siente los efectos de la campaña en favor de los derechos laborales

Por mucho tiempo Los Ángeles fue el principal núcleo estadounidense de la fabricación de ropa, produciendo remeras, vestidos y prendas de baño para marcas de moda en todo el mundo. Pero la combinación de nuevas leyes laborales y el aumento de costos amenaza el futuro del "Made in the USA".

La Ley de Protección de Trabajadores de la Indumentaria de California es una norma aproba-

da hace un año que apunta a la práctica del sector de pagar a los empleados por prenda, en vez de un salario por hora, lo que a menudo hace que perciban menos que el salario mínimo. También responsabiliza a las marcas de los abusos laborales cometidos en su cadena de proveedores. Normas similares se están considerando en el estado de Nueva York y en el Congreso estadounidense.

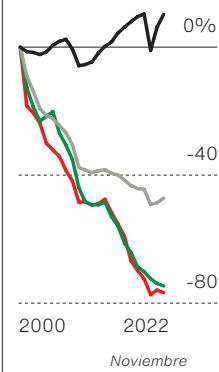
La carrera por producir prendas más baratas y con más rapidez ha hecho que las marcas se vuelvan ultrasensibles a los costos, lo que torna más atractiva la producción en el exterior cuando los gastos suben incluso de manera gradual. Firmas entrevistadas para este artículo dijeron que la producción de ropa en Los Ángeles se ha vuelto más costosa como consecuencia de la norma del estado, ya que redujo márgenes y las obligó a subir precios, con el riesgo de perder negocios. Los que no pueden ajustar los números buscan nuevas ubicaciones, acelerando un éxodo que está vaciando el antaño vibrante Fashion District de la ciudad.

"Si te comprometes a ser justo con el trabajador, los costos subirán. Punto", afirma Kathleen



▼ Cambio en las nóminas salariales no agrícolas del condado de Los Ángeles desde 2000

■ Total
■ Toda la industria
■ Talleres textiles
■ Producción de ropa



Talbot, directora de sustentabilidad en Reformation, una marca de ropa femenina que produce el 30 por ciento de sus prendas en Los Ángeles y que no tiene planes de mudarse. Reformation, que cobra entre US\$ 100 y US\$ 400 por sus vestidos, se considera una compañía "pionera en las prácticas sustentables, centrada en la gente y en el progreso gradual". Talbot insiste: "Tienes que encontrar la manera de crecer a partir de tu modelo de negocios o de tus márgenes. Y en algunos casos tendrás que trasladar eso a los clientes".

El condado de Los Ángeles aloja al 25 por ciento de todas las empresas que fabrican indumentaria en los Estados Unidos, el mayor porcentaje del país, indican datos de la Oficina de Estadísticas Laborales. Estas empresas, junto con los talleres textiles, emplean a 23.800 personas. Matthew DeCarolis, abogado de derechos laborales en Bet Tzedek, un estudio sin fines de lucro que se ocupa de demandas salariales, afirma que la ley de California representa un avance importante para los trabajadores del sector, algunos de los cuales llevan decenios en la industria y por primera vez

están recibiendo salarios justos y horas extras. La norma es tan nueva, aclara, que muchas demandas siguen en investigación y se presume que los resultados se verán en los próximos meses.

La Ley de Protección de Trabajadores de la Indumentaria extiende la responsabilidad por la falta de pagos de salarios o compensaciones hasta el nivel de la marca, lo que incluye a empresas que no están radicadas en el estado. Si se detecta, por ejemplo, que un productor de cierres de Los Ángeles no paga horas extras, una marca de moda que vende pantalones con esos cierres podría ser responsable de pagar el dinero que se les adeuda a los empleados del proveedor.

Los promotores de la norma afirman que de ese modo se traslada la responsabilidad a empresas que lucran con el trabajo mal remunerado. Los críticos responden que pone demasiada presión sobre las marcas y simplemente las fuerza a trasladar la producción a otro lugar. "No querrías ser una pequeña marca que descubre que debe responder porque la casa de tintura donde tiñes tus telas no cumplió con todas las normas sin que tu-

vieras forma de saberlo”, observa Marta Miller, cofundadora de Lefty Production Co., un productor de ropa y accesorios de Los Ángeles que ha trabajado con unas 150 marcas, incluyendo a Urban Outfitters Inc y Walmart Inc.. “Las marcas están retirando la producción nacional. No van a correr riesgos”.

Tras la entrada en efecto de la norma en enero de 2022, Miller contrató una auditoría para asegurarse de que sus subcontratistas cumplían con la ley, y en algunos casos debió buscar nuevos socios. Muchos aumentaron los precios para cubrir la suba de costos, agrega. Lo que se agrega a las tensiones económicas más amplias que incluyen aumento de alquileres, materias primas más caras y falta de mano de obra.

Miller empezó a retirar producción de Los Ángeles incluso antes de la llegada de la ley y en 2021 adquirió una compañía de desarrollo de moda en Austin, Texas, donde se mudó con su familia. Ahora envía más trabajo al exterior para ayudar a contener los costos de sus clientes.

La industria de la indumentaria estadounidense lleva décadas achicándose debido a la globalización. En el condado de Los Ángeles el empleo bajó un 77 por ciento desde 2000. Aun así, el impacto de la Ley de Protección de Trabajadores de la Indumentaria fue evidente de manera inmediata en el Fashion District, indican propietarios de bienes raíces y desarrolladores de la zona. Varios productores se marcharon y ahora cuesta ocupar los espacios, especialmente porque muchos de los edificios están preparados para ser fábricas, explica un gerente de propiedades cuya familia fue durante décadas dueña de edificios destinados a la producción de ropa.

Los fabricantes que emigran lo hacen por lo general al exterior. “Otras partes del mundo sin dudas tienen una ventaja competitiva en los costos laborales”, señala Ezra Pugh, instructor adjunto de economía en el Glendale Community College de California, y alguna vez empleado del sector. Pugh mencionó que los destinos favoritos son China y Bangladesh. “Esos trabajadores son tanto o más productivos que los empleados nacionales —señala—. Es cuestión de sensatez financiera ir a esos países”.

