



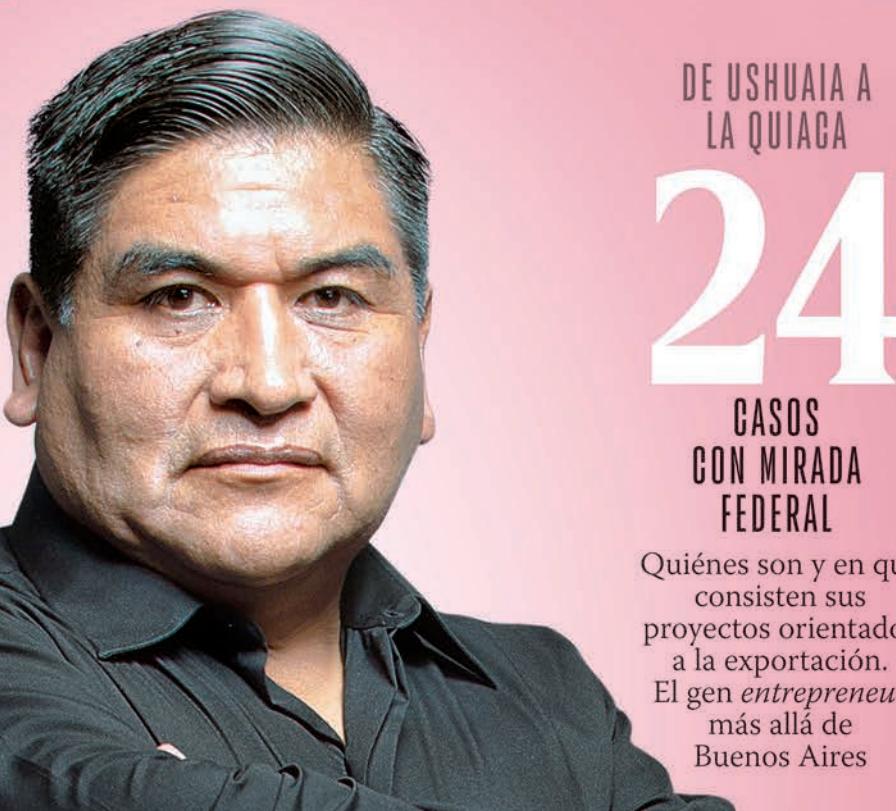
LA NUEVA FIEBRE DEL ORO. En una parte del desierto californiano se esconde un mineral clave

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 325 - Enero 2021 - Argentina \$ 315

978-987-770-528-0
00004
0325



René
Calpanchay,
fundador de
Pueblos
Originales

DE USHUAIA A
LA QUIACA

24
CASOS
CON MIRADA
FEDERAL

Quiénes son y en qué
consisten sus
proyectos orientados
a la exportación.
El gen *entrepreneur*
más allá de
Buenos Aires

TIERRA DE EMPRENDEDORES



La Firma de la Clara Elección



Conocé cómo podemos ayudarte.

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

Seguinos en:

› KPMG Argentina

Nota del Editor

Señales a contramano

La necesidad –o mejor dicho, la urgencia– de aumentar las exportaciones debería ser una verdadera política de Estado a esta altura en la Argentina. Un consenso que nadie ponga en discusión. Y exportar más, se sabe, no es una tarea de un día para el otro: demanda un esfuerzo consistente de apertura de mercados, estímulos adecuados y, sobre todo, estabilidad en las reglas. Nada que escape a una lógica de planificación y horizonte a mediano y largo plazo.

Pero en el país de la mirada corta y las urgencias tóxicas, tropezar con la misma piedra se transformó en una práctica recurrente. Un error del que no se aprende nunca. El cierre de las exportaciones de maíz decidido el último 30 de diciembre por el Gobierno para priorizar el mercado interno –bajo el supuesto

de que la mayor oferta del grano hará bajar el precio de alimentos como pollo o carne– significó el regreso a un pasado que se resiste a quedar atrás. La Argentina produjo en la última campaña 55 millones de toneladas de maíz, más que de soja incluso. Un excedente de unos 38 millones para vender al exterior una vez que se deduce el consumo local. Se necesitan dólares como el agua para reforzar las reservas del Banco Central e importar. Pero frente al aumento de la inflación –cuyo origen responde a otros motivos– y el temor a un faltante del grano en el verano se optó nuevamente por la salida rápida del intervencionismo. Una fórmula anacrónica que ya fracasó y que reabre un frente de conflicto con el campo.

La caída del stock ganadero en los primeros años de

la última década, cuando también se impusieron restricciones a la exportación, debería servir de lección de lo que no hay que hacer. Cuando se alteran forzadamente los precios, sobreviene la escasez y cae la producción. Es de manual y está probado. ¿Quién va a invertir para producir más o exportar si le cierran un mercado de un día para el otro y le alteran las condiciones? Las señales a contramano no solo causan efectivos nocivos en el sector específico que las sufre: atentan contra la inversión en general. Una película mil veces repetida.

Apuntalar las exportaciones con incentivos y marcos estables debería ser una prioridad estratégica que no quede solo en palabras o buenas intenciones. El rebote previsto para la economía mundial este año luego del desplome

de 2020 –si una segunda ola del Covid-19 no altera el escenario– y la suba de las *commodities*, con la soja encima de los US\$ 500 la tonelada, traerán un poco de oxígeno. Representan un hipotético ingreso extra de más de US\$ 5000 millones para la Argentina en 2021. Pero no se puede perder de vista que, aun con precios de materias primas más altos, se llegó a exportar por US\$ 84.000 millones en 2011. Este año, apenas se superarán los US\$ 60.000 millones.

Para conseguir un verdadero impulso exportador hay que eludir primero la piedra del pasado.

Hasta el próximo número,

Pablo Ortega

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

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

APERTURA Revista editada por El Cronista Comercial S.A. Paseo Colón 746, 1º Piso, Buenos Aires. Tel: 4121-9200. Fax: 4121-9301

Miembro del

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

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

Sumario

Edición 325



Nota de tapa	
►	
Tierra de emprendedores	18
De Ushuaia a La Quiaca. El gen entrepreneur más allá de Buenos Aires	
24 casos con mirada federal	22
Negocios	
►	
“Los bancos tienen una posición única para competir con MercadoPago”	
Rafael Soto (Play Digital)	46
Vaca Muerta sale del pozo	52
Auditores en medio de la emergencia	60
La nueva gerencia estrella	66
Cómo levantar dinero en medio de una pandemia	70
Un juego para tomar en serio	72

La City	
►	
Portfolio para pasar el verano tranquilo	78
Innovación	
►	
Diario de viaje (digital)	80
Target	
►	
Marketing con tapabocas	84
FT	
►	
La economía francesa y la pandemia	106
Style	
►	
Autos	
Los modelos que llegan en 2021	110

Primer plano

►	
¿Se recupera el consumo?	6
Perfil	
Denise Sommerfeld	8
Doing Business	10
La agenda del Dircom: Diego Buranello	12

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

►	
Bienvenidos al valle del litio	86
Un desierto rico en depósitos del metal que se usa para baterías podría albergar la nueva fiebre del oro en California	
Lysol ya trabaja en eso	90
América te necesita para rastrear al Covid-19	100



A large oil pumpjack is silhouetted against a bright sunset or sunrise. The sky is a gradient of orange, yellow, and blue. The pumpjack's arm and base are visible against the light.

ENERGÍA RESPONSABLE

#HoyMásQueSiempre

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

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

El que comenzó es uno de los años más esperados, simplemente por la idea de "dejar al 2020 atrás". Sin embargo, muchos de los aspectos de la crisis del año pasado continuarán en este 2021, tales como la pandemia, la recesión y la caída en el consumo, tanto a nivel local como en muchos países del mundo. Las primeras vacunas aprobadas para su uso de emergencia brindan un posible horizonte que es visto con buenos ojos por la población argentina. Según una encuesta global elaborada por Gallup y Voices, la perspectiva es positiva en lo que respecta a la pandemia, pero para la economía la mirada es más escéptica.

Así, después de un 2020 que cerró con una caída del 6 por ciento (en volúmenes) en la canasta general del canal moderno según Nielsen, el bolsillo de los consumidores todavía se enfrenta a la incertidumbre, no solo por el coronavirus, sino también por lo que pasará con la brecha cambiaria, los salarios y la inflación. Según Sebastián Corzo, Marketing & Business Development Leader de la división de Insights de Kantar, si hay una disparada en el tipo de cambio oficial o el paralelo que acelere los precios –y los salarios quedan por detrás, como sucedió en los últimos años– no será un año bueno para el consumo.

"Hay un moderado optimismo en general, pero no tanto porque se vean señales claras de que las cosas mejorarán sino porque

Actualidad

¿Se recupera el consumo?

► Tras caer 6 por ciento en 2020, la evolución dependerá de las nuevas restricciones que imponga la pandemia. Las claves para cada canal.

hay una conciencia de que es difícil que el 2021 sea peor que el 2020", sentencia Corzo. Por eso, desde la consultora se plantean una recuperación, aunque no será de todo lo perdido el año pasado.

En ese contexto se acelerarán hábitos que durante la cuarentena se potenciaron, como el aumento vertiginoso del comercio y los pagos electrónicos, lo que se resumen en una mayor digitalización de la industria en general. Por el contrario, tendencias como las del consumo hogareño –el *boom* del delivery o la compra de productos para cocinar– sí serían algo netamente coyuntural, que

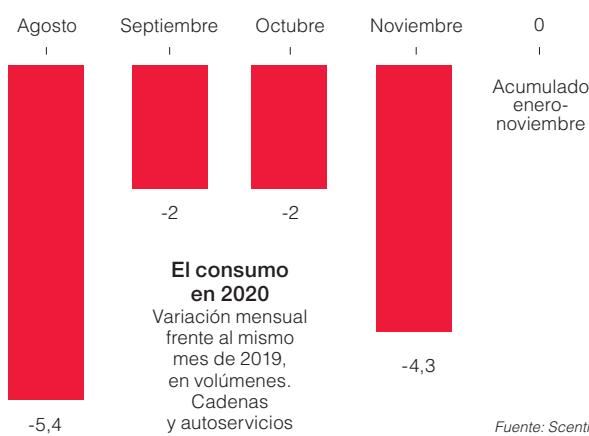
podrían volver a verse solo en caso de que haya un nuevo aislamiento obligatorio ante la segunda ola de contagios.

Maximilano Doff, líder de Analytics para Nielsen Southcone también anticipa que lo que pase con el consumo estará atado a las restricciones, el ritmo de la campaña de vacunación y la llegada de la segunda ola de contagios. Además, el especialista aclara que el consumo ya venía de años recessivos incluso antes de la pandemia, por lo que eliminar al Covid-19 del panorama tampoco implicaría un repunte marcado, sino que será moderado. "La base comparativa del

primer trimestre del 2020 hará que esta primera parte del 2021 sea dura, porque se comparará con los valores normales del año pasado y con el stockeo que se vio en marzo", avisa Doff. Luego, en el segundo semestre, si se mantiene la expectativa de repunte del PBI, que para la Argentina se proyecta en 5 puntos, el consumo masivo debería recuperarse, considera el representante de Nielsen. Con una vuelta a la circulación habitual en la calle, Doff también prevé un mejor escenario para los canales tradicionales que se vieron más golpeados por la cuarentena, como los almacenes y los kioscos, atados a la compra al paso o impulsiva. En cambio, el canal de los supermercados resultó uno de los que menos se derrumbó el año pasado, ya que fueron vistos como superficies en los que el consumidor podía hacer toda la compra en una sola salida. Además, aclara Doff, se trata de compañías que tienen una mayor capacidad para ofrecer promociones, por ser un sector más dinámico que el tradicional.

De esta manera, los descuentos y acciones especiales con tarjetas de débito y crédito se seguirán viendo con frecuencia para traccionar volúmenes, tal como sucede hace ya más de cinco años en las góndolas locales.

En cuanto a las inflación, el último dato disponible a noviembre del REM del Banco Central pronostica una suba del 50 por ciento. **<AP> Florencia Lippo.**



#AprendiendoJuntos

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

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

www.redlink.com.ar



0800 888 5465

**Perfil**

Denise Sommerfeld

General Manager de LG Mobile Partner

▷ Tras desarrollar su carrera en Telefónica, Nokia y Huawei, desde fines de 2018 es la número uno de la división de celulares y audio de LG. Su estrategia para que la marca gane terreno en el mercado local.

La carrera de Denise Sommerfeld, General Manager de LG Mobile Partner en el país, está marcada por varios puntos de inflexión, según ella misma reconoce. Momentos en los que la exposición a la línea gerencial o decisiones trascendentales sobre seguir o no en un área o en una compañía fueron cimentando su recorrido para permitirle llegar a su actual posición.

“Ditelliana”, Sommerfeld se graduó como licenciada en Economía Empresarial en la Universidad Di Tella y luego realizó un Master en Finanzas en la misma institución, en la que también dio clases como auxiliar durante 10 años. Siente un gran reconocimiento por la universidad. “Tuve mi primer trabajo recién recibida, a los 21 años. Cuando arranqué la facultad tenía la duda de si estudiar *full time* cuatro años o trabajar mientras hacía la carrera. Hoy agradezco haber tomado esa opción”, dice.

Su primer trabajo, en 2002: Telefónica, programa de jóvenes profesionales. Entró a Unifón, la por entonces división de celulares. Estuvo tres años, en el área de fidelización de clientes. “Me dio un entrenamiento espectacular para el resto de la carrera. Tuve la suerte de que la gerenta de área se fue y no pusieron ningún reemplazo, entonces le reportaba directo a la directora y eso me dio mucha exposición. Iba a reuniones de directorio en una empresa enorme”, cuenta, al identificar el primer trampolín que le per-



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

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



mitiría crecer. Tenía apenas 22 años. Se fue a los 24 a Nokia, a la que llegó por la bolsa de trabajo de la Di Tella. "Nokia estaba armando equipo en la Argentina y entré en 2005 a Finanzas, en el área de *customer care*. Estuve un año en ese puesto. Ahí me di cuenta de que si bien las finanzas me encantaban, tenía un perfil comercial que era interesante explotar. El director de *customer care* me dijo que me veía en el área comercial y me movió de posición. Estuve seis años con responsabilidades de atención al cliente en posventa primero sobre la Argentina, luego Cono Sur y finalmente América latina para el cliente Telefónica", detalla. Esa posición de posventa en Latam fue una bisagra. "Estar en contacto del lado del cliente con directores y dentro de la empresa con el management global de Nokia (reportaba a un director finlandés) fue el punto de inflexión para llegar a donde estoy hoy", subraya. Como sucede con muchos de esos cargos, se la pasaba arriba del avión cada dos semanas. Su desafío: alinear a los equipos de los distintos países sin que le reportaran directamente, ya que no tenía equipo propio. "Desde el punto de vista del liderazgo, liderar un equipo remoto fue un salto para lograr nuevas posiciones a futuro", afirma.

Luego de dos años y medio en esa función, sintió el desgaste de lidiar, básicamente, con problemas ligados a fallas de equipos, además de los viajes constantes. Fue cuando el ge-

rente de Marketing de Nokia Argentina le ofreció una posición en su área, lo cual implicaba mucho más que un cambio de aire. "Pasé de tener una posición regional de directora a una posición local para la Argentina, en la que me mantenían las condiciones, pero desde el punto de vista jerárquico era una baja en el organigrama", señala. Lo pensó con determinismo y concluyó que era una oportunidad para desarrollarse en Marketing y darle un vuelco radical a su carrera. "Aposté a eso y hoy doy las gracias, empezando por Juan Romero, en ese momento numero uno de Marketing que vio cómo yo trabajaba y me dio la oportunidad". En el plano familiar, quería tener hijos y no viajar tanto era un factor importante. En Marketing trabajó durante un año como *manager*, luego fue nombrada gerenta del área y para el final de su carrera dentro de Nokia –que había sido adquirida a nivel global por Microsoft en 2013– ocupó el cargo de directora para el Cono Sur. Aunque la división de celulares siguió funcionando como negocio independiente, la absorción implicó trabajar en la unificación de culturas de dos empresas diferentes, una estadounidense y la otra finlandesa. "Fue un proyecto interesante. Ganamos un premio global por esa tarea en 2016", recuerda. Hacia el final de ese año, surgió la oportunidad de pasarse a Huawei, como directora de Marketing. Otra vez, un punto de in-

flexión: decidir si seguía en Microsoft, una empresa consolidada, o apostar por algo nuevo, una marca china con todo por hacer en el país y "a la que la gente no sabía ni pronunciar". "Trabajar en la exposición de una marca nueva fue fantástico. Logramos incrementos de más de 20 puntos porcentuales de *brand awareness* y la llevamos a la tercera posición en la Argentina, sobre todo en equipos de gama alta", señala. Huawei tenía *sponsorios* globales firmados y la presencia en Boca y River ayudó al reconocimiento de la marca. "Nuestra tarea local fue la activación y potenciación de esos acuerdos, además de trabajar en los lanzamientos de equipos", indica. A fines de 2018 apareció LG, que decidió cambiar su modelo de negocios y tercerizar la comercialización de productos. Por un lado, quedó la división de *mobile* y audio y por el otro, línea blanca, línea marrón y TV (cuya representación tiene Newsan). Sommerfeld asumió como General Manager de la primera. Con la oficina armada de cero, LG renovó su portafolio. "Pudimos consolidarla como la tercera marca sólida del país, detrás de Samsung y Motorola. Fue muy importante desde el punto de vista del consumidor y de los clientes", destaca. Brightstar –hoy en manos de Mirgor– fabrica los celulares para LG en Río Grande, Tierra del Fuego. Las ventas de aparatos de la marca se reparten 50/50 entre el canal *retail* –las grandes cadenas– y

las operadoras telefónicas. "A nivel de portafolio, nuestra estrategia es democratizar la tecnología, ofrecer prestaciones que antes estaban disponibles solo en equipos de gama alta para el resto del mercado. Lo pudimos lograr en 2019 cuando lanzamos la nueva serie k, con prestaciones de inteligencia artificial en equipos de gama media y gama baja", define la CEO. Pese a la complejidad de 2020, la empresa pudo continuar con sus lanzamientos y renovación de productos. "Estuvimos cerca de nuestros partners y del ecosistema, entendiendo el contexto. Ayudamos a la atención de los consumidores de manera *online* y fuimos adaptando el negocio a la realidad que nos tocó. Nos dejó parados en un muy buen lugar para arrancar 2021, con lanzamientos de equipos y expectativas de crecimiento", dice. La meta de LG es lograr una participación de mercado del 15 por ciento, informa. "Hoy estamos en torno al 8 por ciento. Es un crecimiento grande pero posible, definitivamente", sentencia. En los primeros 11 meses de 2020, el mercado total de venta de celulares cayó un 15 por ciento, según datos de la consultora GfK, cita la ejecutiva. Pero, por la pandemia, el canal *online* ya representa un 40 por ciento. LG lanzó su tienda oficial para apuntalar esa tendencia. Casada y con dos hijos, Sommerfeld es fanática del tenis: juega casi todos los días de la semana, en el club Hacoaj (Tigre). <AP> Pablo Ortega.



Encontraste las mejores herramientas para mantener a tus empleados motivados.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLOS.



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud

(11)4370-1050

#SiemprePodemosEstarMejor

Doing business



Volkswagen y la igualdad de género

Volkswagen Group informó que fue reconocida por el programa "Ganar-Ganar" de ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea por haber finalizado su Plan de Acción de Igualdad de Género 2020 y por su compromiso en el desarrollo de políticas para trabajar la temática en la industria automotriz. La compañía alemana integra un grupo selecto de 37 empresas que se destacaron durante el año último en la labor, destacó.

Volkswagen agregó que está trabajando en temas de diversidad e integración a nivel global y con una bajada local de su estrategia Together 2025+. En ese marco, implementó el programa Diversity Wins y, como parte de su política, la filial local fijó como objetivo aumentar la tasa de mujeres en puestos ejecutivos y de Gerencia Media a un 9,6 por ciento para 2025. En tanto, con el programa Diversity, busca promover la diversidad e inclusión entre todos sus empleados.



Exportaciones de Quilmes

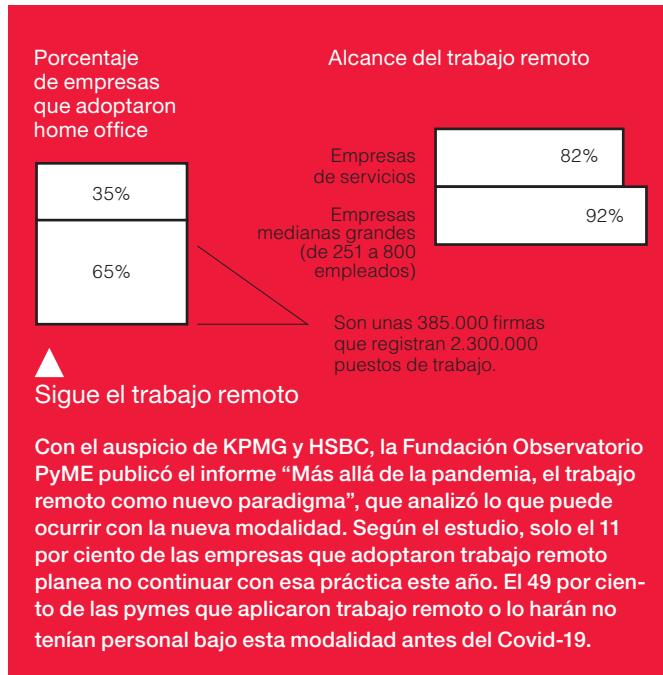
Cervecería y Maltería Quilmes comunicó que la tradicional Quilmes Clásica llegó a los países escandinavos a través de Premium Beer, uno de los importadores más grandes de la región. Con una exportación de 50.000 botellas a Dinamarca, Noruega, Finlandia y Suecia, el primer envío de Quilmes correspondió a la presentación de botella de 340 ml, pensada para el consumo en bares y restaurantes. La venta de la marca Quilmes en la región escandinava fortalecerá el conocimiento de la marca en otros mercados y ayudará a que los consumidores tengan continuidad en la oferta y disponibilidad al momento de la compra, destacó la empresa. Durante este año, el objetivo es exportar unas 120.000 botellas de la marca Quilmes, indicó la cervecera. Cervecería y Maltería Quilmes exporta principalmente Cerveza Quilmes, y marcas como Patagonia, Brahma y Stella Artois a 25 países desde hace más de 15 años.



El dato

25,1 %

Creció el consumo de cemento en noviembre en la medición interanual. Entre julio y noviembre se consumió 3,5 por ciento más de cemento que en el mismo período de 2019, lo cual confirma que la actividad de la construcción se está recuperando y no se trata solo de un rebote, indicó un informe del Ieric (Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción).



Inversión de Clorox

La multinacional Clorox, fabricante de productos de higiene y limpieza, anunció una inversión de US\$ 10.100.000 para aumentar la capacidad de sus líneas de producción, especialmente las de las lavandinas Ayudín, con el objetivo de responder a la demanda incremental debido a la pandemia. El desembolso, que arrancó el año último y continuará en 2021, también se destinará a mejoras de procesos y eficiencias productivas y a mejoras de infraestructura y protección del medio ambiente.



Los números de Genneia

La empresa Genneia, líder local en generación de energía renovable, reportó su desempeño financiero del trimestre finalizado el 30 de septiembre último. Las ventas y el Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones) aumentaron en dólares un 21 y 25 por ciento respectivamente, en comparación al tercer trimestre de 2019. La energía renovable representó el 80 por ciento del Ebitda, con una generación de más de 1700 GWh acumulados a septiembre 2020, equivalente al consumo de energía de más de 430.000 hogares. Esa performance es mayormente explicada por los parques eólicos Madryn II y Pomona I y II, inaugurados en 2019 con un total de 264 MW de capacidad. El Ebitda de Genneia alcanzó los US\$ 262 millones en los últimos 12 meses, indicó la empresa. Este año, la compañía terminará la construcción de tres proyectos eólicos en Chubut.

Tendencias

CFA Institute premia a estudiantes destacados en finanzas

Con la participación de las principales universidades de Argentina y Uruguay, cerró la fase local del Research Challenge. Ganó el equipo de UCEMA.

Los estudiantes de finanzas de las principales universidades de Argentina y Uruguay volvieron a mostrar todo su potencial en una nueva edición del CFA Institute Research Challenge, la competencia que CFA Institute realiza en todo el mundo.

CFA Society Argentina, en conjunto con CFA Society Uruguay, realizó el capítulo local que tuvo como ganador al equipo de estudiantes que presentó la Universidad del CEMA.

Gonzalo Nicolás Álvarez, Gonzalo Cornejo, Guido Curto, Juan Ignacio Pardo y Federico Ezequiel Rissi competirán ahora a nivel regional como un peldaño hacia la gran final global que se llevará a cabo en abril próximo. El grupo contó con la tutoría de José Pablo Dapena y la mentoría de Oscar Adolfo De Leo.

Este año, a causa de la pandemia de Covid-19, la compulsa se realizó integralmente de manera virtual y proseguirá de la misma forma en las siguientes instancias, incluida la última ronda que los últimos 2 años se realizó en la ciudad de Nueva York.

Aunque no habrá viaje y además del acceso a las siguientes instancias, los ganadores tendrán a disposición bonificaciones para el acceso al primer nivel de la certificación de excelencia global que ofrece CFA Institute (CFA Charterholder), además de las oportunidades que se les presentarán a partir de la mirada y el escrutinio de empresas y profesionales de las finanzas relacionados al concurso.

La competencia se realiza desde hace 10 años y consta de un trabajo a elaborar por un grupo de estudiantes de grado o



CFA Society Argentina

posgrado, en representación de alguna universidad. La tarea es realizar un research sobre una empresa en particular cotizante en bolsa.

Cada equipo debe tener un tutor de la misma casa de estudios, así como un mentor. El jurado está compuesto por profesionales del mundo privado y académico.

En esta edición participaron un máximo de dos grupos por cada una de las universidades. A la final argentino-uruguaya accedieron cuatro equipos representando a la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad de Buenos Aires y Universidad Austral, además de la UCEMA. Las siguientes universidades también formaron parte UADE, Universidad Católica de Córdoba, Universidad de Montevideo, USPT, Pontificia Universidad Católica Argentina y Universidad de Belgrano. Todas con excelentes reportes.

Del jurado, en tanto, formaron parte Gabriel Vidal, Paula Premrou, Claudio Porcel y Cruz Elizagaray, CFA.

Los graderos Nicolas Max, Paula Bujia, Micaela Rocío Mezzadra, CFA, Mariano Calviello, Álvaro Rosenblüth, CFA, Mercedes Cavi, Marta Castelli, CFA, y Mario

De la Quintana colaboraron para darle visibilidad y calidad a la competencia y guiaron a los estudiantes.

Objetivos

La competencia se propone acercar a los futuros profesionales a las prácticas reales de la industria financiera, destacar a los mejores exponentes y abrirles las puertas de un mercado laboral de excelencia.

CFA Institute es una asociación global sin fines de lucro que cuenta con más de 177.000 miembros y tiene como misión generar valor para profesionales de finanzas estableciendo los más altos estándares éticos, educativos y de excelencia profesional para el beneficio último de toda la sociedad.

Sergio González, CFA, miembro del directorio de CFA Society Argentina, señaló al respecto que “El primer objetivo es puramente educativo. Queremos acercar a las universidades y estudiantes a la práctica del mundo financiero en la vida real. Buscamos que se formen para ser profesionales de excelencia”.

El segundo, indicó, es ofrecerles oportunidades a estos talentos. “Ya ocurrió en ediciones anteriores que distintas Sociedades de Bolsa y otras empresas, cubren sus posiciones con estos estudiantes que muestran gran capacitación”, contó González.

Aunque ningún grupo hasta ahora pudo atravesar la instancia continental del concurso para acceder a la fase final global, González se mostró muy satisfecho por el nivel alcanzado por los estudiantes argentinos.

También hizo suya las palabras de Julio César Fermo, el destacado especialista de Columbus Zuma Investment Bank: “Hoy ganó la educación argentina”. “Ése es el espíritu de esta competencia”, dijo.

El representante de CFA Society Argentina reconoció el valioso aporte de jurados, tutores, mentores y de Guido Fridland de Vista Oil & Gas, compañía objeto de estudio de la competencia, y Agustina Rovira de Refinitiv, partner del evento.

La competencia 2020 - 2021 a nivel global incluye la participación de más de 3500 voluntarios de 140 organizaciones locales de CFA con más de 5000 estudiantes provenientes de 1000 universidades de primera línea.



La agenda del Dircom

Diego Buranello

Director de Asuntos Corporativos de Danone Cono Sur

▷ Entre sus temas prioritarios desde el punto de vista de la comunicación figuran desde los precios y la eficiencia hasta la iniciativa One Planet One Health, el doble propósito de salud y ambiental de la compañía. Cómo vive su función hoy.

Diego Buranello es Director de Asuntos Corporativos de Danone Cono Sur con responsabilidad sobre la Argentina y Uruguay en las áreas de Comunicaciones, Asuntos Públicos, Asuntos Científicos, Relaciones Institucionales y la Fundación Danone. Este licenciado en Ciencias Políticas con especialización en Relaciones Internacionales por la UCA tiene un Master en Administración Pública de la Universidad de San Andrés y un pro-

grama en Management de Negocios del IAE. Se desempeñó tanto en el sector público como en el privado. Fue asesor en el Congreso y Subcoordinador Ejecutivo de la Unidad de Comunicación Presidencial, gerente de Asuntos Corporativos en Burson-Marsteller y gerente de Asuntos Públicos en YPF. Hace siete meses se sumó a la firma alimenticia con el desafío de impulsar el posicionamiento de la compañía como referente en el

mercado en diversas agencias como marca empleadora, reputación y acompañamiento en causas sociales. “El momento es desafiante y queremos estar a la altura de las necesidades de una empresa como Danone”, dice. Para el ejecutivo, el sector alimenticio tiene mucho que contar, sobre todo después del desafiante 2020. “En un contexto social muy vulnerable, Danone puso foco y agregó valor desde su negocio, cuidando

a sus colaboradores, garantizando el abastecimiento y acompañando a quienes atravesaron una situación más desfavorable mediante donaciones e iniciativas de impacto social”, comenta. En paralelo, los temas con foco en la agenda de precios y la situación de la compañía fueron y continuarán siendo relevantes a la hora de comunicar, dice. “Estas dos agendas: una de negocio/regulatoria y otra de construcción positiva nos obligó a tener que ser más innovadores en nuestra manera de vincularnos con consumidores –cada vez más activos–, funcionarios, legisladores, medios y, por supuesto, con nuestros colaboradores”, remarca Buranello y afirma que de cara a este año en Danone tienen una agenda de comunicación que continuará atravesando temáticas muy diversas como precios, costos, productividad y eficiencia hasta los procesos de revolución alimentaria que llevan el accionar del plan de negocio One Planet One Health, su doble propósito con la salud de las personas y la salud del planeta. Sobre su rol y el de las áreas de Asuntos Corporativos, dice que se trata de posiciones clave, donde la sensibilidad y mirada 360° del negocio es un valor agregado. “Esa mirada integral, que incluye al público interno y al externo, nos ubica más que nunca como traductores de las motivaciones y expectativas que tiene la compañía, pero sin perder de vista los requerimientos de los distintos públicos”, resume. <AP> E.I.



RESPALDAMOS TU PYME
**Tus proyectos
son protagonistas**

Préstamos para Inversión sin gastos de otorgamiento.

30.00%
TNA

Plazo hasta 48 meses

**10 meses
de gracia.**

Pedilo online

te quiere ver crecer



(*) CFT C/IVA:

38,69%

OFERTA VÁLIDA PARA CARTERA COMERCIAL. PARA PRÉSTAMOS EN PESOS PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN CON PLAZO HASTA 48 MESES. GRACIA DE CAPITAL DE 10 MESES, SOLO PARA FINANCIACIONES DE PLAZO HASTA 36 MESES. SUJETO A APROBACIÓN COMERCIAL Y CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL BANCO CIUDAD. AMORTIZACIÓN SISTEMA FRANCÉS. COSTO FINANCIERO TOTAL EFECTIVO ANUAL (CFT C/IVA)-38,69%. IVA SOBRE INTERESES DEL 10,50%. TASA NOMINAL ANUAL FUA (TNA): 30,00%. TASA EFECTIVA ANUAL (TEA): 34,50%. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTÁ EN WWW.BANCOCIUDAD.COM.AR





YPF

ENERGÍA QUE NOS UNE



Adriana
Marina, de
animaná



1. QA COMPANY (BUENOS AIRES)
2. ARDINT (CATAMARCA)
3. A MANDO (CHACO)
4. ARBACIA (CHUBUT)
5. LLAMANDO AL DOCTOR (CABA)
6. WEBEE (CÓRDOBA)
7. WESCHENFELLER (CORRIENTES)
8. VOLTU (ENTRE RÍOS)
9. ALWA TOBA (FORMOSA)
10. PUEBLOS ORIGINALES (JUJUY)
11. PAMPA CITRIC (LA PAMPA)
12. QUESOS MIGUE (LA RIOJA)
13. EGG (MENDOZA)
14. COMIDA POR UN DÓLAR (MISIONES)
15. PURA FRUTTA (NEUQUÉN)
16. ARYTZA (RÍO NEGRO)
17. PICS (SALTA)
18. INFOCONTROL (SAN JUAN)
19. RUNA ID (SAN LUIS)
20. ANIMANÁ (SANTA CRUZ)
21. FREEMONI (SANTIAGO DEL ESTERO)
22. CRUCIJUEGOS (SANTA FE)
23. CHINOA (TIERRA DEL FUEGO)
24. IM-PACKING (TUCUMÁN)



Ingrid
Briggiler, de
Llamando al
Doctor

TIERRA DE EMPRENDEDORES

DE USHUAIA A
LA QUIACA

24

CASOS
CON MIRADA
FEDERAL

Quiénes son y en qué consisten sus
proyectos orientados a la exportación.

El gen *entrepreneur* más allá
de Buenos Aires.

Por Eugenia Iglesias y Lucila Lopardo

Pensar al prototipo de emprendedor como aquel hombre palermitano que funda una *startup* de tecnología ya quedó obsoleto. Es más, si hay un aprendizaje para rescatar de todos los desafíos que planteó la pandemia de coronavirus es que para trabajar no hace falta estar en una oficina en el Microcentro, sino que se puede tener impacto y pensarse de cara al mundo desde cualquier rincón del país.

Mientras los habitantes de las grandes ciudades huyen hacia los suburbios, los capitalinos empiezan a ver con mejores ojos una vida fuera de la gran urbe. Y ya varios emprendedores están demostrando que el talento se encuentra desde Ushuaia a La Quiaca. Una santacruceña que toma materias primas de todo el país para exportar tejidos de lujo al mundo, una médica que reparte su empresa entre Santa Fe y Buenos Aires para revolucionar la telemedicina con in-

Fotografía de tapa:
Luis Calizaya
Fotografía de apertura:
Patricio Pérez
Retoque fotográfico:
Francisco Marotta



**René
Calpachay,
fundador de
Pueblos
Originales**

fluencia en la región, y un atacameño que da una plataforma de trabajo de impacto a otros emprendedores de pueblos originarios son ejemplo de esto.

Pero no todo es color de rosa, por supuesto. El viejo dicho de que Dios está en todas partes pero atiende en Buenos Aires todavía tiene vigencia. Es que a los obstáculos típicos con los que se encuentra un emprendedor en la Argentina hay que sumar dificultades extra para quienes están en el interior del país, como altos costos logísticos o impositivos. “A medida que te alejas de Buenos Aires, cada provincia tiene una realidad distinta y en general, en lo que requiere transporte, la logística es el cáncer. No tenemos una infraestructura que pueda achicar costos de nafta e impuestos que se acumulan”, sostiene José Luis Lopetegui, secretario de Comercio Exterior de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y pone como ejemplo el caso de exportadores que deben pagar tres veces Ingresos Brutos según la jurisdicción.

Por suerte, y de nuevo, a raíz de la cuarentena extendida, se sumaron nuevos hábitos para hacerle la vida un poco más sencilla a los que emprenden desde lugares alejados de la Capital Federal.

“La pandemia cambió un poco el mapa del emprendimiento. Somos un país muy centralizado y hoy esto de trabajar a distancia y sumarte a cualquier capacitación vía remota ayudó. Hay un cambio muy interesante de paradigma. Tenemos que repensar una Argentina donde las personas se puedan desarrollar en la localidad donde estén”, dice Bernardo Brugnoli, director ejecutivo de la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA).

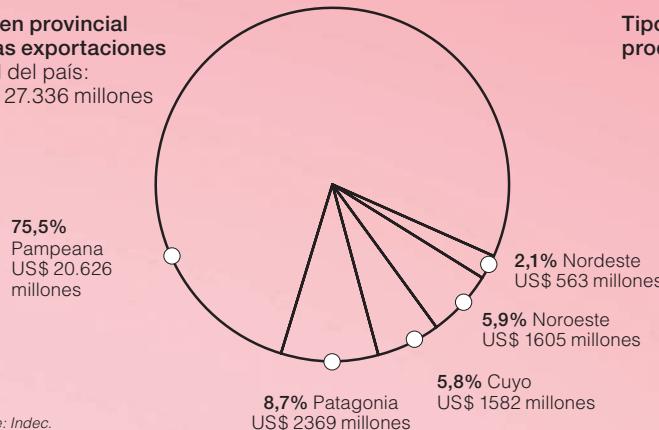
En este sentido, Brugnoli explica que la tecnología permitió que muchos emprendedores pudieran estar en contacto con redes que antes estaban atadas a la presencialidad, como eventos, reuniones o capacitaciones que hoy les facilitan su trabajo al hacerse a distancia. “El desafío de los gobiernos locales y provinciales ahora está en que esas economías puedan seguir trabajando desde su lugar. Hoy la tecnología puede aportar a que cada región se consolide en su rubro y evitar la fuga de talentos”, detalla.

OBJETIVO: EL MUNDO Las PyMEs, el gran brazo empleador del país, tendrán un papel central en la recuperación pospandemia. Y dentro de ese grupo, aquellas con visión regional o global pueden ser el aliado ideal para atraer divisas.

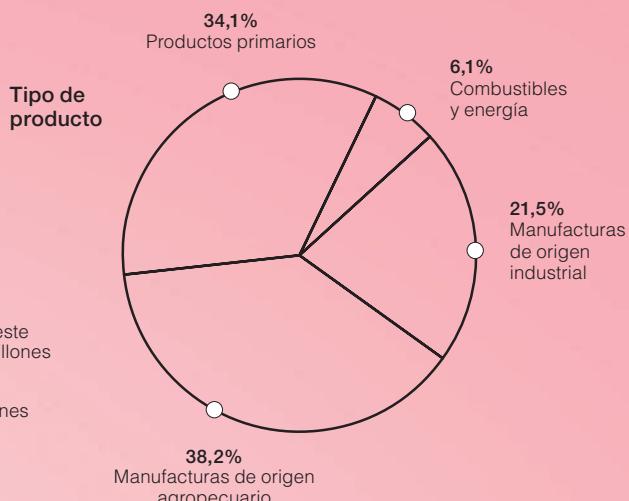
“Siempre se termina hablando de los jugadores grandes, pero los emprendedores son microcélulas que emplean personas y todos ellos son los que al fin y al cabo terminan pagando más impuestos, aportando al país y manteniendo familias. Hay mucho por explorar en los servicios, en cómo les damos valor agregado a los alimentos y poder darles forma a economías regionales para poder hacer productos diferenciados en el mundo”, apunta Brugnoli.

Según Pablo Furnari, codirector del Programa Dirección de Exportaciones de IAE Business School, la pandemia disparó montones de inquietudes en las empresas. El detrimento del mercado interno genera que las empresas miren afuera porque muchos sectores están con serios problemas de crecimiento. “Lo que sucede es que muchas empresas y la PyME argentina tienen la costumbre de ver para afuera ante las crisis y obviamente acordarse de exportar cuando llega la crisis es un poco tarde.

Origen provincial de las exportaciones
Total del país:
US\$ 27.336 millones



Fuente: Indec.



No obstante el mundo en general está pasando por la misma situación”, remarca el experto que aclara que si bien el 2020 marcó un freno de la circulación de la gente en el mundo no así de la mercadería. “Estamos ante una gran oportunidad. Van a quedar mejor paradas las empresas que puedan rearmarse ante esta situación, especialmente teniendo en cuenta que aquellas empresas que lograron insertarse a través del *e-commerce* tuvieron un crecimiento notable”, afirma.

Furnari asegura que la mentalidad exportadora se capacita, desde la gerencia hasta el último empleado. Y en la Argentina es fundamental saber cuáles son las reglas de juego, porque se juega en una cancha donde hay cambios constantes.

“Necesitamos dólares desesperadamente”, sostiene Lopetegui quien insiste en la necesidad de potenciar una ley de exportación PyME que establezca un marco que impulse la salida al mundo. “Tenemos un país que no es exportador, nuestra sociedad es más bien, importadora. Nuestro principal proveedor de dólares es el campo. En general los gobiernos dicen querer incentivar la exportación pero al final ponen retenciones y eso es un contrasentido manifiesto”, reflexiona y pone como ejemplo el caso de las economías regionales en las que se aplica de manera desigual y menciona el caso de los jugos. Al cierre de esta edición, el Gobierno determinó la eliminación de la alícuota en el caso del jugo de manzana y, al mismo tiempo, una suba al 4,5 por ciento para el jugo de pera. A estas variables se suma el desdoblamiento cambiario que desincentiva la venta en el exterior. “Lo liquidado se cobra a un tipo de cambio 90 por ciento menor y sobre eso se deben pagar retenciones y una PyME no puede trabajar a pérdida”, sostiene Lopetegui.

“Planificar a largo plazo en Argentina es difícil. Tenés dos variables que te hacen replanificar constantemente, una es el tipo de cambio y otro la inflación que te afecta el costo de materia prima. Esto lo entendemos como argentinos pero en el mundo no”, plantea Furnari como desafío principal.

CAMBIO DE MENTALIDAD En este sentido, los especialistas esperan que la regulación de la Ley de Economía del Conocimiento, que, entre otros puntos, establece importantes beneficios impositivos para este sector, impacte directamente

en la actividad durante 2021. “El servicio tiene un gran horizonte. La Argentina se destaca en servicios intelectuales y eso hay que cuidarlo, porque corréss el riesgo de que los cerebros se instalen en otros mercados y exporten sus servicios desde ahí”, alerta Lopetegui.

Más del 90 por ciento de las exportaciones de la Ciudad de Buenos Aires corresponden al rubro de servicios. “Cuando uno piensa en la palabra exportación lo primero que se viene en imagen es un *container* arriba de un barco, aunque muchas siguen siendo de esa naturaleza, la exportación de servicios toma protagonismo”, destaca Alejo Rodríguez Cacio, director General de InvestBA, la Agencia de Promoción de Inversiones y Comercio Exterior de CABA. La agencia se lanzó en 2017, forma parte de la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Desarrollo Económico y Producción, y tiene como objetivo posicionar a la Ciudad como una plaza atractiva para generar negocios y generar capacidad exportadora.

“Cuando hablamos de exportación lo vemos desde el punto de vista de la internacionalización, que tiene tres aristas: la exportación en sí, la apertura de las empresas y la búsqueda de financiamiento”, explica Rodríguez Cacio, quien reconoce que este es uno de los puntos importantes para las *startups*.

Entre los sectores prometedores, Rodríguez Cacio menciona a las *fintech* y a la industria de videojuegos. “Cuando uno dice que una empresa de videojuegos exporta, a veces hace la música, los *controllers*, cuando una empresa produce contenido audiovisual capaz hace solo hace exteriores”, explica.

Lopetegui hace hincapié en este punto y llama a los gobiernos y empresas a “romper la estructura mental” y fomentar la actividad a lo largo y a lo ancho del país. “Es importante pensar en qué podemos hacer para complementarnos. En una feria en el exterior ya no alcanza con decir ‘este es mi producto y esta es la lista de precios’, lo importante es ver lo que puede hacer cada uno para complementarse con el otro”, concluye.

“La exportación y la inversión son las únicas herramientas genuinas de generación de divisas. Hay que apoyar a las empresas exportadoras más allá del sector porque hay un tablero mundial muy interesante y aquellos que sepan cubrir las necesidades van a ser los mayores beneficiados”, remata Furnari. <AP>

1

Buenos Aires

QA COMPANY

Fundación: 2009

Ciudad de origen:

Trenque Lauquen

Cantidad de empleados: 4

Facturación anual:

\$ 15 millones

Mercados a los que exportan: Estados Unidos, España, Gran Bretaña, Australia, Emiratos Árabes, Uruguay, Paraguay y Chile.

En marzo de 2009, Fermín Laborde quiso comprar un par de alpargatas reforzadas en Buenos Aires, pero luego de preguntar en varios locales de venta de calzados, volvió a su casa sin las alpargatas en los pies, pero con una inquietud en la cabeza. ¿Había en este mercado una demanda insatisfecha? Contactó un mayorista de alpargatas y con el préstamo de \$ 300 de un amigo compró los primeros 30 pares. Comenzó a vender y a los pocos días ya había devuelto el dinero. El producto tenía un 100 por ciento de rentabilidad y el total de lo recaudado se reinvertía en stock, por lo que inmediatamente comenzó el crecimiento. Así nació Quiero Alpargatas, con el fundamento de que los consumidores compran por impulso. "Había que encontrar el camino más corto desde el impulso o desde ese pensamiento, hasta la marca", dice el fundador de la marca a la que luego se asoció su hermano Gastón.



1



6



3

La marca hoy vende indumentaria y calzado en su mayoría de forma mayorista y más del 20 por ciento de estas ventas se exportan a países de la región, Estados Unidos, Europa y hasta Emiratos Árabes. El primer paso en el exterior fue en Uruguay en el 2014 y con la ayuda de la fundación ExportAr. Según su fundador, esta pata va a seguir creciendo en 2021, pero dependerá

de factores como inflación y tipo de cambio, ya que "lo que hoy puede ser un buen negocio, en tres meses puede dar pérdida". Laborde asegura que fomentar la exportación es importante para la generación de empleo, pero requieren de la ayuda de medidas que sumen previsibilidad, especialmente en cuanto al tipo de cambio y costos internos para poder planificar. "La inesta-

bilidad interna genera problemas para proyectar. Por otro lado, la carga impositiva se nos hace muy pesada a las PyMEs. También ayudaría contar con acceso al crédito para capital de trabajo", reflexiona.

2

Catamarca

ARDINT

Fundación: 2000.

Ciudad de origen: San Fernando del Valle de Catamarca

Mercados a los que exportan: Latinoamérica.

En el año 2000 y pleno auge de la llegada de las "punto com", el desarrollador José Luis Sosa se dio cuenta de que muchas empresas tenían una demanda insatisfecha: el desarrollo de sitios web. Esa necesidad evolucionó a lo que hoy es Ardint, el nombre bajo el que ofrece su servicio de desarrollo de sistemas web y que creó con una inversión inicial de US\$ 1000. "Me refiero a sistemas porque el servicio incluye la creación de sitios dinámicos integrados con aplicaciones. Además y como complemento ofrecemos un servicio integral en todo lo que se refiere a la administración del sitio, su difusión, hosting, registro de dominio, integración con redes sociales, asesoramiento y soporte técnico", explica Sosa, quien aclara que la exportación llegó gracias a su curiosidad:



NUEVA **HILUX**

NADA DETIENE TU PRÓXIMO PASO.



+ Faros traseros LED



+ Motor 2.8l de 204 CV
de potencia máxima



+ Sistema de audio Premium JBL®
con 8 parlantes y subwoofer



+ Sistema de seguridad activa
Toyota Safety Sense

TOYOTA | Utiliza | YPF INFINIA

IMÁGENES Y ESPECIFICACIONES CORRESPONDIENTES A LA VERSIÓN SRX. FOTO ILUSTRATIVA NO CONTRACTUAL. PAÍS DE ORIGEN: ARGENTINA. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.TOYOTA.COM.AR

"Me inscribí en diversas plataformas que ofrecen trabajos digitales y conocí clientes del exterior", relata. A esto, suma un viaje de dos años que lo llevó desde la Argentina a México y en el que conoció a diversos clientes. "El primero llegó desde Uruguay", afirma. "La exportación de mis servicios es de suma importancia, poder generar ingresos desde el exterior es una motivación extra. Considero que ayudaría mucho generar rondas de negocios, plataformas donde poder mostrarse, capacitación sobre comercio exterior, apoyo legal", reflexiona Sosa y aclara que, más allá de que su crecimiento se debió al desarrollo de una buena "cadena de contactos", es importante trabajar en la construcción de "una buena reputación de mercado, los aspectos legales e impositivos".

~~~~~

## 3

Chaco

## A MANO

Fundación: 2018

Ciudad de origen:

Resistencia

Cantidad de empleados: 6

Facturación anual: entre \$900.000 y \$1,1 millones

Mercados a los que

exportan: Paraguay y Uruguay

A mano, de la emprendedora Luciana Petraglia, nació para dar un aporte útil a quienes necesitan una guía a la hora de construir,



sas que buscan dar a conocer y promocionar sus productos.

"Estamos iniciando un proceso de crecimiento, en busca de asentarnos a futuro en países como Paraguay y Uruguay. Conocimos el mercado paraguayo gracias a la Cámara de Comercio y al director de la Cámara de Comercio Exterior del Chaco, quien nos dio una mano para acceder a contactos y conocer el funcionamiento del mercado paraguayo. En lo que respecta a Uruguay, apuntamos al mercado esteño donde la decoración y la construcción tienen un peso importante en la economía y el desarrollo", explica la creadora de A Mano al hablar de su visión regional.

"Hoy en día quien exporta gana, no solo en potenciar su producto sino en el intercambio que enriquece a todos los emprendedores. Es esencial trabajar en equipos coordinados y tener partners en los países vecinos, que conozcan de manera más profunda el manejo diario tanto del mercado como las normativas", señala Petraglia y aclara que sería de gran beneficio para los emprendedores tener facilidades a la hora de la tramitación general de exportaciones, eliminar o alivianar mecanismos burocráticos, y facilitar las exportaciones que, en sus palabras, "deberían ser la cara y el orgullo de nuestra producción en el mundo, sin dejar de percibir que los cobros resultan estimulantes a nuestro propio desarrollo".

remodelar o decorar sus ambientes. A lo largo de 10 años de arquitecta, Petraglia encontró grandes fallencias a la hora de acceder a información del mercado de la construcción, donde asegura que puede resultar agotador acceder a novedades y datos útiles. Por esta razón surge este espacio digital exclusivo de construcción y arquitectura manejado por profesionales donde se combina tecnología con el diseño y la obra. El fin, además, es fomentar el nexo y la humanización de las grandes empresas de materiales de la construcción con los potenciales clientes, haciendo más fluida y personalizada la atención, para lo que brindan asesoramiento y acompañamiento. "Son pocas las empresas

que se encargan de generar contenido ya sea por falta de tiempo o por no tener el equipo necesario. Esto lleva a que en el rubro sea poco habitual ver contenido de valor. Nuestro enfoque como emprendimiento es generar valor en el mercado de la construcción por un medio accesible y gratuito", explica la emprendedora que trabaja con un modelo de negocio *dropshipping*, donde hacen de nexo entre fabricante y cliente. No cuentan con almacenamiento propio ni stock, pero sí con los potenciales clientes que buscan a los fabricantes, por lo que su sistema de trabajo se basa en generar valor orientando al interesado a través de información profesional, útil y gratuita, que es apoyada por empre-

4

Chubut

**ARBACIA**

Fundación: 2019.

Ciudad de origen:

Puerto Madryn.

Facturación anual: las primeras ventas están planificadas para el transcurso de 2021.

**Mercados a los que exportan:** preparando su business plan para hacerlo enfocado en el mercado nutracéutico, cosmético y alimenticio (humano y animal). Comenzarán en Brasil y Ecuador.

Tamara Rubilar es científica, investigadora del Conicet y de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Dana Cardozo es experta en vinculación tecnológica y juntas crearon Arbacia: una firma de biotecnología que comercializará a nivel internacional uno de los antioxidantes más poderosos producido en Puerto Madryn gracias a la aplicación de biotecnología sobre los huevos no fecundados de erizos de mar.

Estos huevos se consiguen a través de la acuicultura, actividad que permite la crianza de especies acuáticas, vegetales y animales. "Generamos antioxidantes que son insumos para diferentes industrias: nutracéutica, alimenticia, farmacéutica tanto humana como animal. Nuestros productos son totalmente novedosos en el mercado y se caracterizan por tener altas concentraciones



de antioxidantes llamados espinocromas, característicos de los huevos de los erizos que son 480 veces más poderosos que la astaxantina, el actual rey de los antioxidantes", destaca Rubilar y pone como ejemplo el trabajo que realizaron a partir de la pandemia al descubrir que una de las moléculas que está en los huevos podría ayudar a aliviar los síntomas de las personas enfermas de coronavirus. Actualmente, desarrollaron un modelo de negocios b2b, bajo la marca Benthos comercializarán suplementos dietarios para humanos y en 2022 arrancarán las exportaciones para abastecer grandes empresas del mercado cosmético y nutrición animal. "Plаниficamos cumplir sucesivas

etapas iniciaremos exportando a Ecuador y Brasil abasteciendo de insumos para sus industrias", sostiene Rubilar quien agrega que el objetivo a largo plazo será crecer a partir de un sistema de franquicias enfocadas en Iberoamérica. Desde Arbacia aseguran que contar con asistencia técnica específica en productos biotecnológicos y asesoramiento sobre regulaciones en cada uno de los destinos que brinden acceso a informes claves sobre barreras arancelarias, prohibiciones específicas o beneficios impositivos sería ideal para que la biotecnología argentina llegue al mundo. "Impulsar la exportación es fundamental para que el sector crezca", concluye Rubilar.

5

Ciudad de Buenos Aires

**LLAMANDO AL DOCTOR**

Fundación: 2017

Ciudad de origen: CABA

Cantidad de empleados: 15

Facturación anual:

US\$ 1 millón

**Mercados a los que exportan:** Uruguay, Brasil y Paraguay

Mientras Ingrid Briggiler cursaba la carrera de medicina se dio cuenta de que los pacientes querían hablar con los médicos por fuera del horario del consultorio. Ellos llamaban a los médicos, que eran sus profesores, a cualquier hora y estos tenían que interrumpir sus actividades para atender las consultas de los pacientes por teléfono. En ese momento descubrió también que la telemedicina existe desde que se creó la telefonía y que hay muchas consultas que se pueden resolver sin la necesidad de examinar físicamente al paciente. Con esa idea que masticó durante años, finalmente en 2017 fundó (de la mano del Cites) Llamando al Doctor, una plataforma de telemedicina que conecta médicos y pacientes en forma inmediata, las 24 horas del día para resolver consultas médicas de baja complejidad. El servicio de Llamando al Doctor es muy práctico: se trata de una aplicación de fácil instalación y uso

intuitivo para el paciente. Una vez que el usuario tiene acceso a la plataforma, elige la especialidad por la que quiere consultar (tienen más de 10), indica cuál es el motivo de consulta y sus antecedentes médicos y luego, en menos de dos minutos de espera, un médico lo atiende por videollamada y le resuelve su consulta, emite recetas, órdenes de estudio y todo queda registrado en la historia clínica electrónica. Sus clientes son distintas instituciones como aseguradoras, prepagas, obras sociales, servicios de emergencias médicas o empresas que los contratan para que sean su "unidad de negocio de telemedicina". Desde la empresa decidieron expandirse internacionalmente luego de conocer que la población médica no está homogéneamente distribuida en la región. El primer país donde se instalaron fue Uruguay y luego Paraguay y Brasil. "El proceso para lograr esta exportación no fue sencillo, porque si hablamos de servicios de salud tenemos que tener en cuenta muchas variables como la validez de la firma digital en las recetas médicas digitales, pero todo fue un aprendizaje que nos sirvió para consolidar el equipo. Tenemos colaboradores dedicados específicamente al mercado internacional", explica Briggiler.

Para la emprendedora, es sumamente importante impulsar la exportación: "La economía del conocimiento permite que un grupo entusiasta de personas, como los que hacemos



Llamando al Doctor, pude tener un impacto realmente significativo y global o regional. A nosotros nos lleva el mismo esfuerzo pensar un producto para la Argentina que algo más generalizado y adaptable a toda la región. Estamos recibiendo permanentemente ofertas de empresas extranjeras con el fin de trabajar en conjunto en sus respectivos países. Eso habla de la calidad de nuestro servicio y del posicionamiento de nuestra marca, lo que nos llena de orgullo, pero a su vez nos obliga a una permanente adaptación y actualización". El plan de expansión está pensado a nivel regional, pero no descartan ir a otras partes del globo. Su fundadora explica que el desembarco en otros paí-

ses está limitado por sus regulaciones sanitarias y su idea es buscar modelos que se adapten a las legislaciones locales y capitalicen las oportunidades en aquellos países donde el acceso a la salud esté más limitado.

## 6

Córdoba

### WEBEE

Fundación: 2013

Ciudad de origen: Córdoba

Cantidad de empleados: 25

Inversión inicial: \$ 100.000

Mercados a los que exportan: Estados Unidos, Chile, México y Japón

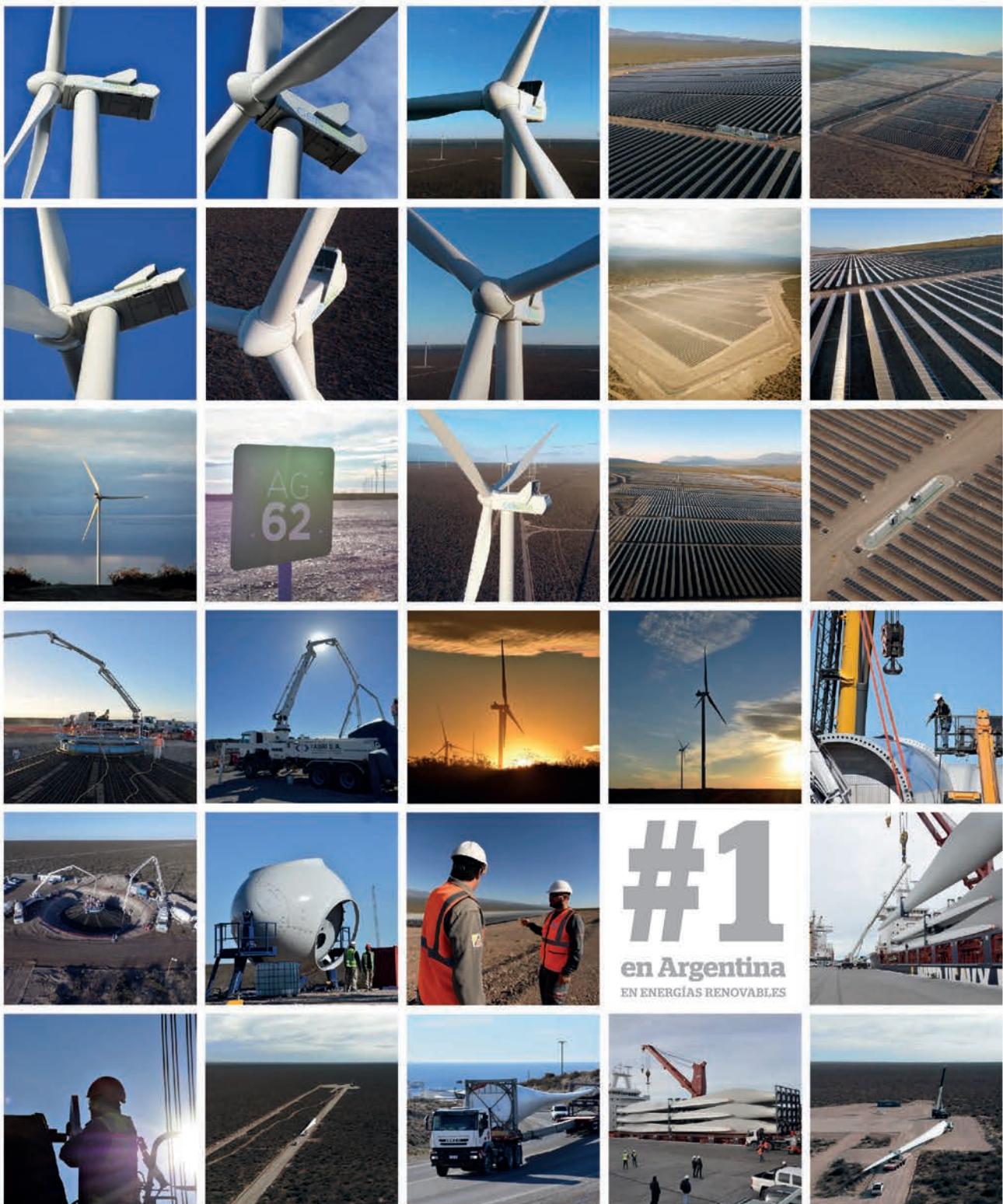
Lucas Funes comenzó sus

primeros pasos con IoT (Internet de las Cosas, en inglés) en su tesis de carrera de Ingeniería Electrónica. Años más tarde, al conocer a Cecilia Flores, comenzaron a imaginar las diferentes formas en las que el IoT podría solucionar diferentes desafíos del mundo. En este proceso descubrieron que existían muchas complejidades de desarrollo que serían un obstáculo y debían ser superadas para lograr escalar estas tecnologías y generar un impacto a nivel global. Así fue como nació Webee, con el objetivo de simplificar y democratizar estas tecnologías emergentes. A comienzos de este año, Webee ingresó al programa de Microsoft para Startups, y en julio de 2020, Flores (que es salteña, aunque desarrolló todas su carrera en Córdoba) fue reconocida en el certamen Female Founder Competition, del que participaron 1500 mujeres y obtuvo US\$ 2 millones de la mano de la propia Melinda Gates para invertir en su proyecto.

Su producto es un Software como servicio (SaaS) de desarrollo de IIoT (IoT Industrial) que da visibilidad, sustentabilidad y eficiencia a operaciones industriales de producción de alimentos y bebidas y agricultura. Las herramientas de su solución incluyen IA y visión computarizada y ofrece sensores y controladores que permiten controlar variables físicas y conectar con infraestructura existente. Esto permite que los usuarios puedan crear reglas, acciones, flujos y



# EL FUTURO YA ES PRESENTE.



#1  
en Argentina  
EN ENERGÍAS RENOVABLES

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

transformar grandes volúmenes de datos en información de valor para la eficiencia operativa y rentabilidad: todo esto sin escribir ni una línea de código. "Buscamos generar procesos productivos sustentables en un mundo donde un tercio de la comida elaborada cada año se pierde. El 40 por ciento de ese desperdicio se debe a inefficiencias en la producción. Para eso, creamos herramientas que, en simples pasos y poca inversión, permiten sensorizar desde operaciones industriales hasta campos y fábricas y así obtener mejores resultados basados en datos", dicen los emprendedores que en la Argentina apuestan por tecnología accesible para el campo con una batería de soluciones específicas para el agro.

El primer país al que llegaron fue Estados Unidos. "La expansión global se da de manera orgánica por nuestro modelo de negocios y el tipo de organizaciones con las que trabajamos. Es muy particular de la industria de la alimentación. Tenemos clientes operando ya en distintos países de América latina, Estados Unidos y Asia", reconocen.

## 7

Corrientes

# WESCHENFELLER

Fundación: 2015.  
Ciudad de origen:  
Corrientes capital.

**Mercados a los que exportó:**  
España, Italia, Holanda, Alemania, Estados Unidos, Uruguay y Paraguay.

Florencia Weschenfeller estaba terminando la carrera de Contador Público con incertidumbre por lo que se venía. "Me preguntaba si realmente eso era lo que quería hacer toda mi vida, porque en realidad siempre me gustó la comunicación y la creatividad", relata. Ese verano, con un viaje a Europa planeado se puso a recorrer todas las tiendas de trajes de baño de la ciudad de Corrientes donde a pesar de que las temperaturas son altas todo el año, nadie vendía mallas en invierno. "Al final, mi mamá me terminó customizando unas bikinis que ya tenía. Llegué a Europa y muchísimas mujeres me preguntaron por la marca y ahí me di cuenta que teníamos que hacer algo", explica. Florencia volvió y le propuso a su mamá, Gabriela, armar su propio emprendimiento. "Tuve que convencerla para que a los 50

años renuncie a su trabajo de toda la vida y así fue como en 2015 nació AlgoBONITO nuestro primer proyecto de trajes de baño hechos y bordados a mano", cuenta. AlgoBONITO se convirtió, en 2017, en Weschenfeller. "Después de haber bordado alrededor de 2000 bikinis empezamos a capacitarnos y nos aconsejaron buscar una prenda que dure más tiempo, en la que puedan lucirse los bordados, y en una búsqueda tanto de información como de nuevas materias primas, descubrimos lo que eran la sustentabilidad, los tintes y las fibras naturales", relata Florencia y agrega: "Nos contactamos con proyectos sociales, cooperativas, hilanderías y emprendedores de todo el país que trabajaban los oficios, y todo lo relacionado a tejidos de fibras naturales. En 2017 generamos nuestra primera colección cápsula con Hilandería Warmi, un proyecto social de Jujuy, con la que tuvimos el honor de que esas chalinas bordadas lleguen de la mano de la Reina Máxima

de Holanda, La Reina Letizia de España y de Melania Trump, entre otras mujeres referentes del mundo". Junto al reconocimiento de las "primeras damas", llegaron las compras de clientes que, por ejemplo, adquirían los productos para regalos institucionales. "Generamos colecciones cápsulas atemporales, trabajamos con volúmenes pequeños y para un público muy selecto. Que busca no solo un diseño único y para toda la vida que los identifique en un mundo que crece a pasos agigantados, sino que valora la exclusividad, el trabajo manual, y el respeto por el medio ambiente. Existe un segmento que busca productos de lujo y sostenibles como el nuestro, es por esto que nuestro objetivo es poder llegar a mercados como este", sostiene.

## 8

Entre Ríos

# VOLTU

Fundación: 2012  
Ciudad de origen: Paraná  
Cantidad de empleados: 25  
Facturación proyectada 2021: US\$ 5 a 10 millones  
Mercados a los que exportan: Europa



Voltu nació de la visión de Guillermo Gebhart sobre el futuro de la movilidad cuando investigaba temas de robótica y BCI (*brain computer interfaces*). Comenzó con un proyecto privado de desarrollo de tecnología de Power-



INNOVACIÓN  
COMPROMISO  
PERSONAS



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

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

**BDO**

trains (tren motor) eléctricos, al que luego se sumó Iván Gebhart.

La firma desarrolla y produce Powertrain para vehículos eléctricos. Este producto se compone de una batería modular escalable con tecnología patentada por Voltu, una unidad de potencia electrónica que permite controlar el motor y realizar cargas rápidas (patentado también), el motor eléctrico de Voltu (que tiene su patente pendiente) y un sistema de información y comunicación digital conectado a la nube. Además, como producto asociado, Voltu produce baterías solares y de *back up* de energía *plug and play*, llamados Voltu Block.

Sus clientes son compañías que producen vehículos Powered by Voltu o de retrofit de vehículos convencionales, con foco en *high performance* y *heavy duty*. Algunos casos son el de ROD Motorcycles en Alemania, y el proyecto de retrofit de colectivos junto con BID Lab en CABA.

Voltu está pensada como una compañía global y desde sus comienzos se planteó la internacionalización. La primera exportación surgió a partir del interés de una compañía de automatización industrial alemana en su tecnología. Después de un primer viaje para conocer la empresa alemana y posteriores negociaciones, llegaron a un acuerdo para producir bajo licencia de Voltu la Motu X, una super bike desarrollada por la firma entrerriana. De esta manera, se exportó



12

la primera unidad que se presentó en el Salón Internacional IMOT en Múnich en febrero de 2020.

“Creemos que es indispensable para la Argentina impulsar la exportación de tecnologías y conocimientos para crecer, producir riquezas y bienestar en el mediano y largo plazo. Para esto se deben eliminar trabas burocráticas, agilizar trámites, eliminar automáticamente los impuestos y aranceles de importación sobre insumos para la producción de productos exportables, eliminar impuestos y aranceles a las exportaciones de productos y servicios. Argentina tiene un serio problema de competitividad causado por impuestos y el peso del Estado. A estas medidas iniciales se deberían sumar inversiones en infraestructura, transporte aéreo y terrestre, y puertos con aduanas de importación y exportación fuera de Buenos Aires”, opina el emprendedor que ahora está llevando adelante su proceso de expansión por los Estados Unidos y otros países de América.

## 9

Formosa

### ALWATOBÁ

Fundación: 2018

Ciudad de origen: Formosa

Inversión inicial: US\$ 2000

Facturación anual: \$103.000

Lo que nació como un sueño de la madre de Yandyra Chagra y Maríana Chagra se transformó en un emprendimiento que crece día tras día. En Alwataobá se dedican al diseño y producción artesanal de elementos de decoración y uso personal, incorporando artesanías autóctonas y utilizando materia prima de primera calidad. “En nuestra provincia existe una importante tradición y producción de artesanías de pueblos originarios, reconocidas por su valor cultural que han perfeccionado sus técnicas en cestería de carandillo y tejidos de chaguar, entre otros productos de la zona. Nuestra filosofía de trabajo se basa en el comercio justo y creamos una red de relación

directa con los artesanos proveedores”, explican las emprendedoras que se enfocan en la concepción de un producto que se destaque por el valor de lo hecho a mano, incorporando nuevos usos a la producción de los pueblos originarios. Tienen la premisa de fomentar el desarrollo local y la generación de fuentes de trabajo, dar valor a lo autóctono y lo artesanal, reinventar con nuevos diseños los objetos ya creados y crear diseños exclusivos de la mano de los artesanos de la zona.

El emprendimiento tiene alcance mundial a través de su *e-commerce*, y trabajan en relación directa con los artesanos que les proveen de materias primas. Así han logrado posicionar sus productos en lugares tan diversos como Shanghái, España, Paraguay o Italia, entre otros. “Es importante impulsar la exportación, sobre todo de este tipo de productos que en el exterior tienen mucho valor agregado”.

## 10

Jujuy

### PUEBLOS ORIGINALES

Fundación: 2017

Localidad de origen:

Purmamarca

Cantidad de empleados:

8 directos y 35 indirectos

Inversión inicial: \$1 millón

Facturación anual:

\$ 1,5 millones

Cocinar platos típicos de la Quebrada, hacer una cabalgata al corazón de las Yungas o los cerros de Tilcara, o asistir a la ceremonia del té original con hierbas de la puna jujeña. Todas estas experiencias pueden reservarse a través de Pueblos Originales, la plataforma que hace de vínculo entre indígenas de la zona y turistas interesados en un intercambio cultural diferente.

El *board* de esta empresa de triple impacto está compuesto por René Calpanchay (emprendedor atacameño), Clemente Flores (emprendedor colla), Celestina Ávalos (emprendedora colla), Viviana Figueroa (emprendedora omahuaca), Jorge Gronda (médico jujeño), Pablo Saubidet (emprevisor porteño, fundador de Iplan), Diego Noriega (santiagueño, ex Alamaula) y Pablo Simón Casarino (invensor boliviano). De esta conversación valiente entre emprendedores indígenas y occidentales -como define Calpanchay, cara al frente del proyecto- surge este emprendimiento con forma de SAS que busca cocreer y co-crear para recuperar el paradigma ético del cuidado y alcanzar el buen vivir.

Así, organizan experiencias de turismo receptivo intercultural, muchas con más de 14.000 años de historia. Pero además tienen otras patas de negocio, como una academia para comunicar los saberes ancestrales de los pueblos indígenas y asesoría cultural a empresas, instituciones y gobiernos sobre la muestra de estos pueblos.



13

“Nuestro modelo es innovador porque sigue la práctica del pensamiento de los abuelos andinos, que basado en la sabiduría ancestral nos enseñaron: ‘nada se puede hacer solo y todo en complementariedad’”, explica.

Frente a la crisis actual, Calpanchay dice: “Desde nuestros emprendimientos tenemos como desafío poder compartir la cosmovisión de los pueblos indígenas para volver a conectarnos con la naturaleza”, porque, asegura, la recuperación no puede ser a cualquier costo. “Nosotros también podemos contribuir compartiendo diversos modos de producción y la sostenibilidad real que practicamos desde hace milenios”, y explica que los desafíos a los que se enfrentan hoy son lidiar con la incertidumbre y la crisis generada por el Covid-19, problemáticas en los servicios de telecomunicaciones rurales, el mal estado de los caminos y la falta de conectividad.

A la hora de hablar de los objetivos para este año que inicia, el emprendedor se fijó aportar a los 17 Objetivos de desarrollo sostenible

2030 de la ONU y los tres OBV (objetivos del buen vivir). También ampliar su red de miembros para generar más empleo y trabajar en la educación y concientización de toda la población de la importancia de cuidar nuestra naturaleza a través de cursos, vivencias y motivación sobre prácticas en las comunidades. “Nuestra empresa puede colaborar en la recuperación poscrisis ofreciendo al mundo un viaje terapéutico a miles de personas que vivieron encerradas en la pandemia y necesitan reencontrarse consigo mismas para curar las heridas que dejó”, concluye.

## 11

La Pampa

### CÍTRICOS PAMPA

Fundación: 2019

Ciudad de origen: Toay

Cantidad de empleados: 3.

Facturación anual: \$7,5 millones.

Rocío Severino y Pablo Damiani son compañeros de vida desde hace 12 años, tienen dos hijos juntos y crearon varios emprendimientos, desde musicales -ella es cantante lírica y él es pianista-, hasta relacionados con la seguridad vial como “Conducirte”, emprendimiento de simuladores de manejo que obtuvo el segundo lugar en NAVES, competencia nacional organizada por IAE Business School. Por ese proyecto conocieron a Facundo Alecha, con quien fundaron una agencia de marketing digital.

En 2019 Severino compró 75 ejemplares de árboles cítricos. Ella quería empezar un proyecto pequeño para hacer crecer un huerto frutal en su casa. Empezó a ofrecer los cítricos que generaba por redes sociales y la respuesta fue inmediata. Enseguida realizó una segunda compra de 300 ejemplares e invitó a sus socios a acompañarla en el proyecto al que llamó Cítricos Pampa.

“Nos colocamos en el nicho específico de los cítricos y no comercializamos otra cosa que no sean árboles o productos derivados, como sustratos, tierra fértil, compost o tutores”, explica Severino y agrega que disponen de la más amplia variedad de árboles cítricos “incluso hasta los que la gente conoce muy poco como el limón variegado o la naranja sanguina”. Cítricos Pampa dispone de plantas de distintas edades segmentadas, por tamaño. Por ejemplo, el talle “M” correspon-

de a la planta estándar de dos años y el "L" a una más avanzada. "Esto permite al cliente reducir el tiempo de espera para la cosecha de frutos si está dispuesto a aumentar su inversión", comenta Severino. Venden *online* con entrega a domicilio y con servicio de asesoramiento pre y posventa. "Esta forma nos ayudó mucho durante la pandemia", afirma el socio fundador y cuenta que también tienen un sistema de puntos de venta. "Nos contactan de todos lados para ser representantes de nuestra marca, de esta manera tenemos presencia en la provincia de La Pampa, Buenos Aires, Mendoza, Río Negro, Neuquén y Chubut con más de 40 bocas de expendio", aclara. La exportación es el plan de cara al 2021. "Estamos trabajando para exportar nuestra franquicia a países limítrofes que revisten importancia en el rubro y resultan más accesibles inicialmente como Brasil, Paraguay y Uruguay", confirma Severino y explica que para esto están trabajando en el desarrollo de la franquicia y en un software de gestión integral para tener conocimiento del estado del producto en cada etapa, revisar estadísticas de ventas por productos, visualizar cuáles son los medios de pago más utilizados, controlar stock, comparar la evolución de nuestros puntos de ventas y organizar las rutas de reparto en forma automática, entre otras cosas. "También adquirimos un predio de 23 hectáreas en el cual proyectamos consolidar un

centro de distribución con gran capacidad de acopio y ubicado en el centro del país", concluye.

---

## 12

La Rioja

### QUESOS MIGUE

Fundación: 2001.  
Ciudad: Aimogasta  
Facturación: US\$ 5 millones.  
Mercados a los que exporta: Brasil.

Si hay una empresa asociada a una provincia esa es Nucete en La Rioja. Allí trabajó desde los quince años Miguel Ángel Nucete, hijo de José quien cedió su paquete accionario en 2014, dos años antes de su fallecimiento. Años antes, en 2001, Miguel comenzó con la elaboración de quesos de pasta dura tipo parmesano y reggianito, a los que le agregaba maduración extra para generar un producto premium. "Los vendíamos en el mercado local, pero por mis conexiones, al haber vivido y trabajado en Brasil, empezamos a destinar parte de la producción al país vecino", cuenta Nucete. Quesos Migue cuenta con el "mejor queso de rallar argentino", gracias a sus más de 200 medallas a la calidad.

"Nuestro modelo de negocios difiere de muchos otros, ya que las grandes producciones y rentabilidades no están a la cabeza de nuestros objetivos. El horizonte para es-

ta empresa siempre será la calidad", aclara Nucete quien comenzó con una inversión inicial de US\$ 500.000 y cerró 2020 con una facturación de US\$ 5 millones con Brasil como mercado de exportación. "Fue nuestra primera experiencia exportadora y tuvimos que pagar el famoso 'derecho de piso'. La experiencia fue muy buena así que decidí dejar de exportar a terceros y abrí una filial de la empresa en el país vecino, gracias a eso, obtenemos clientes propios", explica Nucete. Desde hace cuatro años la firma comenzó a producir leche propia en Argentina para seguir creciendo y crear a futuro una línea de quesos por terruño. "Las exportaciones son el extra que un país tiene para salir adelante. Cuando la Argentina exportaba lo mismo que ahora, se producía la mitad que hoy. Sin duda que son la salida y Argentina tiene todo, menos reglas claras y ayuda a las PyMEs que recién se inician. Desde Nación, tendría que haber un mega proyecto de innovaciones. Sería bueno dejar de exportar commodities, hay que exportar productos con valor agregado", reflexiona Nucete.

---

## 13

Mendoza

### EGG

Fundación: 2015  
Ciudad de origen: Mendoza  
Cantidad de empleados: 87

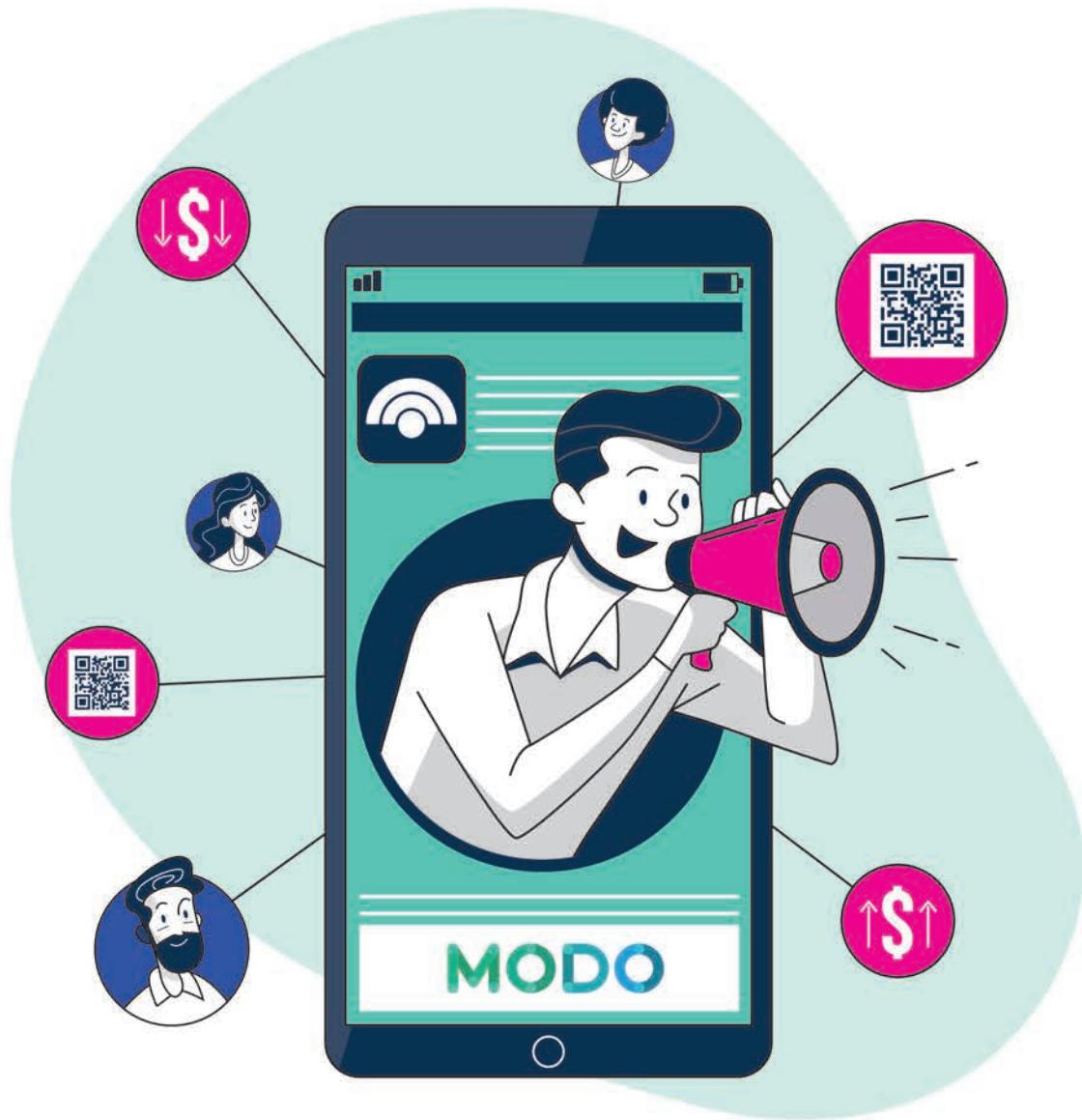
Facturación anual: US\$ 1 millón  
Mercados a los que exportan: Chile, México, Colombia y Estados Unidos

"Egg nace de la pasión y de las ganas de cambiar el mundo", dice su fundador, Ignacio Gómez Portillo, un doctor en Física que durante su extensa formación universitaria logró integrar en una plataforma todas las teorías de la cooperación y descubrió que donde crece la cooperación, mejora la calidad de vida. Por su carácter emprendedor decidió pasar a la acción. Junto con su esposa Carolina Pérez Mora, licenciada en Comunicación Social, empezaron a buscar la forma de aplicar a la realidad estos aprendizajes en educación.

Lo que hoy hacen no es fácil de definir, ya que se encuentra en evolución permanente. En un principio todos sus esfuerzos estuvieron abocados a tener alumnos propios quienes fueron aprendiendo diferentes disciplinas de forma más dinámica y eficiente gracias a la aplicación de los principios de la cooperación. El servicio fue exclusivamente educativo. Pero con el tiempo se fueron dando cuenta de que podían dar un paso adelante y permitir que esta metodología se aplicara fuera de su organización, en colegios, por ejemplo. De a poco, pero también precipitado por la pandemia, viraron hacia lo tecnológico, sin dejar lo humano de lado. Hoy sus esfuerzos están puestos en seguir mejorando su plataforma que

# Ahora, si tenés App Macro, tenés MODO. ¡Tenés todo!

Enviá y pedí dinero, sin alias ni CBU, a otros usuarios MODO y pagá con QR, todo desde tu celu.



Conocé más en [macro.com.ar/MODO](http://macro.com.ar/MODO)

Vos elegís,  
nosotros estamos cerca.

 **Macro**  
Cerca, siempre.

CARTERA DE CONSUMO. EL EFECTIVO OTORGAMIENTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN DE BANCO MACRO S.A. EL SERVICIO ES PRESTADO POR EL PROVEEDOR DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS: PLAY DIGITAL S.A. CUIT 30-71682943-6 CON DOMICILIO EN AV. LEANDRO N. ALEM 882 C.A.B.A., SIENDO LA MARCA "MODO" DE SU PROPIEDAD. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN [macro.com.ar/MODO](http://macro.com.ar/MODO). APP MACRO: PODRÁS DESCARGAR LA APLICACIÓN MACRO EN TIENDAS DE APLICACIONES DISPONIBLES EN DISPOSITIVOS MÓVILES CON CONEXIÓN A INTERNET Y SISTEMA IOS (DESPDE LA VERSIÓN 9.3.5 EN ADELANTE) O ANDROID (DESPDE LA VERSIÓN 4.0.3 O SUPERIOR). PARA COMENZAR A OPERAR PREVIAMENTE DEBERÁS GESTIONAR LA CLAVE EN LA APP DE BANCO MACRO O EN CUALQUIER CAJERO AUTOMÁTICO DE LA RED BANELCO, LUEGO (DENTRO DE LAS 72 HS. SIGUIENTES) DEBERÁS REGISTRARTE SIGUIENDO LOS PASOS PREVISTOS EN LA APLICACIÓN Y ACEPTAR SUS TÉRMINOS Y CONDICIONES. EL COSTO DE LAS DESCARGAS, UTILIZACIÓN DE LAS APLICACIONES Y EL DE LA NAVEGACIÓN SERÁN LOS QUE COBRE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR SELECCIONADA POR EL CLIENTE Y SE ENCONTRARÁN A SU EXCLUSIVO CARGO. BANCO MACRO S.A. NO SERÁ RESPONSABLE POR LOS ERRORES EN EL SOFTWARE DE LAS APLICACIONES, NI POR LA SUSPENSIÓN, INTERRUPCIÓN O FALLA DEL SERVICIO PROVENIENTE DE UNA MEDIDA UNILATERAL DE LA EMPRESA DE TELEFONÍA CELULAR.

permite aplicar los principios de la cooperación en sentido amplio. "Estamos mirando más allá, la intención es poder generar condiciones favorables para la cooperación en cualquier ámbito. Y en paralelo volver a Mendoza y Argentina en un referente de desarrollo tecnológico global", dice el fundador.

La organización está dividida en unidades de negocios. Egg Academy es la principal y la que incluye todos los cursos propios de la organización. Mientras que Egg Learning proveerá el servicio de transformación con asesoría en cooperación y su tecnología. Actualmente cuentan con más de 5000 estudiantes diarios, una metodología propia basada en principios científicos y una tecnología en constante crecimiento que está permitiendo que los principios de la cooperación se apliquen en grandes eventos, instancias de participación ciudadana o empresas.

El proceso de exportación llegó de la mano del desarrollo tecnológico que les permitió aplicar la metodología fuera de la organización. El primer país fue Chile, donde formaron un equipo propio. "Para dar nuestros primeros pasos hicimos un acuerdo con la Fundación de la Familia, que depende de la Presidencia de Chile. Actualmente contamos con 900 estudiantes en nuestro preuniversitario, todos de clase baja, de los cuales 800 son de los barrios más humildes del país. La idea es llegar a esas poblaciones vulnerables, porque nues-

tro sistema otra cosa que tiene es que es entre cinco y diez veces más barato que el tradicional", reconoce el emprendedor.

Para Gómez Portillo la exportación de tecnología es clave tanto para el desarrollo del país como para el de su organización: "Estamos convencidos de que la cooperación humana puede ser un agente de cambio, además de permitirnos ampliar el negocio a límites prácticamente infinitos", afirma quien tiene una visión mundial, y este año planea llegar a Perú, México, Colombia, Ecuador, España y Estados Unidos.

## 14

Misiones

### COMIDA POR UN DÓLAR

Fundación: 2018  
Ciudad de origen: L. N. Alem  
Cantidad de empleados: 2  
Inversión inicial: US\$ 80.000  
Facturación anual: \$ 2 millones

En su chacra, Víctor Scholles tenía un excedente de productos que terminaba tirando a los chanchos porque no podía venderlos. En vez de seguir haciendo eso, decidió, junto con Matías Sabely, buscar un nuevo uso para darle valor agregado a estos alimentos y ayudar a combatir el problema del hambre. Hoy tienen un producto que consiste en una ración

de comida, equivalente a un plato de 450 gramos, que queda reducido a 90 gramos sin agua luego de pasar por el proceso de liofilización. Estos paquetes tienen una vida útil de hasta 20 años, son de fácil transporte y no pierden ninguna de sus propiedades alimenticias.

Trabajan con productos regionales y elaboran comidas autóctonas con alto valor nutritivo. Así, en cada sobre se puede encontrar, por ejemplo, una porción de feijoada o mandioca y cerdo. Están con planes de exportación a países limítrofes, principalmente Paraguay y Brasil, que tienen comidas típicas parecidas y donde su producto se podría adaptar de forma fácil. "Es importantísimo la exportación ya que nos da un mercado global, nuestro producto está pensado para distintas situaciones en distintos países. El hambre, las catástrofes climáticas, los incendios se están dando en distintos lugares del mundo, con lo cual nuestro producto sería un gran avance", asegura Sebely, quien asegura que hoy las trabas para lograrlo tienen que ver con la logística y volumen.

## 15

Neuquén

### PURA FRUTTA

Fundación: 2014. Inicio de operación en 2016  
Ciudad de origen: Neuquén  
Facturación: US\$ 1,3 millón

**Mercados a los que exportan:** Colombia, Uruguay y Brasil

Martín Carro es oriundo de la provincia de Neuquén, reconocida por una de sus principales economías regionales: el cultivo de manzana. Sin embargo, a Carro le parecía raro que no hubiera un jugo de manzana de la zona, un producto que le agregue valor a partir de la calidad de la materia prima. Esa fue la semilla de la que germinó Pura Frutta: firma de jugos naturales. Los socios fundadores son tres: **15 Carro**, especializado en marketing, **José Carlos Molestina**, ingeniero Industrial que estuvo a cargo de la parte productiva y de desarrollo de producto y **Marcos Mercado**, que se sumó al proyecto en 2017 para aportar la pata financiera-comercial. "Pura Frutta fue el primer jugo 100% exprimido de manzana de la Argentina, de manzana y nada más", aclara Mercado. Con una inversión inicial de US\$ 500.000, Pura Frutta, cuyo slogan es "100% jugo, 0% chamuyo" logró ingresar a las principales cadenas de supermercados del país en 2017, ya posee 25 empleados, factura anualmente US\$ 1,3 millones y exporta a Colombia, Uruguay y Brasil. El primer destino fue el país charúa, al que llegaron contactando importadores, en una segunda instancia llegó "Grupo Casino" una multinacional francesa que compró los productos para su filial colombiana. "Participamos

# Si sos Movistar, tenés mucho más para tu negocio.



## Movistar Play

Series y películas gratis.



## Pasá Gigas

Compartí gigas entre compañeros.



## Test Drive

30 gigas gratis por tres meses.



## Guardá Gigas

Guardá los gigas que te sobren para usarlos al mes siguiente.



## Club Movistar

Beneficios y descuentos exclusivos en la app Mi Movistar Negocios.



## Atención Personalizada

Para solucionar cualquier consulta.

en rondas de negocios en Colombia, Brasil, Estados Unidos y estamos siempre tratando de abrir nuevas vías al extranjero", explica Mercado y sostiene que, para una PyME como Pura Frutta, las herramientas estatales para el impulso exportador son claves. En este sentido, sugiere tres para mejorar el rendimiento del negocio: la facilidad de envío de muestras, la apertura de mejores canales de comunicación y la "educación exportadora" haciendo hincapié en los contratos de exclusividad, las formas de costear y en los que llama "costos ocultos" de la exportación.

"Queremos tener una expansión regional. Esto solo depende del tiempo, ya que tenemos interesados en varios países y en varios ya comenzamos los procesos de registro de producto y marca. Argentina es uno de los principales exportadores a nivel mundial de manzana orgánica, somos competitivos y Pura Frutta quiere llegar a copar el mercado regional con nuestros productos convencionales pero también los orgánicos", afirma y ciega: "Los productos de mayor valor agregado son los que mejor toleran la logística y costos de exportación".