La ley de California inspiró proyectos similares —la Ley de Moda del estado de Nueva York y la Ley de Responsabilidad y Cambio Institucional a nivel federal— que buscan responsabilizar a las marcas por el menoscabo de los salarios. La norma nacional, llamada la Ley de Telas, fue presentada en mayo y debía ser tratada en la Comisión de Finanzas del Senado. Aunque podría

ser aprobada en esa cámara dominada por los demócratas, su destino en la Cámara de Representantes, que ahora tiene mayoría republicana, es más incierto.

Grupos sectoriales como la Asociación Estadounidense de Prendas y Calzados, que incluye entre sus miembros a Gap Inc y Target Corp., o el Consejo de Diseñadores de Moda de los Estados Unidos, se pronunciaron en contra de aspectos de las cláusulas de responsabilidad conjunta que figuran en la Ley de Telas. Pero el proyecto tiene el apoyo de unas 200 organizaciones, sindicatos y marcas entre las que están Reformation, Everlane y Mara Hoffman.

La ley de California impulsó el debate respecto de si deben ser los gobiernos o las marcas quienes se encarguen de auditar las prácticas de los contratistas. “Convertirnos en policías de las prácticas y los datos salariales de otras empresas no es lo adecuado”, replica Miller. Entidades gubernamentales, como la Oficina del Comisionado Laboral de California, carecen de personal y se esfuerzan por aplicar las leyes laborales entre distintos sectores. El estado se asoció con activistas laborales, como el Centro de Trabajadores del Vestido, de Los Ángeles, para educar a empresas y empleados acerca de cómo cumplir con las cláusulas de la norma.

“Cada vez que se intenta hacer algo para aplicar esas normas, encuentran una escapatoria o una manera de evadir el espíritu de la ley”, señaló la legisladora estatal de California María Elena Durazo, la principal autora de la norma. “De verdad tenemos que concentrarnos en nuestros recursos, energías, innovaciones, alcances. Tiene que ser algo constante”.

Una cosa que podría impedir que los productores estadounidenses se vayan al exterior es la creciente demanda de la llamada “moda ética”. Conservar la producción en el país también limita suspensiones o demoras en la producción cuando otros países afrontan conflictos geopolíticos, desastres del clima o brotes de enfermedades, todo lo cual ha contribuido en los últimos años a restringir las cadenas de proveedores. “Vimos la importancia de la producción nacional durante la pandemia, cuando nuestra industria produjo máscaras y batas de hospital de las que había poca oferta —recuerda Miller—. Ahora vemos que la base productiva se contrae en vez de crecer”. <BW> Olivia Rockeman.

THE BOTTOM LINE: Una ley en California que responsabiliza a las marcas por los excesos laborales en su cadena de proveedores ha hecho que algunas empresas emigren, a la vez que inspira normas similares en otros lugares.

**Si en este verano te picó el bichito
de hacer lo que tenías pendiente,
que te piquen las ganas de:**

- DAR VUELTA O ELIMINAR OBJETOS QUE ACUMULEN AGUA.
- RENOVAR EL AGUA DE BEBEDEROS DE MASCOTAS Y FLOREOS.
- USAR REPELENTE SI ESTÁS AL AIRE LIBRE.



**QUE TE PIQUEN LAS
GANAS DE PREVENIR
EL DENGUE**

Más información en
consejopublicitario.org
y dengue.mundosano.org



Mundo Sano



CONSEJO PUBLICITARIO
ARGENTINO

AmEx reclama el trono



- Reforzó los puntos y sumó nuevos beneficios, después subió las comisiones en medio de la pandemia. Y la estrategia funcionó.

Dentro del salón de American Express Co en el Aeropuerto Internacional John F. Kennedy, el aroma del éxito se percibe en el aire.

Un camarero mezcla tragos con cubeteras que llevan impreso 1850, el año de fundación de AmEx. Entre los muebles lujosos es posible encontrar a veinteañeros que filman videos de TikTok y comen platos de un chef con estrellas Michelin. Por el lugar circula una combinación especialmente preparada de bergamota, granos de pimienta rosada, lavanda y cuero, el mismo brebaje usado en los avisos de "raspar y oler" que el año pasado ayudaron a la empresa a acumular una cantidad de récord de nuevos usuarios Platinum. En los últimos meses esta sala se ha vuelto tan popular que a veces AmEx ha tenido que restringir el ingreso a los miembros.

Hace apenas dos años la compañía afrontaba una crisis existencial. Ya había perdido clientes frente a firmas como JPMorgan Chase & Co, pero con el impacto del Covid-19 y los recortes en viajes y cenas afuera, la tarjeta de crédito de 172 años de antigüedad se vio empujada al abismo.

Lo siguiente que hizo AmEx bien podría ser el golpe de marketing del siglo. Renovó uno de sus productos más lucrativos, la tarjeta Platinum, regalando cientos de miles de puntos a sus clientes. Sumó una serie de beneficios que no incluían viajes, desde créditos para el servicio de suscripción de Walmart Inc hasta asociaciones con gimnasios de lujo. Despachó miles de *flyers* con las calcomanías de "raspar y oler" a hogares de millennials y miembros de la generación Z de buena posición, apostando a que la fragancia atraería a clientes jóvenes. Y luego tuvo el aplomo de subir la comisión anual de la Platinum en medio de la pandemia.

Hoy el negocio vive un auge. Se gasta más con las tarjetas de AmEx que con las de cualquier otro banco. La compañía dispone de los plásticos necesarios en las billeteras para construir

una ruta de ida desde su cuartel general en Nueva York hasta las oficinas en California y otra de regreso. Y ha convencido a una nueva generación de usuarios de que es una marca que implica un estilo de vida y no solo un aburrido instrumento de pago, sin importar lo que diga la factura. Se parece más a un mayordomo personal que cumple todos los caprichos de la clase opulenta. Y de momento esa clase sigue gastando como en 1999.

Pero el éxito reciente de AmEx también podría contener las semillas del desastre: ¿qué pasaría si esos jóvenes dejan de gastar —o, peor, dejan de pagar— en medio de un largo período de declive económico? La empresa sostiene que hasta ahora esos clientes han cumplido con sus gastos mejor que sus colegas más viejos. Aun así, el agravamiento de la situación económica obligó a AmEx a reservar cientos de millones de dólares para cubrir préstamos en dificultades, y algunos directivos ya advierten que la inflación prolongada podría afectar las ganancias. “Hay personas que progresan en situaciones como esta, otros se derrumban”, explicó Steve Squeri, presidente y director ejecutivo, en una entrevista con Bloomberg. “A mí me gusta el fragor de la batalla”.

Por ahora la marca está del lado de Squeri. En el mundo extraño y reducido de la ostentación con tarjetas de crédito, AmEx sigue siendo el símbolo de estatus por excelencia. Ninguna compra está fuera de su alcance: alguna vez el cantante y compositor Noel Gallagher se ufano de que podría comprar un Boeing 747 con su tarjeta Centurion, la pieza de titanio negro que cuesta US\$ 5000 al año, ha aparecido en canciones de Ariana Grande, Jay-Z o Lady Gaga y ha sido usada por personajes de la serie *Succession* de HBO.

“No se puede crear otra American Express”, señaló Warren Buffett, cuyo fondo Berkshire Hathaway Inc es el principal accionista de la compañía, con cerca de la quinta parte de los papeles, una tajada valuada en US\$ 24.000 millones. “Yo podría crear otra zapatería, otra publicación económica, podría hacer muchas cosas con cientos de miles de millones de dólares”, dijo a Bloomberg en una entrevista. “Pero no puedo poner en la mente de la gente lo que ya piensan sobre American Express”.

Aun así, durante la pandemia AmEx pudo echar un vistazo a lo irrelevante que sería la marca si no empezaba a malcriar con beneficios a los usuarios. El gasto con tarjeta se evaporó durante las cuarentenas, y la compañía se vio obligada a acumular reservas de crédito, lo que en los primeros tres meses de 2020 aplastó un 80 por ciento las ganancias por acción de AmEx. Al mismo tiempo sus rivales habían pasado tres años carcomiendo el predominio de la compañía.

AmEx se propuso reinventar la Platinum para hacerla más deseable entre los jóvenes urbanos y no tanto entre los usuarios de mediana edad que durante mucho tiempo habían sido el grueso de su base de clientes. Convencida de que los beneficios ubicaban a la tarjeta en una categoría especial, AmEx subió la comisión anual de US\$ 550 a US\$ 695, bastante por encima de los US\$ 550 de la tarjeta Chase Sapphire Reserve

de JPMorgan y los US\$ 395 de Venture X, que en 2021 sacó Capital Financial Corp..

La medida funcionó. AmEx asegura que el año pasado sumó más usuarios Platinum que nunca, y los *millennials* y generación Z representaron el 60 por ciento del crecimiento de clientes nuevos. Seis años después de que los directivos de AmEx sufrieran frente al lanzamiento de la Chase Sapphire Reserve, la compañía afirma que ha duplicado la cantidad de tenedores de la Platinum (pero se niega a precisar las cifras de cada una de sus tarjetas). Incluso cuando los motores económicos del mundo se están frenando, la recuperación de AmEx inyecta más optimismo a Squeri. “Es cierto que hay incertidumbre”, declaró ante inversores durante una conferencia reciente, pero “tenemos adquisiciones récord, contrataciones récord y las pérdidas y el perfil crediticio son mejores que nunca”.

El directivo de 63 años se jacta de comprar en Walmart.

Puede que su compañía sea conocida por entregar premios de Saks Fifth Avenue y ofrecer asesoría personal para viajeros, pero este nativo de Nueva York sigue cortándose el pelo en la misma barbería a la que ha ido por medio siglo.

Squeri entró en 1985 en AmEx como gerente en el grupo Traveler’s Cheque y pasó gran parte de su carrera en funciones discretas, supervisando de todo, desde el servicio de atención al cliente a fraudes o las funciones comerciales y tecnológicas. “Se formó empapándose de las actividades de la compañía, es el auténtico CEO operativo”, resume Anna Marrs, directora del brazo de servicios comerciales de AmEx, junto con la unidad de fraude y riesgo crediticio. Eso le dio “el coraje de moverse con rapidez, sobre todo en tiempos de crisis”.

Squeri alguna vez ha bromeado acerca de que no estaba destinado a CEO. Durante años se pensó que el presidente de la compañía, Ed Gilligan, iba a ser el sucesor del veterano Ken Chenault. Pero Gilligan murió en 2015 de un infarto durante un vuelo ejecutivo mientras volvía de un viaje de negocios a Tokio.

Squeri estaba preparando su retiro en 2017 cuando el directorio, después de un largo proceso, le ofreció el cargo. Hoy es uno de los ejecutivos mejor pagados del sector, y recientemente le concedieron un bono de US\$ 15 millones para asegurarse de que permanezca al menos durante algunos años más.

El desafío es mantener el impulso. Hoy AmEx ofrece hasta 150.000 puntos a ciertos clientes nuevos Platinum, el doble de la cifra que por lo general entregan Chase Sapphire y Venture X. Squeri ya consiguió una gran meta: cuando asumió como CEO no le habían pedido que solicitara la Centurion. “Nunca me invitaron”, dijo en la entrevista con Bloomberg, que tuvo lugar en su alma mater, la escuela secundaria Monsignor McClancy Memorial, cuyo consejo directivo integra. “Eran muy selectivos y tuve que rogarles”. <BW> Jennifer Surane y Thomas Buckley

THE BOTTOM LINE: American Express dejó atrás lo que podría haber sido una crisis existencial pero puede que también haya sembrado las semillas de la que esté por venir.





Tesla en problemas: ¿se termina

Si bien las payasadas de Elon Musk en Twitter dominan los titulares, el futuro del gigante de los vehículos eléctricos se ve amenazado por la disminución de la demanda y la intensificación de la competencia.