~~~~~

16

Río Negro

ARYTZA

Fundación: 2006



15

Ciudad de origen: Cipoletti
Cantidad de empleados: 20
Facturación anual: \$ 115 M
Mercados a los que exportan: Alemania, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Estados Unidos y Canadá

Arytza nació en 2006, de la mano de **Leo Merlo**, Marina Carballo y Marcelo Lang, con la idea de generar aderezos con alto valor agregado. Los primeros productos en ver la luz fueron la mostaza de dijon y la antigua, con el foco en volver a procesos naturales, con cero impacto ambiental, respetando la materia prima, su proceso y origen y acompañando con alta tecnología. Hoy la firma tiene un portfolio de 19 productos que incluyen mayonesa, barbacoa, mostazas, curries, chimichurri y pimentón ahumado.

La firma, que tiene en su haber varios premios internacionales (y hasta se convirtió en la única empresa argentina en llegar a exponer en el Museo de la Mostaza en Estados Unidos), es además una empresa con certificación B y certificada

orgánica. "Nuestro catálogo de productos desde sus comienzos tiene una clara definición, son todos cien por ciento naturales: no usamos aditivos ni conservantes artificiales", explica Merlo.

Su modelo de negocios está sustentando a partir de la producción primaria, a través de alianzas estratégicas a lo largo de todo el país, generando impacto económico en pequeñas comunidades. De esta manera su mostaza es de la Patagonia, la miel de Santa Fe, los pimientos de Salta, o las hierbas y aromáticas de Córdoba.

Según el fundador, lograr exportar requirió un proceso lento y que demandó mucha energía. El primer país al que llegaron fue Estados Unidos, una cadena los convocó para sumar cuatro de sus productos y enseguida salieron a darse de alta y presentarse ante la FDA. "El proceso no fue fácil, tuvimos muchos errores, como por ejemplo en el diseño de etiquetas y presentación, pero fuimos pasando las diferentes eta-

pas de aprendizaje. Luego ya con los productos en góndola fuimos creciendo en mercados", agrega.

Para Merlo, impulsar la exportación es una deuda fundamental, especialmente para las PyMEs, porque en términos de alimentos hay muy buenas empresas con capacidad competitiva. "Ayudarían medidas para tener más acceso a financiación como así también para el desarrollo de la estrategia comercial en cada país, y por último y no menor, tener presencia fuerte en ferias internacionales", destaca el emprendedor que hoy tiene como prioridad crecer en la región, un objetivo que dependerá de que puedan ampliar su capacidad productiva e invertir más en tecnología.

17

Salta

PICS

Fundación: 2015.

Ciudad de origen: Salta.

Facturación: US\$ 60.000.

Mercados a los que exportan: Chile, Uruguay, Paraguay, España, Holanda, Londres, Qatar y Estados Unidos.

De diseñar renders en 3D en su casa a exportar sus servicios a todo el mundo. Matías Jiménez y Sebastián D'Aiello son los fundadores de PICS, una firma que con US\$ 5000 de inversión inicial ya emplea a ocho personas y factu-



HOY SOMOS MÁS

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

ra US\$ 60.000 gracias a la exportación de servicios a ocho países en cuatro continentes. "La exportación empezó con un pedido para Londres, nos contactaron a través de las redes sociales para ver si les podíamos pasar un presupuesto para el desarrollo de imágenes para un hotel. El proceso fue muy bueno y una vez terminado seguimos trabajando para la misma empresa", explica. PICS se define como un servicio de "soluciones visuales" que incluye desde la realización de espacios de arquitectura hasta la creación de productos nuevos o bien el diseño 3D para la industria publicitaria. "Creemos que el impulso exportador en nuestro rubro es sumamente importante y que habría que tener otro tipo de política para la exportación de talento argentino porque, más allá del precio competitivo que tenemos, los clientes quedan muy conformes con el resultado final y valoran mucho el proceso y el seguimiento que hacemos con ellos", describe D'Aiello. Además, aclara que el objetivo es seguir abriéndose al mundo y llegar a la mayor cantidad de países posible y concluye: "Venimos de un 2020 que para todo el mundo fue complicado por el Covid-19 pero así y todo la gente se pudo adaptar y seguir trabajando. Que sigamos trabajando para otros países dependerá de que conozcan nuestro trabajo y que nos den una oportunidad".

18

San Juan

INFOCONTROL

Fundación: 2017

Ciudad de origen: San Juan

Cantidad de empleados: 36

Facturación anual:

US\$ 260.000

Exportan a: Chile, Brasil, Uruguay, Colombia, México, Venezuela y Nicaragua.

La empresa sanjuanina Infocontrol se dedica a optimizar el control y evaluación de los recursos tercerizados (outsourcing) de las compañías. Los emprendedores Francisco Pontoriero y Sebastián Lobo crearon una plataforma única para que las empresas contratistas puedan realizar sus gestiones directamente desde la nube. Este administrador documental genérico sistematiza y simplifica el control y la comunicación entre el cliente y las empresas contratistas minimizando los recursos destinados a la recepción y control de documentación. Pontoriero (licenciado en Sistemas y especialista en inteligencia artificial) se asoció con Lobo (licenciado en Ciencias de la Computación) para crear una software factory, pero luego de que un cliente les solicitara un método para llevar el control de los contratistas decidieron dedicarse a Infocontrol.

Es simple: la documentación cargada por los contratistas es analizada con su tecnología de IA, desarrollada para identificar

personas, empresas, vehículos, fechas, importes y más. Sobre las entidades identificadas en la documentación, se aplican validaciones previamente definidas por el cliente, que le permiten conocer qué recursos cumplen o no con las condiciones requeridas.

El primer país al que llegaron luego de validar la necesidad en la Argentina, fue Chile. La llegada a este país se dio de la mano de un primer cliente luego de aplicar sus soluciones en sus plantas operativas de Argentina y obtener grandes resultados. Actualmente están trabajando con empresas que regionalmente tienen actividad en toda América latina, MercadoLibre entre ellas. "Sin dudas la exportación es uno de los pilares que consideramos clave dentro del crecimiento que venimos cursando y el que esperamos tener. Creemos que el apoyo desde lo económico y en asesoría, serían las principales medidas que nos ayudarían a poder exportar", reconocen los emprendedores que están trabajando para eso. De hecho, en el último semestre formaron un equipo comercial para lograrlo y este año plantarán bandera en México, Perú y España.

19

San Luis

RUNA ID

Fundación: 2014.

Ciudad de origen: San Luis.

Facturación: \$ 40 millones. Mercados a los que exportan: Estados Unidos, Reino Unido y Japón.

Javier Ferreyra y Diego Rodrigo son dos ingenieros en sistemas que trabajaban en relación de dependencia y decidieron independizarse y crear su propia empresa dedicada al desarrollo de software. "Renunciamos a nuestros trabajos y pusimos toda la energía y el enorme apoyo de nuestras familias en el desafío", explica Rodrigo y cuenta que con una inversión inicial de \$ 40.000, comenzaron a construir sistemas de identificación de personas, biométricos y con tarjetas. De ahí, su nombre, "Runaid nace de la conjunción de la voz quechua 'Runa' que quiere decir gente, más 'ID' que significa identificación en inglés", detalla el socio fundador.

La firma ya posee 20 empleados y consolidó su oferta en dos tipos de servicio: el desarrollo de proyectos de software a medida, para satisfacer una necesidad puntual del cliente, y la oferta de servicios de desarrollo, que consiste en la integración con el equipo de una empresa más grande a la cual proveen coordinación y dirección del proyecto. "Esta última modalidad es muy utilizada, incluso en modelos de exportación", indica Rodrigo y, al mencionar la palabra, reconoce que sus primeros pasos en la exportación fueron "netamente artesanales". "Lo hicimos contactando a todos los conocidos que te-

A todos aquellos profesionales de la salud que trabajan
sin descanso contra el COVID -19

Gracias. Ustedes nos Inspiran.

Estamos comprometidos a hacer
nuestra parte. Visite bms.com/latam
para conocer cómo estamos
apoyando a nuestras comunidades.

 Bristol Myers Squibb™



níamos a partir de experiencias laborales anteriores, ofreciendo nuestros servicios de desarrollo a medida de manera remota, golpeamos muchas puertas y obtuvimos pequeños resultados", cuenta. El primer cliente llegó de un "pequeño contrato en Japón", al que le siguieron clientes en el Reino Unido y Estados Unidos. "Uno siempre piensa en más, pero por nuestra experiencia, el esfuerzo dedicado a 'vender afuera' es grande y los recursos siempre son limitados, por lo que creo que hay que ser cauteloso al momento de apuntar a otros países", subraya y explica que el objetivo 2021 está puesto en profesionalizar la exportación. Para eso aplicaron al "Programa Federal Desafío Exportador", por medio del Programa de Comercio Exterior de San Luis.

Para Rodrigo, promover la exportación es fundamental, y señala lo sucedido con la reglamentación de la Ley de Economía del Conocimiento a fines de diciembre del 2020: "Esta ley es un muy buen ejemplo de medidas acertadas, porque prevé grandes incentivos para el sector, que las empresas debemos aprovechar para ganar competitividad si queremos luchar de igual a igual en un mercado global altamente competitivo. Tenemos que pensar que el contexto actual ha favorecido enormemente el trabajo remoto. Este es un aspecto que debemos aprovechar, convenciendo al cliente que es muy parecido tener un equipo trabaja-

jando en línea en California, Berlín o San Luis".

20

Santa Cruz

ANIMANÁ

Fundación: 2009.

Ciudad: Puerto Santa Cruz

Facturación: US\$ 300.000

Mercados a los que

exportan: Francia, Estados Unidos, Canadá y China.

Adriana Marina nació en Puerto Santa Cruz y es doctora en Economía, especialista en crecimiento, desarrollo local, desigualdad y pobreza en América latina. "Al vivir desde muy chiquita en la Patagonia argentina me indigné viendo que las fibras naturales se exportaban al mundo sin dejar valor agregado localmente y que por la falta de oportunidades los jóvenes se iban a la ciudad, cuando en sus comunidades de origen había un enorme potencial de desarrollo local", relata Marina. Esta situación marcó su propósito y dedicó su vida y estudios a buscar una solución que no solo pudiera poner en valor la materia prima, sino también, la humana. "Fui testigo de situaciones de profunda desigualdad respecto a los trabajadores rurales, su pobreza y marginalización", relata y agrega: "Durante mis estudios como investigadora en temas de convergencia, desigualdad y crecimiento entendí de las injusti-

cias cometidas en las cadenas de valor, la falta de conocimiento y acceso que dejaba a la base de la plataforma, productores, artesanos y PyMEs fuera de oportunidades enormes del mercado tanto local como global".

Así, su experiencia de vida y su desarrollo académico la llevaron a crear animaná, empresa social con certificación de triple impacto que elabora ropa, accesorios y elementos de decoración de diseño contemporáneo a base de fibras naturales. En paralelo, Marina también creó la ONG Hecho Por Nosotros, que hoy posee estatus consultivo en Naciones Unidas y que promueve una alternativa a las formas de producción y consumo de la industria textil junto a productores de Argentina, Perú y Bolivia fomentando la colaboración entre artesanos y pequeños productores. Al momento, ya son 7500 los artesanos que trabajan gracias al impulso de la organización.

De esta manera, cada uno de los productos de animaná es creado en un proceso que respeta los ciclos de la naturaleza, de la mano de los mayores expertos del arte textil, en su mismo lugar de origen. Por ejemplo, el teñido de los hilos se realiza a partir de una tradición andina, con flores y plantas y las principales fibras usadas son la de los camélidos - llamas, alpacas, vicuñas y guanacos-. "Éstas permiten que tengamos un impacto positivo en la biodiversidad, luchar contra la desertificación y cultivar y

procesar fibras sin ningún tratamiento químico", destaca Marina.

Actualmente, animaná cuenta con un local en Buenos Aires, otro en París, venta online y presencia en boutiques de todo el mundo. "Reunimos a más de 5000 artesanos de los Andes que crean productos de lujo sustentable que transportan un mensaje de consumo responsable en acción, valores éticos en la industria de la moda y unión entre pasado y presente".

La exportación estuvo planteada en el business plan desde el principio. "Participamos en distintas ferias internacionales en Europa y Estados Unidos y trabajamos en alianza con boutiques y concept stores que buscan ofrecer productos únicos, de lujo y con un protagonismo del aspecto sustentable", cuenta Mariana quien quiere llevar a animaná a "cada rincón del mundo". "Esto dependerá de que la tendencia creciente de las personas en el rol de consumidores crezca cada vez más para ser parte de un mundo mejor", cierra.

21

Santiago del Estero

FREEMONI

Fundación: 2017

Ciudad: Santiago del Estero

Facturación: US\$ 3 millones para fines de 2021

Mercados a los que expor-

tan: México, Uruguay y Perú.



RENAULT

Passion for life



Nueva Renault **ALASKAN** Hecha para los que hacen



Crear una moneda virtual, con usabilidad de pago real, fue el propósito que movilizó a los santiagueños Sebastián Torres Gomez Omill (CEO), Esteban Torres Gomez Omill (COO) y Martha Abutti (CIO) a crear Freemoni, una plataforma in app que permite que cada comercio o marca genere su propia moneda virtual otorgándosela al cliente a través de un reintegro de compras. "Los consumidores reciben freemoni en su billetera, la app, para y regresan a utilizarlos en su próxima compra", aclara su CEO. El proyecto arrancó con una inversión de US\$ 350.000, mucha de la cual fue destinada al capital humano. "Contamos con un equipo IT de desarrolladores de primer nivel mundial, participes en varios productos tech reconocidos. El último auto inteligente de una automotriz alemana es uno de los flamantes casos", exemplifica Torres Gomez Omill, quien agrega que el hub tecnológico está radicado en Córdoba.

Torres Gomez Omill detalla que Freemoni funciona con dos reglas básicas: un freemoni equivale a un peso, o a la moneda de curso legal del país, y no vencen. El modelo de negocio se basa en el cobro de una comisión de 10% sobre los freemoni que regresa, es decir que la marca sólo paga comisión cuando los freemoni son canjeados exitosamente. "Antes de entrar en la pandemia crecimos a un 5% semanal, con 20.000 descargas que se reparten entre Buenos

Aires, Córdoba y Santiago del Estero", destaca el emprendedor y relata que en marzo del 2020, en plena expansión en el mercado mexicano y operando con un reconocido e-commerce farmacéutico de ese país, la aparición del Covid-19 marcó un "antes y un después". "Fue la peor etapa que nos tocó atravesar y por propósito empresarial priorizamos sostener la estructura base de los recursos humanos y no despedir a nadie, cosa que retrasó nuestra expansión", reconoce. Hoy Freemoni está aliada con un gran multimedio nacional y en etapa expansiva, además de haber conseguido socios estratégicos para desarrollar los mercados internacionales, y programar su propia billetera FIAT. "Consideramos a México, Brasil y Colombia como los países donde nos gustaría jugar fuerte y poder posicionar nuestra billetera como las más competitiva y diferencial. Para eso nos estamos impulsando en inversores comerciales y financieros, donde salimos a competir de manera rápida con convenios de colaboración empresaria", explica su fundador y reflexiona: "Argentina es un país donde hay emprendedoras y emprendedores brillantes que necesitan reglas más claras y eliminar la burocracia en todos los sectores principalmente el político y empresarial, porque creemos que la burocracia atenta contra la creatividad y la flexibilidad, valores fundamentales para crear empresas competiti-

vas que miren a los mercados internacionales".

22

Santa Fe

CRUCIJUEGOS

Fundación: 1992
Ciudad de origen: Rosario
Mercados a los que exportan: Latam y España.

"En aquel momento la inversión era nula, se invertía lo que se vendía", destaca Nicolás Arroyo, consultor comercial a cargo del área de I&D de Crucijuegos. Fundada por Enrique Imaz, la firma que hoy emplea a 192 personas y exporta a toda la región, comenzó a destacarse en el mercado gracias a la fabricación y explotación de peloteros, logrando el primer "pelotero itinerante del país" llevándolo a las mejores exposiciones rurales. "Este éxito hizo que la empresa tuviera su primer local en Rosario", sostiene Arroyo. Hacia el año 2000 ya contaban con 18 locales en todo el país, pero la crisis fue lo que los llevó a volver a fabricar líneas de juegos de plaza para espacios públicos. "Hoy Crucijuegos es la empresa líder en Argentina del rubro. Desde 2003 en adelante y gracias al cambio de moneda Crucijuegos fue la principal exportadora de los supermercados Jumbo en Chile, transformando todos los rincones. En ese entonces aprendimos a exportar y a tomar una gran

oportunidad", reconoce Arroyo y cuenta que esta oportunidad también los llevó a exportar a España. De cara al 2021 el objetivo estará en fortalecer el negocio exportador con representantes para "cubrir todo el continente con la misma calidad de servicio, variedad y soporte que se ofrece en Argentina. Para afrontar el crecimiento, Crucijuegos prevé expandir su planta de Rosario, agregar unos 9000 metros cuadrados cubiertos y duplicar su equipo de trabajo de 110 a 200 personas. "Sabenemos que es un gran desafío, pero también lo fue construir el primer juego que diseñamos. Así que la idea es seguir divirtiéndonos con la misma pasión", concluye Arroyo.

23

Tierra del Fuego

CHINOA

Fundación: 2020
Ciudad: Río Grande
Facturación: \$1,2 millones
Mercados a los que exportan: Hong Kong y Estados Unidos

"El proyecto pasó de ser un *hobby* a ser un emprendimiento con una rapidez inusual", destaca Carlos Gitlin, ingeniero Industrial que junto a Claudina Vuillerment, licenciada en Higiene y Salud Ocupacional, fundó Chinoa: una fábrica de chocolate que lleva sus "historias del fin del mundo" hasta Hong Kong



Somos energía
que transforma.

www.desasa.com.ar

DESA

y Estados Unidos. "La intriga por los procesos de elaboración de chocolate se despertó hace 15 años, pero el proyecto se empezó a materializar en 2019 con el descubrimiento de la filosofía de producción *bean to bar* y con la importación de las primeras máquinas refinadoras", explica Gitlin y agrega que su producto es un superalimento, con características únicas y totalmente diferentes.

En enero de 2020 comenzaron a operar y se convirtieron en una de las cuatro empresas que produce a partir del grano de cacao. "Nuestros chocolates solo contienen el fruto de cacao y azúcar. Son orgánicos, saludables, veganos, libres de gluten, soja y lactosa. En nuestra planta seleccionamos los granos que importamos desde Ecuador, los tostamos, los partimos y descascarrillamos, para luego refinarlos durante 48 horas y finalmente templamos, moldeamos y envasamos a mano las tabletas", relata Gitlin y afirma que es por este proceso y filosofía de trabajo que son muy exigentes en la selección de clientes y canales de venta. Por ser Tierra del Fuego un área aduanera especial, la salida al mundo fue difícil. Todo comenzó cuando una empresa de Hong Kong quiso tomar carga en la planta para contar con muestras de tabletas en una cata de chocolate, y ahí se dieron cuenta de que ningún *courier* hace *pick up* en Tierra del Fuego. "Lejos de resignarnos, comenzamos a forzar

los procesos sabiendo que iban a trabarse, para lograr resolver cada uno de los impedimentos", afirma y asegura: "Históricamente prevaleció la importación para consumo interno y la exportación al territorio continental de productos con acreditación de origen. La exportación al exterior que logramos desde Chinoa, trabajando en equipo con DHL y la Aduana de Río Grande, marca un hito que le permitirá a otros emprendedores fueguinos comenzar a internacionalizarse". Así, antes de cumplir su primer año, Chinoa ya había exportado sus productos a Hong Kong y Estados Unidos. Sin embargo, la llegada al continente argentino también es tediosa: "También se requiere de una exportación para llegar con nuestros productos al territorio continental argentino. Es clave aceitar también estos procesos para llegar al resto del país. Tenemos muchísima demanda de personas de todo el país, particularmente de Buenos Aires, y no pueden entender que se consigan Chinoa en Hong Kong y no en nuestro país".

Por el momento, Gitlin explica que esperan establecerse en los mercados conseguidos y, puntualmente, aterrizar en Japón. "El éxito dependerá de la confiabilidad en los tiempos de entrega y de que encontramos partners que logren transmitir nuestra propuesta de valor", analiza Gitlin para quien "no hay nada más genuino que lograr posicionar productos

argentinos en el mercado mundial".

24

Tucumán

INFOMANAGER

Fundación: 2014.
Ciudad de origen: Tucumán.
Facturación: US\$ 800.000.
Mercados a los que exportan: España, Chile y Perú.

La consolidación de Tucumán como provincia exportadora de limones, llevó a Hugo Terán Salas, Ernesto Ríos, Santiago Ruiz Nicolini a detectar un negocio: la trazabilidad. "Vimos un nicho desatendido respecto a la gestión de información de los empaques, la trazabilidad de su fruta y la integración de esta información para clientes internos y externos. Posteriormente, volcamos este know how a otras frutas y hortalizas de exportación. Esto nos permitió contactarnos con partner estratégicos que requerían esto en otros mercados, como Chile y Perú", explica Ríos. De este trabajo derivó la creación de Im-packing, una plataforma que se integra con toda la maquinaria específica presente en los empaques de frutas y hortalizas para alimentarse de los datos para generar información. El modelo de negocio se basa en la venta de licencias escalables con una estructura de soporte para clientes. Con una inversión inicial de US\$ 100.000, la firma ya factura US\$ 800.000 anuales, emplea a 37 personas y exporta a Chile, Perú y España. "Nuestro primer mercado meta fue Chile y nuestra primera actividad fue un relevamiento del mercado y su potencial, las soluciones que tenía disponible y las necesidades insatisfechas. Este proceso se aceleró cuando nos presentamos en la convocatoria Start-Up Chile que ganamos y nos permitió establecernos con nuestro primer equipo de trabajo allí", relata Ríos y agrega: "Una situación similar vivimos en España de la mano del programa Acelerar España, que ganamos y nos permitió profundizar un relevamiento en dicho país, y desembarcar con un equipo para iniciar las actividades". El próximo paso estará puesto en Sudáfrica y México "jugadores clave de la fruta y la hortaliza a nivel mundial". Sobre el impulso al sector del conocimiento, Ríos aclara que es importante acompañar a las empresas en la primera etapa y destaca el trabajo de captación y desarrollo que realizan organizaciones como Endeavor en todo el país. "Entendemos que Argentina cuenta con el potencial para continuar con este camino exitoso iniciado por empresas como MercadoLibre, Globant o Despegar, pero es muy complejo si en la primera etapa de formación de las empresas, el ecosistema emprendedor público privado no ayuda nutriendo y desarrollando ese talento", concluye. <AP>



Cumplimos 15 años de compromiso con el crecimiento del país

Somos Pampa, una empresa argentina de energía que invierte y participa en la generación, transmisión y distribución de electricidad, la exploración y producción de hidrocarburos, la elaboración de productos petroquímicos y el transporte de gas.

Con confianza, compromiso y un gran trabajo en equipo, queremos festejar estos 15 años compartiendo la energía que todos necesitamos: la energía de los argentinos.

Invertimos acá porque somos de acá.

“LOS BANCOS TIENEN UNA POSICIÓN ÚNICA PARA COMPETIR CON MERCADOPAGO”

Mano a mano

Rafael
Soto

CEO de Play Digital

El “niño prodigo” del sector financiero –que puso el cuerpo para crear algunas de las fintech más importantes– fue elegido por los bancos para liderar su startup tecnológica con el objetivo de ganar 10 millones de clientes con la app Modo. De competencia a cooperación: la unión hace la fuerza.

POSICIÓN ÚNICA

Por Florencia Pulla

En 2019, Rafael Soto (40) estaba planeando el desembarco en la Argentina de la fintech Nubank, el unicornio brasileño que en siete años se propuso desterrar a la “burocracia bancaria” y hacer millones incorporando a la base de la pirámide –los usuarios que los bancos tradicionalmente rechazan por poco lucrativos– al ecosistema financiero *verdeamarelo*. La fórmula hoy es conocida pero en 2013 la ecuación era más confusa: pagos digitales, inversiones en tres clics y crédito barato gracias a un *scoring* propio para bancarizar a los relegados del sistema.

Una frase ya icónica explica por qué el proyecto naufragó antes de tiempo en el país: “Pasaron cosas”. Devaluaciones y crisis cambiarias mediante, el despliegue local no prosperó del todo, más allá de un coqueto *hub* de innovación que la empresa madre, Nu, tiene en Buenos Aires. Soto –que entonces tenía menos de 40 años pero con un MBA en Harvard y trabajos en Credit Suisse, la desarrolladora TGLT y las fintech Ualá y Wenance bajo el brazo– saltó del barco un tiempo antes. Hizo pie en los bancos.

“Para el desembarco de Nubank en el país armamos un equipo interdisciplinario, viendo cómo era la cultura de la fintech más exitosa de América latina. Después, la empresa decidió poner esfuerzos en ampliar su participación en otros mercados como México y Colombia y justo los bancos estaban empezando con un proyecto ambicioso: trabajar de



manera unida para transformar cómo los usuarios usan el efectivo. Es más, con el objetivo de eliminarlo”, dice Soto.

Con Soto a la cabeza, empezó a diseñarse el *blueprint* del proyecto bancario: una billetera digital que pudiese unirse a los *home bankings* de las entidades locales y que pudiese usarse como alternativa a MercadoPago en comercios, al hacer transferencias o para operar desde una misma *killer app*. A fin de año, el lanzamiento hizo felices a los bancos fundadores –Santander, Galicia, BBVA y Macro– y logró el apoyo de 33 entidades en todo el país, públicas y privadas. De ese primer paso, de las inversiones y planes que planean para 2021 y la coyuntura financiera local habló Soto en exclusiva con APERTURA.

Tenés experiencia en empresas financieras tradicionales pero en los últimos años preferiste los emprendimientos, por naturaleza más riesgosos. ¿Qué simbiosis ves hoy entre tecnología y finanzas?

Soy fan de las dos cosas: las finanzas me interesaron desde siempre y por eso estudié Economía (NdE: en la Universidad de San Andrés). Pero de las nuevas tecnologías soy *heavy user*: hice la cola para comprar el primer iPhone apenas salió. Y con el tiempo las finanzas empezaron a converger cada vez más fuertemente con la tecnología. Cuando surgió la idea de sumarme a Ualá en 2017 no había nada; era solo una idea en un Power Point. Trabajé con Pierpaolo Barbieri en eso y después, cuando empezó a tomar más vuelo el proyecto, busqué otros espacios para seguir desarrollándome pero siempre en el mismo sentido: pasé por Wenance, que es una *fintech* de créditos, como CFO, y después por Nubank, a cargo de su desembarco. En eso estaba cuando me llamaron de los bancos con esta idea: transformar la forma de usar el efectivo. Hoy, 55 por ciento de los argentinos ya piensa que para 2023 no va a existir más el dinero físico. También van a morir los plásticos como los conocemos. Lo que va a sobrevivir son las aplicaciones y, en concreto, Modo permite la integración como no lo logra ninguna otra en el país.

¿Cuál fue la génesis del proyecto para cooperar en vez de competir?

Un grupo de bancos fundadores viene trabajando en la idea de Modo desde fines de 2019. En febrero de este año invitaron a todo el resto de las entidades bancarias en la Argentina

Transferencias 3.0: en qué consiste

A principios de diciembre del 2020 se conoció la nueva norma del Banco Central: un sistema interoperable, llamado informalmente Transferencias 3.0, para crear la Interfaz Estandarizada de Pagos. En castellano: un estándar para compatibilizar los pagos desde todas las cuentas, ya sean bancarias o de billeteras virtuales. Entre sus beneficios, dicen desde el BCRA, logrará que las transferencias sean más accesibles y que cualquier usuario pueda encontrar la forma de pagar en cualquier comercio, más allá del medio de pago elegido, sin que le fuerzen la mano.

En otras palabras: un mismo código QR permitirá hacer pagos con transferencias desde cualquier cuenta, ya sea de un banco o de un proveedor diferente de servicios de pago, una bandera que defendían con fuerza los nuevos actores fintech y los bancos por igual. Tiene algunos beneficios adicionales: es más económico desde el lado del comerciante porque, a diferencia de otros sistemas, tiene un tope de comisión y permite eliminar costos ocultos y el efectivo: por ejemplo, los de transporte y almacenamiento de dinero. Otra a favor: se reciben los fondos de manera inmediata. El sistema es considerado flexible porque permite pagar con débito, QR, cuentas DNI, solicitud de pago y biometría pero también tiene en cuenta futuras formas de pago que puedan surgir en el futuro inmediato.

La implementación del sistema tendrá distintas etapas y será progresiva: más allá de lo que diga la normativa. Por ahora, la primera etapa está completa y culminó con el éxito de la interoperabilidad.

a sumarse porque consideraron que, para ser exitosa, la billetera tenía que incluirlo a todos. Es decir, solo iba a tener valor si la podía usar cualquiera de sus clientes: el valor de la propuesta está en la red. Y todos se interesaron en conversar.

Los bancos, en este mercado, ya pisaron con sus propias aplicaciones.

Sí, muchos tienen sus propias *apps* y billeteras pero no tienen la red. No todos usamos, por ejemplo, Provincia DNI, la billetera del Grupo Provincia, pero sí hay muchos usuarios bancarios que quieren pagar de forma digital. La idea era que se sumen todos para que Modo pueda vivir dentro de las aplicaciones que los bancos ya tienen y no presentase una competencia más. En otras palabras, los bancos pueden seguir compitiendo con su billetera propia: Santander tiene la aplicación con mejor reputación del país y eso no lo pierde. Pero es mucho más fácil construir una marca todos juntos y tener así más capilaridad: es difícil que todos los bancos estén en todos los comercios de la Argentina pero sí que lo estén juntos a través de un banco local asociado a Modo.

Play Digital, y más en concreto, Modo, se presenta como una startup tecnológica. Y al principio todos los emprendimientos requieren inversiones intensivas con repagos a mediano y largo plazo. ¿Cuánto invierte cada participante?

Hay bancos fundadores y bancos *sponsors* que son unos 33 actores y se suman cada vez más bancos a la iniciativa. Claro que sí somos una empresa de tecnología y, por lo tanto, necesitamos inversiones importantes hasta ser rentables y autosustentables. Ninguna empresa nace en un *break even* porque hay que hacer planes de negocios ambiciosos y encarar decisiones de *marketing* en un mercado en el que ya existían competidores. En ese sentido, los bancos que forman parte de Modo están comprometidos en seguir poniendo plata y cada banco lo hace en proporción a su participación de mercado.

¿Aportaron otros recursos de diseño o know-how?

Algo muy notable fue la cooperación que se ve en todos los bancos que pusieron muchos recursos para poder diseñar y construir lo que hoy es Modo en casi tiempo récord. Y esos recursos los canalizamos a través del equipo. Hoy, somos 50 personas con perfiles de producto, de ingeniería, de *user experience*, y con ellos fuimos construyendo la apli-

Conocimiento Confianza Eficacia

Cuente con nosotros



Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

“HOY, 55 POR CIENTO DE LOS ARGENTINOS PIENSA QUE PARA 2023 NO VA A EXISTIR EL DINERO FÍSICO”

ción que hoy ya está en el mercado. Fue rápido. Y lo hicimos así justamente porque nacimos con mentalidad de *startup*: no quisimos demorar el lanzamiento tratando de llegar a un producto ideal sino generar un producto mínimo viable que generase valor y que mejorase todo el tiempo a través del *feedback* de los usuarios. Somos conscientes de que es un producto que tiene mucho para ir incorporando todavía.

Pero había que arrancar...

Sí. Había que lanzar rápido y después mejorarla. Hoy, ya hay ocho bancos que tienen dentro de sus *home bankings* la posibilidad de integrar Modo y la idea es llegar a 40. No se puede lograr sin un paso firme. La antigua forma de diseñar productos y que sean perfectos no existe más: ahora, si el *feedback* es malo, te enterás antes de poner un montón de plata.

¿Hay espacio?

Se habla mucho de que Modo es la competencia de los bancos contra MercadoPago, que ya tiene más de cuatro millones de clientes y que hizo un grueso del trabajo de evangelización. ¿Hay espacio para más jugadores?

Sí, no soy de los que piensan que falta espacio. El 90 por ciento de las transacciones en la Argentina todavía se hacen en efectivo. Claro que competimos con otros jugadores dentro del terreno de pagos digitales pero el mayor desafío para todos es seguir digitalizando transacciones. Hay 15 millones de personas que usan *apps* bancarias y lo que tenemos que lograr es que todos ellos también se vuelquen a Modo.

Pero los bancos en este contexto no son los incumbentes... ¿cuesta trabajar “de visitante”?

Hay ventajas competitivas que solo puede ofrecer una billetera de los bancos. Porque ningún otro jugador tiene esta red, esta integración entre diferentes servicios y entidades. Si mañana se pierde una tarjeta, el usuario de Modo no tiene que volver a tipear los números, ingresarla de nuevo: los plásticos bancarios siempre viven en la billetera. Lo mismo con pagos desde cuentas bancarias: no hay otro que, por ejemplo, pueda ofrecer las promociones de los distintos bancos que muchas veces son agresivas.

De la misma manera que existen mercados que empiezan con muchos jugadores y después se van “limpiando” en

función de los servicios más populares (por ejemplo, lo que se vio en 2020 con el mercado de las *apps* de delivery que se terminaron concentrándose en dos jugadores clave) también puede pasar que haya un “*winner take all*”: nadie va a tener 500 billeteras instaladas.

Creo que en la Argentina por un tiempo largo MercadoPago va a tener un rol importante; el rol del que llegó primero. Pero tampoco tengo dudas de que Modo puede ofrecerle al usuario bancario algo nuevo en donde no existe mucha competencia. Después, claro, habrá billeteras que darán valor al participar de determinados segmentos. En algún punto, los usuarios van a elegir a lo que les dé más valor, no van a tener 500 billeteras en el celular.

¿Cómo afectó los planes el hecho de que el BCRA haya avanzado con los QR y las transacciones 3.0?

Es una excelente noticia. La interoperabilidad permite que todas las billeteras funcionen con los QR que ya existen en los comercios. Igual que en su momento, la competencia era enorme en el mercado de aceptación, de medios de cobro en comercios, hoy está en ebullición el mercado de agrupadores. Galicia tiene Naranja; Prisma, TodoPago. Y empieza a haber más aceptación y más competencia para que los comerciantes puedan elegir. Lo mismo va a pasar con el mercado de los billeteras. El usuario va a elegir la que más le sirva y después vamos a interoperar con todos; esa es la gran novedad. **Se dice que la pandemia impulsó el mercado de billeteras y lo hizo crecer, en 12 meses, lo que hubiese tardado cinco años. ¿Cómo les pegó esta coyuntura tan particular?**

Por supuesto que una coyuntura más estable mejora el apetito de inversión de cualquier organización. Eso está claro. En Modo tenemos hoy la posibilidad de crear y operar en un mercado que viene creciendo incluso independientemente de una coyuntura económica dura para el país. La reducción del uso del efectivo va más allá de lo que crezca, o no, la actividad económica. Opera en un *bull market* y las oportunidades de inversión y los retornos se pueden mantener altos más allá de que la economía esté inestable. La inflación, que pega negativamente en muchas actividades a escala local favorece el uso de dinero electrónico porque se vuelve incómodo manejar efectivo. Ahí hay oportunidades para nosotros.

¿Cómo cerraron 2020 habiendo operado solo un mes?

Los números vienen en línea con lo que esperábamos. Solo lanzamos hace un mes. Lo pienso así: 2020 fue el año de la puesta en marcha y la presentación en sociedad; 2021 tiene que ser el año en el que nos afiancemos como la principal billetera para transferencias entre personas, envíos de dinero y pagos. Las transferencias 3.0 cambian un poco el escenario y se va a rediseñar un poco el mercado de pagos en el país: los comercios van a tener más alternativas para cobrar y es posible que se incremente el volumen de las transacciones. En el medio, seguramente haya un reparto nuevo del mercado. No olvidemos que también pueden canibalizarse con los volúmenes de pagos con tarjeta y ahí también va a haber un mercado para captar a la hora de hacer transferencias digitales. Hoy, hay una oportunidad muy real de quedarse con una parte de esa torta. <AP>

Tendencias

Valor, la plataforma solidaria que amplía el impacto social

Cervecería y Maltería Quilmes celebró junto a autoridades municipales y organizaciones de la sociedad civil el primer año del programa.



Organizaciones de la sociedad civil recibieron el aporte monetario de Capital Semilla.

Muchas veces se declama que se necesita mayor integración entre lo público y lo privado porque es la forma en que llegará el desarrollo y se corregirán desigualdades. Algunas veces ese discurso se concreta en hechos. Eso es lo que Cervecería y Maltería Quilmes, junto al municipio local, siete organizaciones sociales del barrio Itatí y Azul, la Asociación Conciencia y el Observatorio Social de la Universidad Nacional de La Matanza, pudieron celebrar en la jornada solidaria "Festival Valor: Unir para Crear un Mundo Mejor".

Realizado en el Parque Cervecerio, el evento fue el cierre del primer año de trabajo de Valor, la plataforma de impacto social de la compañía que busca fomentar la inclusión, la diversidad y reducir la inequidad social. Tuvo como objetivo reconocer el trabajo realizado a lo largo de todo este año por los y las referentes de las

Organizaciones de la Sociedad Civil que forman parte de Valor; resaltar los logros alcanzados y realizar la convocatoria para la edición 2021 del programa.

Martín Ticinese, Presidente de Cervecería y Maltería Quilmes, estuvo presente y destacó el esfuerzo realizado: "Este año nos impactó a todos, pero pudimos reinventarnos y no abandonar lo que queríamos hacer. En un año especial para nuestra compañía, que cumplió 130 años en la Argentina, nos propusimos seguir trabajando para generar valor, cuidar el ambiente e impactar positivamente en las comunidades donde estamos. Pensamos que los cambios no se hacen solos, hay que actuar juntos, articulando lo público y lo privado". A continuación, elogió la obra de las organizaciones de la sociedad civil. "Ellos hacen un trabajo enorme, nosotros sólo

aportamos un granito de arena para que ese trabajo sea mejor", remarcó.

Por su parte, Vanesa Vázquez, Gerenta de Sustentabilidad de Cervecería y Maltería Quilmes, destacó que "durante todo el 2020 trabajamos con acciones desde los cuatro pilares de nuestra plataforma, que son el fortalecimiento de OSC, desarrollo territorial, ayuda humanitaria y Emprendé Valor".

Aliados territoriales

Representantes del Centro Comunitario Los chicos de Azul, el Centro Cultural Juanita Ríos, el Centro de Formación 412, el Centro Cultural Abuela Eduarda, el Centro Comunitario Caacupé, el Merendero Los Andes y Manos Unidas de Itatí dieron a conocer los proyectos en los que trabajan; recibieron los certificados expedidos por la Universidad por haber realizado el Programa de Excelencia en Gestión. Y se les hizo entrega de \$ 120.000 en materiales como Capital Semilla de parte de la compañía para seguir desarrollando sus proyectos.

Evelina Cabrera, presidenta de AFFAR (Asociación de Fútbol Femenino), y madrina de Valor, destacó la importancia de esas organizaciones sociales. "Ellos saben la necesidad que tienen los barrios", resaltó.

Al hablar sobre los ejes de trabajo de Valor, Gonzalo Fagioli, Vicepresidente de Asuntos Corporativos de Cervecería y Maltería Quilmes, destacó el trabajo de fortalecimiento de las organizaciones sociales comunitarias a través del programa de capacitación sobre la plataforma online abierta y gratuita desarrollada junto a la Universidad de La Matanza. Valor realiza también donaciones a nivel federal a instituciones sanitarias y comunitarias junto a su red de proveedores pymes, emprendedores, operadores logísticos, organizaciones sociales y el sector público.

Durante 2021, Cervecería y Maltería Quilmes continuará impulsando Valor para llegar a todas las OSC del país con el objetivo de que conozcan la plataforma (www.proyectovalor.com.ar), que es abierta y gratuita, y que puedan acceder a los recursos digitales a través del auto-diagnóstico y los 11 módulos realizados con la Universidad de La Matanza.



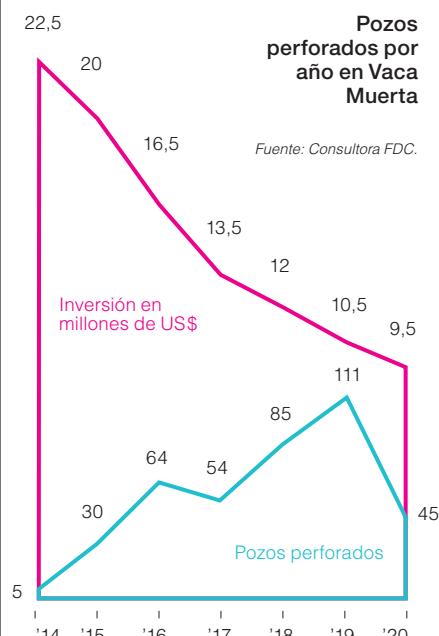
Luego de la caída de la demanda de energía a niveles históricos por el Covid, las petroleras retomaron su ritmo de producción y revisaron sus estrategias. Los planes para este año de YPF, Shell y ExxonMobil. Qué horizonte prevén para el sector y para la formación no convencional.

Por Roberto Bellato

La sorpresiva pandemia del Covid-19 alteró todas las proyecciones. En el mes de abril el mundo dejó de girar, casi literalmente. La incertidumbre reinó gran parte del año y el sector energético sintió el golpe de lleno. Según el “Informe Covid-19, resumen del brote global y su impacto en el sector energético”, publicado a mediados de diciembre pasado por la consultora noruega Rystad Energy, la crisis de la pandemia provocó el cierre de 27 refinerías en todo el mundo en 2020. Pero lo particular de esta crisis es que se produce por la histórica caída en la demanda de energía, no por la oferta. El informe señala que “la recuperación de la demanda de petróleo para 2021 está impulsada por la posibilidad de inmunidad colectiva a medida que más población se vacune y los bloqueos y restricciones se levantan en consecuencia”. Luego del colapso del segundo trimestre del año pasado, el fracking en la cuenca Permian, la más importante de los no convencionales en Estados Unidos, tuvo una leve recuperación en el tercer trimestre y una nueva caída en noviembre. Según la consultora noruega, hoy está al 70 por ciento de los niveles que tenía en prepandemia. Además, Rystad Energy prevé que, si la producción de crudo aumenta según lo previsto, habrá una sobreoferta de hasta 200 millones de barriles hasta mayo. Por su parte, la calificadora Moody’s advirtió que para este año la demanda de crudo tendrá una recuperación, pero lejos todavía de los niveles previos a la crisis del Covid-19.

En este complejo escenario mundial, la actividad petrolera en la Argentina, que ya venía en crisis en 2019, también

enfrentará sus propios desafíos durante 2021. Aunque no son las únicas, las fichas están puestas en reducir los costos en Vaca Muerta. Las compañías alcanzaron una curva de aprendizaje que les permitió reducir costos en la ansiada búsqueda de competitividad. Según el informe “Análisis de los pozos petroleros de Vaca Muerta 2014-2020” rea-



lizado por la empresa FDC Field Development a partir de información de la Secretaría de Energía, en 2014 se perforaron cinco pozos con un costo de desarrollo de alrededor de US\$ 22,5 millones. En 2019 fueron 111 pozos perforados con costo de US\$ 10,5 millones, mientras que en 2020, con 45 pozos perforados, el costo de desarrollo fue de US\$ 9,5 millones.

El CEO de YPF, Sergio Affronti, dice a APERTURA: “Tras un año inédito por los efectos de la pandemia, podemos pensar que lo peor de la situación quedó atrás y que como país e industria tenemos una oportunidad para consolidar el autoabastecimiento y convertirnos en exportadores de energía a nivel regional y global. El 2021 tiene que ser un punto de inflexión para YPF y para la industria. Los costos son la clave que nos van a abrir la puerta para ganar competitividad y confianza en el mundo”. Y añade que para alcanzar esto “se requieren inversiones significativas a lo largo de varios años para desarrollar todo el potencial que permite el completo abastecimiento del mercado local para luego convertirse en un exportador serio y confiable, que justifique las inversiones necesarias en las refinerías del mundo para procesar el crudo liviano de Vaca Muerta”.

Por su parte, Sean Rooney, presidente de Shell Argentina, indica que el Covid-19 trajo una abrupta caída de la demanda y del precio del petróleo a nivel mundial. “Toda la cadena de valor de la industria se vio impactada, particularmente las empresas de servicios locales. En el caso de Shell pudimos reanudar nuestros proyectos en Vaca Muerta rápidamente, adaptando protocolos y formas de trabajo para operar de manera segura”, dice. El ejecutivo también cuenta que la compañía concretó en 2020 una exportación de 470.000 barriles junto a Equinor (la compañía de energía estatal de Noruega). “Estamos cerca de alcanzar el máximo uso de la capacidad instalada de procesamiento de nuestra EPF (Early Production Facilities, por sus siglas en inglés, que es una planta que permite procesar el gas) y estamos cerca de completar la construcción de una segunda planta, que triplicará esa capacidad a más de 40.000 barriles por día. Haber logrado todo eso en el contexto de incertidumbre actual y hacerlo de manera segura, con cero accidentes, es resultado del enorme trabajo y el compromiso de nuestro equipo”, agrega.

Daniel De Nigris, Lead Country Manager de ExxonMobil Argentina, resalta: “Hemos atravesado un año comple-



Sergio Affronti, CEO de YPF: "Estamos pensando en un plan de inversiones bastante agresivo".

jo (por 2020). Además de la pandemia de Covid-19, las circunstancias que a nivel local e internacional han afectado a la industria y generado una situación sin precedentes han llevado a que la totalidad del sector haya tenido que reevaluar el ritmo del plan de desarrollo de los proyectos. En nuestro caso hemos logrado mantener las operaciones en el campo con una perforadora de alta

complejidad y tecnología, y garantizamos la seguridad de nuestros empleados, como así también sostener sin interrupciones ni impactos nuestras operaciones, con protocolos de trabajo remoto para los 2000 empleados que la compañía tiene distribuidos entre las ciudades de Buenos Aires y Neuquén".

Daniel Kokogian, presidente de la consultora especializada en el sector

petrolero New Milestone, analiza el escenario local actual y los desafíos para este año: "Nadie espera una recuperación a niveles prepandemia antes de fines de 2021, sobre todo ahora que se está viendo la segunda ola de contagios en el hemisferio norte. Es esperable que esta sea amortiguada por la presencia de vacunas, pero –en consecuencia– la recuperación de niveles previos se está moviendo hacia 2022. Hay sectores como el consumo de combustibles en la aviación que aún está entre 40-60 por ciento o también el consumo de combustibles en Estados Unidos, que está en el 75 por ciento". En cuanto a la Argentina, dice, "no escapó a la tendencia general. El consumo cayó en picada y generó saldos exportables que en la última parte del año pudieron venderse, pero el nivel general todavía no se recuperó".

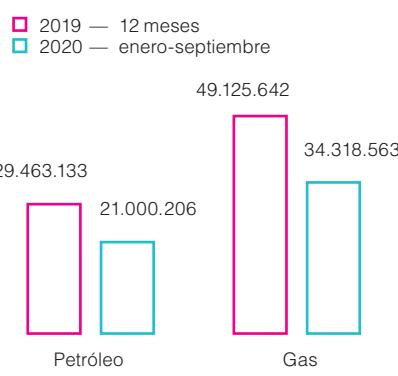
Respecto a las perspectivas para este año, el consultor opina: "Deberíamos ver una leve pero constante recuperación, si asumimos que no entramos en un nuevo período de cuarentena total o parcial. Sin embargo, no creo que se recuperen niveles de actividad, como por ejemplo en perforación, hasta el 2022 o 2023. El sector va a estar muy influenciado por los precios del petróleo". Y añade que si el Brent (el petróleo del Mar del Norte que cotiza en Londres), que hoy se ubica a US\$ 50 por barril, sube por encima de ese valor se debería ver una reactivación importante, pero si queda entre los US\$ 40 y 50 se mantendrá muy cerca de los niveles con que terminó el 2020.

En cuanto al gas, Kokogian explica que "la actividad del *upstream* estará ligada directamente a la necesidad de cubrir el cupo generado por el Plan Gas. Ar", el programa de estímulo a la producción que lanzó el Gobierno para frenar el declino. Este plan fue consensuado con las petroleras, que participan de una subasta (la primera se realizó en diciembre) donde se licitaron alrededor de 70 millones de metros cúbicos diarios. Se prevé inversiones por parte de las petroleras para este año, que mostraron señales de apoyo al programa.

"Salvo que se genere algún tipo de oportunidad comercial con precios más

Producción de petróleo y gas en 2020

	Petróleo en m3	Gas en Mm3
Enero	2.529.208	4.037.134
Febrero	2.379.842	3.703.701
Marzo	2.556.501	3.925.191
Abril	2.198.708	3.502.141
Mayo	2.196.824	3.858.537
Junio	2.252.644	3.780.587
Julio	2.313.721	3.931.596
Agosto	2.328.993	3.894.762
Septiembre	2.243.765	3.684.914





Preparados, listos ¡A VOLAR!

- + NUEVOS PROTOCOLOS DE SEGURIDAD
- + MAYOR FLEXIBILIDAD EN CAMBIOS
- + 3 FRECUENCIAS SEMANALES A EUROPA*
- + LA FLOTA MÁS MODERNA Y EFICIENTE
- + Y SIEMPRE LOS MEJORES PRECIOS

PAGA EN
CUOTAS SIN
INTERÉS

*Sujeto a posibles cambios.

 **AirEuropa**
Tú decides 



Sean Rooney, CEO de Shell (izq.). Daniel De Nigris, Lead Country Manager de ExxonMobil.



altos para el invierno, veo muy difícil que la producción aumente más arriba de esos niveles (el cupo generado por el Plan Gas.Ar), con lo cual puede haber un impacto fuerte de las importaciones de GNL (Gas Natural Licuado), que han sufrido una suba muy importante de precio, sobre todo en diciembre por la demanda asiática. Esperemos que esos valores no se consoliden para el invierno", advierte Kokogian.

Los planes de inversión

Affronti adelanta que en el caso de YPF el objetivo central de las inversiones para 2021 es lograr revertir el declino

sistemático de la producción de los últimos cinco años: "Vamos a depender de la capacidad de financiamiento, pero estamos pensando un 2021 con un plan de inversiones bastante agresivo, muy por encima de lo invertido en 2020 pero que no necesariamente requiere volver a los niveles prepandemia, teniendo en cuenta que las eficiencias de costos nos permitirán tener muy buenos resultados con menores erogaciones".

Para Kokogian, el desafío de Vaca Muerta no es demostrar que puede producir, sino que se pueden transformar esos recursos en reservas de manera sólida, constante y en toda la cuenca. "Eso

se está logrando en operaciones puntuales, pero no es la generalidad todavía. Además, deberíamos lograr producir gas sin subsidios. Los costos bajaron notablemente en los últimos cinco años y seguramente están bajando aún más ahora mismo, veremos hasta donde podemos llegar. Hubo un gran 'break' técnico cuando se pasó de los pozos verticales a horizontales y desde allí no paró de mejorar, alargando los tramos horizontales y eficientizando las fracturas". El consultor agrega que "se está mucho más cerca, pero es un desafío enorme transformar esos recursos en reservas, entre otras cosas por la necesidad infinita de Capex (gastos en bienes de capital). En los no convencionales no se puede parar de perforar, o sea de invertir, y la recuperación de la inversión todavía no está en niveles competitivos", apunta.

En el caso de Shell, Rooney comenta: "En el marco del proyecto de desarrollo que tenemos en los bloques Sierras Blancas, Cruz de Lorena y Coirón Amargo Sur Oeste (en Vaca Muerta, donde Shell pasó a desarrollo masivo en 2019), triplicaremos la capacidad de procesamiento de crudo que tenemos. A los 12.000 barriles adicionales de capacidad en nuestra planta de producción temprana sumaremos 30.000 barriles de petróleo diarios de capaci-

La vida del convencional

No todo el futuro de los hidrocarburos pasa por Vaca Muerta. Las perspectivas en otras cuencas son prometedoras, a pesar de no contar con la atención pública ni los subsidios estatales que sí tiene la cuenca Neuquina. Es el caso del petróleo de la cuenca del Golfo de San Jorge (Chubut y el norte de Santa Cruz), donde tienen desarrollos compañías como PAE (una de las que más pisá fuerte), YPF, Capsa y Tepctrol. También está el gas de la cuenca Austral y la actividad on y off shore frente a

las costas de Tierra del Fuego. Con mucho menos peso aparecen las cuencas Cuyana y del Noroeste. "Es esperable que la principal actividad además de cuenca Neuquina se lleve a cabo en la Cuenca del Golfo y en la Austral. La primera es aún, sin lugar a dudas, portadora de importantes reservas de petróleo. Todo indica que debiera haber mucho petróleo por extraer. En los últimos tiempos el precio del crudo tipo Escalante (como el que se produce en la cuenca del Golfo), que solía ser una penalización, pasó a ser una ventaja competitiva y hay una buena oportunidad",

indica el consultor Daniel Kokogian. "Las inversiones anunciadas hasta el momento no son muy alentadoras, pero tiene mucho potencial para la recuperación secundaria (a través de inyección de agua) y terciaria (a través de geles y polímeros). Esta cuenca debería mantener niveles de actividad normal si el precio del petróleo acompaña", añade. "En la cuenca Austral seguirá la actividad de los últimos años con el desarrollo del tight gas (gas compactado) y la perforación adicional de pozos exploratorios, alguno de ellos prácticamente de frontera que ya comenzó en

el sector oeste de la cuenca cerca de la cordillera de los Andes", explica Kokogian. El desafío a largo plazo del off shore en Tierra del Fuego "se verá a la luz del nuevo Plan Gas.Ar". "Como ya es habitual, la actividad de perforación será casi nula en la cuenca Cuyana y en la cuenca del Noroeste, aunque en este último caso hay un descubrimiento reciente muy interesante que seguramente demandará nuevos pozos", en referencia al área Los Blancos de la empresa High Luck Group Limited de octubre pasado, el más importante de los últimos 30 años en Salta.



¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL? PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto
Octubre 2019
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Premio
Mejor
Empresa de
Retail 2019
de Argentina



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Auditoria
Internacional de
Estados Contables
y Campañas de
Donaciones



Premio
al Mayor
Comprador de
Ganado 2019
de Argentina



Primer puesto
Octubre 2018
en Ranking de
Publicidades más
vistas en Sector Retail



Asociación
de Cadenas de
Supermercados
más grande
del país



International
Organization for
Standardization
Premio
RSE 2018
(Responsabilidad
Social Empresaria)
Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

dad a través de la puesta en funcionamiento de una segunda planta en Sierras Blancas". Rooney prevé: "En todos nuestros bloques esperamos perforar más de 40 pozos nuevos y en el mediano plazo abastecer ambas plantas con producción propia. En Bajada de Añelo continuaremos con nuestro plan de perforación para seguir ganando conocimiento del área y diseñando nuestro plan de inversión. Además, seguiremos realizando una serie de obras de infraestructura, entre las cuales se destaca el oleoducto desde Sierras Blancas a (la localidad de Allen (Río Negro), para transportar nuestra producción".

Por el lado de ExxonMobil, De Nigris explica que superada la pandemia deberán enfocarse en retomar los niveles de producción. "En *upstream*, los proyectos en marcha están vinculados al desarrollo de gas y petróleo en Vaca Muerta. Allí tenemos intereses en siete áreas, y poseemos concesiones de explotación no convencional a 35 años en los bloques Bajo del Choique-La Invernada, Pampa de las Yeguas, Sierra Chata, Los Toldos I Sur, y Los Toldos II Oeste. Operamos cinco bloques con la guía de ExxonMobil Unconventionals. Además, contamos con el Centro Global de Servicios en Buenos Aires para seguir dando soporte a afiliadas de la

compañía en múltiples locaciones alrededor del mundo", explica.

Necesidades y desafíos

¿Qué necesita la industria para consolidar una recuperación? Affronti, de YPF, sostiene: "Tenemos que lograr acuerdos que se extiendan en el tiempo, que le otorguen previsibilidad al sector y que consoliden las eficiencias operativas y de costos, y permitan al país tener energía a precios competitivos. Eso es en definitiva lo que pasó con el Plan Gas.Ar y los resultados positivos que se vieron en la presentación de las ofertas es una muestra de que cuando se generan las condiciones la industria acompaña". Y añade: "El sector necesita precios de referencia previsibles para movilizar los niveles de inversión necesarios para lograr el pleno desarrollo del potencial de nuestros recursos. Vemos que el Gobierno está comenzando a dar señales positivas para generar esas condiciones de previsibilidad. Pensamos que una nueva ley marco vendría a afianzar y acelerar este proceso para poder aprovechar esa ventana de oportunidad".

Para Rooney, en 2020 hubo señales positivas para el sector. "Hace falta continuar en ese camino, porque para realizar todo el potencial de desarro-

llo que ofrece Vaca Muerta se necesitan inversiones grandes y eso requiere de confianza y previsibilidad en el largo plazo". Además, subraya que como operadoras su tarea es seguir brindando eficiencia y reduciendo costos con tecnologías, prácticas y aprendizajes exitosos en otras partes del mundo. "Pero ese esfuerzo es en vano sin condiciones competitivas de inversión, que incluyan el acceso a divisas y precios internacionales, un régimen tributario conducente con la actividad y, sobre todo, que esos términos permanezcan estables en el tiempo", agrega.

En la óptica de De Nigris, "el Gobierno manifestó la relevancia que el desarrollo del sector energético puede tener para el crecimiento, lo cual muestra que es muy importante seguir avanzando entre todos los actores de la industria en el desarrollo de un marco regulatorio que genere un entorno competitivo".

Y remata: "Debemos seguir trabajando para lograr reglas duraderas y estables que fomenten la competitividad en todo el ciclo logístico de la industria, desde la producción hasta el punto de exportación. En el corto plazo creamos que la posibilidad de tener un salto cuantitativo en la producción en el mercado del petróleo crudo está al alcance de la mano". <AP>

Pandemia y energías renovables

El mundo está en una larga transición de los hidrocarburos hacia fuentes más limpias de generación renovable. "Hay un factor nuevo que deberá ser tenido en cuenta, la llamada 'revolución del shale' en Estados Unidos está saliendo bastante maltrucha por el Covid-19 con el mercado inversor dándole la espalda y con la opinión pública y sectores influyentes de la comunidad apostando fuertemente al sector de las energías renovables. Esto era ya una tendencia en el mundo, pero to-

do indica que estas energías están saliendo fortalecidas en este último año porque se está acelerando la migración hacia ese tipo de fuentes de generación", analiza el consultor Daniel Kokogian. El informe de la consultora noruega Rystad Energy sostiene que las energías renovables, al contrario de otras industrias, crecieron en 2020 un 34 por ciento en comparación con el año anterior. En Neuquén, emblema de Vaca Muerta, AES Argentina inauguró en septiembre último el Parque Eólico Vientos Neuquinos (único en la provincia) con una inversión de US\$ 100 millones. Cuenta

con 29 aerogeneradores de 3,465 MW cada uno, que suman un total de energía instalada de casi 100 MW. Al ser un proyecto 100 por ciento dedicado al MATER (Mercado a Término entre privados), todos los megavatios generados son destinados a clientes industriales. Martín Genesio, presidente de AES Argentina, indica sobre las perspectivas del sector: "Tengo la esperanza de que una vez superada la crisis del Covid-19 y reestructurada la deuda con el Fondo Monetario, la Argentina pueda volver a los mercados financieros internacionales. Una baja de la tasa de finan-

ciamiento internacional es absolutamente necesaria para poder traer inversiones al país". Asimismo, enfatiza que "de la mano de las energías limpias, el sector de la generación eléctrica atraviesa una transformación sin precedentes. De todas formas, es necesario alcanzar una sostenibilidad macroeconómica y estabilidad financiera para realizar proyectos que permitan acelerar el futuro del sector". Para financiar la obra, AES emitió el primer bono verde en el mercado primario local por US\$ 48,4 millones, "lo que marcó un hito para la compañía".



Nuevo Nissan Versa

Desafiamos lo establecido



Frenado Inteligente
de Emergencia
Intelligent Emergency Braking



FIPA

Ahora la seguridad es inigualable

nissan.com.ar

Servicios

Auditores en medio de la emergencia

El impacto de la pandemia impulsó la demanda de asesoramiento para las big four y los grandes jugadores del segmento de consultoría. Transformación digital e incorporación de tecnología para automatizar procesos, algunos de los servicios que crecen. Cómo ven 2021.

El año que cambió las reglas. Esa frase podría resumir la percepción de las empresas sobre lo que fue 2020. Y en ese mar de turbulencias, las Big Four y los grandes estudios de consultoría lograron controlar el timón para no perder el rumbo o para encontrar uno nuevo.

Las oportunidades vinieron de la mano de la incorporación de tecnología, del asesoramiento en medio de los cambios de la política cambiaria, fiscal y regulatoria y de la tercerización y exportación de servicios.

Las firmas, que desarrollaban su actividad desde sus oficinas o en las de sus clientes, mutaron rápidamente al teletrabajo, para el que –aseguran– ya se venían preparando. La diversificación también les permitió compensar la

caída de la demanda de algunos clientes más afectados por la pandemia.

Fuera de su negocio tradicional de auditoría y asesoramiento impositivo, PwC ve aumentar su actividad en un 20 por ciento a 25 por ciento anual en un área que comenzó a desarrollar hace una década: la de exportación de servicios. Hoy realiza para el exterior prestaciones tan variadas como auditoría, traducción, diseño gráfico y seguridad informática. Y sigue ampliando su oferta: “Nuestros procesos de inversión generalmente están asociados a talentos, a desarrollo de nuevas habilidades para determinados servicios”, explica Santiago Mignone, socio a cargo de PwC.

Para Mignone, la celeridad en la adaptación tecnológica marcará el rit-



“El crecimiento vendrá por el lado de la inteligencia artificial, del Big Data y de la gestión de datos en general, así como de los nuevos negocios asociados a la experiencia digital”.

Santiago Mignone, PwC



“Digital enablement es algo que tiene mucha repercusión hoy porque ha cambiado el método en que muchas compañías están llegando a sus clientes”.

Néstor García, KPMG

mo de expansión en la compañía, que hoy cuenta con 3453 empleados. “El crecimiento vendrá por el lado de la inteligencia artificial, del Big Data y de la gestión de datos en general, así como de los nuevos negocios asociados a la experiencia digital”, apunta.

Tras un 2020 en el que se impuso el trabajo a distancia, Mignone cree que la gestión de los recursos humanos combinará los modelos presencial y remoto. “Estamos trabajando en una lógica que saque lo mejor de ambos: con la presencia física para la construcción de valor y de confianza y la virtualidad para ganar eficiencia, reducir costos y sumar velocidad de respuesta al cliente”, describe.

En un año signado por cambios regulatorios, el socio a cargo de PwC destaca como positivo que el Gobierno haya eliminado las retenciones a las prestaciones al exterior –que eran del 5 por ciento– en la reglamentación de la ley de Economía del Conocimiento, pero no lo considera suficiente. “Esperamos que igual tratamiento pueda dispensarse para cualquier exportación de servicios, y no solo las incluidas en esa ley, dado que ello sería beneficioso para la generación de divisas y empleo en el sector”, declara.

Integración

KPMG encaró desde 2019 la integración regional con el fin de unir estrategias comerciales y optimizar los equipos para las nuevas demandas del mercado, y este proceso no se frenó con la pandemia. En ese marco, este año –aseguran en la firma– fue positivo y destacan, por caso, que se desarrolló y consolidó el servicio “digital enablement”, que comprende la evaluación de la experiencia de los clientes de quienes los contratan, data & analytics y automatización inteligente. “Es algo que tiene mucha repercusión hoy porque ha cambiado el método en que muchas compañías están llegando a sus clientes”, afirma Néstor García, presidente y CEO de KPMG Argentina. La prestación comprende desde establecer si una página web es amigable, hasta chequear la garantía de un producto, evaluando –en el medio– si es sencillo pagarla. “Permite analizar la madurez actual del negocio de una

ESTAMOS

Asistimos y acompañamos a más de
237.000 socios con síntomas de COVID-19.



Desde hace
48 años juntos.

osde

compañía y ayuda a pensar, definir e implementar nuevas prácticas”, define.

Otro de sus servicios que crece es el de Forensic, cuyo plantel de profesionales muestra una gran diversidad: abogados, ingenieros, contadores y hasta médicos forman parte de él. “Lo que también se demandó más que otros años fue la tercerización de actividades como contabilidad, *payroll*, impuestos, así como la robótica, aplicada a acelerar tareas rutinarias”, cuenta García.

Solo se avizora una inquietud en la empresa: la ley de Teletrabajo deja todavía incógnitas. La firma –integrada por 1250 personas– espera que la norma sea una herramienta para generar empleo, pero considera que, para que eso ocurra, algunos aspectos que podrían impactar negativamente deben ser resueltos a través de la reglamentación. Entre ellos, el relacionado con el derecho a la desconexión (límites horarios para la comunicación con el personal) y la reversión a la modalidad presencial.

Norberto Nacuzzi, *Country Managing Partner* de EY Argentina –que emplea a más de 3500 personas–, también plantea preocupación por ese marco regulatorio. “Al tener que adaptar nuestro modelo al *home office* como forma excluyente de trabajar, con el objetivo de cuidar a nuestra gente, miramos especialmente esa normativa”, señala.

Apunta además que, si bien no hubo grandes cambios en la regulación de las

consultoras, sí se registraron muchos que afectan a sus clientes. “Y requirieron de parte de las empresas una adaptación constante”, asegura.

Nacuzzi precisa que las áreas vinculadas a la transformación digital han liderado –y cree que lo seguirán haciendo– la demanda de nuevos profesionales por parte de las *big four*. En relación con el crecimiento fuera de lo que era su *core business*, aclara: “La nuestra ya dejó de ser la tradicional firma de auditoría e impuestos con algo de consultoría y está camino a ser una compañía multidisciplinaria”. “Además de nuestros servicios históricamente tradicionales, nos queremos posicionar como líderes en la transformación digital, en consultoría integral de riesgos, en gerenciamiento tributario, pero también legal, y en asesoría en estrategia y finanzas”, describe. “Es decir, un acompañamiento amplio en la profunda transformación que, sin dudas, se viene”, completa.

Para el ejecutivo, el país sigue siendo “un gran generador de recursos altamente calificados”. Pero anticipa: “Si no le podemos dar a nuestros jóvenes profesionales un buen presente y alguna proyección de futuro, será muy difícil retenerlos”. Y asevera que eso “depende del sector privado y del público en forma conjunta”.

Para Deloitte, la pandemia dejó en claro que “aquellos que más habían invertido y avanzado en su transfor-

mación digital fueron quienes mejor respuesta pudieron dar”. Para la compañía, la fórmula para afrontar una situación inédita como la que se vivió en 2020 incluye entender el impacto de la crisis y determinar dónde está cada organización, visualizar el futuro y, finalmente, transformarse aceleradamente.

En cuanto a su actividad, su área de práctica legal, que venía desarrollándose previamente, se consolidó, en buena medida por los cambios coyunturales como las reformas fiscales o las reorganizaciones para reducir costos. “Distintos temas hicieron que los servicios legales crecieran”, remarcó María Inés Del Gener, CEO de Deloitte del Marketplace Cono Sur. Para algunos servicios, la firma capitalizó saberes propios de la Argentina: “Producto de la crisis global, se ha fortalecido el área de Reestructuración, para atender no sólo casos argentinos, sino también –aprovechando la *expertise* de las sucesivas crisis locales– brindar nuestro *know how* para atender casos de la región”.

Para 2021, la ejecutiva anticipa una demanda sostenida de servicios asociados a la robótica, la cual –reconoce– entraña desafíos. “Es un cambio muy grande e involucra a distintas áreas, no sólo a la de tecnología. Por eso, nosotros trabajamos siempre con equipos multidisciplinarios”, afirma. Y explica que pueden acompañar al cliente en todo el proceso a la hora de integrarla:



“Para este año esperamos recuperar nuestras tarifas. Nuestra expectativa es crecer 10 por ciento por encima de la inflación, estimada en 45 por ciento”.

Sergio Crivellii, BDO Argentina



“Producto de la crisis se fortaleció el área de Reestructuración, para atender no solo casos locales sino también dar *know how* a la región”.

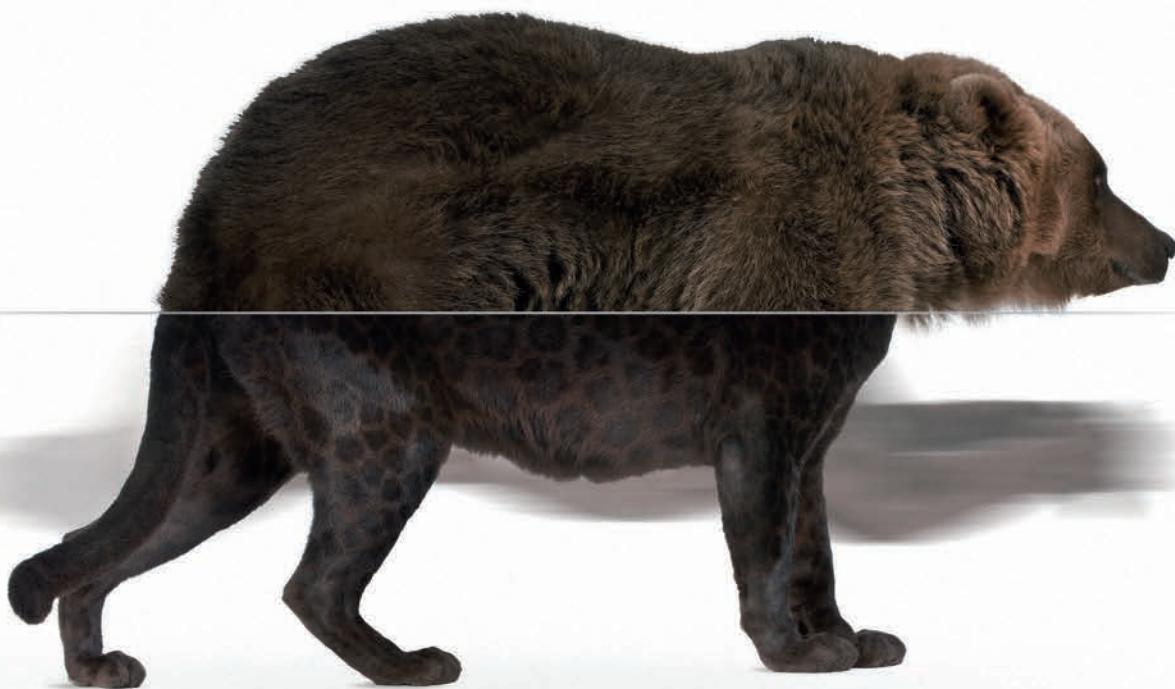
María Inés Del Gener, Deloitte



“La nuestra ya dejó de ser la tradicional firma de auditoría e impuestos con algo de consultoría y está camino a ser una compañía multidisciplinaria”.