Richard Waters en San Francisco, Claire Bushey en Chicago y Peter Campbell en Londres

Paul English es la clase de admirador serio de Tesla que, durante un corto período, contribuyó a que Elon Musk fuera la persona más rica del mundo.

Este emprendedor tecnológico de Boston, cofundador del sitio de viajes Kayak, compró su primer Tesla en 2013, tres años después invirtió en la compañía y ahora conduce un más reciente Modelo 3.

Pero tras observar el comportamiento del director ejecutivo de Tesla luego de su adquisición de Twitter el año pasado —incluso el trato brutal

cuando se propuso reducir a la mitad la plantilla de esa red social—, English dice no tener seguridad de que vuelva a comprar otro Tesla.

Musk “cometió una enorme equivocación”, opina. “Quienes compraban Teslas eran personas a las que les gusta el cambio y las cosas nuevas. Son personas con instrucción y progresistas. ¿Adivina qué no les gusta a los progresistas instruidos? Los prepotentes”.

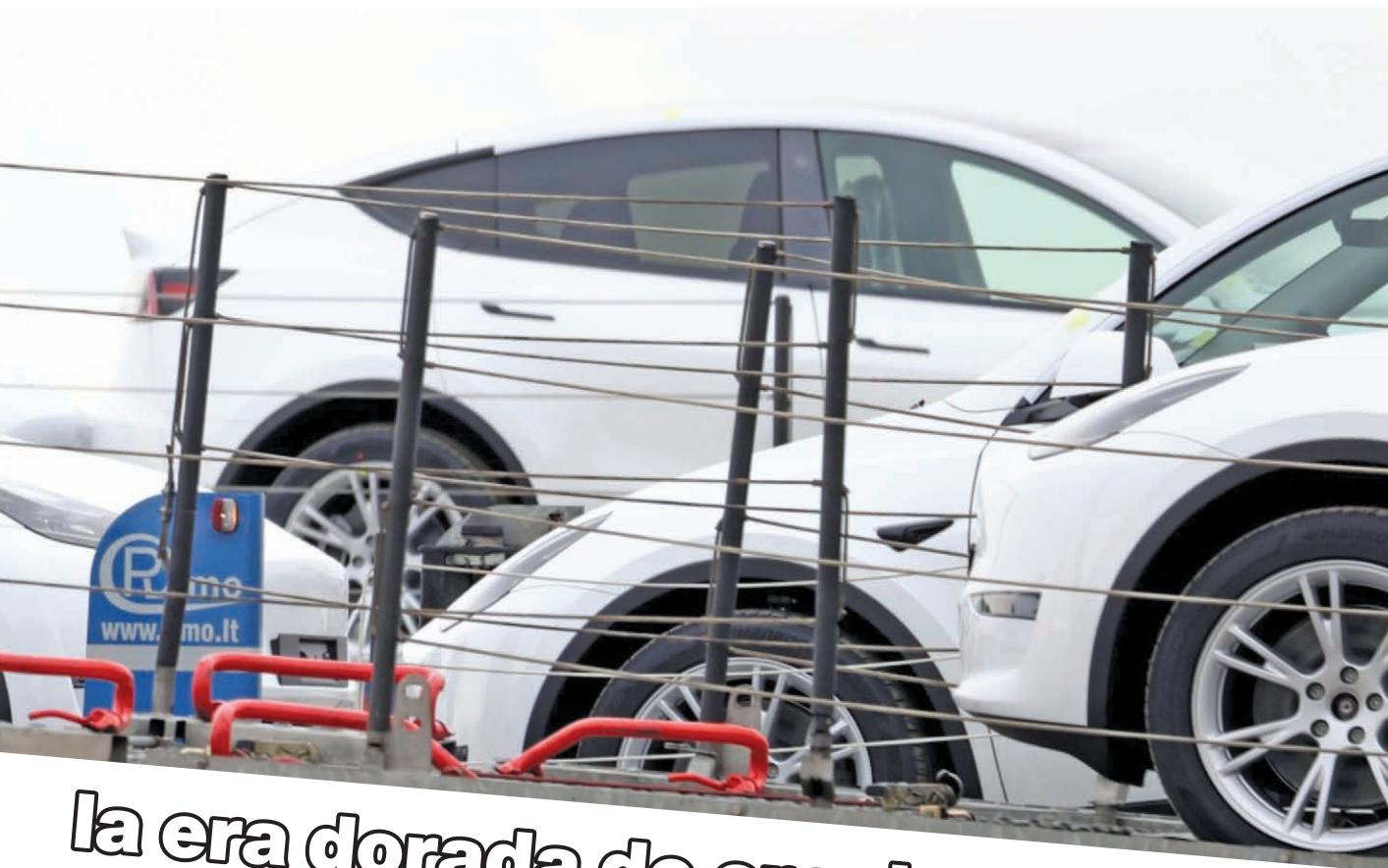
La compra de Twitter no cayó bien en Wall Street, donde temieron que el caos y la polarización política que desató pudieran manchar la marca de la automotriz y distraer a Musk en un momento crítico. El deslizamiento en las acciones de Tesla iniciada en el otoño boreal se convirtió en avalancha; ahora las acciones están un 73 por ciento por debajo del máximo obtenido hace poco más de un año. El propio Musk ha perdido unos US\$ 200.000 millones.

Pero aunque los titulares se ocupan del drama en Twitter, un cambio profundo está ocurriendo en las perspecti-

vas de Tesla. El período notablemente exitoso durante el cual el valor de la compañía llegó a casi US\$ 1,3 billones y las ganancias proyectadas después de impuestos tocarían los US\$ 13.000 millones ha dado paso rápidamente a un panorama económico más oscuro. La principal preocupación de los inversores en Tesla pasó de cómo haría la compañía para producir suficientes autos que cubran la demanda, a dónde encontrará bastantes clientes que justifiquen el brusco aumento en la producción.

El año pasado el aumento en la entrega de vehículos nuevos se redujo al 40 por ciento frente al 87 por ciento del año anterior, un ritmo que sigue siendo vertiginoso en una automotriz, pero por debajo de la tasa anual de 50 por ciento que el propio Musk había establecido como norma para el futuro previsible.

Como Tesla elevó la producción rápidamente en sus nuevas plantas de Texas y Alemania, ahora tiene el problema añadido de encontrar muchos más clientes nuevos, explica Philippe



la era dorada de crecimiento?

Houchois, analista mundial del sector automotor en Jefferies, de Londres. Esto lo ubicó ante una “tormenta perfecta”, agrega, puesto que la oferta crece, la demanda decrece y la competencia se intensifica, todo en vísperas de lo que podría ser un fuerte declive de la industria automotriz mundial.

Por ello Wall Street busca indicios sobre la perspectiva de la compañía en lo que podría ser un importante punto de inflexión. ¿Es el final de la era dorada de crecimiento de Tesla, por no hablar de la vida encantada de Musk como innovador reverenciado y adalid del futuro con energía renovable?

¿O es que, como afirman los admiradores de Tesla, la depresión económica en realidad impulsará el liderazgo de la compañía sobre el resto del mundo de los vehículos eléctricos, y acercará un poco más a Musk a la meta de dominar una nueva industria automotriz basada en VE?

El viaje salvaje de las acciones de Tesla
Precio de la acción en US\$



Supervivencia de los más aptos

Aunque la distracción de Musk con Twitter impulsó la revisión de Wall Street respecto de Tesla, hay pocas pruebas de que haya tenido un impacto directo en las ventas de autos.

De las “más de 1000” personas que el año pasado compraron Teslas en Octopus EV, una compañía especializada en vehículos eléctricos que opera en Gran Bretaña y Estados Unidos, solo dos clientes se pasaron a otra marca debido a lo de Twitter, comentó la directora ejecutiva Fiona Howarth.



Solo entregó 405.278 vehículos nuevos en los tres meses finales de 2022, un descenso notable de los 500.000 que esperaban las proyecciones

Ella agrega, de todos modos, que ello es notable, en vista de la desmesurada lealtad a la marca de la que siempre había gozado la compañía. Un estudio de Morning Consult detectó que entre octubre y noviembre pasados el porcentaje de adultos estadounidenses con opiniones favorables de Tesla se redujo en seis puntos. Entre los demócratas, que son más proclives a comprar VE, la caída fue de 20 puntos.

Musk no podría haber elegido un peor momento para mancillar la marca de su propia empresa. La inflación alta

y la suba de tasas se combinaron para complicar la situación de muchos potenciales compradores, a la vez que elevaron el costo de financiar un vehículo nuevo. Esto acompaña una serie de aumentos de precios dispuestos por Tesla durante la pandemia en respuesta a la suba del costo de los materiales y a que la ampliación de la demanda presentaba la oportunidad de estirar los márgenes.

La suba de precios y del costo del financiamiento elevó en un cuarto los pagos mensuales promedios de un auto en los Estados Unidos en los últimos

dos años hasta llegar a US\$ 700, indica Adam Jonas, analista en Morgan Stanley. En una nota a inversores en diciembre Jonas advertía que ello perjudicaría la demanda de todo el sector de VE, al tiempo que enfrentaría a Tesla con "el agravamiento del trasfondo macro, una incapacidad de cumplimiento récord y mayor competencia".

Los efectos ya pueden percibirse. En Estados Unidos y China las listas de espera de los autos más populares de Tesla, que eran de seis meses o más a comienzos de 2022, casi han desaparecido. Noticias recientes indican que la compañía solo entregó 405.278 vehículos nuevos en los tres meses finales del año pasado, un descenso notable contra los 500.000 que esperaban las proyecciones hechas en septiembre.

Mientras tanto, una década después del lanzamiento del Modelo S de Tesla,

La participación de Tesla sobre las ventas de EV bajó al 65 por ciento en 2022. Para 2025 caería debajo del 20 por ciento, según Global Mobility de S&P

la competencia en el mercado de autos eléctricos finalmente se volvió seria. Puesto que reguladores en Europa y el resto del mundo se disponen a asfixiar por completo las ventas de autos a nafta, las automotrices mundiales cada vez entregan autos diseñados para tener el mayor atractivo, en vez de los modelos primitivos que debían vender para cumplir con las metas de emisiones.

Volkswagen volcó miles de millones de dólares en su propio sistema que abarca modelos en la gama de VW, Audi y Skoda, mientras Hyundai-Kia lanzó una serie de modelos sumamente elogiados. Ford y General Motors prometieron gastar cada una entre US\$ 30.000 millones y US\$ 35.000 millones para desarrollar nuevos VE. Los dos han presentado un conjunto de modelos nuevos.

El porcentaje de Tesla sobre las ventas de vehículos eléctricos en los Estados Unidos descendió al 65 por ciento en los primeros meses del año pasado, frente al 79 por ciento de 2020, señalan en Global Mobility de S&P. Hacia 2025 la cifra caería por debajo del 20 por ciento, prevé S&P. “Es natural que no mantengan esa enorme porción del mercado de VE” en tanto los rivales irán produciendo modelos más competitivos, completa Howarth, de Octopus EV.

La disputa por hacer pie entre tantas nuevas incorporaciones posiblemente conduzca a un período de agitación competitiva. “No será fácil”, opina Carlos Tavares, director ejecutivo de Stellantis, que esta semana hizo su aporte al terreno cada vez más poblado de las camionetas eléctricas con una versión enchufada de la Ram 1500. “El sector está en un período darwiniano”.

Será clave reducir el precio de los VE, agrega Tavares. “Sin accesibilidad, las clases medias no podrán unirse al club, y luego no tendremos volumen

suficiente que impacte en la protección del planeta”.

Tesla afronta una presión similar para reducir los costos —y los precios— y cumplir con sus exigentes metas de crecimiento. Luego de que el precio promedio de sus vehículos subiera hasta los US\$ 52.000 en el tercer trimestre —casi US\$ 5000 por encima del precio del año anterior—, encontrar el camino para reducir los precios al nivel de un genuino mercado masivo podría ser crucial para que Musk alcance el ambicioso objetivo de vender 20 millones de vehículos en 2030.