Norberto Nacuzzi, EY

La solidez y la agilidad en un solo lugar.



MBP.

LEGAL. COMPLIANCE.
CORPORATE GOVERNANCE



Una firma de abogados joven
con talento, experiencia y
soluciones innovadoras.

"Cuando toman la decisión; luego, en la búsqueda del mejor modelo y, posteriormente, en la transición y el cambio".

La ciberseguridad también cobró especial relevancia para Deloitte en 2020. "Va de la mano de un cambio generalizado", sintetiza Del Gener.

Respecto de los cambios normativos, la directiva lamenta que la ley de Economía del Conocimiento no fuera, en su versión final, tan beneficiosa como el proyecto que se aprobó en 2019. Y en relación con la reciente eliminación de las retenciones del 5 por ciento para la exportación de servicios, opina: "Es un beneficio para quienes encuadren en ley de industria del conocimiento y para encuadrar hay que cumplir una serie de requisitos, no es automático".

Second tier

La franja de las "second tier" exhibe algunas similitudes con la de las Big Four. "La pandemia generó una demanda vinculada con un desborde de normas de parte de los organismos estatales. Llámese 'moratoria', 'ATP', 'Bienes Personales' y, ahora, 'Impuesto a las Grandes Fortunas'", coincide por ejemplo César Litvin, CEO del estudio Lisicki, Litvin & Asociados. La firma tuvo en 2020 una facturación de \$ 685 millones, contra los \$ 482 millones de 2019, y para este año prevé unos \$ 1200 millones. El incremento en los ingresos se debe, en palabras de Litvin, a dos factores: inflación y nuevos servicios.

El directivo pone en perspectiva el impacto de la pandemia: "A las crisis hay que saber interpretarlas", dice. "Aplicamos una frase, que no inventé, pero que incorporé: 'Ante la crisis, lo mejor es seguir creciendo'".

En la empresa, Impuestos representa el 60 por ciento de la actividad; seguida en un 30 por ciento por Auditoría y en un 10 por ciento por servicios específicos, como compliance, control de proveedores, consultoría y valuaciones de empresas, entre otros. Actualmente, está invirtiendo en inteligencia artificial y robótica, con el fin de desarrollar las tareas repetitivas u operativamente demandantes. "Una carga de una declaración jurada puede llevar todo un

día de trabajo y el software lo hace en 18 minutos", ilustra.

Litvin anticipa que hay dos áreas que buscará potenciar en 2021: la de Derecho Cambiario y Aduanero y la de asesoramiento tributario cambiario y aduanero en recursos naturales y energía.

BDO Argentina incrementó su personal en 2020 y espera seguir creciendo en el que año que comienza. "Finalizamos 2019 con una dotación de 630 personas y en diciembre llegamos a 680", dice al respecto Sergio Crivelli, socio director de la firma, cuya facturación se incrementó en un 30 por ciento. "Si logramos un crecimiento en términos reales, a fines de 2021 estimamos contar con una dotación de 750 personas", completa.

"Para 2021 esperamos poder recuperar nuestras tarifas. Nuestra expectativa es crecer un 10 por ciento por encima de la inflación proyectada, que según las primeras estimaciones será de 45 por ciento", revela. Los servicios de la compañía se dividen en un 30 por ciento en servicios de Auditoría y Aseguramiento; 35 por ciento, en outsourcing contable, impositivo, payroll y procesos; 20 por ciento en consultoría (finanzas corporativas, seguridad, riesgo y compliance, fraude e investigaciones y change management) y 15 por ciento en asesoramiento tributario.

El mayor crecimiento –precisa Crivelli– se verifica en el área de outsourcing. "Hoy las empresas ya no solo tercerizan servicios, sino que cada vez más tercerizan procesos", amplía.

La pandemia tuvo un doble efecto en la firma. "El principal fue el incremento de la incertidumbre sobre la evolución de la economía. Eso frenó algunos proyectos de consultoría e hizo más complicado mantener el nivel de nuestras tarifas", reconoce. Pero matiza: "No obstante, nuestra actividad se incrementó en aquellos servicios relacionados con la seguridad informática y los procesos de transformación digital como consecuencia de la necesidad de adaptarse al trabajo remoto".

Un resumen similar brinda Arnaldo Hasenclever, *Managing Partner* de Grant Thornton Argentina. "Todas las áreas se fortalecieron gracias a la resi-

liencia con la que afrontamos los desafíos impuestos por la coyuntura global", señala y asegura que la pandemia no tuvo mayores efectos en su actividad. "Seguimos con nuestras operaciones habituales", asevera.

Los ingresos de la firma, que tiene 400 empleados, corresponden en un 30 por ciento a auditoría; igual porcentaje a outsourcing, y 20 por ciento cada una en consultoría e impuestos. En el total, la exportación de servicios explica el 15 por ciento de sus ingresos.

Como sus competidoras, Grant Thornton registró un aumento en la demanda de servicios para eficientizar procesos, producto de la necesidad de ahorros que generó la crisis. Las modificaciones del entorno normativo también le generaron nuevas oportunidades. Para este año, Hasenclever anticipa una expansión en el área de IT, pero reconoce un desafío: "Es muy difícil encontrar recursos humanos calificados y más aún en esta nueva normalidad".

En SMS - San Martín, Suárez & Asociados, el contexto de crisis y sus normas también implicaron un aumento de la demanda de servicios. "Se incrementaron las consultas por reclamos referidas a normativa de emergencia, en especial las referidas al programa ATP –señala el socio del departamento de Auditoría Andrés Riportella. También realizamos presentaciones por pedidos de prórroga ante requerimientos del fisco que por razones de fuerza mayor no podían ser cumplidas a tiempo".

Desde hace un año, SMS sumó una práctica profesional focalizada en pymes y la pandemia empujó un crecimiento de las consultas en ese nicho, cuenta el socio. "Además, vimos un incremento de los clientes relacionados con la industria fintech", agrega.

Para este año, la firma piensa agrandar su oferta de productos de transformación digital y lanzará su escuela de negocios para reforzar las prácticas de capacitación, adelanta Riportella. "Las áreas relacionadas a digital, sustentabilidad y pymes prestaron mayor cantidad de servicios respecto de años anteriores", resume. <AP> *Alejandra Beresovsky*

Sólo
tendrás
ojos para mí.



M I R Á M E

Tu nueva plataforma de contenido on demand.



STUDIO
UNIVERSAL



*Ingresá con tu suscripción de TV paga.

DISPONIBLE EN
Google Play

Descárgalo en el
App Store

Recursos Humanos

La nueva gerencia

 **estrella**

Con el auge de la venta digital producto de la pandemia, los responsables de e-commerce cobraron un lugar relevante dentro de las empresas. Quiénes son los ejecutivos que cumplen ese rol y cómo trabajan en el día a día. Las competencias demandadas.

La rutina de muchas personas cambió durante el año atípico que acaba de terminar: pasaron de hacer sus compras pateando la calle a terminarlas parapetados detrás de una pantalla. Los números son claros: el comercio electrónico creció 106 por ciento en el primer semestre de 2020 respecto del mismo período del año anterior, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Y, además, el factor emocional cobró una importancia adicional al momento de comprar. Un estudio realizado en los Estados Unidos por Slickdeals y OnePoll marcó un crecimiento del 18 por ciento de las compras impulsivas durante los primeros meses del año. Esas compras tuvieron un efecto emocional: el 72 por ciento de las personas dijo que levantaron su ánimo y el 65 por ciento afirmó que comprar algo de forma repentina puede mejorar un mal día.

El crecimiento del e-commerce en las primeras 10 semanas del aislamiento social, preventivo y obligatorio fue similar al de los últimos 10 años.

En este contexto, una nueva posición aparece como central dentro de las empresas: la del gerente de e-commerce, responsable de apuntalar las distintas estrategias de ventas digitales que muchas empresas debieron desplegar. "Se destacan los perfiles que reúnan habilidades en el mundo digital, con foco en negocios y *performance* pero



Victoria Blazevic, Brand & Communications Manager de TiendaNube.

que también tengan en cuenta el factor humano en cuanto a la atención al cliente", dice Juan Pablo Parody, director de PrestoTienda, una plataforma del Grupo Surhive que permite crear una tienda online, con asesoramiento y apoyo en la implementación por parte de un equipo de expertos.

En el mundo se observa cómo crecen las búsquedas de este perfil y también crece la oferta formativa, y la Argentina también se encuentra inserta en esta tendencia en alza, que está atada tanto a los objetivos como a los procesos internos. Todas las fuentes consultadas hacen hincapié en la necesidad de tener una visión omnicanal que incluya una estructura online con experiencia

y recursos. Pero cualquier esfuerzo será en vano si la visión y la estructura no están acompañadas por una decisión de transformación cultural y de cambio en la forma de hacer negocios para estar más cerca del usuario, acompañarlo donde esté, situación que se vio una y otra vez durante estos últimos meses pandémicos, con el giro copernicano que sufrió el consumo masivo. "Son innumerables las empresas que, ante la falta de venta, dejaron de lado su modalidad B2B tradicional y se acercaron al consumidor de manera directa (B2C), democratizando así el mercado, con cada vez más opciones tanto de productos como de maneras de adquirirlos. Como también, en contrapartida,



PANTALLAS LED

USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



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

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



aquellas que no se supieron adaptar y tuvieron que cerrar sus puertas", marca Nicolás Valenzuela, Customer Success Director de VTEX Argentina, una de las plataformas de *e-commerce* más exitosas de la región. "Comenzó a sentirse, cada vez más, una nueva demanda de clientes de grandes y medianas empresas que necesitaban salir con su tienda o crear nuevos negocios digitales, pero con menos tiempo", agrega Esteban Savignone, gerente de Operaciones de Summa Solutions, una compañía de alcance regional que se dedica a la implementación de *e-commerce*.

En este sentido, uno de los principales responsables de esta transformación es el gerente de *e-commerce*, que tiene un rol que, a diferencia de jerarquías y responsabilidades estandarizadas, implica incidir transversalmente en las diferentes áreas de toda la cadena de valor de las empresas, sostiene Valenzuela. La gestión de los equipos multidisciplinarios, el conocimiento del negocio y los aspectos tecnológicos, la vocación analítica y de procesos, son los puntos a tener en cuenta al momento de decidirse por un potencial candidato para este puesto, dice el entrevistado. En estos casos también se debe entender que la tecnología cumple un rol fundamental como aliado estratégico del negocio, puntualiza.

Es fundamental contar con una figura que acompañe, guíe y otorgue prioridades. Y la nueva realidad no es la excepción, de hecho, se vuelve esencial alguien que se convierta en un facilitador del equipo –figura proveniente de las metodologías ágiles– que pueda brindar los recursos y herramientas que permitan afrontar los desafíos y transmitir claridad respecto al qué: qué es lo importante en cada momento y qué objetivos tiene el negocio. Pero al mismo tiempo, otorgar libertad respecto al cómo: cómo lograr llevar al plano de la acción los objetivos, agrega Demian Niedfeld, director de Ukelele, empresa especializada en *e-commerce*.

Consultada por la posibilidad de reconvertir un recurso interno en lugar de buscar afuera, Victoria Blazevic, Brand & Communications Manager



Luciana Tittarelli, gerente de e-commerce y Marketing de TIJE Travel.

de Tiendanube, marca que "se trata de una posición que requiere de experiencia previa pero también precisa del conocimiento del rubro en donde trabaje, por lo cual es esencial la capacitación que pueda otorgarse a ese perfil", para luego agregar: "Si es alguien interno seguramente requiera de capacitación. Tiene a su favor el total conocimiento de la compañía y las operaciones pero necesitará capacitarse para afrontar las tareas que desenvuelve un *e-commerce manager*".

Además de la contratación del responsable de *e-commerce*, otro de los desafíos pasó por armar un equipo interno sólido en lo que respecta a conocimientos técnicos y, por tanto, también existe una mayor demanda de gerentes de Transformación Digital y gerentes de Desarrollo, posiciones en las que "es fundamental la capacidad de adaptación en todos los rubros, para ofrecer una mejor experiencia a

los usuarios y minimizar los riesgos de eventuales bajas o caídas de los sitios web", remarcó Inés Ferrecio, Manager de la división Information Technology de la consultora de RR.HH. Michael Page. "Las demandas de este tipo de perfiles estuvieron concentradas principalmente en empresas del rubro financiero, aseguradoras, retail y servicios de tecnología", agrega.

Estrategias similares

Para contextualizar la importancia del rol de gerente de *e-commerce*, tres organizaciones muy diferentes entre sí –una fabricante de productos de higiene, un banco con vertical de *e-commerce* y una agencia de turismo– cuentan cómo fueron sus estrategias para reforzar sus esfuerzos digitales y qué lugar ocupó el liderazgo en ellas.

Desde Kimberly-Clark, fabricante de productos para la higiene y el cuidado personal, desarrollaron una estrategia para reforzar el canal de venta digital. "Pudimos hacer frente a los desafíos porque veníamos fortaleciendo el equipo encargado de desarrollar el comercio digital y fuimos ágiles a la hora de implementar acciones específicas. Así, logramos crecer exponencialmente en este espacio, con resultados muy positivos en las últimas ediciones de promociones de venta *online*, por ejemplo, fuimos el *seller* número 5 a nivel total en MercadoLibre durante el Hot Sale 2020", cuentan desde la empresa.

"Aplicamos un enfoque integrador, que se centró también en subir a ese

Salarios en alza

La banda salarial de los gerentes de *e-commerce* puede variar según el sector en el que trabajan, siendo los laboratorios y farmacéuticas las que mejor pagan, seguidas de retail y consumo masivo. A título comparativo, y tomando

como referencia el dólar oficial, los salarios brutos mensuales de un gerente de *e-commerce* con idiomas, más de cinco años de experiencia y equipo a cargo, según los estudios de Remuneración de PageGroup a nivel regional son de entre US\$ 4100 y US\$ 4600, los que ubican al

país dentro del promedio regional y por encima de Brasil (máximos de US\$ 3400), pero lejos de los picos que se ven en Chile (llega hasta US\$ 6500), Colombia (con picos de US\$ 5800) y Perú (dónde arranca en US\$ 4200, pero puede llegar hasta los

friolera suma de US\$ 9500). En pesos, dos fuentes (en off) revelan que el rango de salarios para este puesto en el mercado es un poco más modesto que lo indicado por la consultora de recursos humanos y puede ir desde los \$ 100.000 hasta los \$ 300.000.

ESTE VASO ESTÁ POR LA MITAD.



SIEMPRE DEL LADO DE LA INFORMACIÓN.

cnnradio.com.ar | @cnnradioargentina | @cnnradioarg | #CNNRadioArgentina

Descargá la APP



Inés Ferrecio, gerente en la consultora de RR.HH. Michael Page.

mundo a todo el canal tradicional; trabajamos fuertemente con las pañaleras de barrio y los ayudamos a desarrollar sus tiendas *online* para que puedan evolucionar hacia el comercio digital. Así, mediante capacitaciones y alianzas con partners como Tiendanube y PedidosYa, les brindamos asesoría y recursos para incorporarse a esta modalidad en forma sostenible. De cara a 2021 creemos en seguir potenciando, a través del liderazgo de este puesto, la digitalización de los diferentes canales de comercialización", comentan.

El BBVA directamente lanzó el *shop* en septiembre de 2020 dentro de la *app* BBVA Go. Se trata del primer *marketplace* del mundo dentro del grupo español. "Ya tenemos más de 150.000 clientes que ingresaron al Shop y llevamos 40.000 ventas en los primeros cuatro meses, estos números superan ampliamente nuestra expectativa y los resultados fueron tan positivos que otras filiales del banco nos llamaron para entender qué y cómo hicimos", detalla Santiago Benvenuto, gerente de Medios de Pago, Alianzas y patrocinios de BBVA en la Argentina.

Para implementarlo, decidieron trabajar con un *partner* del sector *e-commerce* con quien tienen una alianza estratégica. "Ellos se dedican a lo que saben, la gestión con los comercios, la tecnología detrás del Shop y el servicio de logística y posventa, nosotros nos encargamos de pensar buenas promociones para nuestros clientes, de generar una buena experiencia en nuestra *app* y aportamos conocimiento del

mundo de medios de pago que es nuestra gran fortaleza", dice Benvenutto.

Para ocupar la posición de líder del canal de *e-retail*, el requisito fundamental hoy es el de animarse al error y estar abierto al aprendizaje, además de tener algún conocimiento más técnico de la operatoria. Es una *startup* dentro de un banco, algo que cada vez es más común en BBVA, cierra el entrevistado.

La gerenta de E-commerce y Marketing de la agencia turística TIJE Travel es Luciana Tittarelli y cuenta que la posición es un puente entre la venta tradi-

cional y la venta *online*, dado que desde su área acompañaron la transformación digital de la compañía.

"Es una posición estratégica para la compañía, es portador de información y datos relevantes para la toma de decisiones, brinda a las demás áreas conocimientos sobre el comprador y datos sobre el funnel de conversión. Gestiona, en sistemas, los puntos de contacto con el cliente, determinando que es lo importante en cada una de ellos para llegar al objetivo", especifica la ejecutiva. <AP>

Sebastián De Toma

Casos

Cómo levantar dinero en medio de una pandemia

La plataforma mexicana de criptomonedas Bitso concretó su serie B por US\$ 62 millones de forma totalmente virtual. Cómo fue el proceso y qué expectativas tienen para la Argentina y la región.

En los primeros días de marzo de 2020 el mexicano Daniel Vogel estaba en Perú, en lo que sería su último viaje de negocios antes de que las fronteras del mundo se cerraran tras la aparición del coronavirus. En ese momento, cuando los saludos todavía eran dándose la mano, Carlos Rodríguez Pastor, banquero al frente de Interbank y uno de los hombres más ricos de ese país, lo recibió en sus oficinas. Vogel le contó de Bitso, la empresa que fundó en 2014 junto con Ben Peters y Pablo González, que se convirtió en una de las plataformas de criptomonedas más grande de la región, con más de un millón de usuarios. El magnate lo escuchó atento y le dio dos nombres que significarían un antes y un después en su historia: Kaszek Ventures y QED Investors. Casualmente, QED acababa de cerrar un fondo grande, de US\$ 400 millones, e iba a dar una fiesta en México para celebrar a la que Vogel fue invitado. Decidido, el emprendedor abordó a los representantes del fondo y les dijo que estaba convencido de que ellos eran los indicados para ayudar a Bitso con su desafío de afianzar su presencia en la región.

Agendaron una reunión para esa semana, pero nunca llegó a concretarse, porque las fronteras comenzaron a cerrarse y los inversores corrieron de regreso a los Estados Unidos. "Nadie sabía qué iba a pasar y eso obviamente hi-

zo muy difíciles las primeras interacciones, porque con estos fondos normalmente te conoces. Puedes tener *calls* pero siempre hay un momento en que te quieren conocer físicamente. Eso se hizo un poco más lento pero al fin empezó a caminar", recuerda Vogel en videollamada desde México con APERTURA.

A través de una cámara también llegó un momento crucial en el proceso de búsqueda de capital. El famoso *pitch*, que normalmente se hace en una sala de reuniones, esta vez tuvo que hacerse desde el living de casa y a través

para nosotros es una validación adicional y nos da la oportunidad de crecer el negocio mucho más", reconoce Vogel.

Primeros pasos

Hace ocho años Peters, González y Vogel pusieron el ojo sobre la tecnología de *bitcoin* y se entusiasmaron con el potencial que podía llegar a tener. Todavía se hablaba poco del tema, pero estaban convencidos de que se trataba de una herramienta capaz de transformar el modo en que se realizaban las transferencias y querían ser parte de ese cambio.



de Zoom. "Soy papá hace 10 meses, le tuve que pedir a mi esposa por favor que saliera de la casa por unas horas porque tenía miedo de que el bebé estuviese llorando", recuerda quien, finalmente, luego de ese llamado concretó una inversión por US\$ 62 millones para Bitso que lideró QED Investors junto con el fondo de los argentinos Nicolás Szekasy y Hernán Kazah, Kaszek Ventures. Fue la primera inversión de ambos fondos en una empresa de criptomonedas y la más grande para una firma de este tipo en la región. "Ellos empezaron a agregar valor incluso antes de que se volvieran formalmente inversores. Han acelerado mi capacidad de ejecutar ciertas cosas y esa es la razón por la cual los queremos sumar y

"Empezamos a ver empresas en Europa, en Asia y los Estados Unidos que comenzaban a jugar con esta tecnología y vimos que realmente no había nadie en América latina. Buscamos montar una plataforma donde siguiéramos algunos principios muy básicos. Uno era seguridad y confianza de los usuarios, eso ha sido una parte central

Fundación: 2014	1 millón de usuarios en la región
Cantidad de empleados en el mundo: 200	150.000 usuarios en la Argentina
Cantidad de empleados en la Argentina: 20	

Fuente: Bitso

de nuestra tesis como empresa. Eso es lo que nos ha llevado a tomar decisiones como regularnos. Somos la única plataforma regulada en la región y esto es un esfuerzo para transmitir esa confianza. Otra tesis que teníamos era que era una industria que iba a crecer muchísimo y eso lo hemos visto. Y la razón principal era ser parte de la historia y del grupo de gente que iba a hacer relevante esta tecnología, con un enfoque muy importante en América latina para darle acceso a toda la región", dice Vogel.

El camino comenzó con Peters, emprendedor tecnológico que estaba en proceso de vender su compañía, que había leído sobre bitcoin y les contó a todos sus amigos sobre el tema que lo tenía fascinado. El único que le hizo caso y pensó que había una oportunidad en el tema fue González, experto en diseño que había conocido a Peters mientras estudiaba en Canadá.

Más tarde, un primo de Peters le presentó a Vogel, porque, según sus pa-

"Las nuevas inversiones son clave porque mejoran nuestra capacidad de ejecutar".

Daniel Vogel, cofundador de Bitso

bras, eran las únicas personas que no dejaban de hablar de bitcoin. Vogel, que había estudiado computación y tecnología en Stanford y estaba haciendo un MBA en Harvard, enseguida se entusiasmó con la idea. Entre los tres se complementaron a la perfección: Peters, actual CTO, traía su experiencia en tecnología y en creación de empresas; González, el CDO, se puso como meta hacer que la experiencia en la plataforma fuera sencilla, intuitiva y estéticamente linda; y Vogel, hoy CEO, había trabajado en una startup de Silicon Valley y aportó todo su aprendizaje.

Conquistando hitos

Empezaron trabajando en un café, luego en un *coworking*, más tarde se

mudaron a una casa donde de a poco fueron ocupando cada vez más habitaciones y hoy son una empresa con 200 empleados de 25 nacionalidades repartidos en América latina y Europa. En la Argentina, iniciaron el 2020 con un empleado y hoy son 20, con oficinas propias, un nuevo *country manager* y esperan duplicar la cantidad de colaboradores en 2021.

“El reto grande que tenemos es que queremos masificar esta tecnología para que más gente se pueda beneficiar de ella. Y estamos tomando grandes pasos para eso. Hace algunos meses pasamos la meta de un millón de clientes y creamos que esto es solo el principio de una gran trayectoria que todavía tenemos que recorrer como empresa”, destaca el CEO a APERTURA.

Por supuesto que los desafíos en sus comienzos no eran los mismos que ahora. En ese momento, los emprendedores tenían que explicar de qué hablaban cuando hablaban de *bitcoin*, un término que por entonces muchos no habían escuchado nombrar o del que tenían concepciones incorrectas. Hasta que evangelizar.

Hoy, el principal desafío con el que el trío se encuentra es conseguir que esa tecnología tenga una bajada útil a la mayoría de la gente. “*Make crypto useful*” es su *leitmotiv*. “El reto es que esta tecnología sea ampliamente útil para un segmento importante de la población, y estamos desarrollando toda una serie de productos que van a ser muy relevantes para el consumidor en donde la criptomoneda es la tecnología que te permite hacer esas cosas, pero no necesariamente es el producto final”, explica el emprendedor.

Y este propósito toma un significado distinto según el país donde desembarcan. Es que, según amplía Vogel, los clientes en diferentes partes de la región utilizan la tecnología de manera distinta. Por ejemplo, un caso de uso muy grande en México ha sido la remesa. Según el emprendedor, todos los años se mandan US\$ 36.000 millones de los Estados Unidos a México y el país se convirtió en el cuarto receptor más importante de remesas del mundo. “Ahí es

en donde esta frase de hacer que la tecnología sea útil cobra sentido”, señala.

En la Argentina se encontraron con un panorama distinto, donde su público principalmente busca tener acceso a monedas estables para conservar el valor de sus ahorros. “Vimos un interés muy grande en la Argentina especialmente cuando empezó la pandemia y la incertidumbre en querer acceder a este tipo de productos, especialmente con lo que es Dai, una criptomonedas que en México no se usa tanto, pero aquí sí. El uso es diferente dependiendo de la circunstancia de cada uno de los países y eso es lo padre, que es una tecnología con mucha flexibilidad y que puede ser una excelente avenida para una amplia gama de clientes”, destaca el mexicano.

En la Argentina desarrollaron el negocio –que ya suma más de 150.000 usuarios en estas tierras– gracias a que encontraron talento calificado que pudo llevarlo a cabo. “Hay un talento excepcional no solo de ingenieros, sino de talento crypto. Hay toda una serie de entusiastas que están muy emocionados con la tecnología y que la entienden bien. El negocio en la Argentina está creciendo de manera muy saludable y tenemos la ambición de que mientras siga creciendo sigamos invirtiendo en el país”, explica el *founder* y asegura que tienen varias búsquedas abiertas.

Ambición intacta

El mes pasado anunciaron su serie B que tendrá un enfoque muy claro: dominar tierras brasileñas. Pero el CEO dice que se trata de algo más grande que eso. Lo que quiere en redefinir el futuro del dinero. “Creemos que esta tecnología está cambiando el cómo funciona el dinero y parte de los recursos estarán destinados a seguir redefiniendo el futuro del dinero, para seguir expandiendo Bitso en toda la región. También para seguir creciendo el equipo, porque nos dimos cuenta de que nada se logra sin el equipo”.

A la plataforma que entre sus principales productos tiene a la aplicación Bitso para que los usuarios de criptomonedas nuevos o experimentados comprendan, envíen o reciban criptomonedas

y Bitso Alpha, una plataforma de *trading* para profesionales, se suma el consejo de dos pesos pesados del mundo de las inversiones. QED y Kaszek aportaron el capital, pero también el mentoreo, algo muy valorado para el estadio en el que se encuentra la startup.

“El dinero es muy importante, no puedo decir que no. En 2013, buscar gente que quisiera invertir en esta industria era mucho más difícil. Pero te diría que en la etapa en la que estamos hoy una de las cosas más valiosas es sumar gente que quiere entrar en tu proyecto por más que solamente el dinero. Realmente se siente como una nueva era para la empresa. Con más conocimiento, con toda una serie de contactos, puertas que se abren más fácilmente. Estos inversionistas están acelerando nuestra capacidad de ejecutar”, concluye Vogel. <AP> Eugenia Iglesias.

eSports

Un juego para tomar en serio

La cuarentena extendida alentó el furor por los eSports. Qué estrellas del deporte tradicional invierten en el negocio y cuánto mueve hoy el nicho en la Argentina.

Los videojuegos ya no son lo que eran. Desde sus comienzos humildes tras la Segunda Guerra Mundial como simples programas para jugar al ajedrez se convirtieron en verdaderos titanes de la industria del entretenimiento. Según un informe reciente de la consultora de mercado Newzoo, el mercado global de juegos generó en 2020 unos US\$ 159.300 millones en ingresos, lo que representó un crecimiento del 9,3 por ciento contra 2019. La industria, proyecta Newzoo, superará los US\$ 200.000 millones en 2023.



Nueva Sede **Campo de Polo** | Av. Libertador 4168

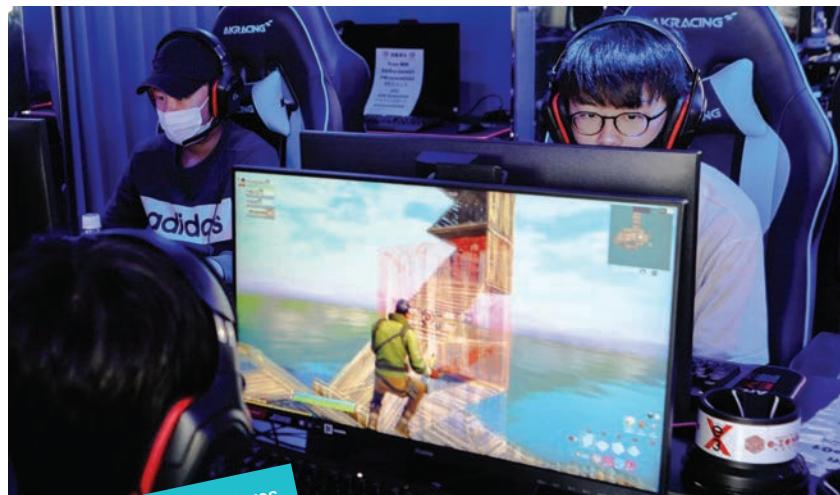
VOLVAMOS A ENTRENAR JUNTOS

En el corazón de Palermo



ASOCIASTE AHORA

Escaneá el código QR con tu smartphone
y aprovechá la promoción especial



Espectadores

493

millones

La audiencia que generaron los esports entre usuarios casuales y entusiastas en 2020.

Fuente: Newzoo



En contraste, las ganancias de Disney cayeron más del 50 por ciento y la compañía sufrió una pérdida de US\$ 1400 millones en el último trimestre. Dentro del mercado de juegos, el mayor crecimiento se da en los juegos móviles, impulsado por la accesibilidad a los dispositivos y una nueva generación de jugadores nativos. Los juegos móviles representarán US\$ 77.200 millones en ingresos en 2020, un aumento del 13,3 por ciento con respecto a 2019. Y de los 2700 millones de jugadores que se calcula jugaron en 2020, 2600 millones lo hicieron en dispositivos móviles. Pero el crecimiento de la industria de los videojuegos tiene otro vertical, muy alejado de los juegos casuales de celular o de las tardes de ocio frente a una computadora o una consola.

Se trata del crecimiento de los jugadores profesionales, de los *gamers* deportistas, cuyas disciplinas no son natación o salto con garrocha, sino videojuegos de estrategia, *shooters*, MOBAs y más. Se trata de los llamados eS-

ports, deportes electrónicos, donde los jugadores más dedicados pueden medir fuerzas en eventos que poco tienen que envidiarle a una Copa Libertadores. Se trata de jugadores como Nicolás Villalba y Yago Fawaz que compiten para equipos de fútbol europeos (FC Basel 1893 de Suiza y el West Ham de Inglaterra respectivamente) en el videojuego FIFA. Otro ejemplo es el de Thiago Lapp que con tan solo 13 años quedó quinto en la primera copa del mundo de Fortnite, el popular *battle royale*. Nuevamente de acuerdo con Newzoo, desde 2016, el número de espectadores de esports, tanto espectadores ocasionales como entusiastas, es decir, espectadores que lo ven con regularidad, creció fuertemente. Entre 2018 y 2019 hubo un aumento del 12,3 por ciento año tras año. En 2019 fueron 245 millones de espectadores casuales y 198 millones de entusiastas, lo que hace que la audiencia total sea de 443 millones.

La Argentina ya mojó los pies en un negocio que al jugador mejor pago del

mundo, Jesse Vainikka, le redituó más de US\$ 3 millones en 2019 según esportsearnings.

Gamers celeste y blanco

Desde hace algunos años, los jugadores argentinos están comenzando a dar los primeros pasos para construir, desde las bases, una escena competitiva local que pueda soñar con la copa del mundo de los fichines. "Hubo un aceleramiento de lo que ya veníamos haciendo. Tenemos el desafío de enfrentarnos a una empresa que no estaba desarrollada, había organizadores de distintas actividades como Argentina Game Show y había equipos que jugaban a nivel regional y global que hacían ruido como Isurus, Furious, 9z, pero era una industria chica y todavía se dice que es verde", explica Nicolás Honeker, secretario general de la Asociación de Deportes Electrónicos y Videojuegos de Argentina (DEVA). Pero durante el año de pandemia, "la virtualidad no pasó a ser el plan B sino que es la normalidad". Honeker aclara que "los esports son algo distinto al *gaming*, a los eventos, *al cosplay*, se trata de darle valor de deporte a la actividad aunque intentamos que la comunidad esté unida".

"Hoy tenemos equipos *pro*, *semi pro*, *amateur* y somos gratuitos porque la gratuidad es regla. Es así porque el modelo de negocios es la compra *ingame* como objetos accesorios que no impactan en la *performance* del jugador", aclara. Luego explica que la asociación vela por "los planes de certificación y en ayudar a los equipos a que pasen de *amateur* a *semi* y luego a *pro*, y competir. Lo que falta en la industria de los esports es la profesionalización, eso marca la diferencia entre jugar a los videojuegos y practicar esports", aclara. "El ecosistema ya tiene la base necesaria para cualquier desarrollo sustentable. Hoy se ven marcas como Claro, Movistar, Pico Dulce o las galletitas Trio apostando a sponsorear equipos", concluye el especialista.

Estas empresas, de hecho, son una pieza fundamental para la emergencia y consolidación de este ecosistema *gamer*. El modelo de negocios es muy similar,

LA PALABRA DE LOS QUE VEN CUANDO NO SE VE NADA.



**La Visión de los
Líderes 2021.**
Siempre es uno de
los trabajos más
leídos del año. Con
más razón el año en
que todo cambió.



SUSCRIBITE
suscripciones@cronista.com
o llamando al 0800 222 7664

EDICIÓN ESPECIAL
El Cronista
HECHA POR EXPERTOS

La palabra de **550**
CEOs y directivos
de las empresas
más importantes
del país, contando
sus proyectos y
estrategias. **Único.**

de hecho, al de otros deportistas profesionales: las empresas ofrecen sponsorío y buscan ganar posicionamiento. Los deportistas, por su parte, consiguen el capital necesario para sostener sus operaciones. Según fuentes del mercado, mantener un equipo completo de League of Legends (uno de los eSports más populares) tiene un costo de US\$ 3000 mensuales, destinado a jugadores, instalaciones, psicólogo deportivo, manager, entre otros. No es sorpresivo saber que las primeras marcas que apostaron al sector fueron las que más relacionadas estaban con la escena de los fichines. Este fue el caso de HyperX, la división de periféricos de Kingston.

"La empresa lanzó su primer *head-set* en 2014, nos presentamos como una marca *gamer* y profesional desde el principio", explica Ariel Plabnik, gerente de Negocios de HyperX Latam.

"Más allá del *branding*, que es de los principales objetivos, los *influencers* y los eSports son ídolos de la juventud y los consumidores. Es una cuestión de imagen y tener el logo como *main sponsor* ayuda. También hacemos generación de contenido muy fuerte que luego baja a otros canales de comercialización, esas son las otras barreras que se han roto en la comunicación", explica Plabnik, respecto a la relación que une a la marca con los equipos locales, y hace mención a canales alternativos como TwitchTV, donde los jugadores se muestran practicando y jugando para que sus fans los vean. Plabnik también ve el crecimiento que vive el sector debido a la pandemia. "En toda la región el segmento creció mucho".

Los nuevos pro

El crecimiento de los eSports se vio impulsado no solo por la pandemia, sino también por un creciente interés de las empresas y de las figuras tradicionales del deporte. "El futuro del Gaming está en los eSports y por eso hemos decidido apoyar a diferentes equipos y organizaciones, entre ellas KRÜ, el flamante equipo de Sergio Agüero, para ayudar a sentar las bases de esta industria", afirma Juan Sturla, *manager* de Marketing de AMD en América latina. "Ve-

mos un sector con enorme potencial, que seguirá en constante innovación y crecimiento, en especial, los campeonatos y torneos de distintos juegos continuarán generando una convocatoria cada vez mayor. Por otro lado, las compañías tenemos la responsabilidad de acompañar a los equipos en este trayecto, no solo desde un punto de vista comercial, sino también a través de la creación de productos que respondan a sus demandantes necesidades, considerando la exigencia que requieren los deportes electrónicos", agrega Sturla.

El equipo del Kun Agüero, que du-

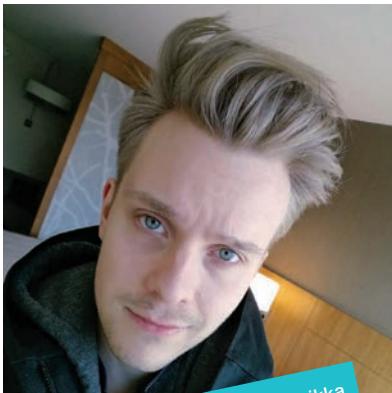
dar. Nuestros players comenzaron a competir en las Qualys de FIFA y logramos el título con Matías Bonanno en la primera Global Series de Sudamérica. Además, en lo que hace a presencia digital cerramos el año con más de 500.000 seguidores en las redes sociales de la organización", expresaron desde la organización.

A diferencia de los deportes tradicionales, en el mundo de los eSports el *publisher* es líder. Las empresas detrás de los juegos más populares –Valve, en el caso de Dota 2; Riot, en el caso de League of Legends, Valve en el caso de Counter Strike: Global Offensive– son los únicos habilitados para generar eventos oficiales y se llevan la mayor parte de la ganancia. Es por eso que, para los equipos, la presencia de las empresas es clave. "Las proyecciones de negocio tienen poca volatilidad en cuanto al riesgo. La apuesta de las marcas es con poca chance de que no les sea rentable. El ROI es algo muy consultado y las inversiones no son del todo claras aún. Este año sucedió que muchas empresas desviaron la inversión en publicidad de calle para eSports, dadas las condiciones de la pandemia", reflexiona Honeker.

Mientras tanto, las empresas creen que vale la pena apostar al nicho. "Hay un potencial enorme en el segmento, especialmente en los campeonatos y torneos de distintos juegos que continuarán generando una convocatoria y una audiencia cada vez mayor", dice Sturla y agrega que "es necesario contar con un marco regulatorio, al igual que en otras actividades, en la medida en que el sector continúa creciendo, es importante comenzar a tener debates sobre de qué modo regular la actividad, de manera tal que las oportunidades sean iguales para todos los actores".

Al igual que con la digitalización y *e-commerce*, la pandemia provocó un crecimiento de este segmento y las empresas están empezando a aprovecharlo, a la vez que los jugadores *amateurs* ya están encontrando un mercado más maduro y regulado para poder planificar su vida deportiva en estas nuevas disciplinas 2.0. <AP> Matías Castro.

Foto: Instagram @mijerax



Jesse Vainikka

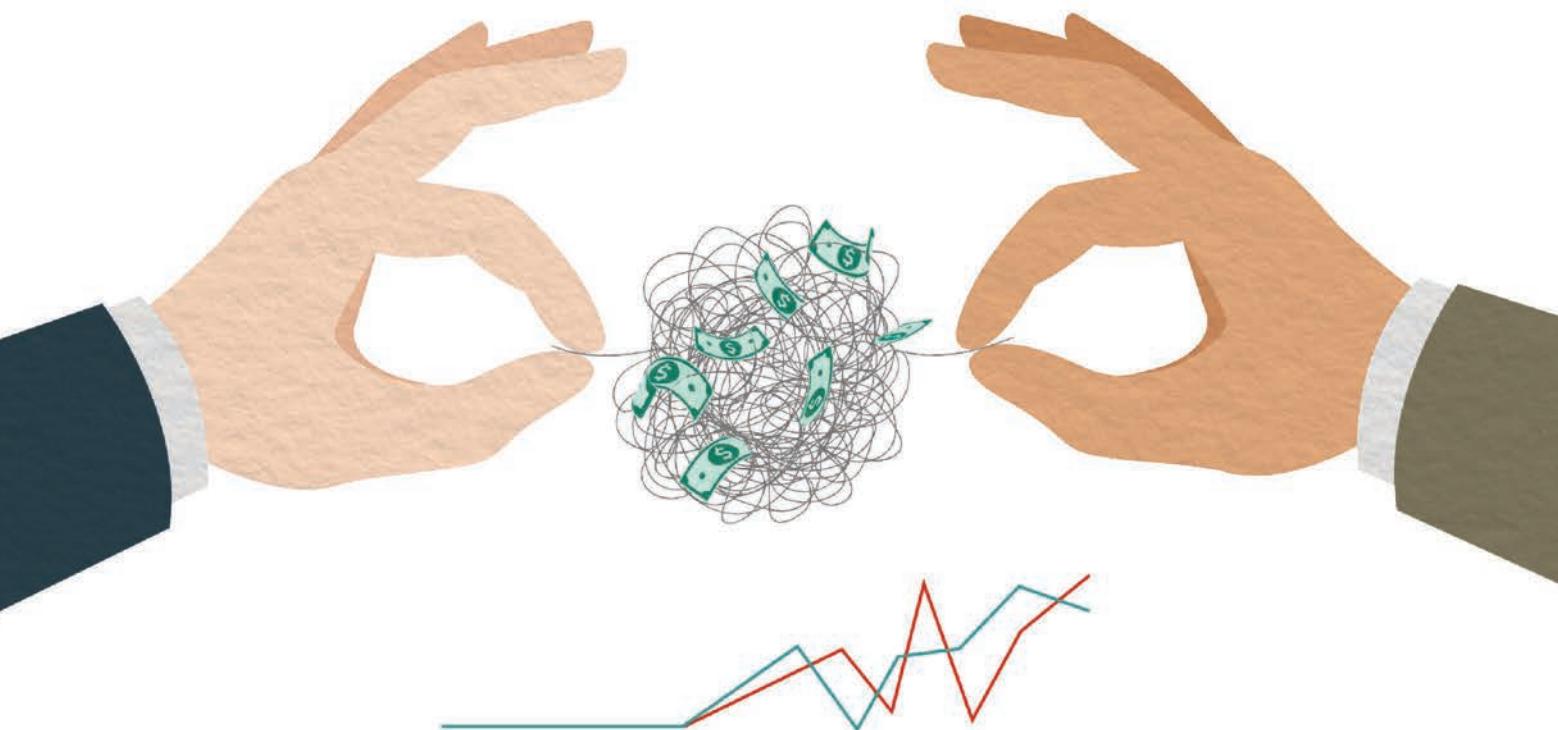
US\$
millones

3

Ganó en 2019
el jugador mejor
pago del mundo

Fuente: esportsearnings.

rante la pandemia consiguió un inesperado y pronunciado éxito como *streamer* de videojuegos en la plataforma Twitch, es uno de los tantos que surgió en los últimos meses. "Llegamos para quedarnos en todo lo que engloba al mundo de los deportes electrónicos y aspiramos, con nuestra impronta, a tener un crecimiento sostenido y ser competitivos", dijeron desde el equipo. Actualmente, el equipo solo se dedica a FIFA pero planean expandirse a otras disciplinas. "Estamos muy contentos de cómo cerramos el 2020, a poco más de dos meses de nuestro nacimiento. Nos trazamos metas a corto plazo que pudimos cumplir y forman parte de los pasos firmes que queremos



CRONISTA DÓLAR

TODA LA INFORMACIÓN,
CLARA Y ACTUALIZADA.





Para los inversores moderados, la recomendación es repartir la cartera entre activos en dólares y pesos ajustados por la inflación para cubrirse de ambos riesgos. Si hay menor aversión al riesgo, Cedears, acciones y títulos del exterior.

Inversiones personales

Portfolio para pasar el verano tranquilo

Después de un año tan desafiante como fue el 2020, ponerse en modo *off* por algunas semanas rankea alto. Para lograrlo, al menos desde el punto de vista del inversor, hay que preparar la cartera para no tener que estar pendiente de sus movimientos minuto a minuto.

El punto de partida no es alentador e impone la necesidad de pensar dos veces las decisiones de inversión. "Claramente a nivel global el tema central será la evolución de la pandemia y la efectividad y velocidad de distribución de las vacunas. Eventos como el que estamos presenciando en Gran Bretaña (al cierre de esta edición), la mutación de una cepa del virus, agregarán volatilidad a un mercado que descontó rápidamente la solución a la pandemia. Todo esto en un contexto de hiperliquidez, con los principales bancos centrales del mundo imprimiendo a toda máquina para sostener la actividad y las cotizaciones", plantea José María Aristi, Portfolio Manager de Fondos Alpha, la gestora del ICBC. "En el plano local -concluye- la negociación con el FMI será el tema de agenda de gran parte del verano".

Así, en un contexto volátil, la gran pregunta que surge por estos días es si

quedarse en pesos atados a alguna tasa fija o variable bajo el supuesto de que la "pax cambiaria" conquistada en noviembre y diciembre va a extenderse, o pasarse 100 por ciento a la vereda del dólar. La respuesta pasará por cuánto riesgo o cuánta volatilidad logra sacar al inversor de su estado de calma.

La recomendación que más repiten los analistas consultados por APER-TURA es hacer un *mix* de monedas que permita cubrirse las espaldas, pero también captar los rendimientos que los activos ajustados por inflación pueden dejar en los próximos meses.

"Desde FIRST Mariva estimamos que existen riesgos para el aumento en la volatilidad del tipo de cambio luego

de observar en las últimas semanas (fines 2020) una recuperación estacional de la demanda por pesos", dice Pablo Santiago, gerente de Wealth Management de Grupo Mariva y avanza con su recomendación: "Nos inclinamos por una mayor diversificación regional, pero para aquellos inversores que solo pueden acceder a los mercados locales, preferimos mayormente los activos de renta fija. Recomendamos mantener una cartera con exposición 70 por ciento en dólares y 30 por ciento en pesos solo enfocados en instrumentos que brinden cobertura como los dólar linked y los bonos CER".

"Para inversores que prefieran permanecer en pesos los bonos ajustables por CER especialmente en la parte media de la curva (TC21, TX21, TX22) son una alternativa interesante, dado el incremento esperado en la inflación este año, producto del rebote de la actividad económica y la gran monetización del déficit fiscal que presenciamos el año pasado", recomienda Aristi y agrega que "la curva soberana local ofrece una interesante cobertura tanto en un escenario positivo de acuerdo con el FMI, déficit fiscal 2021 inferior al proyectado en el Presupuesto, ya que comprimirán rendimiento permitiendo obtener ganancia de capital (en este caso recomendamos mayor *duration*), pero también en escenario negativo, ya que la eventual suba del tipo de cambio implícito en este escenario actuaría de cobertura".

Rodrigo Benítez, economista jefe de Quinqueña Fondos, diferencia la estrategia de corto plazo de la de largo. "Si bien estructuralmente la economía todavía necesita un ajuste, la brecha entre dólar oficial y bursátil se contuvo. En ese marco baja la necesidad de corto plazo de coberturas cambiarias, pero sigue presente el riesgo inflacionario. De esta manera, para los activos en pesos hemos aumentado la ponderación del CER y bajado las coberturas cambiarias". En cambio, avanza, "los stocks de ahorro de largo plazo siguen siempre dolarizados y recomendamos que se mantengan así".

"Para un inversor conservador recomendamos un *mix* de activos CER y *dollar linked* que ofrecemos a través

de nuestros fondos Quinqua Total Return y Quinqua Renta Mixta. Para inversores dispuestos a asumir riesgo los bonos locales emitidos en 2020 cotizan a niveles de paridad muy bajos y si se logra cerrar un acuerdo con el FMI podrían mejorar sustancialmente, porque el horizonte de vencimientos de los bonos es muy bajo en los próximos tres a cinco años", dice Benítez y lista como alternativas bonos como AL30 o AL35 que tienen rendimientos promedio de 15,5 por ciento a 16 por ciento. "En el escenario planteado podrían bajar a un andarivel del 12/13 por ciento generando ganancias de capital del orden del 20 a 25 por ciento".

Para pasar el verano, es decir para inversiones con un horizonte de inversión menores a un año "recomendamos armar una cartera de inversión con diferentes fondos que puedan cubrir tanto instrumentos CER como dólar linked", dice Diego Demarchi, gerente de Wealth Management de Balanz. "La estructura que aconsejamos es tener una posición 70 por ciento en dólares y 30 por ciento en pesos", agrega.

Estirar el horizonte

Si la idea es armar una cartera de inversión más allá del primer semestre del año, la estrategia sugerida por los especialistas cambia. "A más de un año de plazo, lo ideal es armar una cartera internacional donde priorizamos el mercado asiático en fondos que cotizan en la Argentina que diversifican a mediano plazo tanto en acciones como en deuda asiática. Por ejemplo, el FCI Schroders greater China", dice Demarchi.

Para este segmento de inversores de más largo plazo, en SBS miran a quienes fueron las estrellas de 2020: los Cedears. "Son un activo eficiente para diversificar inversiones en acciones, desde la Argentina, en pesos y con foco en mercados internacionales", dice Pablo Haro, gerente de banca personal y distribución de Grupo SBS.

Estos instrumentos tuvieron un gran protagonismo en el mercado de renta variable local el año pasado y en noviembre de cada \$ 100 que se negociaron en BYMA \$ 62 correspondieron a

Cedears, lo cual representa un incremento mayor al 600 por ciento en el volumen negociado con respecto al año anterior. "Definitivamente esta demanda existe gracias a que son un activo eficiente para diversificar inversiones en acciones, desde la Argentina, en pesos y con foco en mercados internacionales", dice el ejecutivo.

En SBS acaban de presentar un producto, denominado Cuenta Administrada Cedears, "que permite invertir desde la Argentina en un portafolio de activos globales que serán administrados activamente por un equipo de profesionales", dice Haro. Cuenta con un portfolio de hasta 30 compañías globales y los sectores representados son Tecnología (28,8 por ciento), servicios de comunicación (20,3 por ciento), salud y consumo discrecional (aproximadamente 15 por ciento cada uno), Financiero, consumo básico y energía.

Bonos soberanos en dólares

Bono	Precio	TIR
GD29	45,53	15,75
GD30	40,12	15,85
GD35	36,12	14,46
AL29	41,00	17,16
AL30	39,13	16,47
AL35	35,06	15,09

Fuente: Bloomberg, cotizaciones al 17/12.

Ahora bien, los Cedears son un vehículo local para invertir en activos del exterior. Evitan varios de los riesgos inherentes a la economía doméstica, pero siguen siendo un activo argentino en pesos y atado a la evolución del tipo de cambio. Si la idea es salir directamente de territorio y riesgo argentino, hay que cruzar fronteras.

Quiena es una plataforma de inversiones que permite con montos muy bajos (desde US\$ 250) de inversión abrir cuenta en Estados Unidos y posicionarse en acciones, bonos o ETF. También otras plataformas como IOL y PPI Inversiones abren esta puerta.

"Un portafolio diversificado, compuesto por acciones y bonos de todo el

mundo, bienes raíces, y *commodities*, nos evita tener que estar proyectando o adivinando qué va a subir y qué va a bajar en el corto, mediano y largo plazo reduciendo el riesgo", dice Nicolás Galarza, CEO y Founder de Quiena Inversiones. "Para aquellos inversores que acceden a la posibilidad de invertir en el exterior, recomendamos una cartera con una ponderación de 55 por ciento en renta fija, 35 por ciento en acciones y 10 por ciento en *commodities*. En el segmento de renta fija (55 por ciento), sugerimos bonos soberanos del Tesoro de Estados Unidos (10 por ciento). El otro 45 por ciento lo alocaríamos en bonos corporativos de altos rendimientos de Estados Unidos (20 por ciento) y Europa (10 por ciento) y en bonos corporativos Investment Grade de Latinoamérica (15 por ciento), principalmente de compañías exportadoras, debido a que bajaron las tasas de contagio en la región", detalla Santiago, de First Mariva.

Adrenalina

Sin salir de territorio local, Aristi pone foco en la oportunidad que encierran las acciones argentinas. "Para aquellos con menor aversión al riesgo, las acciones locales cotizan a valores muy atractivos en términos históricos, con gran expectativa de apreciación en escenario positivo y ofreciendo cobertura muy razonable tanto en escenario de aumento del tipo de cambio implícito como de inflación", dice.

Igual recomendación pone sobre la mesa Benítez de Quinqua Fondos: "Las acciones locales están a valores bajos en términos históricos (45 por ciento por debajo del promedio medido en dólares)". Aclara que "son inversiones que requieren de un plazo largo para consolidar ese crecimiento".

Finalmente, Santiago Abdala, director de PPI Inversiones ve oportunidades "en los bonos en dólares para alguien con apetito de riesgo, y apuntando a que el escenario del 2021 será medianamente favorable". Y sobre acciones opina que "me inclinaría por los vinculados al sector financiero, que suelen anticiparse a los ciclos económicos". <AP> Mónica Fernández.

**AEROPUERTOS**

Los aeropuertos (en la foto, Heathrow, en Londres) se adaptaron a la nueva realidad de los viajes y aplican protocolos de distanciamiento social en las salas de embarque.

Diario de viaje (digital)

Check-ins automatizados, apps hoteleras, herramientas de inteligencia artificial, controles de temperatura... El turismo apela a la tecnología para transmitir seguridad a los pasajeros.

Cuando asomábamos la cabeza hacia el lateral y veíamos la enorme cola que teníamos por delante en Migraciones o llegábamos a un hotel justo después que la van de un grupo y quedábamos vigésimos en la fila de espera para el check-in nunca imaginábamos que algún día podríamos llegar a extrañar todo eso. Hoy, con una nueva mentalidad luego de que el tsunami pandémico paralizara los viajes durante varios meses, la industria del turismo apela

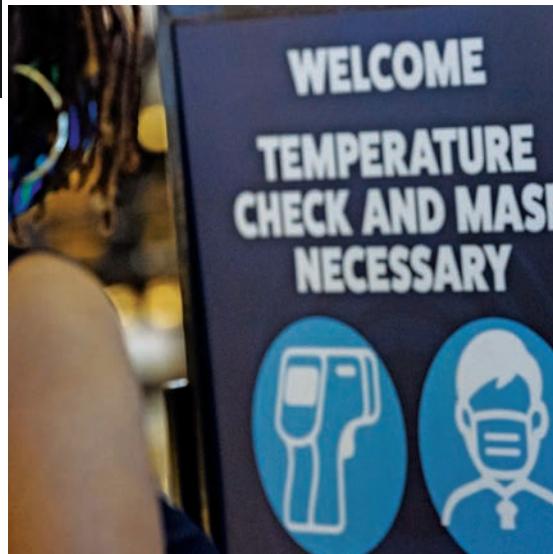
a las nuevas tecnologías para cumplir con los controles sanitarios, dar una sensación de confianza y tranquilidad a los viajeros y, aprovechando la oportunidad, modernizarse y dar paso de manera acelerada al siglo XXI.

Incluso durante los confinamientos, las pantallas fueron clave para mantener viva la curiosidad y el espíritu viajero. Webinars sobre destinos y experiencias actuaron como placebo de los viajes reales. “Para nosotros fue una nueva forma de promoción”, explica Richard Zarkin, gerente de la Oficina de Convenciones de Riviera Nayarit, destino mexicano reconocido por sus playas.

Ahora que los vuelos retoman tibialmente y los hoteles van abriendo y cerrando sus puertas de acuerdo a las marchas y contramarchas en diferentes países, emergen nuevas costumbres, casi siempre ligadas a tecnologías de punta: controles de temperatura, *check-in* y *check-out* automatizados, apps con información sobre los destinos, menús *paperless* con códigos QR... Todo un nue-



CENA ANTI-COVID
Burbujas en la terraza del Ritz en Moscú



TEMPERATURA
Las mediciones de temperatura son una constante ya en los hoteles de todo el mundo.

vo universo de costumbres y comportamientos a los que habrá que adaptarse.

Por lo pronto, las mediciones de temperatura serán una constante: los hoteles Riu pusieron en las puertas de todas sus propiedades cámaras termográficas y dotaron a su personal de controladores para que puedan tomar la fiebre de sus huéspedes cada vez que entran a un restaurante. Un ejemplo de miles de empresas del sector que están aplicando estrategias similares.

**SHOPPING**

Los paseos de compras, con barbijos y distancia social

**CONTACTO**

Los check-in y check-out en los hoteles son vía app o detrás de un vidrio.

El Hard Rock Hotel mexicano, por citar otro, colocó un monitor inteligente de fiebre en su lobby que "brinda al huésped la sensación de sentirse cuidado", de acuerdo a Zarkin. Los aeropuertos también asisten a la proliferación de todo tipo de medidores térmicos. Aquellos que ya se sentían invadidos cuando debían prácticamente desnudarse en los controles de seguridad para demostrar que no eran terroristas suman ahora toda una nueva parafer-

nalia que les permite corroborar que tampoco trasladan ningún virus.

Tranquilidad en el aire

La tranquilidad, se sabe, empieza en el aire. "Como fabricantes creemos que es de suma importancia demostrar cómo las tecnologías que ya están en nuestras aeronaves pueden ayudar en un momento como el que nos toca vivir", indica Arturo Barreira, presidente de Airbus para Latinoamérica y el Caribe. "El avión es

una de las formas más seguras de viajar en un mundo post Covid-19, porque el sistema de ventilación de la cabina ya está diseñado para contar con aire limpio y libre de virus".

En los aviones de la firma, el aire fresco exterior se captura a nivel de vuelo donde el ambiente es extremo (muy frío y seco) y no hay virus ni bacterias. Luego se comprime a través del compresor del motor y el aire comprimido caliente fluye a través de un convertidor catalítico para eliminar el ozono atmosférico. El aire de cabina recirculado pasa a través de filtros que eliminan las

"Con la pandemia debimos acelerar la experiencia digital y encontrar nuevas formas de servir y hablar con los huéspedes".

partículas del aire hasta del tamaño de bacterias microscópicas y grupos de virus (con una eficiencia superior al 99,9 por ciento para micro y nanopartículas). "Un estudio que realizamos demuestra que un pie, que es la distancia aproximada entre dos pasajeros sentados uno al lado del otro, equivale a seis pies o más en un lugar más abierto, por ejemplo, una oficina, debido a las características únicas del aire en los jets modernos", agrega Barreira.

"La tecnología es una parte vital de nuestra empresa y en los últimos meses priorizamos todo lo que nos aporte flexibilidad en cuanto experiencia del usuario y servicios al consumidor, desde una integración de diversos sistemas para ofrecer Viaje Fácil, un producto que permite reservar un pasaje congelando su precio sin disponer en el momento de la totalidad de las millas, hasta pruebas de concepto con inteligencia artificial orientadas a atención al cliente", señala Patricio Pasman, gerente de IT de Smiles Argentina, compañía que gestiona el programa de fidelización de la aerolínea Gol.

Información, información

La seguridad de los nuevos viajes arranca en casa. "Pasajes, documentos, vrou-



TRANSPORTE

Los tours por las ciudades debieron implementar sus propios protocolos.

chers...", el conteo mental que solíamos hacer antes de salir hacia el aeropuerto o una terminal se reemplaza por un único objeto: el teléfono móvil. Y además de la documentación típica, se agrega ahora una nueva necesidad: la información.

"Los viajes se reactivan de a poco pero solo para ejecutivos con motivos urgentes o esenciales", dice Javier Pollitzer director de ventas de SAP Concur para Norte y Sur de América Latina. La solución entrega información actualizada en tiempo real como si un aeropuerto se encuentra funcional, si es necesario realizar algún tipo de cuarentena al llegar a destino o qué niveles de contagio hay en el lugar. También cuenta con la función Locate & Alert, que permite a las empresas recibir alertas en caso de que sus colaboradores se encuentren en una situación de riesgo y puedan identificar dónde están y garantizar su seguridad. Por otra parte permite gestionar los gastos y los proveedores de viajes para lograr acuerdos beneficiosos. "Hoy los pasajes se compran entre

7 y 13 días antes de la fecha de partida mientras que en años anteriores eran más de 20 días. Las compras de último minuto suelen ser más costosas y presentan menos beneficios, por lo que las compañías necesitan prestar atención a este comportamiento".

"Las nuevas tecnologías serán vitales para brindar coberturas en los tiempos de pandemia", indica Marcos Chiabo, CMO y cofundador Assist365. La empresa ya había lanzado su servicio de telemedicina DrOnline en enero de 2019. "Esto nos posibilitó brindar atención médica en todo el mundo", detalla Chiabo, cuya compañía cerró un acuerdo con IATA para tener información del estado de las fronteras en tiempo real en 209 países. En noviembre se implementó el bot Juana que cotiza y hace consultas de pre y posventa.

Uno de los segmentos en la industria de viajes que más trabajó en estos meses para incorporar tecnología es el de los hoteles. "Llevamos cinco años acelerando nuestros proyectos

tecnológicos para poder situarnos en este entorno", asegura Roberto Martín, gerente de experiencia digital del huésped de Bahía Príncipe Hotels & Resorts, con fuerte presencia en República Dominicana. "La tecnología nos ha ayudado a acercarnos más al cliente en un momento en el que prima el distanciamiento", agrega. Si bien todas las propiedades ya contaban con kioscos interactivos para reservas de cenas, tratamientos de spa o solicitudes de conserjería, se amplió esa capacidad a todos los servicios y, además, se lanzó una app que permite hacer lo mismo desde un teléfono móvil. "Agilizamos el proceso de *check-out* y estamos trabajando fuerte en análisis de datos para mejorar la experiencia de nuestros próximos clientes", detalla Martín.

Nuevas maneras de servir

"Con la pandemia necesitamos acelerar la experiencia digital y encontrar nuevas maneras de servir y hablar a nuestros huéspedes", cuenta Nancy Munzar Kelly, gerente general del Shangri-La Toronto, Canadá. Más allá de la automatización del *check-in* y el *check-out*,

la propiedad estructuró catas de vino y clases de preparación de cócteles en la habitación vía *zoom* y sumó equipos Technogym para que los clientes puedan pedir al cuarto bicicletas inteligentes o cintas para correr.

“En una escala de 1 a 10, la tecnología tenía una importancia de 7 antes de la pandemia y ahora es de 9,5”, explica Brent Kirkman, gerente general de Victoria House, un resort de lujo de Belice que implementó dos nuevos sistemas de comunicación: una aplicación y un sistema de mensajería con inteligencia artificial que responde consultas, programa mantenimientos e informa el estado de las habitaciones en el momento de limpiar o desinfectar.

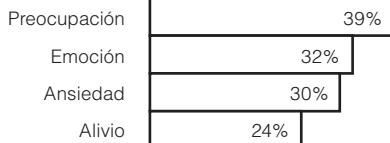
Los hoteles Baglioni, conforme a los tiempos que corren, lanzaron Baglioni Studios: tecnología de avanzada para realizar eventos en vivo que se transmiten por *streaming* en el marco de un cinco estrellas y sin amontonamiento de gente. “En principio está disponible solo en la propiedad de Roma, pero la idea es extenderlo hacia otros hoteles”, apunta Willian Pulvirenti, gerente regional de ventas para América latina.

Y por casa

Los hoteles en la Argentina también están muy activos en la incorporación de tecnología para facilitar los viajes

La emoción de viajar

¿Qué sienten los viajeros de negocios que vuelven al ruedo?



Fuente: SAP Concur

post-Covid. “Una de las principales medidas fue generar el menor traspaso de papeles posible: digitalizamos muchas tareas que antes de la crisis sanitaria se realizaban de forma manual”, describe Marcelo Salomão, responsable de IT de la cadena hotelera Accor para Sudamérica. Entre las soluciones que se implementaron se cuentan la comunicación del personal con los huéspedes a través de WhatsApp para mantener distancia social y ganar eficiencias. “Se encuentra en la etapa final de aprobación en algunos de nuestros hoteles y deberían implementarse en el primer semestre de 2021. El proyecto también incluye soluciones de *check-in* en línea y pago por enlace”, indica Salomão.

“A partir del inicio de la cuarentena consolidamos un equipo de trabajo de innovación: comprendimos que la rea-

lidad con la que deberíamos lidiar y el plan de recuperación sería disruptivo”, relata Lucía Bo, directora de ventas de Palacio Duhau-Park Hyatt Buenos Aires. Entre otras cosas, se habilitó la apertura de puertas con Bluetooth desde el celular y se ampliaron las capacidades de la HyattAPP para que los huéspedes pudieran completar casi todos sus requerimientos desde allí.

Four Seasons también había desarrollado una *app* prepandemia, pero con un diferencial: es operada en tiempo real por el equipo. “Es decir, nuestro equipo se encuentra controlando la *app* y respondiendo, no hay un robot ni un sistema automatizado”, señala Camila Ripoll, coordinadora de relaciones públicas de la propiedad de Buenos Aires.

Para Andrés Hasdeu, director de ventas de Sheraton Buenos Aires y Park Tower, cambió la valoración de los huéspedes sobre las tecnologías disponibles. “Hoy aprecian tener internet de alta velocidad simétrico que no se corta y permite realizar reuniones o eventos virtuales de manera profesional y segura o los códigos QR, que ya existían para reemplazar todo el material de promoción o información en papel o el pago a través de nuestra tienda *online* de reservas con estándares de seguridad PCI”, enumera. La compañía ya tenía implementados sistemas *keyless* en diferentes propiedades. “Estamos haciendo la instalación en Buenos Aires para que se pueda abrir la habitación aproximando un celular”, cuenta Hasdeu.

Sin embargo, no todo es incorporar *apps* y sumar funcionalidades. “Nuestro cliente espera un trato personalizado, en que las relaciones se basan en la hospitalidad del trato directo, por lo que la tecnología era considerada más un aspecto interno para ser más eficaces”, indica Ignacio Durán Caffarena, director de ventas del Alhambra Palace de España. “La pandemia marca un antes y un después y ahora debemos reducir el contacto directo y evitar aglomeraciones: si bien esta evolución será positiva y ayudará a centrarnos en aspectos como la atención al cliente, no debemos perder de vista que somos la industria de la hospitalidad”. <AP> Walter Duer



DISTANCIA SOCIAL

En Londres, como en otras ciudades del mundo, carteles de distanciamiento.



Ilustración: Joseina Jolly.

Actualidad

Marketing con distancia social

Las marcas empezaron la temporada estival con acciones en la Ciudad y en los principales centros turísticos. Pero el fantasma de la cuarentena y la segunda ola ponen en jaque las estrategias de verano que son un clásico de cada año.

Un fantasma recorre la Argentina: el fantasma de la segunda ola de coronavirus. Así empezó enero 2021: con un pico de casos en distintas zonas del país que pone en jaque la demorada temporada de verano, en la que tantos establecimientos turísticos tienen puestas sus últimas fichas para sobrevivir. En ese contexto, la estrategia de marketing de verano de las marcas locales también pende de un hilo: en diciembre, el mes en el que tradicionalmente arranca la temporada, todavía muchas no habían decidido cuáles serían sus acciones. Y las que tienen un plan, se acercan tímidamente a la orilla.

En cualquier momento, saben, hay que desplegar un escenario alternativo.

La prevención es, quizás, la palabra clave de enero 2021: todas las marcas apuestan a la concientización sobre contagios y distancia social y tienen menos acciones orientadas a vender placer, como ocurrió en otros años. El apoyo a los comercios locales más afectados y la apuesta a un turismo más federal y ciudadano son otras de las claves.

“Es un verano raro”, reconoce Rodrigo Scandura, CEO de la agencia de creatividad Cuatro Coronas, a cargo de campañas para Boca Juniors, la aerolínea KTM

y Nivea. “Las marcas saben que algunas acciones típicas de la temporada, como los recitales o las grandes aglomeraciones, están fuera de juego. En ese sentido, otras plazas turísticas más allá de la costa, que siempre fue la más masiva, empiezan a tener más atractivo. Las grandes ciudades, también, se presentan como protagonistas este verano porque mucha gente se queda en la casa. Y, claro, hay mucha acción puesta en la prevención”.

“Fue un año complicado para todos en ventas –agrega, a coro, Romina Fontana, gerente de Marketing de Nespresso Argentina– pero considerando la situación el desafío de generar campañas fue aún mayor. Nunca fuimos, como marca, de tener una gran presencia en la playa pero este año tenemos claro que el turismo se va a mover por diferentes lugares. La idea fue generar *pop up stores* en distintas zonas donde veamos potencial, que se puedan mover. Y tenemos variedades de café que se pueden tomar frío porque ya es un consumo establecido para todo el año”.

Justamente por el calor, uno de los segmentos que tradicionalmente más invierte en acciones en verano es el de bebidas. Siempre tiene un buen primer

trimestre de ventas apalancado en las vacaciones y las reuniones al aire libre. Este año, toda la industria se mueve con cautela: van a estar en todo el país con sus marcas masivas pero prefieren apostar a ganar espacio en la góndola en categorías cercanas a su corazón, como la sidra.

“Por el contexto, no hay muchas acciones concretas en el *roadmap*. Entendemos que hay que estar cerca de los consumidores y entonces estamos en los puestos donde están nuestros clientes en Mar del Plata, Pinamar y plazas en el interior del país. Nuestra idea es mirar lo que pasa en toda la Argentina porque claramente es un verano especial”, reconoce Nicolás Rubino, gerente de Marketing & Revenue Management de CCU, la empresa multicategoría de bebidas detrás de las cervezas Heineken e Imperial y de las sidras 1888, entre otras.

“Fue un año sin precedentes –agrega Rubino– y nos desafió a pensar una manera de trabajar diferente, no solo desde el marketing sino también en todos los procesos creativos”.

Heineken, por caso, tuvo que reconvertir su forma de comunicación con campañas de ayuda para apoyar al golpeado rubro gastronómico. Y algunos de sus lanzamientos de fin de año apuntan a poder aprovechar el calor y el espacamiento de la “nueva normalidad”. En ese sentido, el lanzamiento al mercado de 1888 Rosé, una extensión de la línea regular de sidra, implica una renovación en la categoría que quiere ganarle a la estacionalidad y en la que ya habían apostado con la marca gourmet Pehuenia.

Su competencia local, Cervecería y Maltería Quilmes, la pata argentina del grupo internacional Ambev Inbev que comercializa las marcas Quilmes, Corona y todo el *portfolio* de bebidas de PepsiCo, también entiende que en el verano hay una oportunidad para el segmento... con algunos cambios. “Hay una diferencia en los hábitos que habla de más consumo en el hogar. Durante el verano habrá mucho foco en el consumo al aire libre. Claramente, además, será un verano más federal para nuestras marcas, en donde se amplían los destinos para vacacionar cerca de casa”, le reconoció Martín Ticinese a APERTURA hace un mes.

Desde Corona mantuvieron un perfil bajo durante buena parte de 2020. ¿Por su nombre su reputación se vio afectada? “No tuvimos acciones en los primeros meses del año, claramente. Empezamos en julio a activar con la campaña Viernes con conexión con el objetivo de ayudar al sector del turismo”, dicen desde adentro.

Este verano, no se saldrán demasiado de la tradición: a su presencia en el parrador Casa Corona en las playas del sur de Mar del Plata, le sumarán actividades de espacamiento *in situ*. “Abrimos a partir del 26 de diciembre y van a haber actividades con distancia social: clases de yoga o surf; sesiones con música y también tendremos las Chefs Sessions con cocineros itinerantes invitados”, agregan.

Si Mahoma no va a la montaña...

Consumir en el momento o llevárselo a casa será uno de los focos este verano. Para las bebidas, implica un cambio del consumo del restaurante al hogar. Pero para las franquicias de alimentos también implica un cambio en su estrategia: de lo fresco a lo envasado.

Para Costumbres Argentinas, que tiene 70 locales de panificados, empanadas, pizza y postres en todo el país, las comidas congeladas llegaron para quedarse como opción. “La clave es que los alimentos puedan ser consumidos en distintos momentos del día. Entonces ampliamos la propuesta de platos elaborados, congelados, prefritos, pastas, golosinas, productos saludables... la idea es estar todo el día con varias opciones”, comenta Ernesto San Martín, director Comercial de la empresa. Dos novedades para 2021 marcan un movimiento en la misma dirección: el lanzamiento de una línea de helados a precios populares y el lanzamiento de un sitio *online* para hacer compras por internet con envíos gratuitos. Las campañas serán en el AMBA y en los nuevos locales en Santa Fe.

Pamela Blanco es gerente de Marketing de la división Alimentos de PepsiCo Argentina y entiende el desafío de las marcas en una temporada sin tanta fuerza en los lugares turísticos tradicionales. Las marcas de *snacks* apostarán a lo lúdico teniendo en cuenta el atractivo de la categoría para los más jóvenes. La alian-

za con *tiktokers* apunta a los más chicos: hicieron campañas con Cande Copello y Pablo Granados, entre otros.

El lanzamiento de la promoción “Actitud de verano” –que correrá hasta febrero– también será de la partida y la activación es nacional. Repartirán premios de hasta \$ 100.000 asociados a marcas como Lays, Cheetos o 3D. “Está pensando, justamente, para celebrar esta época del año con actitud positiva. Quisimos agasajar a nuestros consumidores ofreciéndoles premios monetarios”, cuenta Blanco y agrega que, además, “se entregará paquetes en el Gran Buenos Aires y Mar del Plata para que los consumidores prueben suerte cargando la información de los *packs* en los celulares”.

Lo itinerante, como los *pop up stores* o los camiones que reparten productos de consumo masivo, serán claves para no quedarse en un solo lugar, teniendo en cuenta la diversidad de destinos.

“Es difícil generar campañas en el medio de una situación como ésta”, reconoce Fontana de Nespresso, que tendrá presencia a través de sus clientes en Mar del Plata y Pinamar. “La búsqueda hoy es estar cerca de los lugares de consumo y la entrega *online* lo salva: muchas personas compraron cafeteras para poder hacer en casa lo mismo que tomaban en la oficina. Entonces pudimos mantener todos nuestros lanzamientos”.

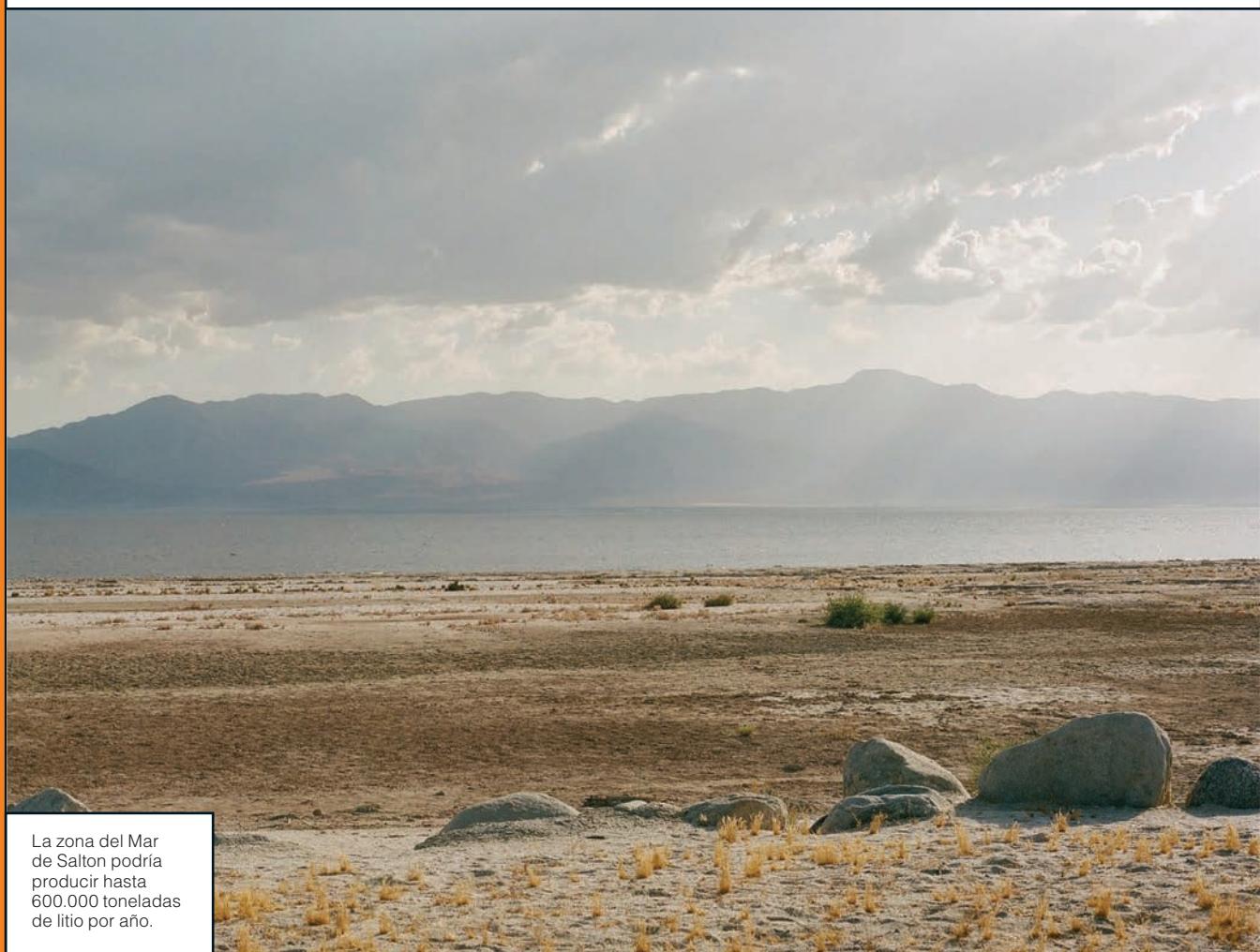
La marca de cosmética Natura puso a punto un *truck* para activar su campaña “Un verano más bonito” y así llegar a ciudades de la costa argentina –estarán en Mar del Plata, donde tienen un espacio propio– pero también a Mendoza, Salta y Bariloche, donde pasarán parte de febrero. Cuidar al medioambiente es la consigna: se sembrarán macetas biodegradables y canjearán pulpas de manos a cambio de tres tapitas plásticas.

Adaptarse a los hábitos de consumo de la nueva normalidad no será fácil, reconocen las marcas. Pero el verano puede ser un buen período de transición para tomarle la temperatura a los consumidores y delinear estrategias durante el resto del año. Será más importante que nunca conocer sus gustos, su apetito de consumo, y, ahora también, cuidar su salud. <AP> Florencia Pulla.

Industria

Bienvenidos al valle del litio

Un tramo desértico rico en depósitos del metal que se usa para fabricar baterías podría albergar la nueva fiebre del oro de California



La zona del Mar de Salton podría producir hasta 600.000 toneladas de litio por año.

Tormentas de polvo cubierto de toxinas arrasan el condado Imperial de California, donde volcanes de barro escupen y silban cerca de las costas del lago conocido como el Mar de Salton. El condado es uno de los más pobres de California, y la mayoría de sus puestos de trabajo están atados a una delgada franja de tierra irrigada rodeada por el desierto. San Diego y la próspera costa del Estado Dorado se encuentran a unos 160 kilómetros del otro lado de las montañas, pero bien podrían estar en otro planeta.



Sin embargo, este olvidado paisaje lunar podría tener la llave para el futuro de los autos limpios en Estados Unidos. La salmuera atrapada debajo del suelo contiene uno de los depósitos de litio potencialmente más grandes del mundo. La demanda del metal se está disparando conforme las automotrices del planeta hacen la transición a autos eléctricos impulsados por baterías de litio.

Gran parte de ese litio llega hoy de Australia, China y América del Sur. Estados Unidos está desesperado por tener su propia fuente.

No hay dudas de que aquí hay litio. La salmuera que lo contiene ya corre por la superficie de día y de noche a través de una serie de 11 plantas de energía geotérmica, apiñadas en torno al extremo sudoriental del Mar de Salton. Las plantas, que llevan decenios funcionando, convierten el agua a 260 grados en vapor para generar electricidad. Todo lo que se precisa es una forma de retirar el litio antes de devolver el resto de la salmuera al subsuelo. Un estudio de marzo de 2020 de la organización de investigaciones SRI International calculó que la zona del Mar de Salton podría producir alrededor de 600.000 toneladas de litio por año, casi ocho veces la producción mundial del año pasado.

Pero una cosa es extraer el litio de la salmuera de la región a modo de prueba y otra hacerlo de forma masiva y con un costo razonable. "No es alquimia –dice Jonathan Weisgall, vicepresidente de relaciones gubernamentales en Berkshire Hathaway Energy Co, que es propietario de diez de las plantas geotérmicas de la región. "El litio está aquí y lo hemos recuperado en el laboratorio. La pregunta es si podremos usarlo de manera comercial".

Con sus bolsillos abultados, Berkshire es una de las tres compañías que están desarrollando instalaciones para extraer litio de la salmuera. En otros lugares de California el gigante minero Río Tinto Group ha estado extrayendo el metal de viejas minas de oro. Tesla anunció planes de producir su propio litio a partir de arcilla de Nevada, algo que nunca se ha hecho a escala comercial. Seis años atrás la *startup* Simbol Materials aseguró haber descifrado el código en su planta de pruebas en el Mar de Salton, y consiguió una oferta de compra de Tesla por US\$ 325 millones, informó el diario Desert Sun. La operación no se concretó, y Simbol se fundió en 2015, y cerró la planta.

Funcionarios de California que se han dedicado años a estudiar la idea no sólo ven al condado Imperial como una mina gloriosa. Afirman que el litio podría convertirse en la base de un mercado local que podría convertir a EE.UU en una potencia en la industria de las baterías que está dominada por China. Quieren atraer al estado la mayor cantidad de puestos. Incluso empezaron a usar el nombre "Valle del litio" para denominar la idea. Razonan que como allí hay litio, también se podrían producir las baterías con fábricas alimentadas por energía geotérmica. Y si las baterías se fabricaran allí, ¿por qué no producir también los autos eléctricos? "La infraestructura existe, la fuerza laboral existe –señala Rod Colwell, director ejecutivo de Controlled Thermal Resources, que prevé levantar una nueva planta geotérmica que incluya la extracción de litio del lago. "Si conseguimos enganchar una planta de baterías, hablamos de 3000 empleos. Es mucho para el sur de California".

Sería algo más grande incluso para el condado Imperial, donde ya antes de la pandemia la tasa de desempleo rondaba el 15 o 20 por ciento. El condado, que en un 85 por ciento es de



El río Alamo del lado estadounidense, en el comienzo de su recorrido hacia el Mar de Salton.

población hispana, sufrió el verano boreal uno de los peores brotes de Covid del estado. Sus dos hospitales quedaron tan abrumados que algunos pacientes debieron ser llevados por vía aérea 700 kilómetros hasta San Francisco. "Esta pandemia sólo descubrió algo que mucha gente no conocía", dice el legislador estatal Eduardo García, quien se crió en la zona y ahora representa a Sacramento. "Los que vivimos allí y hemos conocido las dificultades llevamos años haciendo sonar las alarmas".

En septiembre el gobernador Gavin Newsom promulgó una ley redactada por García que crea una comisión para explorar la mejor manera de desarrollar los recursos de litio

del condado. García dice que la oportunidad es un "momento Wayne Gretzky", refiriéndose al famoso método del jugador de hockey sobre hielo de ubicarse dónde creía que iba a ir el disco. "Podemos decir que el disco estará aquí, en cuanto a nuestras necesidades de baterías de litio y de electrificación del país", resume García.

El valle Imperial atraviesa la frontera con México. En 1905 explotó un dique en un canal de irrigación que llevaba agua desde el Río Colorado, unos 90 kilómetros al este. El agua se acumuló en una depresión en el desierto, el Pozo de Salton, y creó un lago cuya superficie se encuentra unos 60 metros por debajo del nivel del mar. De a poco se ha ido secando y achicando, y cada año se vuelve más salado. En el lecho del lago se asentaron pesticidas de campos regados de la zona, y ahora están expuestos al viento, que los levanta durante las tormentas de polvo.

Debajo del lago una burbuja de magma –roca parcialmente fundida– calienta el agua que utilizan las centrales geotérmicas. Lejos de ser pura, esta agua tiene una porción considerable de la tabla periódica. En los años '80, cuando se construyeron las centrales, nadie le dio mucha importancia al litio; las primeras baterías comerciales de litio no llegaron al mercado sino hasta 1991.

Las plantas del Mar de Salton obtienen la salmuera supercalentada de pozos a miles de metros de profundidad, las convierten en vapor en las instalaciones, usan ese vapor para hacer girar turbinas y generar electricidad, y después la inyectan de nuevo bajo tierra para que se recalienten. La extracción del litio antes de reinjectar la sal agregaría unos pocos pasos al ciclo existente, y daría a las plantas un nuevo producto que valdría mucho más que la electricidad que venden.

No es fácil extraer cantidades de litio comercial de la salmuera, que está repleta de potasio, hierro, manganeso y sodio. Esto ocurre en parte porque los átomos de litio y sodio actúan de manera similar, explica David Snydacker, fundador y CEO de Lilac Solutions. Su *startup* de Oakland, California, ha desarrollado su propia versión de la tecnología de intercambio de iones –el mismo concepto detrás de la descalcificación del agua– que emplea cuentas de cerámica para retirar el litio sin las impurezas. En febrero Lilac obtuvo US\$ 20 millones en financiamiento de inversores como Breakthrough Energy de Bill Gates (Michael Bloomberg, fundador y accionista mayoritario de Bloomberg LP, que es propietario de Bloomberg Businessweek, es un inversor en Breakthrough Energy), y Controlled Thermal Resources contempla usar la tecnología de Lilac en el Mar de Salton.

"El litio es especialmente complicado de separar –dice Snydacker. Si pruebas con la tecnología convencional de intercambio, sólo terminas con un montón de sodio".

Cada compañía con proyectos en el lago –Controlled Thermal Resources, Berkshire Hathaway, y EnergySource Minerals LLC– tienen su propio método de cara a la tecnología, y cada uno insiste en que llegar a la producción a gran escala no demandará de nuevos avances. La pandemia llegó en un



mal momento, cuando las empresas ya pensaban haber terminado con los diseños de plantas y recaudar dinero.

EnergySource, cuya empresa hermana opera una de las plantas geotérmicas de la zona, necesita unos US\$ 400 millones para sus instalaciones, dice el director operativo, Derek Benson. La compañía espera empezar la construcción dentro de un año, y arrancar la producir a fines de 2023. En la planta ha organizado un proyecto piloto con idas y vueltas en los últimos cuatro años, apunta. La planta a capacidad plena podría producir no menos de 20.000 toneladas métricas de litio por año.

Si las fábricas operan como está previsto, funcionarios de California anticipan que se verán ante algo mucho más grande. Con una población ecologista y con energéticas políticas frente al cambio climático, California se ha convertido en el hogar de la mitad de todos los autos eléctricos que se venden en EE.UU. A pesar de su reputación de lugar costoso para fabricar cualquier cosa, el estado se ufana de contar con una cantidad creciente de fabricantes de AE, como Tesla y sus rivales Lucid Motors, Zero Motorcycles y el fabricante de ómnibus Proterra. La creación de un núcleo de fabricantes de baterías que tome al condado Imperial como centro ayudaría a prosperar a los fabricantes de AE, atraería inversiones de Detroit conforme las automotrices estadounidenses se pasen al transporte eléctrico, y crearía buenos puestos de trabajo en un extremo del estado que los necesita de forma desesperante. "California tiene algunas de las más exigentes normas de relaciones laborales y regulaciones ambientales –afirma el legislador García–, así que de verdad queremos difundir la idea de que vamos a hacerlo, y lo haremos bien". <BW> David R. Baker.

THE BOTTOM LINE. Funcionarios de California dicen que una de las partes más pobres del estado podría convertirse en una gigantesca fuente de litio para autos eléctricos, sin que para conseguirlo tengan que destrozar la tierra.

Los fabricantes de lidar bajan sus miras



Puesto que la autonomía plena todavía está lejos, se concentran en agregar funciones a los autos comunes

A medida que los plazos para la existencia de autos plenamente autónomos se estiran hasta la próxima década, los fabricantes de lidar –los sensores laser que son críticos para la tecnología autónoma– pasaron a promoverlos a las automotrices para los sistemas de asistencia avanzada a conductores (ADAS, en inglés), como el manejo manos libres en autopistas. En el caso de startups como Innoviz Technologies, Luminar Technologies y Velodyne Lidar, el acercamiento más gradual a la autonomía podría ser potencialmente el más lucrativo.

Luminar ha suscripto acuerdos con Volvo Car y Daimler Truck. La tecnología de Innoviz estará en el iX de BMW, un SUV eléctrico que se presume entrará en producción este año. Las compañías que producen los lidar han reducido el costo de los sensores, que figuran entre los componentes más costosos de los vehículos autónomos (VA), de modo de que sea practicable que la tecnología se use en la producción masiva de autos.

Velodyne Lidar y Ouster, fundadas por un veterano de la atribulada startup Quanergy Systems, también sondean



mercados como el de los elevadores automatizados, con exigencias de seguridad menos rigurosas que el de los autos con pasajeros, los robots industriales y los drones. Para Velodyne Lidar, los sistemas de asistencia al conductor representan alrededor del 35 por ciento de los proyectos que ganó o espera ganar en los próximos cinco años, mientras que los VA y los robots industriales aportan el 20 por ciento cada uno.

No está claro si esos baluartes alcanzan para sostener a las compañías, pero la promesa de ofrecer tecnologías de conducción autónoma a autos de pasajeros convencionales les permi-

tió recaudar cientos de millones de dólares en capital nuevo. Algunas saldrán a la Bolsa merced a acuerdos con compañías de adquisición por compras espaciales (o SPAC, en inglés). Velodyne finalizó en septiembre esa fusión en reversa con Graf Industrial. Austin Russell, el fundador y director ejecutivo de 25 años de Luminar Technology, se convertirá en uno de los multimillonarios más jóvenes del mundo cuando su empresa termine su fusión en reversa por US\$ 3400 millones.

“Lo más probable es que se precisen cientos de miles de vehículos para habilitar la autonomía –escribió Russell en octubre en carta a inversores. Esa escala es exactamente la que podemos ofrecer con la producción en serie de vehículos de consumo”.

Innoviz, una firma de riesgo israelí respaldada por autopartistas como Aptiv y Magna Internacional, promueve su más reciente software y sus sensores como medio para que las automotrices desarrollen la tecnología autónoma. La startup parte de datos recabados de vehículos de consumidores. El lidar que entregará al iX de BMW introducirá gradualmente la autonomía de nivel 3, que implica que en contextos limitados los conductores podrán retirar las manos del volante y la vista del camino.

El mercado de los sensores lidar en vehículos livianos podría alcanzar los US\$ 46.000 millones en ventas hacia 2030, y buena parte se destinaría a habilitar la autonomía parcial, señala Sam Abuelsamid, analista destacado de la compañía de investigaciones Guidehouse Insights.

La única forma en que las startups del lidar puedan ganar dinero hoy en el sector de transportes es a través del ADAS, dice Grayson Brulte, quien dirige una consultora en Palm Beach, Florida, centrada en vehículos autónomos. “Cuando vayan madurando niveles superiores de autonomía –agrega– podrán contar con ese crecimiento adicional en los ingresos”. <BW> Gabrielle Coppola



THE BOTTOM LINE. Los productores de Lidar han captado capital nuevo en tanto trabajan con automotrices para introducir funciones autónomas limitadas. Ese punto podría ser potencialmente el más lucrativo para esas startups.

**LYSOL YA
TRABAJA
EN ESO**





EL FABRICANTE DE DESINFECTANTES
ESTÁ PRODUCIENDO MÁS QUE NUNCA.
PERO ANTE UN INVIERNO DE PANDEMIA,
IGUAL PODRÍA NO ALCANZAR

POR DREW ARMSTRONG
FOTOGRAFÍAS DE
CHRIS MAGGIO

Un de los íconos más reconocibles de la limpieza en Estados Unidos se origina en Nueva Jersey. No importa dónde tengan la suerte de detectar latas de Lysol, el rociador desinfectante casi con seguridad fue fabricado en la misma instalación enorme de color tostado ubicada en un suburbio a una hora de viaje en auto de la ciudad de Nueva York. Sobre los pisos de cemento de la ruidosa planta, un flujo constante de latas vacías avanza por la línea de montaje en espera de que las llenen. Una máquina les coloca una mezcla de etanol, otro químico desinfectante llamado compuesto de amonio cuaternario, o cuat, y algún perfume. A la mezcla los empleados la llaman “el jugo”.

Un máquina denominada Filtec revisa cada lata para verificar que tenga exactamente 560 mililitros, luego un dispositivo llamado rizador agrega la parte superior de metal que rociará el Lysol a través de la cánula de plástico añadida. En un sector separado, otra máquina usa la cánula para inyectar el butano que impulsa al rociador; luego la lata es bañada en una piletta con agua a 60 grados, rodeada por un vidrio balístico de media pulgada. Eso logra que sea casi imposible que la tapa reviente más tarde, a menos que alguien arroje la lata al fuego. “Si va a explotar, explotará aquí, no en las góndolas de Walmart”, dice Shahzeb Malik, director de ese sector. Otras máquinas presionan la cobertura de plástico, pegan la etiqueta de Lysol, y agregan una tapa. Las latas se agrupan en cajas y pallets, a las que una máquina elevadora coloca en camiones de reparto, mientras nuevas latas vacías llegan desde el proveedor en Pensilvania.

El ritmo se agilizó durante la pandemia, porque la planta ha trabajado sin interrupción, salvo cuando se produce el cambio de turnos. Cada día la fábrica emplea al menos tres depósitos de etanol que llegan por tren, cada uno cargado con 110.000 litros. La planta puede producir entre 700 y 800 latas de Lysol por minuto, todas las cuales se venden y se usan rápido, o son guardadas por estadounidenses desesperados por mantener sus cosas libres del virus.

Debe quedar constancia de que Lysol funciona. El SARS-CoV-2 es un virus con envoltorio, un manojo de material genético envuelto en una membrana de grasosas moléculas lípidas. El etanol y el cuat actúan como solventes que rompen esa piel y dejan inerte la materia viral. Eso no significa que cualquiera deba inyectárselo, un tratamiento que sugirió a comienzos de 2020 el presidente Trump al proponer a los médicos que consideraran el uso de desinfectantes, incluida la lavandina. “Bajo ninguna circunstancia los productos desinfectantes deben administrarse al cuerpo humano”, se lee hoy en la página web actualizada de Lysol.

En el transcurso de un 2020 desquiciante, Lysol ha sido uno de los productos que experimentó de manera constante una demanda sin precedentes. Llegó al punto del frenesí, un nivel de compra por pánico comparable a la adquisición de papel higiénico y arroz. A comienzos de marzo, cuando el equipo de ventas de Nueva Jersey probó el interés enviando 10.000 latas a un comercio de Florida, el despacho se vendió en menos de dos horas. La casa matriz de Lysol, Rec-

kitt Benckiser Group, afirma que en todo 2020 producirán 35 millones de latas mensuales en América del Norte, más del triple del máximo anterior al Covid-19 y suficiente para poner una lata en la mayoría de los hogares estadounidenses antes de que culmine el invierno boreal. Hasta ahora las ventas subieron un 70 por ciento, lo que impulsó el valor de mercado de Reckitt por encima de los US\$ 60.000 millones. La compañía ganó porciones de mercado en las que rivales como Clorox se habían mantenido estancados o con dificultades. Y aún así el aumento de la producción no bastó para mantener las existencias en las góndolas.

Reckitt Benckiser lo vio venir, tanto desde su sede central



en las afueras de Londres, cuento en uno de los nodos de producción más grandes, ubicado unos 210 kilómetros al oeste de Wuhan, China. Pero había un límite en lo que podía hacer la empresa para conformar a todos. La casa matriz de Lysol demostró ser un indicador líder en varios momentos de la pandemia. Ante la llegada del invierno, esto es lo más reciente: pese a todos sus éxitos para adaptar su delgada cadena de proveedores a una plaga que aparece una vez en cien años, la firma no ha conseguido todavía equiparar la oferta con la demanda. "Hemos sido transparentes acerca de lo que tenemos y lo que no tenemos –señala el director ejecutivo de Reckitt, Laxman Narasimhan. En algunos casos, sí, hemos decepcionado".

Ll l terror al covid habría sonado familiar a los sobrevivientes de las epidemias de cólera que arrasaron con buena parte del planeta en el siglo XIX. Los brotes mataban cientos de miles de personas que no tenían acceso a agua potable en Estados Unidos o Europa. Uno de ellos liquidó a 3000 habitantes de Nueva York en cuestión de semanas, y expulsó a decenas de miles más de la ciudad. Hacia fines del siglo XIX, la teoría de gérmenes por primera vez había apuntado a patógenos microscópicos como causa de las enfermedades infecciosas, y las empresas prometían nuevas formas de protección química. En 1889 un químico alemán llamado Gustav Raupenstrauch creó el



● LA PLANTA DE LYSOL EN NUEVA JERSEY PUEDE PRODUCIR ENTRE 700 Y 800 LATAS POR MINUTO.



● CAJAS DE LYSOL SE COLOCAN EN PALLETS PARA SER DESPACHADAS.

Lysol. En los tiempos de los curanderos, los primeros propietarios promovían el Lysol para cualquier cosa, desde la limpieza de la casa a la higiene femenina.

Los dueños actuales de Lysol restringieron su empleo a las superficies. Aparte de las latas, la compañía vende paños desinfectantes, que cuentan con cuats más suaves; rociadores para la limpieza de cocinas, y un limpiador de la taza del inodoro. La marca moderna le debe mucho de su brillo a Joe Rubino, quien en la década de 1980, un par de propietarios atrás, empezó a trabajar en investigación y desarrollo. Conocido dentro de la empresa como Mr. Lysol, Rubino es el enlace con la unidad de I&D. Pasó buena parte de las últimas décadas haciendo experimentos para verificar lo tosca que puede ser la vida diaria y cuánto puede ayudar un buen producto químico que mate el 99,9 por ciento de los gérmenes. “Estamos diseñados para compartir gérmenes –afirma–. Incluso estando sanos, propagamos nuestros organismos a todos los demás”.

En un estudio de 1990, el equipo de Rubino cubrió una pelota de juguete en una guardería con un virus inofensivo que podría servir como rastreador de contactos. Cuando los investigadores usaron hisopados para detectar el virus al final del día, los nueve niños del lugar tenían rastros en las manos, y los llevaron a sus hogares también, desde sillas altas a bañaderas y camas. En 2007 la compañía puso a 30 personas con un resfío común en habitaciones separadas de hotel durante una noche, y después encontró rastros del virus por todas partes.

Parte de la ciencia más fotogénica de Lysol tuvo lugar en el

centro de I&D de la marca en Montvale, Nueva Jersey, justo por debajo de la frontera con Nueva York. El equipo de I&D mantiene una lista de unos 1000 clientes a los que puede invitar a sus imitaciones de cocinas o baños rodeados de vidrio para que den opiniones sobre aromas y sonidos de los rociadores. La pièce de résistance es la habitación A-154, más conocida como Flushing Meadows. Es una oda al tocador, un salón cubierto por 104 inodoros de todo el mundo, ubicados a pocos centímetros de distancia en tres pasillos junto con las banderas de sus países. Tanques y filtros en una habitación adyacente imitan las condiciones del agua en diferentes países, y por encima de cada reservorio, émbolos mecanizados prueban los inodoros a diferentes velocidades de enjuague. “Sentando los cimientos del éxito”, puede leerse en una placa ubicada en una pared.

Durante una visita de Bloomberg Businessweek al centro de I&D, los inodoros de Flushing Meadows ayudaban a probar productos experimentales designados con los nombres en código Donkey Kong, Tetris y otros videojuegos. Al realizar una prueba de olores, el personal coloca una campana de plexiglás sobre una taza, después abre la tapa superior y respiran profundo. “En la producción de limpiadores de inodoros hay muchas cosas que ustedes ni se imaginarán”, declara Rubino con discreción. “Aquí podemos hacer manchas de óxido. Podemos simular manchas fecales, y ver cómo los productos las eliminan”. (El falso popó incluye tierra, tintura marrón y, a veces, manteca de maní, precisó. “Hay una fórmula al respecto.”).



● RUBINO HA TRABAJADO EN I&D DE LYSOL POR MÁS DE TRES DÉCADAS.



● EN EL SALÓN DENOMINADO FLUSHING MEADOWS, LOS INODOROS IMITAN LAS CARACTERÍSTICAS DEL AGUA EN TODO EL MUNDO.

Esta visita fue el primer retorno en meses de Rubino al centro de I&D. Aunque está semijubilado desde 2019, ha seguido trabajando desde su casa tres días por semana durante la pandemia. Su versión de la pesadilla Covid empezó a fines de diciembre, con un *e-mail* de un servicio de alertas médicas llamado ProMed. El título del tema decía: "Neumonía no diagnosticada- China". Una semana y varios alertas más tarde, Rubino envió una nota a sus colegas: "Aquí hay algo que debemos observar".

Subiendo por el río Yangtze desde Wuhan se encuentra la ciudad de Jingzhou, sede de una de las más grandes plantas industriales de Reckitt. (La mayoría de los productos allí fabricados son parte de la marca hermana de Lysol, Dettol). A fines de enero, cuando empezaron los confinamientos en la provincia de Hubei –que incluye a las dos ciudades– David Gao, director de la instalación de Jingzhou, llamó a sus subordinados y les dijo que no volvieran a sus casas. El momento no podría haber sido peor; era el comienzo del Año Nuevo Chino de una semana de duración, cuando todo el país sale de vacaciones. Alrededor de 350 de los 400 trabajadores de la fábrica ya habían dejado la ciudad, y no había los necesarios para reactivar la producción de desinfectantes. Al agravarse la crisis de salud pública, Gao canceló las vacaciones de los empleados y negoció permisos de viaje con el gobierno para que pudieran volver a trabajar. "Hablé con el gobierno y les dije que somos la fábrica que produce el desinfectante", cuenta Gao.

Los permisos los enviaron por WeChat, y los gerentes ayudaron al regreso de unas 300 personas. Un trabajador viajó seis horas en bicicleta para llegar a la planta, señala Gao; otro caminó 13 horas. El gobierno contribuyó a alojar al personal de Reckitt en hoteles durante semanas, aislados incluso de sus familias, y el jefe de una instalación cercana cubrió la oferta escasa de máscaras a cambio de desinfectantes. Gao

dice que nadie en la fábrica tuvo Covid. "Los empleados sacrificaron mucho –recuerda-. Nadie abandonó".

A fines de enero se detectaban casos positivos en Europa, la Organización Mundial de la Salud había declarado que la del coronavirus era una emergencia internacional de salud pública, y Narasimhan, quien llevaba apenas unos meses como CEO de Reckitt, ordenó a los directores que maximizaran la producción por cualquier método que necesitaran. "Muchachos, activen las fábricas 24 horas –recuerda que les dijo durante un llamado en conferencia–. Íbamos a todo vapor".

Un problema de ir a todo vapor fue que todas las compañías de productos de higiene del mundo estaban haciendo lo mismo, y utilizaban los mismos ingredientes. Con Lysol y sus rivales absorbiendo cientos de miles de litros de etanol y toneladas de cuat, no había cantidades suficientes para todos, incluso con el mejoramiento de la cadena de provisiones que la pandemia había alterado. Y al igual que muchos productores mundiales, Reckitt acumula escaso material sobrante al alcance de la mano; depende más de bien de que las compañías de transporte entreguen suministros constantes. "Es una cadena de abastecimiento mundial y no está integrada", explica Frederick Dutrenit, vicepresidente de suministros en la división sanitaria de la compañía.

La planta de Jingzhou, por caso, necesitaba que proveedores externos entregaran un centenar de materias primas y componentes. Cuando supo que en toda China no había existencias suficientes de un producto químico clave para aumentar la producción, Dutrenit decidió absorber el costo de enviar más por vía aérea desde el Reino Unido. Para el jefe de una cadena de abastecimiento, tener que llevar decenas de toneladas de materia prima por vía aérea a través de



● LOS PRODUCTOS SE PRUEBAN EN EL LABORATORIO DE I&D DE MONTVALE.



LO PENDIENTE, LO ACTUAL, LO PRÓXIMO.



Desafío renovable. Después del impulso que tuvieron durante la administración anterior, qué quedó pendiente y cómo se encará el desarrollo futuro del sector.

El Cronista

Periodismo para lectores influyentes

SUSCRIBITE

suscripciones@cronista.com o llamando al **0800 222 7664**

Encontralo en tu diario el 2do viernes de cada mes.

varios continentes es algo muy parecido a la peor pesadilla. Sus jefes no querían subir los precios y dar así la impresión de que se estaban aprovechando de la pandemia. "Decidimos no hacer nada que nos comprometiera en eso –señala Dutrenit–. Los márgenes no fueron el motor".

Mientras se propagaba el Covid por Estados Unidos y empezaba en serio el acopio de Lysol, las líneas de montaje empezaron a quedarse sin cuat ni etanol. Una vez más el equipo de suministros encontró respuesta en Europa, con el envío de más cuat por vía aérea. Llegado el momento la empresa ubicó una planta en Nebraska con etanol sobrante de su aditivo a combustible de baja gradación, y lo modificó para convertirlo en el etanol purificado de Lysol. También buscó en Internet quiénes en el mundo estaban vendiendo alternativas a productos como Lysol o Clorox –los cientos de marcas pequeñas o desconocidas que de repente poblaron Amazon.com y otros sitios– y empezaron a firmar acuerdos con ellas para utilizar su capacidad industrial.

Antes del Covid, la producción de Lysol en América del Norte rondaba los 10 millones de latas por mes, señala Reckitt. Luego de firmar contratos con una decena de contratistas, la cantidad mensual debería llegar al máximo de 35 millones a fin de año, informó la compañía, junto con unos 30 millones de latas de paños, desde los 7 millones de hace un año.

Aunque la firma aún no ha podido cumplir con toda la demanda, sus ganancias en participación de mercado indican que está superando a los competidores. Junto con el aumento del 70 por ciento en la facturación de los productos Lysol, las ventas de Dettol subieron un 50 por ciento en el mundo, y Reckitt se las ingenió para mantener en circulación otros productos de limpieza. Como la gente se queda más tiempo en sus casas, usan más detergentes de la empresa para lavar los platos. También se hallan más solos, así que se consiguen mascotas y compran más Resolve, un rociador para limpiar alfombras. Más cocina y más mascotas implican más olores en la casa, por lo tanto se precisan más desodorantes de ambientes. Sin embargo, la venta de Durex, la marca de condones del grupo, no ha superado aún los niveles previos a la pandemia.

Reckitt confía en que el nivel actual de demanda durará hasta buena parte de 2021. Dice que el aumento de la capacidad logrado con nuevos contratos con fabricantes les permitirá en la primavera boreal vender todo el Lysol que quieran los minoristas, y retornar a la fabricación de productos con aromas y tamaños que este año eliminaron en busca de eficiencia. "La gente querrá volver a su fragancia favorita –opina Harold van der Broek, presidente del sector de higiene de Reckitt. Querrán recuperar los paños a los que estaban acostumbrados". Narasimhan agrega que están considerando introducir un desinfectante de manos en el mercado estadounidense, que está dominado por Purell.

Reckitt también está invirtiendo más en plantas industriales en EE.UU., de modo de reducir la dependencia de contratistas y llegar a la autonomía en 2023. La capacidad añadida es una apuesta al hecho de que la pandemia haya cambiado de manera permanente la forma de pensar de la gente respecto de



● RECKITT PREVÉ VOLVER A VENDER FRAGANCIAS MENOS COMUNES

la limpieza de sus casas y de sí mismos. "Incluso cuando todo esto termine, la demanda de nuestros productos será estructuralmente más alta que antes del covid", resume Narasimhan.

Aunque de momento parece una apuesta segura, a la compañía le sigue resultando difícil evaluar en qué punto se estabilizará la demanda. Hace unos tres meses, el equipo de Lysol empezó a despachar embarques 10 veces superiores a los envíos habituales a un grupo de 30 a 50 comercios minoristas en EE.UU., dependiendo del día o la semana. Algunos días todos los productos se vendían en el transcurso de dos horas. (No es una prueba perfecta; el equipo de Lysol ha recibido informes de que los clientes publican en Internet cada vez que detectan latas o paños en sitios de prueba, lo que atrae más clientes). Por ahora, y posiblemente durante el invierno boreal, muchos estadounidenses en busca de Lysol y otros desinfectantes de hogares no podrán comprar todos los que quieran.

Durante un turno típico en una planta de Nueva Jersey, de 7.30 a 15.30, un contador digital lleva el registro de cuántas latas terminadas produjo la línea de montaje. En dicho día de este otoño boreal, cuando faltaba una hora para que terminara el turno, el contador indicaba 6475 cajas de Lysol, es decir, unas 80.000 latas. En la zona de empaquetado, las máquinas eran tan ruidosas que se precisaban tapones para los oídos. Cal Swedberg, director de producción regional, dirigió la mirada a los cientos de cilindros terminados que llegaban por cintas transportadoras para acumularse hasta unos seis o diez metros de altura. Los empleados le dicen la "pared de Lysol". Mientras los cilindros son retirados de la línea para ubicarlos en cajas y después en pallets de 2000 latas, Swedberg afirma: "Eso dura unos 3 minutos en el mayorista". <BW>



LO ESTAMOS HACIENDO BIEN. ESTUDIEMOS A LOS QUE LO HACEN MEJOR.



Mirar hacia afuera: qué tendencias, estándares y casos de éxito hay que mirar del exterior.

 **El Cronista**

Periodismo para lectores influyentes.

SUSCRIBITE

suscripciones@cronista.com o llamando al 0800 222 7664

Encontralo en tu diario el 3er lunes de cada mes.

América



TE NECESITA PARA RASTREAR AL
Covid-19

- El gobierno estadounidense tuvo dificultades en difundir datos de buena calidad sobre el virus. Entonces intervino el extraoficial Proyecto de Rastreo Covid

A comienzos de 2020, Amanda French estaba en un intervalo de sus tareas académicas. Su madre había muerto un año antes y ella se había tomado tiempo libre para poner sus cosas en orden. Luego vino la pandemia, que interrumpió su búsqueda de empleo, y ella se quedó sola en las afueras de Raleigh, Carolina del Norte, con poco que hacer salvo revisar Twitter.

Una persona a la que seguía hizo una convocatoria a voluntarios para colaborar con un nuevo proyecto que llevaba la cuenta de cuántos exámenes de Covid se estaban haciendo en Estados Unidos, algo acerca de lo cual la población no estaba recibiendo datos claros de parte del gobierno federal. "No tenía nada que hacer. Y aparte estaba sola en casa -recuerda French. Era mucho más sano que leer todas esas noticias aterradoras". El 18 de marzo se anotó.

Desde entonces, el Proyecto de Rastreo Covid –que es dirigido por un pequeño ejército de recolectores de datos, en su mayoría voluntarios– se ha convertido tal vez en la fuente más confiable acerca de cómo se está desarrollando la pandemia en los Estados Unidos. Su página web ha sido tomada como referencia por epidemiólogos y otros científicos, organizaciones noticiosas, funcionarios de salud estatales, la Fuerza de Tareas del Coronavirus de la Casa Blanca, y el equipo de transición de Biden. Hay otras fuentes confiables de estadísticas de la pandemia, pero el proyecto se destaca por su combinación de datos valiosos que presenta casi en tiempo real de una manera abarcadora. "Creo que han hecho un trabajo extraordinario y atendieron una necesidad importante", dice Jennifer Nuzzo, investigadora senior en el Centro de Seguridad Sanitaria de la Universidad Johns Hopkins, que publica su propia serie de datos sobre la pandemia (y que obtiene parte de la información del Proyecto de Rastreo Covid). "Están rastreando cosas que no se rastreaban".

Este depósito crítico de información sanitaria empezó de manera inverosímil con tres periodistas, un inversor en biotecnología/científico de datos, y un par de planillas de cálculo. A fines de febrero el coronavirus era todavía una amenaza dormida en Estados Unidos, con pocos casos repartidos por el país y señales de una propagación oculta en la costa oeste. Funcionarios del gobierno de Trump informaban sobre la rápida reacción de la administración con los testeos. Pero no podían contestar una pregunta importante: ¿cuántos exámenes se habían hecho?

Alexis Madrigal, redactor de tecnología en The Atlantic, y Robinson Meyer, redactor sobre medioambiente en la misma revista, decidieron llamar a todos los estados y averiguar cuántas pruebas habían efectuado. Después volcaban los números en planillas de cálculo. Aunque funcionarios federales hablaban de distribuir millones de exámenes, los dos periodistas informaron el 6 de marzo que a menos de 2000 personas les había hecho estudios por el Covid.

Poco después de que se publicara el dato, Madrigal tuvo noticias de un viejo amigo, Jeff Hammerbacher. Los dos habían ido juntos a Harvard. Madrigal se licenció en literatura y se hizo periodista; Hammerbacher estudió matemática y pasó a crear el equipo de datos de Facebook.

Sin que Madrigal lo supiera, Hammerbacher –que ahora ayuda a fundar empresas de biotecnología pero antes trabajó en medicina, donde aplicaba técnicas de la ciencia de datos a la investigación– llevaba su propia planilla. La difundía en Internet, la actualizaba y recibía respuesta de los lectores. "Pensaba que iba a seguir haciendo algo así", recuerda Hammerbacher.

Cuando se publicó el primer análisis de Madrigal en el At-

lantic, Hammerbacher le mandó un correo electrónico: "¿Ey, usaron mi planilla de cálculo para eso?". La planilla de Madrigal y Meyer estaba llena de citas de funcionarios de departamentos de salud, mientras que la de Hammerbacher había sido pensada para que fuera una auténtica base de datos. Entonces decidieron unirse hasta que mejoraran los datos oficiales. (Por esa fecha se incorporó otra fundadora, Erin Kissane, editora y community manager, que trabaja en periodismo y tecnología). Creían que el proyecto iba a durar una semana o dos. "Pensábamos que el CDC iba a divulgar esta información –acotó Madrigal. Pero eso nunca ocurrió".

Al buscar Proyecto de Rastreo Covid en Google Scholar, que recopila literatura académica, aparecen unos 500 resultados, indicio de su peso en la comunidad científica. El proyecto ayudó a que los estados mejoraran la difusión de datos sobre el Covid: en abril comenzó a calificar a los estados a partir de la calidad de la información que divulgaban. Al principio solo diez estados obtuvieron A o A+. Ahora unos 40 estados y territorios alcanzaron esa nota.

El proyecto es una demostración de aptitud y dedicación cívica de los ciudadanos en momentos en que el país siente que lo están desgarrando. Aun así resulta intrigante que,

- Cantidad aproximada de puntos de datos que los voluntarios del Proyecto de Rastreo Covid cargan y revisan todas las tardes

800

transcurrido casi un año de la pandemia, el Proyecto de Rastreo Covid, esté haciendo lo que podría esperarse del gobierno estadounidense. "Es desconcertante que sean voluntarios los que están haciendo esto", opina Kara Schechtman, una de las primeras voluntarias del proyecto, que desde entonces se convirtió en una de las directoras pagas a cargo de la calidad de los datos.

Por decenios los Centros de Control de Enfermedades rastrearon la gripe y otras afecciones en Estados Unidos. Pero sus sistemas no fueron pensados para una vigilancia en tiempo real de una pandemia nueva. Por lo general, los estados obtienen datos de los prestadores de salud y los cargan en sus sistemas. Esos datos son enviados luego a los CDC, un proceso que puede llevar varios días, indican en el organismo. "Se ha vuelto claro que nuestros sistemas de vigilancia, tanto para obtener cuánto para rastrear datos, son penosamente inadecuados", observa Nuzzo. (La escuela de salud pública de la Johns Hopkins ha recibido financiamiento significativo de Michael Bloomberg, el propietario mayoritario de la casa matriz de Bloomberg Businessweek).

Avanzada la primavera boreal, los CDE, que forman parte del Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS, en inglés) de EE.UU., crearon un equipo de una docena de personas encargadas de rastillar por la noche las páginas de salud estatales y confirmar la información con los estados en la mañana. Eso en esencia es lo que había comenzado a hacer el Proyecto de Rastreo Covid a comienzos de marzo. La información de los CDC se vuelve en la Red de Datos de Protección Pública del HHS, una

herramienta lanzada en abril para combinar fuentes diversas sobre pruebas, casos y hospitalizaciones.

Si visitan HHS Protect en busca de datos sobre el covid referidos a, digamos, Virginia, pueden llegar a través de la página del Coronavirus de los CDC, y desde ahí a la página de Rastreo de Datos Covid de los CDC. Allí figura el total de casos del estado y los nuevos casos en los últimos siete días, pero los casos nuevos de las 24 horas anteriores quedan en una categoría diferente. Hay que hacer clic en el mapa de Virginia y de allí se pasa al Departamento de Salud del estado. El Proyecto de Rastreo Covid, en cambio, tiene una página fácil de buscar que indica los nuevos casos de hoy, los pacientes en terapia intensiva, los que están con respiradores, y otros puntos específicos. (HHS Protect también cuenta con información sobre capacidad de los hospitales, pero aparte de las páginas del CDC; en julio el gobierno ordenó a los hospitales que mandaran los datos al HHS en vez de al CDC, lo que causó preocupación entre los expertos en salud). Una búsqueda en Google Scholar de HHS Protect solo arroja 30 resultados, frente a los 500 del Proyecto de Rastreo Covid.

Ryan Panchadsaram, asesor del Proyecto de Rastreo Covid que fue subdirector de tecnología en la Casa Blanca de Obama, afirma que los CDC están bien ubicados para ser un nodo de datos sobre el covid. "Pueden consultar a todos los hospitales del país, y a todos los laboratorios, y acumular los datos", señaló.

En los hechos, los CDC reúnen la misma clase de datos que el Proyecto de Rastreo Covid, y hasta obtienen algo más por sus propios canales. Pero eso no se ha traducido en datos que sean plenamente públicos, fáciles de utilizar o transparentes. "La parte frustrante es que solo un puñado de esa serie de datos son públicas -advierte Panchadsaram. Ellos tienen todos los canales y las relaciones, sucede que no lo comunican al otro lado".

Paula Yoon, directora de la División de Vigilancia e Infor-

mática Sanitaria de los CDC, habla de escasez de recursos y de la dificultad de captar talento para el sector público. También, agrega, se precisa ajustar la relación entre organismos públicos de salud y hospitales y doctores –junto con sus archivos y sistemas de TI– a la hora de tratar enfermedades en la línea del frente. "Hasta que esas dos piezas se unan y usen reglas comunes sobre los datos, y normas comunes para llevar datos de un lugar a otro, todo va a seguir siendo verdaderamente difícil", alertó.

En abril el director de los CDC, Robert Redfield, dijo que la pandemia iba a fortalecer al organismo. "Las capacidades esenciales finalmente estarán a la altura de lo que se necesita", apuntó. Pero la agencia no obtuvo todos los recursos que

precisa. A comienzos de este año, el gobierno de Trump retiró US\$ 700 millones destinados a la planificación de distribución de vacunas y lo canalizó a la Operación Warp Speed, una iniciativa de investigación y desarrollo de vacunas dirigida por la Casa Blanca. En octubre Bloomberg informó que buena parte del pa-

quete de US\$ 1000 millones destinado a ayudar a los CDC en vigilancia, estudios y mejoras en los sistemas de datos había permanecido estancado durante cinco meses.

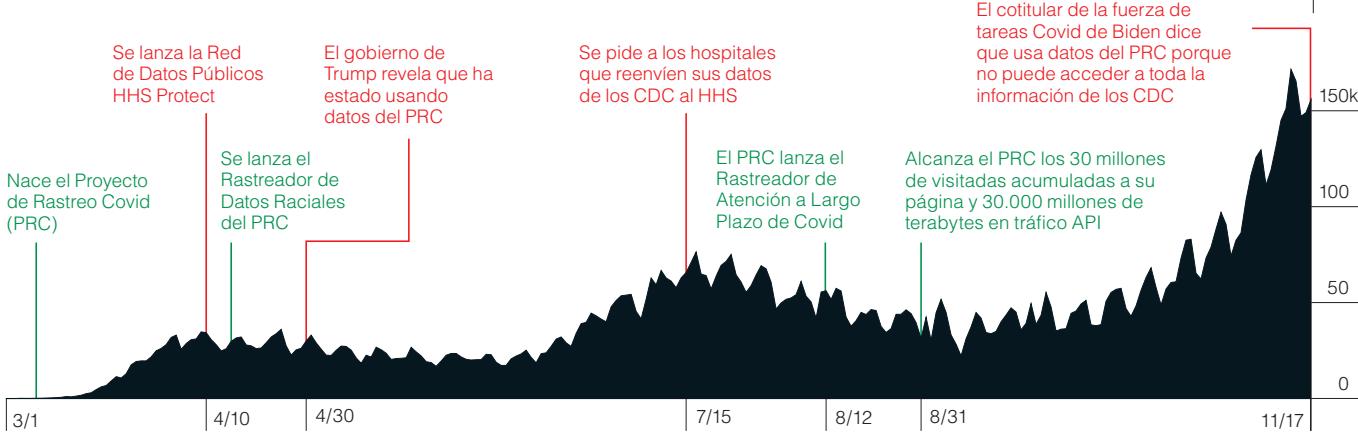
Además de unos 300 voluntarios activos, el Proyecto de Rastreo Covid tiene unos 30 empleados pagos. The Atlantic les suministra apoyo legal, de comunicaciones y tecnológico y, de modo crucial, ha sido el canal del US\$ 1,42 millones en donaciones de grupos como la Iniciativa Chan Zuckerberg, la Fundación Rockefeller y la Fundación Robert Wood Johnson. Pero por lo demás la revista no interviene. "No creo que (el proyecto) pudiera haber subsistido dentro de las paredes de una institución de investigaciones o de una organización mediática", opina Kissane, editora gerente del proyecto.

En algunos sentidos es la *startup* por excelencia de una pandemia, ya que existe casi por completo en Slack, la plataforma de mensajería laboral. Gran parte del personal y de

"Es desconcertante que sean voluntarios los que están haciendo esto".

La carrera para actualizar los datos del Covid

Casos diarios en EE.UU.

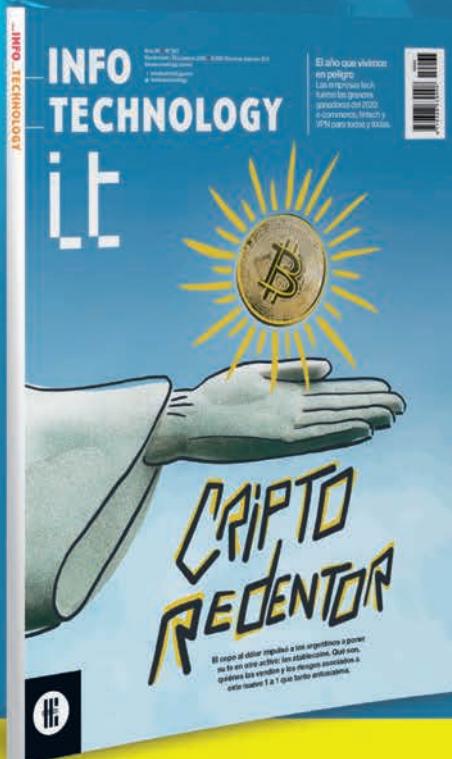


Datos: proyecto de rastreo Covid, información de Bloomberg

CRIPTOMONEDAS ¿LLEGARON PARA SALVARNOS?



—
¿Son tan estables como indica su nombre? Qué son las stablecoins, el nuevo activo que entusiasma a los inversionistas ante el cepo del dólar.



Informe clave para muchos.
Además: ¿Impermeables a la crisis? Las Fintech, e-commerce y VPN siguen su marcha en plena pandemia.

—

los voluntarios nunca se vieron en persona y solo se conocen mediante avatares digitales y conversaciones de Zoom. Tienen una amplia gama de antecedentes profesionales: French, quien ahora es una jefa asalariada, cuenta con un doctorado en literatura.

Hace poco me permitieron asistir a una sesión de capacitación de voluntarios, observar un turno de carga de datos y participar yo mismo en la carga de datos durante una tarde. Los voluntarios comienzan como “verificadores” que debutan extrayendo datos de las páginas de los estados. Unos “revisores” los examinan, y personal más experimentado los ayuda a resolver problemas y tomar decisiones. Cada tarde el grupo ingresa y revisa unos 800 puntos de datos de 56 estados, territorios y el Distrito de Columbia.

Durante mi turno de observación a comienzos de octubre vi cuán fragmentarios son los sistemas de transmisión de los estados. Los datos hospitalarios de Hawái, por caso, se cargan primero en Twitter o Instagram por el vicegobernador Josh Green. Pero la tarde avanza y Green todavía no los subió: ha estado en una charla virtual con Anthony Fauci. “Creo que está demasiado entusiasmado con Fauci”, dice alguien en Slack. Por fin se ven los datos del día en sus historias de Instagram, las publicaciones que desaparecen de esa plataforma.

“El vicegobernador Green es sigiloso con los datos hospitalarios. ¡Siempre hay que revisar sus historias!”, informa un veterano de las cargas. Es encantador pero deprimente: en vez de una carga enviada directamente a los CDC, el Proyecto de Rastreo Covid u otra entidad, el estado coloca datos cruciales de salud pública en el sitio de una red social famoso por sus fotos de comidas o vacaciones. Desde entonces Hawaii ha empezado a subir los datos a su página.

Cuando me toca cubrir el turno de la noche siguiente, los estados con datos disponibles empiezan a aparecer en fila en la planilla de cálculos. Detecto un error en las cifras de Kansas, y uno de los jefes de turno marca mi publicación con el emoji de una bola de discoteca. “¡Buena presa!”, me dice alguien en Slack. Después cometo un error con los datos de Maine al confundir un dígito que rápidamente es detectado.

A partir de entrevistas con media docena de empleados y voluntarios, y luego de pasar tiempo en el Slack del proyecto, capto un sentimiento de decepción por el declive de la competencia tecnocrática en el gobierno. Le pregunto a French si hay otras cosas del proyecto que la deprimen o la irritan, en vista de que su tarea parece reemplazar la del gobierno. “Lo que me fastidia es el fracaso de los CDC en dar información a los estados”, responde, antes de agregar: “Eso parece una cosa muy de nerds para hacer activismo”.

Hay indicios de que los CDC están cambiando. El 2 de noviembre, la entidad publicó un pedido de información en busca de una compañía que colaborara en la creación de una plataforma centralizada para informar sobre los resultados de las pruebas para la covid-19. La agencia trabaja con el Sistema Electrónico de Información de Laboratorios sobre Covid, que reunirá datos detallados sobre cada test efectuado en Estados Unidos. Ya está operativo en unos 40 estados,



▲ Amanda French

aporta Yoon, y le confiere al organismo una mirada más de cerca respecto de la propagación del virus. “Hemos sido capaces de establecer en un período muy corto un nuevo sistema en el cual los datos electrónicos de laboratorio que se envían a los estados a la vez se comparten con nosotros en los CDC”. La dependencia también está construyendo nuevos sistemas automatizados que pueden extraer datos directamente de los estados y de prestadores de salud en las primeras líneas, acota Yoon.

El presidente electo Joe Biden ha declarado que su gobierno creará un “Tablero Nacional de la Pandemia” con datos locales en tiempo real según el código postal. El Proyecto de Rastreo Covid ha hecho públicas una serie de recomendaciones para el equipo de transición. Madrigal afirma que hay “muchas personas en la red del proyecto en contacto con el equipo de Biden”, pero la iniciativa no contempla trabajar de manera directa con la nueva gestión.

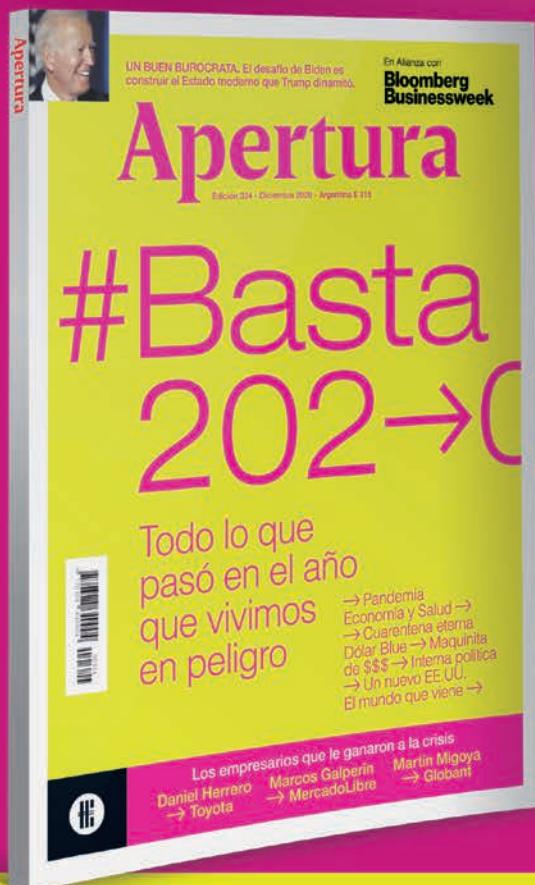
El 17 de noviembre el proyecto comunicó una sombría estadística: 76.830, la cantidad de personas hospitalizadas con Covid en Estados Unidos, más que en cualquier otro momento de la pandemia. Al repuntar los casos, los estados renovaron restricciones a comercios, y los funcionarios pedían que las reuniones por el Día de Acción de Gracias fueran virtuales. El presidente Trump pregonaba las vacunas en preparación mientras que Biden advertía que “todavía estamos a meses de distancia” del fin de la pandemia.

Como la respuesta del país a la enfermedad se politizó tanto, Panchadsaram dice que es crucial disponer con una serie de datos sobre los que pueda acordarse. “La realidad que compartimos nos une –destaca. Si todos podemos coincidir en lo que sucede con el Covid, entonces podremos coincidir en lo que suceda después”. <BW> Drew Armstrong

THE BOTTOM LINE. El Proyecto de Rastreo Covid formado por voluntarios se tornó indispensable ante la sostenida ausencia de una red sólida y accesible de datos del Covid-19 en el gobierno estadounidense.

EL MEJOR REGALO PARA DESPEDIR ESTE AÑO.

librecomunicacion.net



La pandemia que detonó la economía. La cuarentena infinita. La máquina de emitir. Los vaivenes del Dólar Blue. Y una mirada profunda al mundo que viene.

Además: Los escasos ganadores del año: Toyota, Mercado Libre y Globant.

USA: el Estado moderno destruido que Trump le deja como desafío a Biden.

SUSCRIBITE

suscripciones@apertura.com
o llamando al **0800 222 7664**

Apertura

La mejor inversión es saber.



La economía francesa y la pandemia

*“Es la calma
antes de la tormenta”*

Por el Covid-19, el
gobierno de Emmanuel
Macron destinó un
paquete multimillonario
para sostener a las
empresas. Pero la
extensión de la crisis
puede debilitar la salud
económica del país.

Por David Keohane y Leila Abboud

A la directora ejecutiva de la principal compañía de alquiler de autos de Europa le tomó poco más de una hora convencer a la ministra de Industria de Francia de que necesitaba un rescate.

La CEO de Europcar, Caroline Parot llevaba un mensaje sombrío en marzo justo antes de que la pandemia de covid-19 obligara al país a confinarse: puesto que las prohibiciones de desplazarse podían destruir el sector, y ante la falta de acceso a fondos para cubrir los costos fijos, Europcar podría verse en problemas reales.

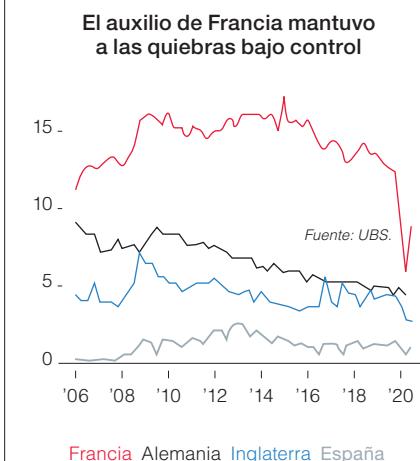
“Lo importante aquí es que no tenemos clientes”, dijo Parot a la ministra Agnès Pannier-Runacher. Parot fue una de las primeras directivas en hacer ese pedido en el sólido edificio que alberga al ministerio de Finanzas de Francia. No habría de ser la última.

A medida que los comercios iban cerrando y aumentaban los contagios, un desfile de empresas galas clamaba por liquidez para superar la crisis sin precedentes. En respuesta, el gobierno prometió rápidamente unos 300.000 millones de euros en préstamos con garantías estatales, en una movilización pocas veces vista en tiempos de paz destinada a impedir que la pandemia aplastara la economía.

Denominado prêt garanti par l'état (o PGE), el plan, encabezado por el ministro de Finanzas, Bruno Le Maire, apuntaba a canalizar dinero a las compañías para ayudarlas a capear lo que entonces esperaban que fuera una breve cuarentena que frenara la propagación del virus. Junto con un generoso programa de licencias, el PGE fue el arma más potente en el arsenal de Francia en la lucha para impedir que la pandemia causara quiebras y desempleo masivos.

Por toda Europa la pandemia de coronavirus impuso uno de los períodos de intervención estatal más intensos que se hayan visto en décadas. Francia fue uno de los países mejor preparados para actuar, dada su larga historia de dirigismo económico, y los fuertes lazos entre la burocracia y la industria.

Pannier-Runacher figuraba en el pequeño grupo de burócratas que piloteó la respuesta usando grupos de WhatsApp,



llamadas por Zoom y un comité enterrado en las entrañas del ministerio de Finanzas desde donde se hacían llamadas de vida o muerte acerca de las firmas en peor situación.

Por ser uno de los primeros postulantes, Europcar fue un caso testigo para el gobierno y los bancos en tanto definían el programa de créditos. Pannier-Runacher puso todo su empeño en el intento de salvarla. “No íbamos a dejar que la compañía se fundiera ya que está bien dirigida, presta un servicio que Francia necesita y da trabajo a 8000 personas –explicó–. El gobierno tenía que hacer algo”.

Ahora que muchas economías vuelven a debilitarse en medio del resurgimiento de los contagios y cuando faltan meses para la vacunación, los gobiernos están

evaluando con urgencia cuáles políticas funcionaron, cuánto del estímulo extenderán y si dejarán que algunas empresas o sectores se arreglen por sí solos.

La experiencia de Francia con el programa PGE es ilustrativa porque muestra los límites de los créditos baratos como forma de auxiliar a las empresas en tanto se extiende la crisis.

El Estado ya está discutiendo si se precisarán medidas más extremas, como la cancelación de la deuda PGE, la conversión en préstamos más largos vinculados al rendimiento de la compañía o incluso la adquisición de participaciones en firmas en dificultades. El problema consiste en encontrar soluciones que no solo sirvan para las grandes empresas sino para los 580.000 pequeños negocios que recibieron préstamos. Francia también tendrá que conseguir la aprobación de Bruselas, como hizo con el plan PGE, para garantizar que las modificaciones no vulneren las normas de ayuda estatal.

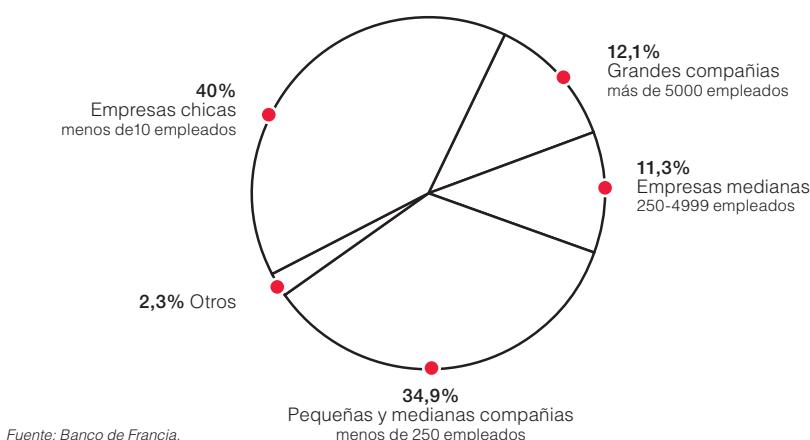
“Poner esta enorme cantidad de liquidez sobre la mesa ha sido un éxito”, opina Philippe Martin, presidente del Consejo de Análisis Económico de Francia. “Pero ahora la gran pregunta es cuál será el próximo paso. No basta con congelar la economía”.

Golpe comercial

Por toda Europa los gobiernos han utilizado una mezcla de préstamos, exenciones de impuestos y alquileres o subsidios para proteger a ciudadanos y empresas.

Las empresas chicas recibieron la mayor parte del paquete de rescate

Composición de los fondos concedidos. En %



Pero algunos entraron en la crisis con economías más sanas que otros, lo que les permitió gastar más. España movilizó desde el comienzo de la crisis 53.800 millones de euros en gasto público adicional directo y cancelaciones de impuestos, señala el centro de estudios Bruegel, pero es menos de un cuarto del "bazooka" de Alemania, que fue de 284.000 millones de euros. En el mismo sentido, Italia congregó una respuesta que fue la mitad de los 124.000 millones de euros de Francia.

En el país galo la ayuda amortiguó el golpe de la primera fase de la pandemia. Este año las insolvencias son aproximadamente un 40 por ciento inferiores a los niveles de 2019, según UBS, mientras que el desempleo subió un 1 por ciento hasta ubicarse en el 9 por ciento total a fines de septiembre.

Pero ahora se están acelerando las pérdidas de empleos. Desde comienzos de septiembre se anunciaron unos 35.000 despidos, indica Trendeo, una consultora parisina, mientras que las cifras estatales muestran que el promedio de despidos semanales es un 80 por ciento superior.

Parte del deterioro se debe al segundo confinamiento impuesto a fines de octubre, que obligó a cerrar a comercios, gimnasios, teatros y restaurantes. Los funcionarios prometieron más ayuda mediante la expansión de los planes existentes y la adopción de otros nuevos. De todos modos, muchos dueños de pequeñas empresas reaccionaron con profunda indignación. En Toulouse y Burdeos organizaron protestas teatrales en las que se vistieron de negro y simularon morirse frente a las sedes municipales.

La situación ha empezado a probar los límites de la promesa que hizo el presidente Emmanuel Macron –expresada por primera vez en marzo, y luego repetida a menudo– de que “se hará de todo para proteger a nuestros trabajadores y nuestras empresas, sin importar los costos”.

Algunos críticos del método francés dicen que solo ha demorado, sin impedir, el ajuste en las empresas débiles. También destacan el riesgo de crear las llamadas compañías zombies que, cargadas de deuda y poca rentabilidad, no puedan invertir ni crear puestos de trabajo. Si el

meros confinamientos en marzo. Muchos de los funcionarios franceses que trabajaban en la respuesta económica a la pandemia también habían estado en el gobierno durante la crisis financiera de 2008. Temían que los mercados financieros se congelaran como había sucedido entonces, y convirtieran una crisis de liquidez en una crisis de solvencia.

Para dar un mensaje firme de que el gobierno sostendría a la economía, promovieron el plan de créditos por 300.000 millones de euros. “No sabíamos entonces que los mercados financieros iban a seguir abiertos –comenta un funcionario de alto rango del Elíseo–. Queríamos impedir las consecuencias irreversibles de una crisis temporalia”.

Para distribuir rápido el dinero, el gobierno convocó a bancos que evaluaran las solicitudes y administraran los créditos. Empresas de cualquier tipo o tamaño podrían pedir préstamos equivalentes a tres meses de ventas según el rendimiento de 2019, o según el costo salarial de nuevas firmas.

No habría pagos de capital en el primer año y los créditos podrían extenderse por hasta cinco años. En caso de cesación de pagos, el Estado cubriría entre el 70 y el 90 por ciento de la cantidad del crédito, con lo que protegería a los bancos.

El gobierno tenía un arma secreta para ayudar en los casos complicados: una poco conocida comisión ministerial denominada CIRI. Creada en 1982, su función era la de mediar entre empresas en peligro de colapso y sus acreedores. Dirigida por un experto en reestructuraciones llamado Louis Margueritte, la CIRI ha estado ocupada con unos 60 legajos este año, frente a los habituales 25 a 40.

Cuando bancos y empresas se enfrentaron por los préstamos, CIRI tuvo la influencia para forzar un arreglo, cuenta el director de un banco de inversiones frances. “A veces hace falta alguien con un garrote que pueda defender al estado francés. Esa es la tarea de la CIRI”.

El dinero del PGE empezó a correr en abril, apenas un mes después de que se anunciara el plan, y hasta el momento se autorizaron créditos por 126.000 millones de euros. Las empresas pequeñas lo solicitaban directamente a los bancos

Los críticos dicen que el paquete de ayuda solo demoró, sin impedir, el ajuste en las empresas débiles, con el riesgo de crear firmas zombies.

chorro de dinero se mantuviera por mucho tiempo, podría en los hechos debilitar a la economía del país.

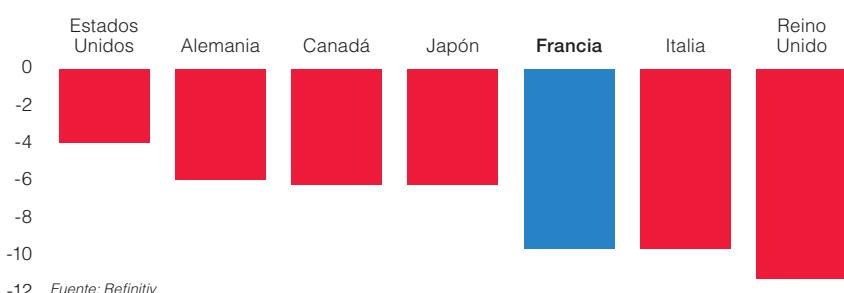
“Es la calma antes de la tormenta –observa Martin–. Con el tiempo veremos quiebras de empresas, y nosotros queremos que algunas quiebren ya que es normal y sano en la economía, pero la duda es cuándo y cómo manejarlo”.

Mantenerse a flote

El plan PGE nació de un frenesí de reuniones mientras Francia marchaba a sus pri-

Francia sufrió una de las mayores caídas económicas por la pandemia

Variación del PBI, primeros tres trimestres de 2020 vs. mismo lapso en 2019. En %



junto con la presentación de un plan de negocios. La garantía estatal era automática, y en el caso de las firmas con menos de 5000 trabajadores y menos de 1500 millones de euros en ventas, cubría el 90 por ciento de las suspensiones de pagos.

Casi el 90 por ciento de los 622.167 créditos otorgados hasta la fecha fueron a empresas con menos de diez empleados, y el promedio de los préstamos es de 91.000 euros. Los bancos solo rechazaron el 2,8 por ciento de todas las solicitudes.

Los créditos a compañías grandes tenían que ser aprobados por el ministerio de Finanzas debido a su significación política y a que implicaban más puestos de trabajo. Ha habido unos 40 créditos de ese tipo con una cantidad promedio de 379 millones de euros. Algunos recibieron más: Renault recibió 5000 millones de euros, Air France, 4000 millones, y el grupo naviero CMA-CGM, 1000 millones.

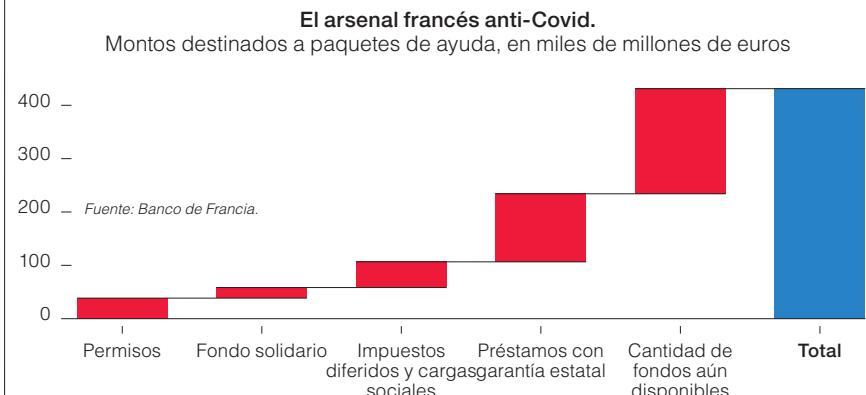
El Estado concedió sus garantías sin condiciones. Pero sí reclamó que en 2020 las compañías más grandes no paguen dividendos ni recompran acciones, a la vez que impuso metas ambientales en el caso de Air France.

A medida que el dinero ingresaba en las cuentas, los directivos debían decidir qué harían con la ayuda. Algunos lo usaron para pagar costos urgentes o alquileres adeudados. Fnac-Darty, vendedor minorista de productos de electrónica, libros y electrodomésticos, se guardó un crédito por 500 millones de euros obtenido a mediados de abril en tanto esperaba para comprobar los daños que causaría la cuarentena. Luego ocurrió algo sorprendente: las ventas *online* vivieron un auge, por lo que no necesitó gastar inmediatamente el PGE. Aun así, el director financiero, Jean-Brieuc Le Tinier, estaba contento de contar con él: "Tranquilizó a todos. Pagamos en plazo a todos nuestros vendedores".

Según la asociación empresarial Medef, muchas compañías tratan sus PGE como mantas de seguridad. En un estudio reciente entre 989 empresas, el 60 por ciento contaba al menos con tres cuartas partes del dinero.

Créditos y despidos

Otros se vieron obligados a gastar los préstamos casi de inmediato. Confor-



ma, un vendedor de muebles fuertemente endeudado que es propiedad del grupo sudafricano Steinhoff, ya era débil antes de la pandemia. Utilizó una porción de su PGE para solventar un plan de despidos que afectaba a 1900 trabajadores y que había negociado con los sindicatos.

El caso de Conforama también mostró cuánto poder podían ejercer el Estado y la CIRI. Cuando comenzó la primera cuarentena, el grupo pidió un préstamo por 320 millones de euros pero sus bancos eran reacios a conceder más sin que Steinhoff aportara capital. Exigían que cualquier crédito nuevo estuviera condicionado a que Conforama se vendiera a BUT, el segundo jugador de Francia.

Las negociaciones se extendieron por meses antes de que CIRI gestionara una solución complicada por la cual Steinhoff aceptaba vender Conforama France a la casa matriz de BUT, Mobilux. Esta compañía a su vez inyectaría 200 millones de euros en capital y 50 millones en préstamos al negocio, con lo que liberaría préstamos con apoyo estatal por 300 millones de euros.

La CIRI también quedó implicada en lo que fue el préstamo PGE más polémico, el de Europcar. Los bancos sabían que las concesiones que otorgaran a la compañía de alquiler de autos fijarían un precedente, así que presionaron para que los acreedores aceptaran pérdidas. En un tenso enfrentamiento, dos de los principales bancos de Francia, Société Générale y BNP Paribas, advirtieron a Marguerite que el PGE por sí solo no solucionaría los problemas de la firma. Europcar resistió

y obtuvo el apoyo de la CIRI, que presionó a los bancos para que en mayo otorgaran el crédito por 220 millones de euros con pocas condiciones añadidas.

Pero durante el verano boreal se hizo evidente que el negocio de Europcar estaba en peor situación de lo que había temido Parot cuando acudió inicialmente al ministerio de Finanzas. Al escasear los turistas, el grupo rápidamente consumió su PGE. En septiembre se vio obligado a entrar en las conversaciones para reestructurar la deuda que había querido evitar. A fines de noviembre Europcar aceptó entregar a sus acreedores el 90 por ciento de su capital a cambio de que ellos eliminaran deuda e inyectaran efectivo.

"No podíamos seguir peleando al mismo tiempo dos batallas, la pandemia y la reestructuración", señaló Parot, para agregar que ahora Europcar podía empezar a reconstruir su negocio.

De todos modos, la compañía afronta tiempos difíciles y podría tener que cerrar sucursales y despedir personal.

Esa amenaza pende sobre muchas empresas francesas, especialmente las más pequeñas a las que golpeó fuerte la segunda cuarentena. David Marciano, propietario de La Piscine, un bar en el norte de París, está preocupado de que la gente salga a celebrar las fiestas y demore más su reapertura. "Me asusta que haya una tercera ola", confesó.

Su crédito PGE por 100.000 euros lo tiene en reserva. Marciano está seguro de una cosa: no tomará más deuda.

"No voy a acumular un PGE tras otro. Este dinero no es un regalo". <AP>

LOS MODELOS QUE LLEGAN

E
N
2
0
2
1

Con una agenda de presentaciones dominada por los SUV, el segmento de moda, las automotrices prevén cerca de 40 lanzamientos para este año. Marca por marca, las principales novedades.

Que en plena pandemia los concesionarios no hayan tenido a su disposición los autos suficientes para abastecer la demanda suena curioso, pero ocurrió. Aún con una crisis económica brutal y su consecuente aumento de la pobreza, la venta de 0 km mantuvo un ritmo aceptable desde marzo hasta hoy, y se prevé que en 2021 aumentará. Tal es así que, según un relevamiento de Acara (la asociación de concesionarios), el 75 por ciento de las empresas pronostica estabilidad y crecimiento ya en los primeros meses del año.

Es cierto que quienes pudieron llegar al cero en 2020 fueron, en su mayoría, aquellas personas que atesoraban dólares. Favorecidos por la brecha cambiaria, los precios en esa moneda estuvieron más bajos que nunca. Y la tendencia para el año que arranca parece que será la misma. Por eso no suena casual que para 2021 haya en carpeta muy pocos (se cuentan con los dedos) lanzamientos a precios populares, si es que todavía el término 'popular' aplica a los valores de los autos, que en todos los casos están por encima del millón de pesos.

Los SUV, el segmento preferido por los consumidores de todo el mundo en la actualidad, y algunos deportivos marcarán la agenda de lanzamientos de un 2021 para el que, con viento a favor, se pronostica un mercado de alrededor de 500.000 unidades. Sería un número favorable en relación con 2020 (342.474), pero lejano al que se calcula para sostener las estructuras de toda la cadena de valor. <AP> *Facundo Javier García*

La marca estadounidense presentará la nueva Silverado (foto), su pick-up más grande. Rival directa de las Ford F-150 y Ram 1500, llegará con un motor turbo-diésel 3.0 litros de 277 CV y 625 Nm de par máximo. Se combinará con tracción 4x4 y caja automática de diez velocidades. Estaba anunciada para octubre de 2020 pero su arribo se retrasó hasta este año. Chevrolet también lanzará el Onix RS, versión deportiva del nuevo Onix. Se distingue por las llantas de aleación de 16 pulgadas, la parrilla exclusiva y el color negro en el alerón trasero, el techo, las llantas de aleación (tienen otro diseño) y el logo de la marca, que en este caso no es un moño dorado. Su motor es un turbo-náftero 1.0 litros de tres cilindros y 116 CV. Tiene seis airbags y WiFi, entre otros equipamientos. Se lanzará en la primera parte del año.

CHEVROLET



FORD



Entre las novedades del óvalo figura el nuevo Bronco, que se fabrica en Estados Unidos en una gama compuesta por tres variantes: Bronco 2 Puertas, Bronco 4

Puertas y Bronco Sport. Ford no especificó cuáles llegarán a la Argentina pero el anuncio habla de "una familia global de SUV". Los Bronco 2 y 4 Puertas son las opciones

más radicales, que competirán contra Jeep Wrangler. El otro modelo que puede llegar es el Mustang Mach 1. Es una versión posicionada entre el Mustang GT y el Shelby.

Tiene un motor V8 5.0 litros de 460 CV y gran cantidad de piezas de GT350 y GT500. Frente a las otras versiones, aumenta un 22 por ciento la carga aerodinámica.

NISSAN



La marca japonesa presentará el rediseño de su SUV del segmento B Kicks (foto), una de las franjas más competitivas del mercado. Se distingue del modelo anterior por la nueva parrilla, los nuevos tapizados y la incorporación de asistencias a la conducción. En una primera instancia será naftero, pero a futuro sumaría una variante híbrida. Nissan tiene en carpeta también otros lanzamientos. Por el momento, la actualización de la Frontier, la pick-up mediana que fabrica en Santa Isabel, Córdoba, no está confirmada para el mercado local. En México fue presentada recientemente con un diseño frontal nuevo.

RENAULT



La nueva generación del Renault Duster (foto) se lanzará en el segundo trimestre. Contará con cambios de diseño en la parrilla y los faros traseros, agregará equipamiento de seguridad y confort, y podría sumar una versión turbo-naftera. Llegará importada de Colombia.

La otra presentación importante de la marca del rombo será el Zoe, su auto 100 por ciento eléctrico que se lanzará en la primera parte del año. Llegará de Europa con una motorización de 136 CV y una autonomía de hasta 386 kilómetros. La recarga puede tardar desde 30 minutos hasta casi 10 horas, según la toma a la que se lo enchufe y el tipo de cargador.



El Toyota Corolla Cross, nuevo SUV basado en el famoso sedán (foto), será una de las presentaciones más importantes de la marca japonesa. Se fabricará en Brasil desde marzo con la misma oferta mecánica, plataforma y equipamiento del Corolla y competirá contra el Jeep Compass, Honda CR-V y Ford Territory, entre otros modelos del segmento C (compacto).

Toyota también tiene en su lista de lanzamientos al Corolla GR-Sport, variante de tintes deportivos de su mediano, aunque conserva el motor naftero 2.0 litros de 170 CV. Se distingue por detalles de diseño exclusivos y los ajustes en la suspensión que prometen un mejor desempeño en curvas a alta velocidad. La renovación de la Hilux GR-Sport es otra de las novedades contempladas, luego de la presentación del restyling de la Hilux a fin del año pasado. Y el Yaris GR.

TOYOTA

VOLKSWAGEN

El lanzamiento del nuevo SUV Taos, que ya se empezó a fabricar en la planta local de Pacheco de la automotriz alemana, es la presentación industrial de 2021. Estará a la venta en el segundo trimestre y se posicionará entre los T-Cross y Tiguan AllSpace para competir en el segmento C (compacto). Tendrá un motor turbo-naftero 1.4 litros de 150 CV, tracción simple, suspensión multi-link y un completo equipamiento de seguridad y confort.



OTROS MODELOS QUE PONEN PRIMERA



Audi A3

Las versiones Sportback y Sedán se renovarán por completo este año, con cambios en diseño, equipamiento y motorización.



BMW Serie 4

La nueva generación llegará en el segundo trimestre en dos versiones: 430i Coupé (258 CV) y M440i xDrive Coupé (374 CV). Ambas exhibirán la parrilla de doble riñón y tamaño prominente que tanta polémica generó tras su aparición.



Chery Tiggo 7

Es un SUV mediano que se posicionará por encima del Tiggo 5. Equipa un motor turbo-naftero 1.5 litros

de 150 CV y caja manual o automática, según la versión.

Changan CS35 Plus

Es un SUV chino con motores 1.6 litros de 115 CV y 1.4 litros turbo de 153 CV. Competirá directamente contra el Chery Tiggo 3.

Citroën C3

La marca dice que lanzará un auto compacto y accesible que se posicionaría en uno de los segmentos de mayor volumen del mercado. Todavía no lo nombra, pero es un secreto a voces que se trata de la nueva generación del C3 sudamericano, un modelo que será distinto al C3 europeo presentado tiempo atrás. No hay fotos ni información oficial, aunque se estima que renovará la plataforma y adoptará una motorización turbo-naftera.

DS 4

Es una generación totalmente distinta a la del DS 4 que se vendió en el país entre 2012 y 2018. Se dará a conocer mundialmente a comienzos de año (todavía no hay fotos) y a la Argentina hará su arribo sobre el cierre de 2021. Se destacará por su motor híbrido y su completo equipamiento tecnológico, que incluirá sistemas de conducción autónoma Nivel 2.



DS 7 Crossback E-Tense

Es un SUV mediano cuya característica más importante es la motorización híbrida enchufable. Combina un motor

turbo-naftero 1.6 litros de 200 CV con dos motores eléctricos de 109 CV cada uno (uno para cada eje), para entregar en total 299 CV. La idea es exhibirlo en el verano en Cariló y luego lanzarlo a la venta, con un precio que todavía no fue informado.

DS 9

Es un sedán grande que pretende competir contra los Audi A4, BMW Serie 3 y Mercedes-Benz Clase C. Llegará en el tercer trimestre de 2021 con dos versiones: una turbo-naftera y una híbrida enchufable. Tendrá asistencias a la conducción y suspensión específica. Fue catalogado por la propia marca francesa como 'el modelo más imponente de su segmento'.



Fiat 500 Hybrid

La versión híbrida del mítico 500 será una de las novedades de Fiat. Cuenta con un dispositivo sustituto del alternador que actúa como impulsor y reduce un 20 por ciento el consumo. El rediseño del Argo, que este mes llega a los concesionarios, es otro de los estrenos. Su cambio más importante es visual, con el nuevo frontal y el emblema FIAT en reemplazo del logo.

FCA tiene contemplada además una actualización de su *pick-up* compacta Toro. Con un estilo similar al de la nueva Strada y una enorme pantalla táctil central en posición vertical, incorporará una versión con motor turbo-naftero 1.3 litros de alrededor de 130 CV, que reemplazará al actual naftero 1.8 litros de 130 CV. Se lanzará a mediados de año.

OTROS MODELOS QUE PONEN PRIMERA

Otra posible novedad será un SUV del que todavía no se conoce el nombre (basado en el Argo, para competir con el VW Nivus, Chevrolet Tracker y otros de su segmento).

Great Wall Wingle 7

Es la nueva generación de la pickup china para el segmento mediano. Tiene un motor turbo-diésel 2.0 litros de 140 CV y caja manual o automática, según la versión.

Honda CR-V

La marca japonesa confirmó tres nuevas versiones del SUV para 2021: EXT AWD, LX 2WD y EX 2WD.

Hyundai Tucson

La nueva generación llegará en el segundo semestre. Con un diseño que levantó polémica, ofrece una amplia oferta mecánica e incorpora nuevos sistemas de asistencia a la conducción.

Jeep Compass

Es una actualización leve en términos de diseño, pero importante debajo del capot: incorporará un motor turbo-naftero 1.3 litros que se fabricará en Brasil. Está en carpeta para la segunda mitad de 2021.

Jeep para 7 pasajeros

Es un SUV de tres filas de asientos del que todavía no se conoce el nombre. Está siendo desarrollado con motores turbo en Brasil, donde se presentará en la segunda mitad de 2021. Si la situación económica acompaña, podría llegar antes de fin de año al país.

Jeep Gladiator

Es la pickup del mítico Wrangler. Con él comparte la plataforma, el motor (es un naftero V6 de 3.6 litros y 285 CV), la caja automática de ocho marchas, la tracción integral con

función reductora y la posibilidad de quitarle el techo y las puertas. Carga hasta 725 kilos y tiene un despeje de 28 cm. Se lanzará en enero.



Kia Sonet

Es un crossover urbano de 3,99 metros de largo que se posicionará un escalón por debajo del Seltos. En otros países se vende con motores nafteros y diésel, y hay opciones turbo. La configuración argentina no fue confirmada.

Mercedes-Benz Clase C

La nueva generación se presentará a principios de año en Europa y llegará antes de 2022 a la Argentina. Se esperan cambios de diseño, equipamiento y una versión híbrida.



Peugeot 208 GT Line

Es una versión deportiva que llegará importada de Francia con un motor turbo-naftero de 1.2 litros de tres cilindros y 130 CV, que trabajará junto a una caja automática de seis

velocidades y la tracción delantera. Tiene frenos a disco en las cuatro ruedas, llantas de 17 pulgadas y equipamiento full. Peugeot también tiene en carpeta la actualización de sus SUV 3008 y 5008, con cambios estéticos pero no mecánicos.

Mitsubishi Montero Sport

La nueva generación tiene un motor turbo-diésel 2.4 litros de 181 CV, caja automática y tracción 4x4 con reductora. Es la versión SUV de la *pickup* L200, por lo que competirá contra Toyota SW4 y Chevrolet Trailblazer.



Ram 1500

La nueva generación llegará de la mano de una variante Mild-Hybrid; es decir, de hibridación leve.



Volvo XC40 híbrido

En versión R-Design, tiene un motor turbo-naftero 1.5 litros de tres cilindros y 180 CV, que se combina con un eléctrico de 82 CV para ofrecer un total de 262 CV.

¿QUÉ ESTÁBAMOS
HACIENDO CUANDO
FRANCISCO
FUE ELEGIDO?

RADIO.

50 AÑOS
DE AMOR.



AM
1030
DEL PLATA

50
AÑOS

Nuestra trayectoria también es hacia adelante.

Trayectoria es pasado y futuro a la vez.

Es saber que lo que está por venir está en nuestras manos,
porque lo seguimos fabricando en Argentina desde hace más de 50 años.

Es renovar toda una línea de camiones desde la experiencia.

Es brindar nuevas soluciones para construir un futuro sustentable
en el cual seguir creciendo.

En IVECO, trayectoria es el camino que recorrimos
y recorremos juntos.