“Musk repite constantemente que solo una porción reducida de la sociedad puede permitirse el Modelo 3”, comenta un inversor destacado en Tesla. “Vamos a necesitar un vehículo eléctrico que la gente pueda pagar y Tesla está en muy buena situación para lograrlo”.

El año pasado en una comunicación con analistas de Wall Street, Musk afirmó que la compañía había comenzado a pensar en cómo fabricar un nuevo vehículo de precio económico, aunque no dijo cuánto pasaría hasta que eso fuera una realidad.

Una automotriz más

Lo próximo que haga Tesla ayudará a determinar dónde se ubicará el precio de sus acciones. A pesar de los saltos, el papel todavía se cotiza a 28 veces las ganancias previstas de este año, un premio notable para otras automotrices.

Es probable que haya una fuerte recalificación de las acciones, alerta Bob Lutz, veterano directivo automotriz, ya que los inversores cayeron en la cuenta de que Tesla no disfruta de ninguna ventaja peculiar que justifique tasarla como una firma tecnológica de gran crecimiento.

Lutz, que antaño fue un directivo de alto nivel en Ford, Chrysler y GM, concede que Musk “casi por si solo devolvió

a la industria automotriz estadounidense la reputación de excelencia en innovación técnica”.

Pero como la tecnología detrás de los motores eléctricos, las baterías de iones de litio y los mandos electrónicos están disponibles para otras automotrices, sostiene que Tesla está destinada a ser una automotriz entre varias, con una valuación de mercado acorde.

Los partidarios de Musk replican que ello subestima las ventajas más durables que acumuló la compañía en el decenio desde el lanzamiento del Modelo S.

Los múltiples avances técnicos que consiguió, desde el diseño y la presentación de las celdas de las baterías a las técnicas de producción de los nuevos modelos en grandes secciones para reducir la cantidad de partes, le han otorgado una clara ventaja en los costos, apunta Pierre Ferragu, analista de New Street Research.

Tesla también lleva la delantera del sector en márgenes de ganancias netas, agrega Ferragu, lo que le confiere un colchón para reducir precios que mantengan el crecimiento. Otras automotrices con márgenes más delgados en VE tendrán que recortar inversiones de capital, lo que disminuiría la competencia.

Si eso es así, Tesla podría salir del declive con una posición más fuerte en relación a sus competidores, lista para la nueva fase de crecimiento. Pero de momento, la preocupación de que afronta un avance más lento y de que se verá obligada a perder ganancias para sostener las ventas ha asustado a Wall Street.

Los creyentes sostienen que no podría haber mejor momento para doblar la apuesta. Galileo Russell, miembro del leal ejército de inversores personales en Tesla, afirma que, si bien la controversia en Twitter le pareció “frustrante”, está previendo incrementar su posición en la compañía por primera vez en más de tres años.

Advierte que a Musk ya lo subestimaron antes, y la actual amargura en Wall Street no es diferente. “A los medios les gusta pensar que Elon ha sido cancelado y que eso arruinará a Tesla —observa—. Pero la mayoría silenciosa lo apoya”. <FT>



Están en el corazón del Mar Caribe, a una hora en avión de Miami. Son la capital gastronómica de la región y tienen una de las playas más lindas del mundo. Aquí todo es lujo amigable.

ISLAS CAIMÁN

EL PARAÍSO MÁS SECRETO DEL CARIBE

Luz de Sousa Quintas

Lo primero que se puede pensar al mencionar las Islas Caimán es que son un paraíso fiscal. Pero este archipiélago de tres pequeñas islas ubicado en el medio del Mar Caribe es mucho más que eso.

Sus playas de arena blanca y aguas cristalinas, su variada y exquisita propuesta gastronómica, sus hoteles 5 estrellas, sus atardeceres naranjas sobre el mar, su ritmo lento y su espíritu relajado las convierten en un lugar soñado de vacaciones, muy diferente a otros desti-



Apertura

momento de su historia (a partir de 1863) fueron administradas por el gobierno de Jamaica, pero cuando ese país logró la independencia en 1962, optaron por volver a depender de la Corona británica. Más allá del inglés como idioma oficial, el orden y la impecable limpieza y de que se maneja por la derecha, en las islas se respira un hospitalario espíritu caribeño con una mezcla de acentos latinoamericanos. En las Caimán viven casi 70.000 personas, predomi-

culinaria del Caribe". Y hay una razón que justifica tal denominación: la gran variedad de influencias que conforman la escena gastronómica local, que va desde los sabores de Jamaica -su vecino del sureste- hasta los innumerables chefs que han venido de más lejos. Además de contar con este condimento internacional, las islas se diferencian de muchos lugares del Caribe donde abundan las propuestas *all inclusive*. Acá el lema es salir a

En las islas viven casi 70.000 personas y se pueden encontrar residentes de más de 100 nacionalidades diferentes

nantemente en Grand Cayman, la más grande de las tres islas que conforman el archipiélago, donde se concentra toda la infraestructura turística; alrededor de 2000 residen en Cayman Brac y unas 100 habitan en Little Cayman, un paraíso casi virgen donde se practica esnórquel y buceo. Lo llamativo de este dato es que, a pesar de tener una población tan pequeña, la diversidad de nacionalidades es enorme: se pueden encontrar residentes oriundos de más de 100 países diferentes, lo que le aporta al territorio una marcada impronta internacional.

La capital culinaria del Caribe

Las Islas Caimán se enorgullecen de ser "la capital

explorar y para eso hay una infinidad de bares y restaurantes que ofrecen diferentes ambientes, propuestas y presupuestos. No faltan los desayunos *buffett* o a la carta, las cenas (se suele salir a comer entre las 19 y las 20 horas) y el famoso -y sagrado- *brunch* de los domingos.

Algo distintivo de Caimán es que los hoteles cuentan con una excelente propuesta gastronómica y tienen sus puertas abiertas a no huéspedes. El Ritz-Carlton Grand Cayman y el Kimpton Seafire Resort + Spa son dos referentes de esta tendencia.

Este último es un hotel 5 estrellas que cuenta con tres restaurantes: Cocoloba, ubicado sobre la línea de playa, con un

nos del Caribe. Ubicadas entre Cuba y Jamaica, a una hora en avión desde Miami, son ideales para quienes buscan descansar en un tranquilo y seguro archipiélago paradisíaco sin resignar lujo máximo pero también relajado. Al entrar al Aeropuerto In-

ternacional Owen Roberts, lo primero que se puede ver no son publicidades de bancos, sino el cuadro con la foto de la reina Isabel II de Inglaterra. Las Islas Caimán son un territorio británico de ultramar, el mismo estatus que tienen las Malvinas. En un

<p>ambiente informal y un menú inspirado en comida mexicana, ideal para saborear frente al mar; Ave, donde los productos locales se fusionan con recetas de la costa mediterránea; y Avecita, abierto solo de noche, con una propuesta de tapas españolas. El concepto <i>farm to table</i> también pisa fuerte en Caimán. El restaurante referente es Brasserie, que lleva 27 años de trayectoria y con una huerta en su jardín donde cultiva todo lo que sirve en la mesa. Hierbas, vegetales, verduras, huevos orgánicos de su propio gallinero y hasta miel en su propio colmenar. Es el lugar</p>	<h3>Cómo llegar</h3> <p>Llegar a las Caimán es muy sencillo desde Miami con un vuelo que dura un poco más de una hora. La cercanía entre ambos se vuelve un combo infalible de playas y compras. Desde Argentina, el viaje se puede hacer con American Airlines, con vuelo directo a Miami (9 horas) y luego una conexión a Gran Caimán (1 hora y 20 minutos). Vale aclarar que si bien los turistas argentinos no necesitan visa para ingresar a las Islas Caimán, sí tienen que contar con la visa estadounidense o un pasaporte europeo (y el permiso ESTA para ingresar a los Estados Unidos).</p>	<p>perfecto para probar productos frescos de temporada con un menú que cambia a diario en base a lo que la huerta tenga para ofrecer. Desde luego, los pescados y mariscos son los protagonistas indiscutidos de la isla. Se pueden saborear langostas, langostinos gigantes, ceviches, tatakis y otras delicias locales y frescas como el Mahi Mahi (un dorado) en diferentes preparaciones. Tres lugares muy recomendados para probar estos platos son Morgan's Seafood, una marisquería con un patio divino que da al puerto; Lobster Pot y The Wharf, donde algunas noches se puede escuchar (y</p>	<p>bailar) salsa. Otro referente del mix de cocinas que se vive en las islas es Agua, un restaurante <i>top</i> en la zona de Camana Bay que fusiona sabores de la gastronomía italiana con la peruana. Son imperdibles el pulpo, la causa limeña con langosta y el plato de atún rojo. Para cerrar la noche con unos ricos cócteles y música de jazz en vivo, vale la pena pasarse al bar Next Door, ubicado justo al lado.</p> <h3>Qué hacer en las Islas Caimán</h3> <p>Las islas son un destino de playa y buceo por excelencia, pero también ofrecen</p>
--	--	---	---





arte, cultura, naturaleza y novedosas propuestas de *wellness*. Hay tanto por ver y hacer que el tiempo ideal de estadía es de entre 5 y 7 días.

Por un lado, Seven Mile Beach es el tesoro máspreciado de las Caimán. Considerada por la comunidad de TripAdvisor como una de las playas más lindas del mundo, tiene 9,1 kilómetros de extensión de pura arena blanca y mar turquesa súper calmo. Es la mejor zona donde alojarse en la isla y cuenta con muchos hoteles con salida directa a la playa. Por el otro, Stingray City es la "ciudad de las mantarrayas" y la excursión más famosa de las islas. Muchas compañías, como Captain Marvin's, organizan *tours* de medio día con paradas intermedias de *snorkeling* para conocer este alucinante lugar.

¿Cómo moverse?

Gran Caimán tiene 196 kilómetros cuadrados. La mejor manera de explorarla es en auto o scooter, y para eso hay muchas compañías de alquiler. Hay que tener en cuenta que al ser territorio británico, se maneja por la derecha. También hay buses y taxis.

¿La mejor época para viajar?

La isla tiene temperaturas de entre 25 y 30 grados durante todo el año. La considerada temporada alta va de noviembre a fines de abril, pero todos los meses son buenos para viajar.

¿Qué moneda usan?

La moneda oficial es el dólar caimanés. Sin embargo, todos los comercios aceptan dólares estadounidenses y tarjetas de crédito.

Stingray City se encuentra en aguas poco profundas del noroeste de la isla, donde se forman bancos de arena que ofician de hogar de cientos de mantarrayas. Estos animales se mueven en el agua turquesa como manchas negras flotantes, son amigables, se acercan y deslizan sus cuerpos planos entre la gente que disfruta de interactuar con ellas dentro del agua. Mi guía, un chico nicaragüense, asegura que la experiencia es totalmente segura. Incluso, cuenta que "darles un beso" es un ritual de buena suerte. Para quienes no se animen a tanto, contemplarlas desde el barco también es una buena opción ya que el agua es tan transparente que se las ve con total nitidez.

Al caer la tarde y bajar el sol hay dos lugares a donde se puede ir a pasear: uno es su capital, George

Town, rodeada de arquitectura tradicional y tiendas donde hacer compras libres de impuestos; y el otro, Camana Bay, un elegante y moderno barrio con locales comerciales de renombradas marcas, una marina y muchos restaurantes.

En el último tiempo en Caimán también han ido creciendo las propuestas de *wellness*. El Grand Cayman Marriott Beach Resort cuenta con un spa donde ofrece diferentes tratamientos y masajes para relajar la mente, el cuerpo y el alma. Y el Seafire Resort, además de spa, cuenta con diferentes actividades para sus huéspedes como clases de yoga en la playa o dentro del mar, arriba de tablas de *paddle board*.

Otros puntos turísticos dentro de Gran Caimán son el Jardín Botánico Reina Isabel II; el castillo Pedro St. James, donde se puede conocer la historia política y cultural de la isla; el National Gallery, con una colección de arte pop; la destilería Cayman Spirits Company, para conocer el proceso de elaboración y degustar rones nacionales; y el Cayman Turtle Centre, que desde 1968 se dedica a criar, investigar y liberar tortugas marinas en el océano.

Otra opción es un paseo en helicóptero para sobrevolar la isla y ver desde arriba la amplia gama de azules y verdes del mar. La empresa Cayman Helicopters ofrece vuelos desde 15 minutos para un mínimo de 4 y un máximo de 6 personas.

Una experiencia de lujo para dimensionar el tamaño y la geografía de la isla. <AP>

En Dallas, Texas, el barrio Knox/Henderson es conocido por ser uno de sus principales polos gastronómicos. El distrito se concentra en una vía que monopoliza el movimiento. Hacia el este se la llama avenida Henderson, mientras que hacia el oeste se angosta y conforma la calle Knox. Ahí conviven varias franquicias, cafés, restaurantes y vinotecas para los que quieren salir del centro de la ciudad.

El 10 de mayo de 2003, en Knox al 3314, abrió una heladería que buscaba convertirse en el Starbucks de los postres. Su dueño había estado dos años planeando el proyecto, pero se olvidó un detalle.

Del otro lado de la pantalla, Joshua Hochschuler mira hacia abajo. "Fue un cambio duro y doloroso", asegura. Su español fluido esconde unas notas norteamericanas y muy pocos argentinos, más allá de haber vivido cinco años acá. Pasaron 20 años. El tango dice que 20 años no es nada, pero para él es todo. En ese tiempo aprendió a hacer helado, fundó su empresa, la vio fracasar, la refundó, sus socios se fueron, llegaron otros, la facturación creció y vendió todo por varios millones de dólares.

Tenía 30 años cuando fundó Talenti en aquella primavera boreal. Antes estuvo dos años en Buenos Aires incorporando cada detalle del negocio heladero. Se preocupó por tener la receta, los ingredientes y el *know how* de cómo llevar adelante una heladería. Pero se olvidó un detalle. "Los

Detrás de los negocios

La ley de Basile

Las buenas ideas son eso: buenas ideas. Cuando el negocio empieza a moverse es preciso saber adaptarse para no hundirse en el intento.



Hochschuler intentó con el modelo argentino, pero no funcionó.

yanquis no comen helado como en Argentina", asegura torciendo la boca. Como si quisiera agarrar una máquina del tiempo para viajar a 2003 y advertirle al entusiasta Josh de aquel entonces. ¿Comprar un kilo de helado en una *gelateria* artesanal? ¿Para qué? Si en el supermercado tengo todo junto y más. Y seguro el del

supermercado no se derrite. ¿Quién te conoce, hielo seco? "En la Argentina cuando compras el helado de heladería es porque buscas algo de mayor calidad que si vas al supermercado. Acá no tenemos eso", dice. El *fit* cultural que tantas empresas mencionan también puede aplicarse a esta historia.

No existe receta para el

éxito y menos en el mundo de los negocios. No obstante, si tuviéramos que extraer la creación de una empresa al universo gastronómico esta sería muy parecida a la cocina hogareña. Seguro no se asemeja en nada a la alta pastelería con su rígida precisión y cintadas inalterables, que son imperturbables para lograr nuestro cometido. El mundo emprendedor es dinámica, es caos, es transformación, improvisación. Josh cambió. No se ató a su idea, a pesar de que sus socios argentinos no quisieron seguirlo en su camino industrial.

La planificación previa es clave. Estudiar el mercado, la cultura de consumo, cómo funciona ese negocio en ese lugar y momento específico. Pero, Alfio "Coco" Basile lo explicó con más claridad: "A mis equipos los paro bien en la cancha. El problema es que cuando empieza el partido y los jugadores se mueven".

Donde solía estar Talenti después abrieron un restaurante belga con influencias francesas. Hoy ese local se anexó al de al lado y se transformó en un lugar especializado en recetas italianas. "¿Funcionaría ahora?", le preguntó antes de cerrar la charla. "Si la meta es trabajar muchísimas horas, puede funcionar. Si querés generar riñaza, bueno, es difícil", responde. Hoy dejó los helados. A Buenos Aires no volvió desde que empezó la pandemia. Mientras tanto, se entretiene con su nuevo proyecto: una marca de *snacks* de barbacoa. <AP>

Javier Ledesma Cascio



31 DE MARZO
1 Y 2 DE ABRIL 2023
GRAN PREMIO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA
TERMAS DE RÍO HONDO



COMPRÁ TU ENTRADA Y PARTICIPÁ POR 2 MOTOS Y 1 VIAJE



2 PASAJES A MUGELLO
PARA MOTOGP

ARGENTINA

ITALIA

TO :

FROM :

TIME :

SEAT :

GATE :

FLIGHT :

26B

NAME : Jhon Doe



FIRST CLASS
FLIGHT: B 858
GATE: 4
FROM: ARGENTINA
TO: ITALIA

SEAT
26B



2 MOTOS
INCREIBLES



Términos y condiciones. El presente concurso es organizado por Grupo Obras, Servicios y Desarrollos S.A., CUIT 30-70967903-8, con domicilio en Agustín Álvarez 622, Mendoza Provincia de Mendoza, Argentina. El Concurso comenzará el día 31/03/2023 a las 08:00hs y finalizará el 02/04/2023 a las 18:00 hs. Sin obligación de compra. Podrán participar todas aquellas personas físicas, mayores de 18 años, que residan en el Territorio de la República Argentina y que asistan al Moto GP edición 2023 de la República Argentina a realizarse en el Circuito de Termas de Rio Hondo de la Provincia de Santiago del Estero.



#COMPROMISO Santander

es cuidar el medioambiente y ayudar
a que los clientes también puedan hacerlo.

santander.com.ar

 Santander

LOS ACCIONISTAS DE BANCO SANTANDER ARGENTINA S.A. NO RESPONDEN EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA.