

ANUARIO 2022
POLÍTICA-ECONOMÍA-NEGOCIOS

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Aperiura

Edición 348

Diciembre 2022 - Argentina \$ 480

6
9789873604466
87360446



**Laura
Barnator,
Unilever**

La CEO del año

Inflación, precios,
controles, dólar, insumos,
devaluación... El gigante
del consumo masivo
estuvo expuesto como
pocos a los desafíos que
enfrentaron las empresas.
Entrevista a fondo



Casas inteligentes Dueños inteligentes.

Y un banco que piensa en ellos.



El Banco del Hogar

Nota del Editor

Un año para recordar

Prácticamente cuando esta revista estaba ingresando a imprenta, el Tribunal Oral Federal 2 condenó a Cristina Fernández de Kirchner a seis años de prisión por administración fraudulenta y la inhabilitación perpetua para ejercer cargos públicos. La noticia fue uno de esos episodios que son auténticos *game changers*. Más allá de la reacción inicial de la condenada ("No voy a ser candidata a nada, ni a presidenta, ni a senadora; mi nombre no va a estar en ninguna boleta"), la imprevisibilidad de derivaciones que abre la sentencia suma muchísima más incertidumbre a un 2023 para el que los más optimistas ya pronosticaban un escenario, de máxima, similar al de 2022. Y, se sabe, el año que se cierra no fue, precisamente, una panacea.

En diciembre de 2021, el Gobierno, presionado por la pérdida de reservas, apuraba un acuerdo con el FMI. Lo logró en marzo. A fin de 2022, tras muchos cuestionamientos (internos), recibió el visto bueno de un Fondo más propenso a hacer la vista gorda y mantener cerrada la caja de Pandora, con el giro de los US\$ 6200 millones que el país necesita para el último pago del año. En el medio, por supuesto, pasó de todo: "revoleo de ministros", endurecimiento del cepo, ampliación de la brecha y una aceleración inflacionaria –el año comenzó con pronósticos del 50 por ciento; finaliza con resignación a los tres dígitos, proyectados ahora también a 2023– que ya impacta en el nivel de actividad, golpeado como nunca por la falta de insu-

mos, que llevó a muchas empresas a la situación crítica de interrumpir producción o hacer lo inimaginable para evitarlo. La perspectiva no es la mejor. La incertidumbre propia de año electoral está potenciada por la volatilidad que prima en la política. A eso, se suman otras nubes negras. Se ansía el Gasoducto Néstor Kirchner, previsto para junio. Compensaría la balanza energética. Vital, sobre todo, cuando la perspectiva de ingreso de divisas no es la mejor. El 70 por ciento de los productores agropecuarios cree que 2023 será peor que 2022, relevó la Universidad Austral. Fundamentalmente, por la sequía. Según el sector, ya se perdió la mitad de la cosecha de trigo y se siembran muchísimas dudas sobre maíz y soja. Se calcula una

merma de US\$ 15.000 millones a precios de hoy. La Argentina todavía sufre la resaca del "Plan Plata" (ediciones 2020-2021) y, difícilmente, las elecciones sean un estímulo para continuar el reordenamiento fiscal que encará el Ministro de Economía. Las dudas en las renovaciones de deuda en pesos son señal de esa presunción. Se habla de un año para el olvido cuando el 31 de diciembre se alzan copas para celebrar el fin de 12 meses negativos. En este caso, 2022 deberá ser un año para recordar: para no insistir en errores cuya repetición sólo magnificarán sus consecuencias.



Juan Manuel Compte

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de Redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editor Jefe de Negocios: Juan Manuel Compte. Editoras de Negocios: Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. Subeditora: Eugenia Iglesias. Redactor: Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros.

Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi.

Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, Nadia Mayer y Nadia Storino. Asistente Comercial: Mercedes Sánchez.

Circulación: Pablo Valdez.

EL CRONISTA COMERCIAL Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez.

Gerente de Tecnología: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Producto Digital: Katherine Contreras. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Capital Humano: Daniela López.

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

Miembro del 

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

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

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

Sumario

Edición 348



Primer plano	
►	
Tecnológicas en retracción	6
Perfil	
Julián Bersano	8
Pase del mes	10
La agenda del Dircom	
Valeria Abadi	16
Ecosistema	
►	
Emprendedor	
DEC	12
Pitch	
Manno	14

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

La engañosa genialidad de los AirPods	132	El desastre cripto de El Salvador	142
Próximamente en Netflix: un nuevo Netflix	136	El choque con la realidad económica de Brasil	149
		Cuando la amistad es un cheque de US\$ 10.000	151

Anuario 2022		La City	
►		►	
La oferta definirá más que la demanda	46	A ganar la calle	122
El año del desmadre inflacionario	56	Innovación	
Remar en círculos	62	►	
Un mundo en alerta	70	El camino hacia el agro digital	124
Al ritmo de la macro y la política	80	Target	
Negocios		►	
►		El verdadero clásico mundialista	128
FT		►	
Mano a mano		Style	
Gastón Lo Russo	86	►	
Milagros Brito	90	El futuro del campo: cómo las crisis mundiales están cambiando la agricultura	154
Mianuel Mantilla	94	Cierre	
La revancha del cobre	98	►	
El tira y afloje de la frontera	104	Confianza a la japonesa	158
Noticia de alto vuelo	108	Cierre	
La excepción del mercado	112	►	
El derecho penal mira a las empresas	118	El Mundial tiene ganador	162





**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.



Ya no es una contratación, sino un movimiento que marca un ciclo: las empresas de base tecnológica se están achicando a fuerza de despidos en la Argentina.

Una treintena de firmas argentinas o filiales locales, como Ualá, Lemon, Kavak, TiendaNube, Beat o Muní, despidieron personal o directamente cerraron sus operaciones.

Algunas explicaron que concentrarían su actividad en plazas centrales y otras, que buscan mejorar la eficiencia. Especialistas explican que sanear sus números es una exigencia del mercado a compañías del rubro en todo el mundo. "Están pidiendo rentabilidad a todas las empresas de tecnología y una forma de lograrlo es con reducción de gastos", afirma Patricia Jebsen, exgerenta General de Beat. "A algunas firmas les fue muy bien en pandemia y sobredimensionaron sus estructuras. Hoy, a nivel mundial, la gente está invirtiendo en activos que generan tasas de interés altas y son seguras, como los bonos del gobierno norteamericano, y se desprende de las acciones de tecnológicas", describe. "En Argentina, la inflación no ayuda, por lo que es la tormenta perfecta", añade. Durante la emergencia que generó el Covid-19 los hábitos de entretenimiento y consumo se mudaron a las pantallas, lo que se tradujo en un incremento de las operaciones de comercio electrónico y de membresías a plataformas de contenidos. Con la salida de lo

Actualidad

Tecnológicas en retracción

▷ Unas 30 empresas del sector se desprendieron de personal. A qué se deben los despidos y qué impacto real tienen para el rubro.



Para las tecnológicas llegó la hora de mostrar rentabilidad

más agudo de la pandemia, el comportamiento de los usuarios también viró. Como muestra de que las tecnológicas se enfrentan a un escenario diferente al que multiplicó sus ventas en los últimos dos años, se puede observar que los mayores aumentos de las órdenes de compra se verificaron en 2020 y 2021. Segundo un estudio sobre *e-commerce* realizado por la consultora Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el primer semestre de 2019 se registraron 41,9 millones de órdenes de compra, un 21 por ciento más que en

igual período de 2018. Para el mismo lapso del año siguiente –primero de la pandemia–, el incremento fue del 30 por ciento, con 54 millones de órdenes de compra. En tanto, en los primeros seis meses de 2021 las órdenes de compra ascendieron a 80,3 millones, un 47 por ciento más que en la primera mitad de 2020. Ya en el tramo enero-junio de 2022, el crecimiento se redujo al 14 por ciento, con 91,3 millones de órdenes de compra. De hecho, una de las compañías que despidió personal, TiendaNube –que se desprendió de 50 empleados a nivel global; 17

de ellos, en Argentina– señaló a través de un comunicado: "Después de un crecimiento exponencial durante la pandemia, la industria del *e-commerce* está volviendo a niveles de expansión más conservadores, pero consistentes". Otras empresas, en tanto, aluden a una disminución de las fuentes de financiamiento. Es el caso de Lemon. "El mercado de inversiones para *startups* está en un período receptivo y sabemos que va a continuar así durante un tiempo", declaró su CEO y fundador, Marcelo Cavazzoli. "Esta es la decisión adecuada para hacer sostenible a la empresa sin la necesidad de nuevas inversiones en los próximos años", añadió. Y completó: "El caso de empresas referentes que tomaron decisiones similares indican que esta es una de las principales formas que tiene la industria *tech* para afrontar el estado actual del mercado". Sin embargo, hay quienes desestiman los movimientos de retracción que se están produciendo en algunas tecnológicas. "Son despidos de empresas pequeñas para el volumen de empleados que hay en Argentina", considera el especialista en desarrollo tecnológico y expresidente de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (Cessi), Carlos Pallotti. Y añade que "no representan ninguna situación anómala dentro de la industria, más allá de los reacomodamientos que siempre suceden". <AP>
Alejandra Beresovsky

Omint

55 años

EXPERIENCIA PARA LO QUE SIGUE

**Perfil**

Julián Bersano

CEO de Klimber

▷ El cofundador de la insurtech cuenta los motivos que lo llevaron a apostar por el país.

“La vida del ser humano pasa por lo social. Uno termina estando en aquel lugar donde más gente tiene alrededor, donde más afectos tiene. La razón principal para emprender en la Argentina no es generar una patriada. Es volver a los efectos y desde ahí tratar de hacer la patriada de traer ideas nuevas, generar trabajo y de hacer cosas por el país”. Con estas palabras, Julián Bersano cuenta las razones por las que en 2018 decidió, junto a un grupo de socios, darle vida a Klimber, una *insurtech* nacida para transformar el mercado de los seguros.

Bersano es consciente de que, aunque se resista a pensar que apostar por la Argentina sea un acto patriótico, las condiciones están lejos de ser ideales.

“Uno trata de ayudar al país, de generar riqueza, de dar empleo... es lo que uno tiene que hacer por el país y es más de lo que hace mucha gente. Me siento bien por eso, a pesar de las dificultades. Klimber tiene todo en blanco, tratamos de pagar buenos sueldos... y la burocracia del Gobierno te persigue”, se lamenta.

No se olvida de la brecha con el dólar “porque nosotros cobramos en dólares y nos pagan en pesos. Tenemos ese impuestazo del que nadie habla como lo que es: un impuestazo anticonstitucional”.

Una sensación de amargura envuelve cada palabra que pronuncia para describir las trabas que enfrenta un emprendedor en estas tierras. Sin embargo, no



PROYECTOS DE INVERSIÓN Y BIENES DE CAPITAL

En el Ciudad tenés todo para tu PyME

En el Banco Ciudad tenés beneficios para hacer crecer tus proyectos. Obtené financiación inmediata con nuestras líneas de crédito.

- **Tasa Fija**
- **Adquisición de bienes de capital**
- **Construcción de instalaciones necesarias para tu producción**
- **Proceso rápido de calificación crediticia**

CONOCÉ MÁS



te quiere ver crecer

 **BancoCiudad**

OFERTA VÁLIDA PARA CARTERA COMERCIAL. SUJETO A APROBACIÓN COMERCIAL Y CALIFICACIÓN CREDITICIA DEL BANCO CIUDAD. VIGENCIA HASTA EL 31/01/2023 O HASTA AGOTAR EL CUPO, LO QUE OCURRA PRIMERO. PARA MIPYMES BENEFICIARIOS ESPECIALES SEGÚN TEXTO ORDENADO SOBRE "LÍNEA DE FINANCIAMIENTO PARA LA INVERSIÓN PRODUCTIVA DE MiPyME" DEL BCRA. PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTÁ EN WWW.BANCOCIUDAD.COM.AR.

baja los brazos y mira con optimismo un futuro rico en metas y desafíos. Klimber se presenta como una compañía que se propone intervenir en un mercado que antes no existía con un producto que jamás había sido ofrecido. "La oportunidad del negocio en Latinoamérica es de US\$ 200.000 millones de cosas que no se han hecho, de seguros que no se han vendido. El mercado existente es de US\$ 130.000 a US\$ 150.000 millones. Nosotros nunca vamos a competir en ese mercado. Lo nuestro es intentar agarrar lo más posible de esos US\$ 200.000 millones que nadie ha tocado todavía", explica el emprendedor que se reconoce "nerd" por su amor por la tecnología.

El negocio de la *insurtech* son los pequeños seguros de vida y de autos que se pueden acordar con un par de *clicks* en la computadora o el teléfono. Para los otros productos están los promotores de carne y hueso, esos que Bersano conoce a la perfección, pues esa era la actividad de su padre. Se crio en ese ambiente y en su adolescencia ayudaba con las cobranzas, pasando de un

colectivo a otro. En sus ratos libres observaba cómo su madre, fonoaudióloga, enseñaba a los sordos a hablar sin emplear el lenguaje de señas, sino leyendo los labios y respondiendo oralmente. "Era una experiencia muy linda", relata. Muchos antes de que la tecnología y las pólizas llegaran a su vida, soñaba con ser astronauta. Es un apasionado por la astronomía. Hoy, más maduro, admite que sus deseos cambiaron después de ver tantas películas en las que los viajeros al espacio sufrián finales trágicos. Sigue contemplando el cielo con asombro y con la certeza de que "somos una mota de polvo volando en el universo".

Además, dibuja y pinta. Y disfruta subirse a la bicicleta para pedalear, ya sea para pasear o para ir al trabajo. Le gusta la vida al aire libre y siempre que se le presenta la ocasión acampa con sus hijas. En esos momentos se escapa de la tecnología y no pierde el sueño por la falta de señal del celular. Todo lo contrario.

Por su asumida condición de "nerd" no renuncia jamás a los simuladores o los juegos de guerra o estra-

tegia. Y siempre dice presente en las reuniones con amigos alrededor de la parrilla para compartir un buen asado.

Todo eso lo aparta del exigente día a día laboral que le impone dedicar muchas horas a cerrar acuerdos con inversores, tratar con nuevos clientes, diseñar estrategias para que Klimber -que opera también en Brasil y México- siga evolucionando, atender cuestiones legales... Inquieto, se interna en otras áreas de la compañía para dar su mirada, en especial en los proyectos de *massive learning* o modelos predictivos.

Inició su recorrido laboral hace un cuarto de siglo en Circuloasegurador, una iniciativa pionera en el mundo digital, pasó por Ogilvy en Madrid, fue consultor del Banco Mundial, se desempeñó como director de Tecnología de CIPPEC y se mudó a Nueva York para unirse a AIG. Allí entendió que en el mundo laboral no existen las excusas, sino lo resultados. Y se jacta de que, desde que fundó Klimber, los resultados son positivos, aun en un contexto adverso como el que impone el país.<AP> Carlos Viacava

Pase del mes



Pablo García Santillán

CEO de Laboratorios Richmond

García Santillán reportará a Juan Manuel Artola quien deja ese puesto para asumir como vicepresidente del Directorio. Con amplia experiencia en la industria farmacéutica, tiene más de 30 años de gestión en diferentes funciones a nivel local y regional. En los últimos siete se desempeñó como gerente General de Laboratorios IMA, filial del grupo brasileño Cristália. Antes, fue director regional de Marketing y Ventas en Laboratorios Siegfried con base en Colombia. Entre otros también desempeñó funciones de dirección comercial para la danesa Lundbeck en Venezuela. Es licenciado en Finanzas y Recursos Humanos, también formado en Marketing, con diferentes posgrados de especialización en la industria farmacéutica.

BBVA

Seguros

Seguros de nuestro futuro

bbvaseguros.com.ar



Nuestro futuro es junto a vos

Por eso invertimos, avanzamos, y creamos oportunidades para hacerte la vida más fácil.



Contratá todos tus
seguros 100% online



Chequeá tu póliza
por WhatsApp



Denunciá tu
siniestro online

Más que un maní salado

Foto: Antonio Pinta.



Ignacio Drago

Juan Bautista Marcó del Pont

Rodrigo Marcó del Pont

- ▷ Producen maní gourmet con miel y pasaron de las dietéticas a los supers. Ya facturan más de \$ 460 millones y planean expandirse por la región.

Para Juan Bautista Marcó del Pont no hay mejor carta de presentación que su producto. Sabe que el que prueba su maní tostado con miel ya no puede dejar de comprarlo. En 2016 fundó DEC Alimentos junto a su primo, Rodrigo, y su padre, Hernán, y el emprendimiento pasó de venderle productos a granel a las dietéticas a crear su propia marca con la que hoy se posiciona en supermercados y en el segmento corporativo. Ahora, su meta es exportar.

Su progenitor, ingeniero agrónomo de profesión, se dedica a la producción y siembra de maní en Córdoba desde los 80 y él se acopló a la compañía familiar. En 2015 les llegó un pedido de maní tostado y decidieron darle una oportunidad. Eso lo llevó a armar una distribuidora de frutos secos. "Empezamos en el lavadero de la casa de mis padres", recuerda. Después de cuatro meses alquilaron un antiguo taller en San Isidro. Sumaron otros productos, como

nueces, almendras y castañas de cajú que le compraban a distintos proveedores. "Pero si queríamos jugar en la industria alimenticia teníamos que escalar", asegura. Así, pasaron a un galpón de 600 m² en el que incorporaron un espacio de elaboración y armaron equipo de producción y logística. Sin embargo, el modelo de negocio basado en la venta a granel tenía un techo. "Al competir en la calle en ese mercado, los clientes se iban al de mejor precio".

En ese momento decidieron darle valor agregado a su producción y crear una marca con la que salir a las góndolas y así nació DEC (Desde el Campo).

Primero lanzaron un *pouch* de 35 gramos de maní tostado y salado, pero luego surgió su producto estrella: el maní tostado con miel. Habían tomado la idea de Planters, una marca estadounidense, e hicieron una prueba. Al poco tiempo sacaron a la venta los primeros frascos. Hoy el *portfolio*, dentro de su línea *honey roasted*, cuenta con almendras, castañas y mix de frutos secos, y, a su vez, vende pasta de maní. Pronto saldrá un maní con miel picante y en 2023 sumarán una nueva línea de pasta y barritas.

Este año la compañía entró en los supermercados y modificó su estrategia.

"Antes atendíamos mucho punto de venta y la logística era infernal, así que pasamos a centrarnos en distribuidores y cadenas", explica. También agrandaron la pata corporativa. Hoy DEC se mudó a una fábrica de 1100 m² en El Talar, que desde hace dos meses obtuvo la certificación como libre de gluten. A los Marcó del Pont se sumaron socios: Ignacio Drago, primo materno, y José Pagés. La nueva planta nació con un objetivo claro: exportar. Antes de fin de año planifican estar presentes en Uruguay. <AP> Javier Ledesma Cascio

En cifras Fundación: 2016. Inver. inicial: US\$ 15.000. Fact. (p) \$ 460 millones. Empleados: 27

Muebles de diseño

Lujo y vanguardia: Fontenla desembarcó en Nordelta

Fontenla inauguró una nueva tienda: se trata de un espacio novedoso y distinguido en Bahía Grande, Nordelta, en una de las áreas más requeridas del país.

Fontenla, la empresa dedicada a la fabricación de mobiliario y diseño de piezas únicas, abrió una nueva tienda en Nordelta. El espacio se encuentra ubicado en Av. Del Puerto 240, Rincón de Milberg, y cuenta con 500 metros cuadrados distribuidos en dos plantas.

Con una inversión de casi 90 millones de pesos, la empresa desembarca en Zona Norte para seguir expandiéndose en el país: así, Fontenla suma 14 tiendas entre las que se encuentran las tiendas de Rosario y Córdoba recientemente inauguradas.

“Lo más novedoso, elegante, funcional y disruptivo está en Fontenla y

es un complemento ideal para un estilo de vida actual, con excelencia en materiales y líneas, y que es muy afín a las necesidades y particularidades de quienes disfrutan de este tipo de alternativas de atributos de alta gama”, afirman desde la empresa.

Con la filosofía de siempre buscar la excelencia, Fontenla trabaja cada día en dar un mejor servicio, ofrecer la mejor calidad, diseño y estética, así como conquistar nuevos clientes. Entre otros proyectos, la compañía familiar fue la encargada de equipar hoteles como el Faena, el Four Seasons, el Llao Llao, y una de las primeras empresas argenti-

nas en participar como exponentes de la feria del Mueble de Milán en el 2018, uno de los mayores eventos internacionales de diseño.

Durante la inauguración de la tienda, y en una terraza al aire libre, la empresa exhibió sus principales colecciones de indoor y outdoor como Mood; Alma y Brera; Gunta; y la presentación oficial de Curba y Coco. Además se encontraron exhibidas sus líneas de iluminación y complementos decorativos, así como también la cápsula con Carolina “Pampita” Ardohain, con su línea “Pampita by Fontenla”. La inauguración contó con reconocidas personalidades de la moda, amigos de la marca y clientes como Zaira Nara, María Vázquez y Julieta Prandi.

Entre novedades y anuncios, la marca adelantó el lanzamiento de líneas de fragancias personales. Este proyecto se da luego de la gran aceptación que tuvo el año pasado el lanzamiento de su fragancia ambiental. Además, incursionarán en la confección de carteras de cuero hechas por artesanos, con diseños únicos y que llevarán, como siempre, la impronta de la marca.

De esta manera, la empresa, que el año que viene cumple 75 años en el mercado, se caracteriza por su innovación y su distinguido estilo, con una producción que siempre apuesta a lo nacional.



Roberto y Federico
Fontenla, Zaira Nara y
Fernando Fontenla.

Una plataforma que conecte a usuarios con diversos prestadores de servicios, desde gasistas y plomeritos hasta profesores de inglés y expertos en todo tipo de reparaciones. No se trata de la primera empresa en solucionar esto a través de un *marketplace*, sin embargo, los fundadores de Manno aseguran haber estudiado a la competencia para encontrar un modelo de negocios que resulte beneficioso para todas las partes. A solo un año de haberse lanzado al mercado, ya preparan su desembarco en Chile.

El punto clave, indica Florencia Schenone, CEO de la *startup*, estaba en la monetización. "Hicimos varios *focus group* pre y pos-pandemia con respecto al modelo y nos dimos cuenta de que el primer paso tenía que ser con una comisión fija", comenta. Asimismo, se enfocaron en un esquema B2C.

Los usuarios cargan en la plataforma la necesidad que tienen y, luego, los profesionales envían sus presupuestos los cuales aparecen ordenados por precio, horario y calificación del especialista. Una vez realizado el trabajo, el profesional paga una suma fija de US\$ 4 (a precio oficial). Para inscribirse en la plataforma solo tienen que corroborar sus datos biométricos y su teléfono celular. "Después a medida que completan su perfil con otras garantías, como puede ser una matrícula o

especializaciones, lo resaltamos en el *marketplace*". Manno comenzó a gestarse en 2020 mientras Schenone y su socio, Horacio Leotta (CTO), trabajaban en una agencia dedicada a la adquisición de usuarios para otras *apps*. Más tarde se sumó Tomás Trippel como *partner* y *chief strategy officer* (CSO). Para el desarrollo de la plataforma invirtieron US\$ 30.000 entre *friends and family*, desembolsos propios y la

inyección de capital por parte de un inversor ángel. "En los últimos cuatro meses aceleramos la base de 2000 usuarios a 20.000 activos, de los cuales 1000 son especialistas", detalla. Primero hicieron un lanzamiento piloto en el barrio porteño de Palermo con servicios para el hogar. Más tarde se abrieron paso por el resto de CABA y en octubre se expandieron a Vicente López, Nordelta y Pilar.

La casa está en orden

▷ Crearon un marketplace de servicios para el hogar y, a menos de un año de su lanzamiento, ya preparan su desembarco en Chile.



Florencia Schenone, CEO de Manno.

A su vez fueron sumando categorías en base a la demanda y búsquedas clave *online*, como arreglo de pisos, plomería y electricidad.

También cuentan con otros tres verticales: tecnología (arreglo de celulares hasta tablets y PC), clases (gimnasia, canto) y "arreglatodo" (enfocada en pequeñas tareas hogareñas de fácil resolución). En el primer trimestre de 2023 planean lanzarse en Chile una vez cerrada su ronda semilla, que esperan sea de entre US\$ 500.000 a US\$ 2 millones. "Decidimos abrirnos ahí porque queremos desembarcar en una gran ciudad en cada país y después ir abriendo el radar. Analizamos la forma en la que se expandieron otras *apps* y queremos adoptar la misma estrategia", detalla. Proyectan alcanzar a 50.000 usuarios en el mercado chileno. Después planifican plantar bandera en Salta, Córdoba y Santa Fe. Actualmente solo cuentan con una vía de ingresos y en 2023 esperan alcanzar las 18.000 contrataciones, lo que representaría US\$ 72.000 de facturación. Pero Schenone asegura que el *roadmap* incluye una diversificación del mix. "Tenemos otros planes, desde cobrar comisiones, un sistema *freemium* hasta poder dar préstamos en cuotas para pintar tu casa o un *marketplace* de herramientas". <AP> J.L.C

En cifras

Fundación: 2021. **Inver.inicial:** US\$ 30.000. **Fact. (p):** US\$ 72.000. **Cantidad de usuarios:** 20.000

LÍDERES EN GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EFICIENTE Y SUSTENTABLE

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



YPF
LUZ

La agenda del Dircom

Valeria Abadi

Directora de Marketing y Comunicación
para Latinoamérica de Globant

La tecnología tiene un lenguaje particular. Psicóloga por legado familiar y periodista por vocación, Valeria Abadi pone manos a la obra para que, desde su posición de directora de Marketing y Comunicación para Latinoamérica de Globant, ese mensaje llegue con claridad.

Encara esa tarea con la convicción de que comunicar es tender puentes. Entiende que “el valor de la palabra es lo que nos define como humanos. Comunicar es la herramienta más poderosa que tenemos”. En Globant, su función es transmitir ese mensaje a través del cual la tecnología se presenta como un medio para innovar y transformar. De hecho, adhiere a un credo que se expresa en pocas palabras: buscar la reinención. “Los grandes temas de Globant tienen que ver, obviamente, con la innovación y la tecnología y estas transforman las industrias y cómo ayudan a las empresas a transformarse digitalmente”, explica Abadi. Esa misión va de la mano con la puesta en marcha de procesos más eficientes, con la ayuda de la inteligencia artificial y hasta con experiencias innovadoras, creativas e inmersivas como los metaversos. Sí, parece ciencia ficción. Para quitarle esa apariencia, esta profesional con más de 25 años de experiencia en la comunicación empresarial revela que su función muchas

El valor de la palabra

▷ La ejecutiva tiene el desafío de transmitir de forma clara los mensajes de la tecnológica. Su apuesta por el deporte.



veces tiene que ver con educar. “Muchos hablan de NFT, de blockchain, de metaverso... pero no tanta gente sabe de qué estamos hablando. Entonces, parte del desafío tiene que ver con hacerlo comprensible”. El trabajo también apunta a inspirar a que cada día más personas se internen en el mundo de la tecnología, pues se trata de una industria que permanentemente demanda talento. La ingeniería de softwa-

re y la tecnología de la información constituyen el campo de acción de Globant. Su rol es el de acompañar un momento en el que las empresas ya no dudan sobre la necesidad de abrazarse a la tecnología, sino que tienen en claro que la transformación digital es el camino a seguir. La compañía acaba de firmar un acuerdo con la FIFA para ser partners en FI-FA+, el servicio de streaming para la transmisión

de los partidos. La vinculación de Globant con el deporte es muy fuerte. Tiene convenios suscriptos con LaLiga, el certamen de fútbol español, con Los Angeles Clippers, un equipo de la NBA, y en los últimos tiempos ha desarrollado The Perfect Shot, un estudio que combina inteligencia artificial, análisis biomecánico y analítica avanzada para definir el tiro libre perfecto en el fútbol. Recientemente llevó a cabo un concurso con Bizarrap en el cual los participantes debían ponerle versos vinculados al Mundial a Sessions#52, la canción creada con Quevedo. El premio era encontrarse con Bizarrap en Qatar durante la Copa del Mundo. A la hora de definir las metas de la empresa a nivel comunicacional, Abadi asegura que “el gran desafío de Globant es hacernos realmente una marca global conocida. Globant pasó de ser una empresa muy conocida en un grupo de empresas que la contrataban a ser hoy un player global muy relevante. Estamos entre las diez empresas de tecnología más importantes del mundo. Tenemos clientes muy grandes como Disney o Google. Y de la mano de esos clientes te hacés más conocido, pero ahora debe haber un salto en la comunicación. Un concepto que exprese que en todo lo que usás de tecnología, detrás está Globant”. <AP> Carlos Viacava

TRANSFORMAMOS EL TALENTO DE LAS ORGANIZACIONES

En Talent Solutions trabajamos junto a nuestros clientes en la transformación de su principal recurso, el talento humano.

A través de nuestros servicios de RPO – Recruitment Process Outsourcing – y Right Management - Consultoría organizacional - los acompañamos en las distintas etapas de la vida laboral.

Si querés conocer más acerca de nuestras soluciones
escribinos a info@manpowergroup.com.ar





Laura Barnator



CEO de Unilever

Inflación, precios, controles, dólar, insumos... 🌈 El gigante del consumo masivo estuvo expuesto como pocos a los desafíos que enfrentaron las empresas 🌈 Entrevista a fondo.

“Entiendo el impacto del consumo masivo en la economía; también, que no puedo tener una empresa que pierda dinero”

Lo dijo cuando recibió el galardón y lo repite durante esta entrevista. “Recibir este premio, con solo dos años y medio como gerente general, es un honor tremendo”, expresa, con un tono que mezcla orgullo e incredulidad. Se compara con pares de mucha más trayectoria, tanto de otras industrias como de otros sectores, a quienes cree más merecedores de la distinción. Pero, si desde los años de Luis Mario Castro, hombre que marcó impronta en el empresariado local, el CEO de Unilever tiene un peso específico propio, más lo fue en 2022. Al bautismo de fuego único que, para Laura Barnator, fue haber asumido su cargo en plena pandemia, en los últimos meses, le sumó todos los desafíos posibles que pudo enfrentar un número uno de una empresa en la Argentina: inflación, control de precios, relación con el Gobierno, acceso a dólares, disponibilidad de insumos, pagos al exterior... Con un nivel de exposición potenciado, además, por ser el mayor productor nacional de artículos de primera necesidad. Méritos más que suficientes para que APERTURA, El Cronista y PwC la distinguieran como el (la) CEO del Año.

Por Juan Manuel
Compte

Fotos de tapa de
Nico Pérez

El premio al CEO del Año reconoce tres dimensiones: integridad, resiliencia y trayectoria. ¿En qué este año puso cada una a prueba? Represento a una compañía que tiene valores muy establecidos y los sostiene. Además, me intertranlan. Se pueden hacer negocios de una buena forma, tanto para lo que tiene que ver con el país, como para los colaboradores y el planeta. Hace muchos años, independientemente de los contextos, de la pandemia, de la volatilidad, en Unilever nos manejamos con mucha integridad, en función del mediano y largo plazo que queremos ver. No nos cambia la visión. Por supuesto, nos adaptamos a algunas cosas del corto. Pero siempre sosteniendo, con mucha integridad, lo que construimos al largo.

Apertura



● Entiendo que haya decisiones coyunturales para cortar alguna inercia
 ● Pero, si no revisamos lo que conduce a esa inercia, al final, es un tapón.

¿Por ejemplo?

Estamos en medio de una crisis mundial, de una pandemia. Pero seguimos lanzando productos que son saludables, más naturales. Cada innovación, por ejemplo, en alimentos, debe estar en línea con menos sal o menos azúcar. O, en productos de limpieza del hogar, seguir invirtiendo en salir de químicos fósiles para ir a naturales. O trabajar en el tema del plástico reciclado y ver a todo el equipo comprometido cuando nadie, localmente, me lo está pidiendo. Y eso, a veces, es más costo y mucho más trabajo.

¿En qué se puso a prueba la resiliencia?

En eso: que nos podemos flexibilizar y adaptar al corto plazo sin perder el faro que nos construye en el largo y que, además, creemos que está bien. Lo que más admiro de esta compañía –y, puntualmente, en Unilever de Argentina– es que eso está impregnado en la cultura de todos. No necesito hacer una bajada. Muchos proyectos salen en función de esto, surgidos de la propia gente.

¿Y desde el punto de vista del negocio? ¿Qué momentos fueron los más críticos para aplicar resiliencia?

No sé si, porque vivimos en un mundo busca pero en un país muy busca, a veces, ya ni nos damos cuenta de nuestra adaptabilidad. Realmente. A veces, me hablan de cosas que pasaron en 2018 y no me acuerdo; tengo que ir a buscar a los archivos. Los cambios que vivimos permanentemente en un país como en el nuestro, con nuestras vicisitudes, con los cambios de comportamiento en el consumidor pero, también, con los cambios de normas y resoluciones, nos hace estar todo el tiempo con una gimnasia, como si estuviésemos en una maratón. Me cuesta pensar en algo particular. Sí, por supuesto, fue un año en el que tuvimos que trabajar mucho con el área de Finanzas.

¿En qué?

Fundamentalmente, en cómo preservar valor con nuestra generación de pesos. Y cómo podemos aprovechar esas restricciones para dejar mejor plantada a la compañía para el futuro. En eso, lo que hicimos, con el visto bueno de casa matriz, fue invertir mucho en las fábricas. Invertimos mucho en digitalización. En data, en eficiencias de la cadena logística en general. Hay muchas cosas que no aportan valor agregado y generan costo en el punta a punta de las cadenas. Desde la materia prima hasta que un producto llega al consumidor. Robotizamos fábricas. Pusimos sensores

para un uso mucho más eficiente de energía. Por un tema de costo pero, también, de responsabilidad: si creemos que estamos en un camino de sustentabilidad, debemos hacer un uso eficiente real de la energía. O más precisión en los *mixers* para la utilización de materias primas. O trazabilidad de productos, que nos permite garantizarle calidad al consumidor. Muchas cosas que no se ven.

Esos son problemas, es decir, cosas (como eficiencia interna) sobre las que sí puede trabajar. Con las circunstancias, el entorno, no. ¿Qué factor externo le exigió más resiliencia?

El repensar, fundamentalmente, en cómo conservar valor en aquella generación de dinero que, siendo una compañía multinacional, tenemos bastantes restricciones sobre dónde invertir. Hubo que poner mucha creatividad en cuál es la mejor manera de preservar ese valor. Eso sí me exigió mucho. Agregaría algo que no es solo de la Argentina: el cambio de comportamiento de los consumidores. No solo a veces en lo que llamamos '*tiering up*' por '*tiering down*'. También, en dónde compran. Entonces, hubo que trabajar en modelos de rutas al mercado de cómo los consumidores compran. Y, no te lo voy a negar, en el último tiempo, algunas restricciones con lo que tiene que ver con temas de importaciones.

¿Es muy alta la dependencia de insumos importados?

Somos una empresa que produce en el país el 95 por ciento de lo que vende. Hace bastante tiempo que trabajamos en la nacionalización de productos. Pero hay muchas materias primas importadas. No se producen en la Argentina, ni hay forma de que se hagan acá. Y los propios proveedores locales también importan materias primas. Cuando hay restricciones de importaciones (por la falta de dólares), a veces, hay que hacer cambios de formulaciones. En otras, hay que conversar mucho con el Gobierno para no parar las fábricas.

¿Parar la planta es el punto crítico?

Una cosa que me preocupa fuerte, y que trabajamos con diálogo, es que nosotros somos una empresa con balanza comercial positiva. Exporto a 30 países. Entonces, tengo una responsabilidad a nivel de servicio para afuera. No puedo frenar una planta porque no solo desabasteczo al mercado local: pierdo mercado para el futuro. Y las fábricas están pensadas para eso.

¿Cómo lo resolví?

Con mucho diálogo con los distintos sectores del Gobierno, para explicarles por qué nosotros tenemos que operar en los niveles que debemos hacerlo. Para la operación, eventualmente, tenemos algunos problemas. Los conversamos.

¿Conversó más de lo que hubiese querido en el año?

Exactamente (se ríe). No en el año, sino que hay momentos puntuales. De nuevo: al final, siempre se llega a acuerdos. A veces, hay que llegar un poco al límite de lo que sería natural. **Recuerdo un diálogo que tuvimos hace dos años: en ese momento, su expectativa era el fin del programa Precios Máximos, que terminaba en enero de 2021. El mes pasado, se cerró Precios Justos: otro acuerdo de precios, del que participa Unilever.**

SERIE LIMITADA

RENAULT ALASKAN OUTSIDER

hecha para los que hacen



hecha en Argentina

Renault recomienda AXION energy



lugaresinhashtag.com.ar





(piensa) Hay problemas mucho más estructurales. Entiendo que haya decisiones coyunturales para cortar alguna inercia. Pero, si no revisamos todo lo que conduce a esa inercia, al final, es un tapón que, en algún momento, se complica. Es lo que, en general, pasó con todas las experiencias. Nosotros podemos hacer el esfuerzo de tener un tiempo los precios controlados. O no aumentar. U ofrecer una canasta. Y está bien. El problema es que, si los insumos que tenemos que comprar aumentan, si la energía aumenta, si la nafta aumenta o si el dólar aumenta (y parte de nuestros insumos están atados al dólar porque son importados)... O los tenés que pagar a 180 días, que no sabés cuál será la cotización... Termina siendo difícil. Es una ecuación difícil de resolver.

Pero se sigue insistiendo con acuerdos de precios.

Como siempre: nosotros estamos en los programas del Gobierno. Entendemos las situaciones. Claramente, si no se trabaja sobre muchos ejes –y entiendo que están trabajando–, es el final de la cadena. Ojalá se solucione. Todos vivimos en la Argentina, queremos que al país le vaya bien. Ojalá sea un paso para una solución. Pero es compleja la ecuación que hay que resolver.

Voy a la última dimensión del premio: trayectoria. ¿En qué sintió que su experiencia, su recorrido, hizo alguna diferencia este año?

Empecé en Sistemas. Es un área que te da la posibilidad de mirar los procesos desde atrás. Entendés muy bien la conexión. Muchas veces, las compañías trabajan mucho en silos de procesos. Cada uno tiene sus indicadores y no entiende el impacto que le genera a otro. A veces, es casi un milagro tener un producto en una góndola. Lo que te da Sistemas es entender muy bien desde atrás los impactos en cada decisión. A eso, le sumo 11 años en el área comercial, conociendo a los distintos canales y poniéndome, muchas veces, en entender muy bien a los clientes. Y 30 años de Unilever, una empresa que da muchas posibilidades de tener acceso a qué pasa en otras partes del mundo y eso te abre la cabeza. **Esa es su trayectoria. ¿En qué la hizo valer?**

A la trayectoria la tomo como algo de coherencia en el tiempo. Y, también, ser muy curiosa e intentar entender primero al otro para tomar decisiones. Soy poco de pensar que siempre tengo la razón. Me encanta escuchar para aprender lo que hace el otro. Igual, no voy a mentir: con solo dos años y medio de gerente general, haber recibido este premio es un honor tremendo. Porque –y especialmente las mujeres– uno siempre dice: “Me falta mucho más”.

En alguna medida, el premio fue lógico: si hubo una industria expuesta como pocas a los grandes problemas del año fue consumo masivo.

De nuevo: siempre me gusta entender el porqué de las cosas. Cuando me siento con el Gobierno, o con clientes, lo primero que pienso es qué es lo que tiene que manejar el otro. Trato de explicar mi situación. Pero, también, intento entender bien y llegar al mejor camino de los dos juntos. Yo siempre pienso que, del otro lado, tengo gente inteligente. Y que, si toma decisiones como las está tomando, es porque hay un racional detrás. Primero, trato de entender y que me expliquen cuál es ese racional. Despues, explicar el mío y tratar de entender cómo llegar a algo que sea un poco lo mejor de los dos lados. En consumo masivo, eso pasa todo el tiempo. Yo entiendo el impacto que tiene el consumo masivo en la economía del país. También, entiendo que no puedo tener una compañía que pierda dinero.

¿Logra hacer entender eso?

La verdad es que, cada vez que me tuve que sentar a conversar con cualquiera del Gobierno, del otro lado, siempre hubo gente inteligente, que te entiende. Despues, existen distintas necesidades.

● **Me gusta entender el porqué. Cuando me siento con el Gobierno lo primero que pienso es qué es lo que tiene que manejar el otro.**

ENERGÍA PARA
**CONSTRUIR
EL FUTURO**



Somos el combustible de millones de personas que, día a día, asumen el desafío de hacer.

Somos el cemento con el que construimos nuestra historia y nuestro futuro.

Somos la energía renovable que llegó para transformar nuestra relación con el planeta.

Somos Petróleo, Cemento y Renovables.

● Está claro que hay una caída en el consumo ● Pero no necesariamente es un tema de los precios de los productos.

Resaltaba que sus dos años y medio son un plazo corto como CEO. Pero, en la Argentina, pueden equivaler a décadas de otro país. ¿Qué es lo que tuvo que aprender más rápido?

Procesos y el área comercial eran mi comodidad. Aparte, me divierten y me encantan. Les dediqué mucho tiempo a tres cosas. Primero, a la financiera. Estos dos años y medio fueron como un master financiero. Entender a la tesorería, un montón de cosas a las que no estaba acostumbrada en el día a día...

¿Cuál fue la segunda?

Intenté estar mucho más ligada con la *supply chain*. Primero, porque es apasionante. Y, segundo, porque también es parte de nuestro *core*. El trabajo en nuestras fábricas, con la gente de Investigación y Desarrollo en las formulaciones... A eso le dediqué mucho. Hubo un tercer pilar, fundamental: las estrategias de Recursos Humanos.

¿A qué fue lo que más le costó adaptarse?

Pasar de la profundidad de estar en un área a tener que estar picando en distintos temas durante un mismo día. Y a dejar hacer, empoderando al equipo. Ahora, intento entender cómo se hacen las cosas y, después, dejar que el equipo haga. Si no, es imposible; no me da la vida.

¿Fue lo único?

Otra cosa que tuve que aprender es equilibrar la vida personal con la laboral. En la pandemia me resultó súper difícil y, todavía, estoy trabajándolo mucho. Como soy apasionada por lo que hago, por la compañía en la que trabajo, trato de estar todo lo disponible posible para la gente que me lo pide. A veces, es a costa de mi vida personal.

Una de las primeras cosas que identificó en pandemia es que toda la empresa estaba todo el día conectada, trabajando.

Sí, era tremendo. Eran las 11 de la noche y estábamos hiper conectados. Por suerte, siempre tuve a mis hijos, que son dos soles, y a mi pareja, que me decían: "Esto no está andando bien". Los tengo a ellos como faros; cada tanto me dicen que frene un poco.

Cierra el año: ¿qué balance hace del negocio?

Lo que se ve es que, hasta julio, el consumo venía bien. A partir de agosto, empezó a haber decaimiento de demanda.

¿Por qué? ¿La inflación empezó a pesar más en el bolsillo? ¿O la menor oferta de productos por las restricciones para importar insumos?

nes para importar insumos?

Lo que nosotros seguimos con las consultoras tiene que ver con cómo van las líneas de salario y de precios. Está claro que hay una caída. Pero no necesariamente es un tema de los precios de los productos de consumo masivo. La canasta es mucho más grande: alquiler, con transporte, con servicios... Termina siendo el *share of wallet*. Si uno mira la curva más de largo, hay consumos que hoy son básicos y, antes, no existían. Por ejemplo, el celular. Entonces, tu *share of wallet* es cada vez más chico. Y define las elecciones que hacés. Por ejemplo, hoy no tener en la primera semana del mes la tarjeta prepaga del celular es crítico. Entonces, dejás de comprar algún producto de consumo masivo. O restringís alguna categoría. Porque es más importante tener la línea telefónica. O una plataforma de *streaming*. Eso, antes, no pasaba. Hay que analizar al consumidor en su conjunto. No es que si aumentaron más los precios de consumo masivo, sino que, a veces, tiene que ver con la canasta general.

¿Pero qué pasó a partir de agosto?

En julio, vimos un pico de consumo. Se vio en los números y, también, en los supermercados llenos. En momentos de inestabilidad política –ahí fue el cambio de ministros de Economía–, y con las expectativas en función de la experiencia histórica que tiene el argentino, todos se volcaron a lo que llamamos '*stocking home*'. No veías más frecuencia de compra pero sí mucha más cantidad de algunos productos por transacción. En julio, vimos crecimiento de volúmenes de algunas categorías básicas. Ese pico fue, claramente, porque la gente acopió lo máximo posible ante una probable devaluación. Por eso, se cayó en agosto: si tenés tu alacena llena, no salís a comprar.

¿Y ahora?

Se está viendo más parecido a agosto, que a los picos que se veían al principio del año.

¿Qué proyecta en 2023? ¿Para qué se prepara?

El consumo estará resentido. Será un año más parecido a la segunda parte de 2022 que a lo que veníamos acostumbrados. Deberemos adaptarnos a un consumidor que tendrá que optar mucho más entre las marcas. Ahí estará la habilidad de cada empresa en qué ofrece como valor percibido y como *performance* de los productos, que es a lo que nosotros nos obsesionamos. Con el agregado de año electoral y la incidencia que eso tendrá en el segundo semestre. Soy cauta con el crecimiento económico. Por lo menos, en el sector de consumo masivo.

¿Qué proyectos priorizará la empresa?

Seguimos con muchos planes de inversión y de actualización de las fábricas. Hay mucho valor ahí para rescatar. Estamos incrementando capacidades porque seguimos buscando mercados de exportación. En la medida que hagamos fábricas con mayores volúmenes, con más velocidades y mejores productividades, eficiencias, también es la manera de ganar mercados. Exportamos y nuestras fábricas son pilares importantes en la estrategia de Unilever Latinoamérica. <AP>

Electrónica argentina.

Productos de calidad internacional
fabricados por nuestra gente.

afarte

ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS
TERMINALES DE ELECTRÓNICA

CEO del año

CEO Innovador

Federico Trucco

CEO de Bioceres

El encargado de mantener la llama inicial de la firma se anima a construir a pesar de la volatilidad. Los planes para listar una segunda compañía en el mercado de capitales y su proyecto para encontrar un sustituto al glifosato.

“Crear valor desde el conocimiento debería ser más importante que la cosecha de soja o la producción de Vaca Muerta”

Por Florencia Lendoiro

economía argentina son los que vienen de exportación de bienes y servicios, pensamos muy chiquito. Hay construir *equity*, en eso estamos comprometidos”, aseguró. “Lo que la política tiene que aprender es cómo se construye valor, que no es a través de las licencias y las regalías sino construyendo compañías, llevándolas al mercado de capitales y anticipando el futuro”, explicó.

Según Trucco, esto “debería ser más importante que la cosecha de soja o la producción de Vaca Muerta”.

En diálogo con APERTURA, Trucco relata cómo Bioceres atravesó un cambio de paradigma. Arrancó queriendo ser “una versión verde de Monsanto”, pasó por intentar transformar a la agricultura en todos sus eslabones y hoy pretende, desde las ciencias de la salud, mejorar el bienestar de las personas.

Para Federico Trucco, hablar de ‘negocios disruptivos’ ya está muy trillado. Sin embargo, el CEO de Bioceres está continuamente buscando innovaciones que rompen el mercado y que no solo son potenciales generadores de valor económico sino que se traducen en verdaderos cambios culturales.

Trucco, reconocido por revista APERTURA con el premio al CEO del año en innovación, es un científico argentino de 45 años que mantiene encendida esa ‘llama fundacional’ de esta firma nacida tímidamente en Santa Fe. La innovación y la creación de valor están en el centro del propósito de la empresa, que hoy está por listar su segunda compañía en Wall Street, con la que pretenden *hackear* la industria alimenticia.

También acaba de invertir en una firma que promete reemplazar productos herbicidas e insecticidas químicos por biológicos. Sustitutos al glifosato y a todos esos tipos de químicos tan controvertidos en los últimos años. Una verdadera revolución.

“Si pensamos que los únicos dólares que podemos darle a la economía argentina son los que vienen de exportación de bienes y servicios, pensamos muy chiquito. Hay construir *equity*, en eso estamos comprometidos”, aseguró. “Lo que la política tiene que aprender es cómo se construye valor, que no es a través de las licencias y las regalías sino construyendo compañías, llevándolas al mercado de capitales y anticipando el futuro”, explicó.

Según Trucco, esto “debería ser más importante que la cosecha de soja o la producción de Vaca Muerta”.

En diálogo con APERTURA, Trucco relata cómo Bioceres atravesó un cambio de paradigma. Arrancó queriendo ser “una versión verde de Monsanto”, pasó por intentar transformar a la agricultura en todos sus eslabones y hoy pretende, desde las ciencias de la salud, mejorar el bienestar de las personas.

Apertura



● Tenemos cuatro o cinco promesas de bioherbicidas que si eventualmente se materializan podrían sustituir al glifosato.

¿Cuál es el próximo negocio disruptivo con el que sorprenderá Bioceres?

Hoy hablar de negocio disruptivo suena muy trillado. Es cierto que estamos siempre viendo compañías y desarrollos que cambien....

Acabamos de hacer una inversión muy importante para sumar más novedades para la producción de cultivos extensivos. Estamos tratando de reemplazar a productos herbicidas e insecticidas de síntesis química por productos biológicos, y así poder complementar esa oferta con lo que tenemos a partir de Rizobacter (conocida a nivel global por sus insumos biológicos para la bionutrición y biofungicidas). Por ahora, la oferta se expande a bioinsecticidas. Tenemos cuatro o cinco promesas de bioherbicidas que si eventualmente se materializan podrían sustituir al glifosato y al glufosinato y a todos estos químicos tan controvertidos. Esa sería la apuesta de máxima de nuestra compañía hoy.

¿Sustituir al glifosato sería toda una revolución?

Compramos la propiedad intelectual y la compañía que tenía estos desarrollos iniciados. Se llama Marrone Bio Innovations, de California. Con ellos pensamos no solo concentrarnos en agricultura de nicho, orgánica, sino hacerlo a costo competitivo y con un alto nivel de eficiencia desde el punto de vista del control de las malezas. Es la apuesta más importante en el espacio de los insumos biológicos.

Con estas novedades, la tecnología HB4 que los hizo famosos ¿sigue siendo el core?

Seguimos escalando en semillas tolerantes a sequía, que sí es un poco lo que nos hizo famosos con la tecnología HB4. Y estamos a días de tener la segunda compañía listada en el mercado de capitales: Mulec. Dentro de la tendencia mundial de sustituir a las proteínas animales con vegetales es un abordaje ganador. Y esta es una compañía que se originó de varias iniciativas que teníamos y que va a flotar libremente en Nasdaq. Tiene sede en el Reino Unido y gran parte de su actividad en Argentina.

¿Qué hace Mulec para haber llegado a listarse?

Molecular farmer, usa a las plantas como fábricas de, en este caso, proteínas animales. En vez de darle la soja a un bovino para después producir la carne con la que hacemos las hamburguesas, directamente incorpora los genes bovinos dentro del poroto de soja. Esto es proteína vegetal modificada con proteínas animales, pero sin la necesidad de traer un animal a campo.

Está pensado para que se coma en forma directa, para saltearse el eslabón y lograr también otras eficacias para desterrar la crueldad animal, el efecto en emisiones de dióxido de carbono que se genera a partir de la ganadería, entre otras cuestiones.

¿Cómo es su participación en este tipo de compañías?

Tenemos poco más del 50 por ciento de capital social. Mulec Science está liderada por Gastón Paladini, que va tratar de *hackear* la industria alimenticia.

Un Paladini en contra de la carne es toda una paradoja

Es que entiende dónde aprieta el zapato. Las industrias se van convirtiendo, parte de la carne se reemplaza y parte persiste, y uno termina en un camino donde no hay ganadores y perdedores sino un mundo distinto.

¿Así piensa que debería resolverse la grieta corporativa?

El desafío es provocar el debate y entender que no somos unos o los otros. Es muy importante en la Argentina que este tipo de iniciativas nuevas, surgidas de la economía del conocimiento, se pueda armonizar o tener un punto de conciliación con la industria más madura. Y que ambas encuentren un camino de desarrollo conjunto, que les permita a los dos ganar. Eso generará una transformación real. Saber que en las ideas que vienen de la economía del conocimiento existe mucho futuro para la industria ya establecida.

¿Cómo sería en la práctica?

Una compañía madura como Arcor, que mañana pueda producir proteínas animales en sus fermentadores y el azúcar que no queremos en los caramelos, en vez de ser un problema la usemos para producir bacterias que son ingredientes que reemplazan parte de las cosas negativas. Eso hace que esa industria tenga una reconversión, una proyección de futuro que le es más difícil de alcanzar de otra forma.

¿Cuál es el punto de convergencia?

Que todos respondemos a estímulos económicos. Eso hace que las decisiones se den en forma más rápida. Muchas empresas entienden que la innovación es más probable a partir del asociativismo y de incubar con la lógica del *venture capital*. Iniciativas por afuera, más que tratar de llevarlas adelante dentro de las propias estructuras comerciales de las compañías.

Lo vemos con Ledesma en biomateriales, con Arcor en alimentos, en compañías de salud como hizo Hugo Sigman (Insud) con Mabxience. Las empresas aportan recursos económicos y gente capacitada pero la llevan con una lógica independiente del negocio que le da de comer.

Nosotros vemos que después está la posibilidad de llevar todo esto al mercado de capitales, financiar los desarrollos con inversores que tienen apetito al riesgo. Cuando las innovaciones tienen un grado de convalidación, combinarlas con otros negocios que están más maduros es muy bueno para que resulte un mix que es mejor que la suma de las partes.

¿Bioceres lo hizo con Rizobacter?

Es el mismo caso, con HB4. Por nosotros mismos no íbamos a poder llevar a una compañía al mercado de capitales. Necesitábamos una empresa de 40 años de trayectoria co-

150
años

ZURICH

Qué mejor que
alguien con 150 años
para conocer
el valor de
cada día.

Cumplimos 150 años y pedimos
un solo deseo: seguir protegiendo
siempre lo más valioso de las
personas.

Porque cuando cuidamos sus
proyectos, familias, autos, hogares,
negocios, y cada una de sus cosas,
estamos cuidando algo mucho más
importante. Que puedan disfrutar
mucho más de cada día.

Tus días
valen mucho.
Protegelos.



Nº de inscripción SSN
Rubro 0039 | Rubro 0228
Rubro 0541

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado

0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn

SSN

SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

mo Rizobacter, con tradición comercial en cada distrito de la Argentina y Brasil. Rizobacter por sí solo tampoco hubiera podido hacerlo. Poner ambos juntos con lógica es lo que estamos empezando a notar como una forma de construir patrimonio y al final del día, generar dólares.

Generar dólares en momentos de escases será bienvenido

Por supuesto. Y si pensamos que los únicos dólares que podemos darle a la economía argentina son los que vienen de exportación de bienes y servicios, es chiquito. Si pensamos que podemos construir *equity* a partir de ideas que se puedan monetizar en el futuro, podemos acelerar los tiempos. En eso estamos 100 por ciento comprometidos.

¿Cómo puede ayudar el Estado a las empresas para acelerar esa transformación?

Lo primero es entender la lógica de la sociedad del conocimiento, donde el trabajo está desasociado geográficamente de donde se construyen los activos. Hoy esa lógica en la Argentina está dominada por la industria del *software*. Allí se hizo más evidente el aporte que le puede dar a la economía nacional.

En las otras industrias, donde los desarrollos tardan más tiempo y son más onerosos, todavía no ha tenido un efecto contundente. Lo que la política tiene que aprender es primero cómo se construye valor, que no es a través de las licencias y las regalías sino construyendo compañías, llevándolas al mundo del mercado de capitales y anticipando el futuro. Después, debe favorecer estos procesos. No con políticas de estímulo o promoción que terminan siendo siempre chiquitas. Tiene que ver con el talento humano, con tratar de fomentar la interacción con centros de conocimiento de nivel internacional, favorecer el reconocimiento de la propiedad intelectual.

¿Qué nivel de protección de la propiedad intelectual hay hoy?

Está un poco mejor pero falta. Hoy hay temas de la genética vegetal por ejemplo, que todavía no tiene un marco moderno para el cobro de regalías para los cultivos autógamos. Si lo tuviésemos, podríamos hacer mucho más de lo que hacemos y usar a la Argentina como un mercado que nos permita ese trampolín de trasnacionalización. Y estamos hablando de uno de los sectores donde nuestra economía es realmente relevante, como el agro. En otros sectores donde somos menos relevantes tenemos que favorecer la externalización de este tipo de proyectos, para que puedan radicarse

● **Si pensamos que podemos construir equity a partir de ideas que se puedan monetizar a futuro, podemos acelerar tiempos.**

en distintas jurisdicciones. Al final del día, lo importante es si ese valor patrimonial recae en la Argentina, porque recae en mejor poder adquisitivo de inversores, de fundadores, de *managers* y toda la población. Y no tanto pensar en que te atrapo y evito que construyas una organización internacional porque prefiero que construyas ese mercado acá localmente.

¿Qué rol tiene que jugar entonces el Estado?

Hemos avanzado y fuimos construyendo capital social. Le pediría al Estado que profesionalice los organismos de interacción con las empresas. No puede haber una usina de científicos gigante como el Conicet y el agente que los representa cambia todos los años. Tiene que haber una remuneración acorde a lo que uno pretende obtener de eso. Si no terminamos malvendiéndolo, sin aprovechar esa creación de conocimiento. Eso debería ser más importante que la cosecha de soja o la producción de Vaca Muerta.

¿Es un problema el "robo" de talento vinculado a los salarios?

El primer problema es tener ese talento. Hay sectores en la bioinformática, en la ciencia de datos, biología molecular, y otros donde directamente no tenemos la generación de suficientes talentos para abastecer el *portfolio* de proyectos que se podrían crear. Obviamente, después hay que ser competitivo para ese talento y pagar sueldos de nivel internacional. Para eso debemos estructurar negocios de nivel internacional. No podemos pretender una compensación internacional para proyectos orientados al mercado doméstico argentino.

Los cambios que fue atravesando Bioceres modificaron su perfil de CEO?

Realmente yo me concentro para cada día trabajar menos. Para eso tiene que haber equipos que puedan resolver en forma autónoma. Mi misión es mantener cierta llama fundacional que tiene que ver con valores, mística y pasión. Y me centro en la selección de talentos. Cómo construimos equipos de alta *performance*, que no busquen el super individuo sino que sepan que el mejor resultado surge de una lógica colaborativa. Para eso se necesita diversidad, gente que piense distinto y tenga la honestidad de compartirlo con el otro. Eso es un trabajo de 24/7. No estoy viendo cuál es nuestro próximo *deal* ni si somos eficientes en nuestros gastos de viáticos. Después, es importante construir una síntesis de por qué uno hace lo que hace. Al principio, era porque queríamos ser una versión verde de Monsanto. Después nos dimos cuenta que no queríamos ya ser eso sino una compañía que transforme a la agricultura en todos sus eslabones. Después lo superamos, y en realidad queremos ser algo que tiene que ver con las ciencias de la salud y el bienestar de las personas más que una empresa de agro. Vamos reconstruyendo el perfil a partir de una síntesis que pueda sobrevivir y dar sentido a lo que se hace. Hoy nuestro propósito está más ligado a la transformación cultural, para la cual es importante ganar plata, que a las batallas que vamos dando en el mundo de los alimentos, vía insumos o semillas, o el bienestar humano.

¿Compañías como Monsanto ya son del pasado?

Tengo otra mirada sobre esto. Realmente el espíritu de inno-



**LA PASIÓN TE PUEDE LLEVAR
MUY LEJOS. A NOSOTROS,
A CONVERTIRNOS EN LA
DISTRIBUIDORA DE GAS
MÁS GRANDE DE LA ARGENTINA.**

Más de dos millones de usuarios hoy cuentan con gas natural. **¿Cómo lo logramos?** Trabajando con pasión y con la vocación de servicio que nos une y nos compromete a llevar cada día nuestra energía a miles de hogares, comercios e industrias en siete provincias del país.

Así trabajamos en **Camuzzi** para brindarte lo mejor de nosotros.

● Me resisto a poner mi vida en stand by hasta que la economía se normalice ● Todos podemos hacer mucho a pesar de este altísimo nivel de volatilidad.

vación que existió en los 90 en esa compañía que se llamó Monsanto, no lo veo presente ni en Bayer, ni en Syngenta, ni en Corteva. Los líderes del sector de los insumos agrícolas no tienen cosas para sorprendernos. No van a venir con una soja resistente al glifosato mañana, o algo similar a lo que fue en el año 96.

¿Esta búsqueda por un verdadero cambio la canalizan por su fondo inversor?

Intentamos organizarnos de forma metódica y escalable con el fondo que construimos, dedicado a la parte final del proceso de listado de una compañía. Financia pre IPO o similares, que fuimos construyendo internamente. Hicimos un fideicomiso (FS500) junto a la provincia de Santa Fe, que busca originar ciencia. Tenemos un equipo que ayuda a emprendedores y científicos a encontrarse y a construir su compañía. Le damos algo de capital inicial y ya invertimos en compañías con tecnologías aspiracionales. Son todas argentinas. Nuestra tesis en este fondo de *company building* es que la Argentina tiene la mejor conversión de talento humano a propiedad intelectual y a activos intangibles. Acá se necesitan relativamente pocos dólares para construir propiedad intelectual, algo que en el resto del mundo como Israel o Estados Unidos, costaría mucho más. Tiene mucho sentido en Argentina hacerlo y si lo hacemos mucho en un momento va a arbitrar, y el talento local va a cobrar lo mismo que afuera. La idea del Fondo es invertir en 50 proyectos por año, hoy estamos al 25 por ciento de ese camino. El año que viene estaríamos al 50 por ciento y eventualmente al 100 por ciento. Y con esto, esperamos crear las próximas Bioceres crop Solution, que podamos llevar al mercado de capitales.

¿Cuánto prevén invertir con ese fondo?

Proyectamos unos US\$ 30 millones anuales. Hoy tenemos más recursos que proyectos. Hay múltiples opciones. Los emprendedores en ciencias tienen distintas ventanillas adonde acudir para vender ideas. Eso también nos llevará a una colaboración más grande.

Uno invierte en personas, tiene que ver con una transformación cultural, más allá de que se persiga un objetivo económico.

¿Hay colaboración entre empresas en la Argentinas para avanzar en conjunto, las grandes, PyMEs y emprendedores?

Es importante que estemos conectados y que sepamos lo que hacemos. También hay un fuerte consenso en que el mundo emprendedor y el de las compañías que generan trabajo no debe estar enfrentados. Es un debate del pasado que la empresa que tiene miles de puestos laborales, cuando ve que sale una ley que promueve una *startup* siente que le estamos quitando recursos. Si entendemos que en esa *startup* pueden estar los hijos de los dueños de las grandes compañías, que es una forma de permitirles el desarrollo sin las limitaciones de las grandes compañías que tienen que estar pidiendo permiso para importar, para exportar, acceso a distintos tipos de dólares. Poder trabajar con innovación, en paralelo y de la mano para que en un punto converjamos, es mucho más virtuoso.

¿Proyecta que continúen las dificultades económicas en la Argentina?

Supongo que si persistirán pero me resisto a poner mi vida en *stand by* hasta que la economía argentina se normalice. Todos podemos hacer mucho a pesar de que tengamos este altísimo nivel de volatilidad, que en cualquier otro lugar del mundo lleva al suicidio.

¿Cuál es hoy su principal desafío?

Salir de la negatividad es importante. Nadie es tan distinto ni estamos en extremos tan lejanos. Se puede hacer mucho a partir de conocernos, de mirar más lo positivo y hacer foco en eso. Está absolutamente subvaluado lo que representa ese cambio actitudinal. Debemos dejar un poco la queja y nos podemos sorprender de lo fácil que se hace el camino.

¿El llamado 'dólar tecno' ayudó al sector del conocimiento?

Son intentos para ayudar y es mejor que no tenerlo pero no es una solución de fondo. Lo que podamos ser como industria no depende de este tipo de estímulos. En lo regulatorio hay temas importantes para animarnos a liderar procesos que a nivel internacional todavía no han sido resueltos. Si la inteligencia artificial pudiese sacar un CUIT en la Argentina, emplear y constituirse como persona jurídica, sería un paso interesante. Hoy la inteligencia artificial crea mucho trabajo y está boyando por el mundo, no tiene un territorio que la aloje. O por ejemplo, si avanzásemos con la clonación humana y estableciésemos un marco de referencia por el cual ciertas células embrionarias pudieran usarse para regeneración de cierto tipo de órganos, sería un progreso fantástico. Eso para mí es mucho más importante en la construcción de estas empresas nuevas que alguna exención impositiva o algún cambio diferencial.

¿Cómo arranca 2023?

El año próximo será muy bueno con todas las novedades que tendremos. Mulec va a empezar con una valoración de mercado de casi US\$ 400 millones y venimos de un crecimiento de 62 por ciento el cierre de nuestro ejercicio de junio respecto del año anterior. <AP>

MÁS DE 20 AÑOS

CONECTANDO HOGARES, EMPRESAS Y CIUDADES

DATACENTER - CLOUD SERVICES - ENLACES DE FIBRA
INTERNET & TELEVISIÓN - FTTH & OTT



Gigared

gigared.com.ar

Jorge Gregorio Perez Companc

De empresario petrolero a pope del mundo alimenticio

● Goyo supo moverse con solvencia por varios negocios, desde las finanzas hasta la ganadería y la construcción ● Llegó a ser el argentino más rico y hace una década dejó todo en manos de sus hijos ● Cómo construyó su imperio uno de los empresarios más importantes (y misteriosos) del país.

Olfato de ganador

Pasaron 45 años desde que asumió el mando del *holding* familiar. En ese momento, el grupo tenía su negocio bien repartido en varios rubros, desde la agroganadería hasta la energía e incluso la banca. Bajo su control, los intereses se multiplicaron. Hizo grandes negocios con los contratos petroleros, luego acumuló participación en las empresas privatizadas durante la ola de los 90. Compró y vendió a tiempo. Pasó de concentrarse en la industria energética a desprendérse de su mascarón de proa y convertirse en el principal jugador alimenticio del país con Molinos Río de la Plata. Ahora, como si todo fuera un ciclo, volvió al ruedo en Oil & Gas. El 12 de octubre Jorge Gregorio Perez Companc celebró su 88° cumpleaños y, aunque ya hace un tiempo que delegó en sus hijos la administración del grupo que lleva su apellido, hoy continúa siendo uno de los nombres más relevantes del mundo de los negocios en la Argentina.

La semilla emprendedora de la familia comenzó con el ingeniero Domingo Companc, que impulsó la construcción del ferrocarril patagónico en Santa Cruz. Invirtió en campos y se dedicó a la cría de ganado, en particular el ovino para la producción y venta de lana en 1919. Sus nietos Carlos y Jorge Joaquín, hermanos de Goyo, marcaron el inicio del grupo empresario con la creación de una empresa naviera en 1946 tras adquirir un par de barcazas. La idea era utilizarlas para enviar lana, pero en las siguientes dos décadas se expandió a otras industrias. En 1958 fundaron Pe-com, dedicada a la perforación y terminación de pozos petrolíferos y gasíferos; en 1968 compraron una participación mayoritaria en el Banco Río de la Plata; un año después crearon Goyaike, un grupo de empresas que se transformó en la plataforma agroganadera de los Perez Companc.

Ya con Gregorio a la cabeza, el *holding* adquirió SADE, la constructora que se transformaría en uno de sus principales brazos dentro de la industria energética. También, en los 80, asumió la gestión de Conuar, que se reparte con la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y se encarga de producir el combustible que utilizan los reactores nucleares. Actualmente Conuar junto con Go-yaike son dos de los negocios más longevos dentro de la estructura del Grupo Perez Companc.

SABER CUÁNDO COMPRAR (Y VENDER)

Los 90 fueron una década de metamorfosis para el *holding*. Acrecentó rápidamente sus intereses al adquirir parte de compañías privatizadas. En aquella época se hizo con una porción de Transener, Telecom, Edesur, Transportadora de Gas del Sur, Metrogas y hasta compró una participación minoritaria en YPF. A su vez, por intermedio de SADE, desarrolló el proyecto Alto Palermo y pasó a controlar el *shopping*, el Buenos Aires Design y el Hotel Intercontinental. Sus inversiones lo llevaron a ser nombrado como el argentino más rico con una fortuna que llegó a superar los US\$ 5000 millones. Pero antes de entrar al nuevo milenio vendió todo, incluso SADE en 1998, para concentrarse en su buque insignia, Pecom.

Sin embargo, el panorama energético cambió y Goyo, el pragmático, no dudó. A mediados de 2002 le traspasó Pecom a Petrobras por más de US\$ 1100 millones en lo que marcó un punto de inflexión en la matriz del grupo. Esto no lo tomó desprevenido porque antes ya había empezado a pulir la nueva joya de la corona familiar: el negocio alimenticio.

Empezó con algunas compras estratégicas, como la bodega mendocina Nieto Senetiner, las lácteas Molfino y Abolio & Rubio (que poco después fusionó) y en 1997 fundó la cadena de heladerías Munchi's, un proyecto de su esposa, María del Carmen Sundblad, para aprovechar la leche de las vacas Jersey que criaban. El gran paso lo dio en 1999 cuando desembolsó US\$ 400 millones para quedarse con Molinos Río de la Plata, hasta entonces propiedad de Bunge & Born. Esta compañía ya había cimentado su posición en la industria de los alimentos con varias marcas de renombre, entre las que se encontraban la yerba mate Nobleza Gaucha, la harina Blancaflor, las pastas Matarazzo (adquirida en 1978), el rebozador Preferido y Granja del Sol (se la compró a Cargill en 1997). Perez Companc aceleró este crecimiento.

El portafolio de Molinos continuó agrandándose en los años venideros. Se quedó con etiquetas de la talla de Don



Vicente (2000), Lucchetti y Fritolim (2001), Minerva (2004). También supo pasar la escoba. En 2007 se fusionó con el grupo Química Estrella y vendió varias de sus marcas, como Tiddy, Zucoa y algodón Estrella, mientras que a otras las potenció, como fue el caso del arroz Gallo. Amplió su dominio en el mundo de las pastas con Lucchetti, Terrabusi, Canale,

Don Felipe y La Salteña. En yerbas salió a jugar con Chamigo y Salus, se lanzó al segmento de *snacks* con Gallo Snacks y Chocoarroz (por la que pagó US\$ 15 millones) y descorchó más inversiones para sumar las bodegas Ruca Malen y Viña Cobos.

Según sus estados contables de 2021, Molinos Río de la Plata facturó \$ 66.303 millones con una ganancia neta de \$ 2828 millones. De ese total, la pata de alimentos representó más de \$ 60.000 millones. Casi el 90 por ciento de sus ventas provinieron del mercado doméstico.

En tanto, Chile se convirtió en otro de sus focos de atención. Ahí desembarcó con la compra de un frigorífico para enviar carne vacuna a Estados Unidos y Europa y, junto a la familia chilena Allende, creó un

Alimentos y bebidas

\$ 66.300

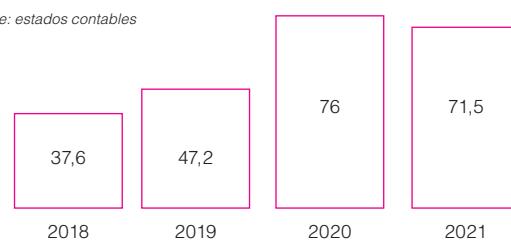
Millones facturó Molinos Río de la Plata en 2021



89 %

De los ingresos vinieron del mercado interno

Fuente: estados contables



Agrobusiness

Ganancias netas de Molinos Agro.
En millones de dólares

Fuente: estados contables

● En 2009, a sus 75 años, le cedió el control accionario del grupo a la segunda generación ● Lo repartió entre sus siete hijos.

179 mil

Toneladas de producción de semillas de soja, trigo, cebada y avena entre sus campos en Argentina y Uruguay

Energía

US\$

440

Millones facturó Pecom en 2021

6

Son los mercados en los que opera, además de la Argentina.

Fuente: la empresa

joint venture con el objetivo de exportar las técnicas de reproducción de ganado que los Perez Companc utilizaban en sus campos. Abrieron Munchi's en el mercado chileno y lo complementaron con una red de restaurantes bajo el nombre Raíces. Pero estos desafíos solo tuvieron algunos años de vida. Cuando el mercado empezó a flaquear, emprendieron la retirada.

PASAR LA ANTORCHA

En 2009, a sus 75 años, le cedió el control accionario del grupo a la segunda generación. Para esto constituyó Santa Margarita LLC, una sociedad con sede en Delaware, y repartió su participación en partes iguales entre sus siete hijos. Luis, su segundo hijo varón, tomó la posta como presidente de las empresas del *family group*. Goyo se alejó del bullicio de la City y se refugió en Escobar, donde construyó su nueva sede. Ahí, a su vez, inauguró el bioparque Temaikén y levantó su propio autódromo privado para poder conducir su colección de lujo.

Además de su pasión por los autos y el fútbol (como hincha de River Plate), el empresario tiene un particular aprecio por el campo. Por intermedio de Goyaike transformó ese entusiasmo en un negocio que hoy cuenta con 36.000 cabezas de ganado raza Hereford entre Argentina y Uruguay, 1400 vacas en ordeñe, 20.000 ovejas para producción de lana y más de 350.000 cabezas para producción de carne en su frigorífico uruguayo. A esto se le suma un *trader* de granos, en el país vecino, que movió 198 millones de toneladas de trigo, soja, maíz, sorgo y cebada en 2020.

En más de cuatro décadas, su carrera pasó por varios momentos de cambio. El último de ellos fue en 2015. Ese año el grupo anunció la escisión de Molinos: por un lado, quedaría el negocio alimenticio dedicado a manejar las marcas de consumo masivo; y por el otro, se conformaría Molinos Agro para ocuparse del vertical de industrialización y comercialización de granos. Pero en esos doce meses también se produjo su

regreso al mundo energético después de 13 años. Perez Companc compró los activos de Skanska (la misma que le había comprado SADE) y la renombró Pecom Servicios de Energía SA. A diferencia de su antecesora, vendida en 2002, esta no se involucraría como titular de concesiones, sino que se constituyó como proveedora para la industria de Oil & Gas.

Como si intentara recuperar el tiempo perdido, la nueva Pecom se expandió rápidamente para aprovechar el entusiasmo y perspectivas de Vaca Muerta. Erogó US\$ 33 millones por la firma de ingeniería especializada en el sector energético Tel3 en agosto de 2018 y tres meses después desembolsó \$ 4500 millones para comprar Bolland & Cía, firma de servicios petroleros y comercializadora de bombas mecánicas y productos químicos. Al año siguiente construyó el oleoducto Loma Campana Lago Pellegrini, una obra de 88 kilómetros de extensión y capacidad de transporte de 25.000m³ diarios. Ahora brindan servicios de operación y mantenimiento en Brasil, Bolivia, Uruguay, Perú y Colombia.

La separación de Molinos y Molinagro marcó un cambio. La primera pasaría a dedicar esfuerzos en la Argentina, mientras que su prima cerealera apuntaría al mercado exterior. De acuerdo a su último ejercicio anual, finalizado en marzo de 2022, Molinos Agro generó ingresos por \$ 432.462 millones, de los cuales un 93 por ciento provino de exportaciones. En ese período ganó US\$ 71,5 millones.

Por su parte, Molinos Río de la Plata buscó aligerar su estructura en los últimos cinco años con el objetivo de reducir costos y enfocarse en el mercado argentino. Disolvió sociedades en Estados Unidos (Molinos USA Corp.), Chile (Molinos Chile SA), Uruguay (Molinos International SA) y España (Molinos del Plata SLU). Absorbió algunas de sus subsidiarias como Molinos IP SAU (encargada del manejo marcario), La Salteña y la bodega Ruca Malen. Y vendió el predio en Victoria donde estaban sus oficinas por más de US\$ 20 millones.

En 2019 el Grupo Perez Companc cumplió 100 años desde aquel primer emprendimiento lanar. Sus hermanos lo hicieron caminar, pero Goyo fue el artífice de convertirlo en uno de los grupos de capitales nacionales más importantes de la Argentina. Un grupo familiar que se supo mover según el aire que se respiraba en el mundo de los negocios y, seguramente, lo siga haciendo. <AP>



Pensá en tu negocio.

Pensá en tu familia. Pensá en tu vida.

Pensá en Macro

pensaenmacro.com.ar

 Macro

Historia de un clásico

El CEO del año se convirtió en una cita obligada de la agenda corporativa. Uno por uno, los ganadores de las primeras nueve ediciones.

Por Ricardo Quesada

Dos compañías petroleras, dos automotrices, dos tecnológicas, una petroquímica, una de telecomunicaciones y otra de energía. Esos son los rubros de las compañías en los que se desempeñaban los primeros nueve ganadores del CEO del año, el premio que desde 2013 otorgan APERTURA, el diario El Cronista y PwC Argentina. Este año, el de la décima edición, sumó un nuevo sector a los galardonados. Con Laura Barnator, CEO de Unilever Argentina, las compañías dedicadas al consumo masivo entraron en el selecto grupo. En estos diez años, las compañías en la Argentina tuvieron que hacer frente a contextos desafiantes. Inflación creciente, cepo cambiario, una economía estancada, constantes cambios de reglas y, como cereza del postre, una pandemia. Poder manejar esas variables y no naufragar ya es digno de elogio. Pero hacer que la compañía brille y tenga éxito está solo reservado a algunos. Esa capacidad de sobresalir es la que APERTURA, El Cronista y PwC Argentina premian hace ya 10 años, en un evento que se convirtió en cita obligada de la agenda corporativa argentina.



2013

Juan José Aranguren
Shell

★★★★★

Juan José Aranguren, en ese entonces CEO de la principal petrolera privada de la Argentina, venía de sortear años de enfrentamientos con el secretario de Comercio kirchnerista Guillermo Moreno, que en reiteradas oportunidades lo amenazó con aplicar la ley de abastecimiento frente a los aumentos de precios en las naftas. “En nuestro país contradictorio, siempre hablamos del potencial argentino pero nunca lo terminamos de desarrollar. Citando a Luther King, reivindico la toma de decisiones correctas, aunque no sean ni convenientes ni populares, para contribuir al desarrollo sostenible de nuestra nación”, dijo Aranguren al recibir el premio al CEO del año en su primera edición. En junio de 2015 renunció a la presidencia de Shell y se sumó a los equipos técnicos de Cambiemos. Fue nombrado ministro de Energía en diciembre de ese año y desde ese cargo impulsó aumentos en las tarifas de servicios públicos para eliminar subsidios. Se alejó del gobierno en junio de 2018. En la actualidad se desempeña como director de la consultora Energy Consilium.



EN 2012 FUIMOS ABIERTOS.
HOY SOMOS LÍDERES.

Líderes en la generación de energía renovable en solo 10 años de actividad.
Abiertos a los cambios, a los lineamientos de un mercado cada vez más exigente.
Permeables a la hora de intercambiar opiniones y convivir con la divergencia.
Conformamos un equipo de trabajo con personas resueltas, conscientes de su rol,
ávidas de nuevas experiencias. Una diversidad que nos potencia, nos permite expandir
el negocio y optimizar la generación de energía
Cumplimos 10 años de apertura y seguimos transformando el mundo.



2014

Miguel Galuccio YPF

★★★★★

Miguel Galuccio había desembarcado en la reestatizada YPF en 2012. Llegaba desde Londres donde había dejado su cargo de Gerente General de Operaciones para México y América latina en Sh

clumberger, con el objetivo de llevar adelante la explotación de petróleo y gas no convencionales en Vaca Muerta. "Quiero agradecer a la gente, a esa que nos apoya y da esa palabra de aliento y te hace sentir que algo de lo que estamos haciendo sirve, no solo para nosotros sino para el país", dijo al recibir el galardón. En 2016, tras la llegada de Mauricio Macri al Gobierno, renunció a YPF. Un año después, anunciaba la creación de Vista, empresa con la que continuaría la explotación en Vaca Muerta, y de la que todavía es CEO.



2017

Marcelo Mindlin Pampa Energía

★★★★★

El fundador y CEO de Pampa Energía, Marcelo Mindlin, fue el elegido por sus pares como CEO del año en 2017. Economista egresado de la UBA y con un máster en la Ucema, Mindlin dio sus primeros pasos en el mundo empresarial con la fundación de Grupo Emes en 1989. En 2005 adquirió una antigua compañía que cotizaba en la Bolsa de Buenos Aires, Frigorífico Pampa, a la que renombró y reconvirtió en una *holding* de energía. "Credibilidad y transparencia son las claves para hacer negocios en la Argentina, y quienes tenemos el don de ser empresarios debemos contribuir a la sociedad participando en organizaciones sin fines de lucro", sostuvo. Mindlin sigue al frente de la compañía, que tras la venta de Edenor en 2021, decidió concentrarse en la producción de electricidad y la generación de gas.



2015

Isela Costantini General Motors

★★★★★

Brasileña de padres argentinos, Costantini inició su carrera en la filial brasileña de General Motors. En 2007 llegó a la Argentina como presidente de la automotriz para la Argentina, Uruguay y Paraguay, primera mujer en llegar a esa posición. "Espero que este galardón promueva a los líderes para que tengamos un país más unido, más competitivo y que Argentina esté entre los siete países más importantes del mundo", señaló durante la entrega de premios. Apenas dos meses después, dejó la automotriz para asumir como CEO de Aerolíneas Argentinas, puesto en el que se mantuvo hasta fines de 2016. Hoy es la CEO de GST Grupo Financiero, que agrupa empresas como Banco de Servicios y Transacciones, y Orígenes.



2016

Gastón Remy Dow

★★★★★

Neuquino y abogado, Remy había llegado a la presidencia de Dow Argentina en 2013. Desde allí impulsó la incursión de la compañía en energías renovables y selló una alianza estratégica con YPF. "Hace tres años asumí esta función con la meta de transformar el negocio. Hoy Dow está invirtiendo en energías renovables, sustentabilidad y cadenas de valor", dijo al recibir el premio.

A principios de 2018, dejó la compañía petroquímica para sumarse a Vista Oil & Gas. Allí fue primero presidente de la operación Argentina y luego director regional de RRHH. En 2020 se alejó de la firma "por razones personales". En 2021 fundó Nuqlea, compañía de la que es CEO y que da soluciones tecnológicas para la construcción.

A professional photograph showing a man with a beard and a woman looking at a document together, symbolizing collaboration and growth.

Adecco

Elegí seguir creciendo.

Con las mejores soluciones en
Recursos Humanos que potencian tu negocio.

Personal Temporario • Outsourcing de Procesos • Búsqueda y Selección
Payroll • RPO • Training & Consulting

Seguinos



www.adecco.com.ar
0800.333.ADECCO



2018

Marcos Galperin

MercadoLibre

★★★★★

A los 28 años fundó una compañía que rápidamente creció y se convirtió en unicornio. Cultor del perfil bajo, Marcos Galperin, suele dejar que sus logros al frente de MercadoLibre hablen en su lugar.

Eso fue lo que vieron los ejecutivos que lo eligieron como CEO del año en 2018. “Estamos todos esperando que salga el próximo MercadoLibre. Yo soy el que más quiere que suceda eso, soy el número uno que espera eso. Claramente puede y va a haber más unicornios”, vaticinaba el empresario en una entrevista con APERTURA.

En febrero de 2020, dejó la presidencia de la filial argentina de MercadoLibre, aunque continúa como CEO global de la compañía. En esa misma época, el emprendedor decidió mudarse a Uruguay, país en el que vive desde entonces.



2021

Roberto Nobile

Telecom

★★★★★

Roberto Nobile había comenzado a conducir los destinos de Telecom poco tiempo antes de ser coronado como CEO del año. Fue el 1º de enero de 2020, cuando se hizo cargo del gigante de las telecomunicaciones tras la finalización del proceso de fusión con Cablevisión. “Liderar un equipo requiere de un montón de características: entender cuando uno se equivoca y tener que volver atrás en una decisión, por ejemplo; tener escucha activa; y también tomar decisiones difíciles”, fueron algunas de las definiciones que dio en una entrevista con APERTURA tras haber recibido el galardón.



2019

Martín Migoya

Globant

★★★★★

Por segundo año consecutivo, uno de los unicornios tecnológicos argentinos fue protagonista. Martín Migoya, cofundador y CEO de Globant – la empresa que apostó desde el primer momento a las posibilidades que ofrecía el desarrollo local de software con la mira puesta en la exportación a los mercados desarrollados –, se alzó con el galardón.

“Durante 12 años, respetamos el business plan original. Llegó el momento de que el país piense en el largo plazo, algo que hoy está muy devaluado”, dijo al recibir el premio por dirigir los destinos de la compañía de software que creó en 2003 junto a sus socios Guibert Englebienne, Néstor Nocetti y Martín Umarán.



2020

Daniel Herrero

Toyota

★★★★★

En 2020 Daniel Herrero había ingresado a Toyota hacia 20 años y ya llevaba 10 como CEO de la compañía. Durante ese período, la compañía japonesa se convirtió en la de mayor producción y exportación de la Argentina.

“En un año tan especial, a todos nos tocó tomar decisiones que implicaban, más allá de la economía y la imagen de la compañía, sobre la salud de los colaboradores o de sus familias”, fueron las palabras del ejecutivo, en alusión a la pandemia, al recibir el premio.

El año pasado Herrero decidió dejar el volante de Toyota. Sin embargo, sigue ligado a la automotriz desde la presidencia de Toyota Plan y coordinador de las actividades de GAZOO Racing.



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



Vinculamos a grandes empresas, pymes, emprendedores y consumidores; con la mejor tecnología.



Trabajamos todos los días en el desarrollo de soluciones logísticas para seguir llegando a cada rincón del país de forma simple, segura y sustentable.



Llevamos lo que te importa.



Diez años del Premio al CEO

En el mundo pasaron muchas cosas en una década, y continuamos reconociendo a nuestros CEOs.



Por Santiago Mignone,
socio a cargo de PwC
Argentina.

El premio nace con la celebración de los 100 años de PwC en Argentina y el objetivo es premiar a aquellos que han hecho de la creación de valor parte de su vida pública y privada. Dicho reconocimiento adquiere una mayor relevancia cuando se plantea en un país desafiante, y cambiante, como la Argentina. La simbología de la estatuilla es la representación del sifín o el infinito, característica necesaria para el que emprende de manera permanente y lidera a sus equipos hacia el futuro, con el único límite que le permiten sus posibilidades y capacidad de liderazgo. Es líder aquel que

brinda certezas en la incertidumbre y esa característica es exactamente lo que se necesita en un país como el nuestro.

Hace 10 años, cuando comenzamos a esbozar este premio, Obama era reelecto presidente de EE. UU., se producía la Primavera Árabe en Medio Oriente y la NASA enviaba a Marte la nave científica Curiosity, el mayor robot explorador enviado al planeta rojo. Mientras tanto, en nuestra región se iniciaba una nueva ronda de diálogo entre el gobierno de Colombia y las FARC, y el presidente Lugo era destituido por el Congreso. Nuestra "15va Encuesta Global Anual de CEOs", titulada en ese año: *Crecimiento y valor en un mundo volátil*, hablaba de una "confianza interrumpida de los ejecutivos en relación con una coyuntura global de incertidumbre económica y se comenzaba a delinean la problemática muy actual sobre el desafío de retención de talentos en las organizaciones. En ese mismo año

se declaró la quiebra de la tradicional empresa Eastman Kodak y para esa fecha, empresas como Ualá, Rappi y Tik Tok, aún no habían nacido.

La economía mundial, según decía BBC News el 24 de diciembre de 2012, estaba "terminando una pizca mejor de lo que empezó", y la gran preocupación seguía siendo "la recuperación global de la crisis financiera de 2007-2008 que, después del repunte económico de 2010-2011, se volvió a manifestar con la debacle de la deuda soberana y el temor a una nueva recesión mundial". En su discurso, el "CEO del año" consagrado en la primera edición, Juan José Aranguren (Shell Argentina), expresaba: "Nuestro principal objetivo es lograr transformar el potencial de nuestro país en una realidad para las generaciones que van a venir". Desde ese momento, entre muchas otras cosas, pasamos por dos cambios de gobierno a nivel local; el Covid-19, que trajo grandes disruptiones en la economía pero también en cuanto a la vida y comportamientos personales; reformas y contrarreformas impositivas; el Brexit (Gran Bretaña se convierte en el primer país en abandonar la Unión Europea); ataques terroristas en París, que apagaron la vida de 130 personas en esa ciudad; en EE.UU Trump se convirtió en el primer presidente de ese país en ingresar a la Casa Blanca sin experiencia política; un argentino (Jorge Bergoglio) fue elegido Papa de

la Iglesia Católica; y, el 24 de febrero de este año, las fuerzas rusas invadieron Ucrania y la condena internacional no ha sido útil para detener aún la guerra. En estos 10 años continuamos, sin interrupciones, reconociendo a nuestros CEOs por su desempeño anual, capacidad de innovación y su trayectoria. Todos ellos tuvieron que atravesar por este mundo cambiante y permanentemente desafiante y en cada uno de esos momentos, pusieron certeza, allí en donde solo había niebla e incertidumbre.

Esa capacidad infinita de liderazgo, de creación y resiliencia es lo que pretendemos reconocer en nuestros premiados, y en ellos, a todos los CEOs argentinos, pero también a quienes los acompañan en este recorrido, a sus equipos. Porque estamos convencidos de que el sector privado es el único motor del desarrollo, es que hemos sostenido el premio a lo largo de estos años, y esperamos continuar haciéndolo en el futuro. Nuestro granito de arena es reconocer a quienes ponemos nuestro esfuerzo diario en beneficio de la sociedad y el ecosistema empresarial argentino. Nuestro propósito como firma de servicios profesionales es generar confianza en la sociedad y resolver problemas complejos. Estamos convencidos de que solo podremos cumplir con nuestro propósito trabajando en conjunto con los empresarios argentinos, y a ellos, va nuestro reconocimiento. <AP>



Doing now what patients need next

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

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

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

Somos Roche.



Se cierra un año marcado por la incertidumbre y es momento de hacer balances

- En el mundo, la guerra tiñó la agenda y sacudió a todos los actores ● En la Argentina, inflación y dólar atormentaron los planes
- La grieta reinó tanto puertas adentro del Gobierno como entre las filas de la oposición ● Antes de dar paso al merecido brindis, un repaso de lo más relevante del año en materia política, económica, internacional y de negocios

Política

Negocios

M&A

Economía

Mundo

La oferta definirá más que la demanda

Apertura

Política

Por María Eugenia Duffard

● Inflación y dólar serán factores clave en una Argentina impredecible, con un electorado apático y sin expectativas. ● Ese es, precisamente, el desafío: renovarlas

Todavía no había pasado nada y algunos ya sabían cómo iba a terminar. Era junio y alrededor de la mesa preparada en Olivos estaban el presidente, Alberto Fernández, y su vice, Cristina Fernández de Kirchner. Analizaban el escenario de las próximas elecciones, las PASO de agosto 2021. Había confianza y buen humor hasta que, un poco fastidiada, Cristina sacó un cuadrito y cortó en seco: “Si, con este salario, ganamos la elección yo dejo de ser peronista”.

Con ellos cenaban el entonces presidente de la Cámara de Diputados, Sergio Massa, los aún jefe de Gabinete, Santiago Cafiero, y titular del bloque oficialista, Máximo Kirchner; el ministro del Interior, Eduardo “Wado” de Pedro, y los bonaerenses Axel Kicillof, Andrés Larroque y Gabriel Katopodis. Faltaban dos meses para las primarias y todavía no se conocía la foto del cumpleaños de Fabiola. Alberto Fernández estaba convencido del triunfo. Tanto, que afirmaba: “Ganamos por 10 puntos o yo me retiro de la política”.

Esta anécdota, de los tiempos en los que todavía el oficialismo podía juntarse en una misma mesa a discutir, permite sacar dos conclusiones y plantear una tesis: 1) que la dirigencia política amenaza y apuesta, pero jamás se jubila; 2) que la posibilidad de acertar un pronóstico a siete meses de una elección es, prácticamente, realismo mágico.

Sin embargo, sí es posible analizar distintos escenarios en función de los datos. Y de la historia. Tesis: la ciudadanía demanda futuro, pero la oferta electoral de todos los espacios



● Cristina, condenada, podrá "no ser candidata a nada" e "irse a su casa" pero querrá mantener el poder. Alberto no se da por terminado. Está convencido que la economía va a repuntar y cree que el triunfo de Lula le dio un aliado

políticos solo puede ofrecer pasado. La Libertad Avanza, con Javier Milei, podría ser la excepción; es una novedad. Pero, ¿lo son sus ideas? ¿Sus socios?

El oficialismo ya abandonó la aventura de eliminar las PASO del año que viene, por lo que habrá primarias en agosto. Sesenta días antes deben inscribirse las alianzas y 50 días, los candidatos. Falta un siglo. Sin embargo, tanto en el Frente de Todos (FdT) como en Juntos por el Cambio (JxC), se apuran por ordenar. Tanto unos como otros creen que la fractura solo garantiza el triunfo del rival. Sin considerar, al menos por ahora, al factor Milei.

Quizá por eso, Patricia Bullrich y Horacio Rodríguez Larreta tensan la cuerda a niveles límite, pero sin sacar los pies del plato. Hasta ahora, la interna del PRO es más fuerte en la cúpula, entre los dirigentes, que en sus bases, los votantes. Pero cuidado: los márgenes son delicados y, si perfora, puede ser una catástrofe para JxC. Para que se entienda mejor, un ejemplo de dos internas bonaerenses. En 2021, Diego Santilli *versus* Facundo Manes, una pelea casi artificial que potenció la oferta y facilitó el triunfo. En 2015, Aníbal Fernández *versus* Julián Domínguez: una interna feroz que terminó, en la elección general, con la derrota de Aníbal a manos de María Eugenia Vidal.

Quizá preocupado por el cariz que tomaba la interna, quizás advertido de la oportunidad que le regalaban sus socios, Mauricio Macri apareció en esa batalla interna como un ordenador del espacio y encendió todas las alarmas. El

rol del ex Presidente en la alianza ocupa no solo a Bullrich y Larreta, sino también al radicalismo y la Coalición Cívica, que trabajan para evitar un "segundo tiempo".

Todos unidos triunfaremos

En el oficialismo, en tanto, Cristina Fernández es quien más clara tiene la necesidad de unidad. Esto, pese a haber afirmado el 6 de diciembre –tras ser condenada a seis años de prisión e inhabilitación perpetua para ocupar cargos públicos– que no será "candidata a nada" en 2023. Sin embargo, antes, el 17 de noviembre, en La Plata, había advertido: "Sin Cristina, hay peronismo posiblemente dividido, fracturado, enfrentado, inocuo e inutilizado para cualquier proceso de cambio". Entre esta definición en La Plata y la sentencia en el juicio por corrupción en la obra pública, Cristina recibió en el Senado al jefe del Movimiento Evita, Emilio Pérsico. El mismo al que había apuntado por los piedrazos en su despacho. Unos días antes, Máximo Kirchner había viajado hasta La Matanza para tomar unos mates en la casa de Pérsico y su pareja, Patricia Cubría (quien aspira a pelear por la intendencia el año que viene). La Matanza es un distrito clave de la tercera sección electoral, donde el kirchnerismo tiene (¿tenía?) una alianza histórica con Fernando Espinoza.

El oficialismo sabe que sus chances en 2023 son más que escasas. Pero, si se dividen, son nulas. La que viene es una elección con mandato de cambio. El politólogo Andrés Mal-



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

► AUDITORÍA ► IMPUESTOS ► OUTSOURCING & PAYROLL ► CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

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

BDO

● El Gobierno sabe que sus chances son escasas ● Pero, si se dividen, resultarán nulas ● La oposición tampoco logra enamorar

mud marcaba, con tino, que, si bien las últimas cuatro elecciones de América latina (Perú, Chile, Colombia y Brasil) las ganaron candidatos de izquierda, esos candidatos también eran opositores. Y, si se amplía la muestra y se toman las últimas 11 elecciones de la región, se obtendrá que 10 fueron ganadas por la oposición, de los cuales solo seis eran progresistas.

Y ese reclamo de cambio está atado, definitivamente, al mal desempeño de la economía. Por eso, la inflación y el dólar serán factores clave en una Argentina impredecible, con un electorado apático y sin expectativas. Ese es el desafío: la renovación de expectativas.

Dijera Néstor Kirchner en su discurso de asunción, el 25 de mayo de 2003: "Vengo a proponerles un sueño". En 2023, se cumplirán 20 años de ese día, 20 años de la irrupción del kirchnerismo en la esfera nacional. Hoy, no hay sueño que convenza a la ciudadanía; hoy, los que aún están interesados en escuchar quieren que les propongan un plan y les expliquen cómo lo aplicarán.

La gente ya ni siquiera está enojada, está harta. A la angustia e incertidumbre generada por la pandemia, se sumaron la crisis económica, con una inflación proyectada para el año que viene por encima del 100 por ciento, la inseguridad desbocada y la inestabilidad política. En todos los estudios de opinión pública y *focus groups*, aparecen las mismas palabras: incertidumbre, desconfianza, tristeza.

Un dato: el último informe de Reuters, Digital News Report, relevó que los ciudadanos tienen cada vez menos interés en el consumo de noticias. La Argentina está entre los cinco primeros con caídas más importantes. De cada 100 personas que, en 2015, estaban interesadas en la información política y económica en este país, hoy solo lo están 48. Completan el podio los Estados Unidos (Donald Trump), Brasil (Jair Bolsonaro), el Reino Unido (Brexit) y España (final del bipartidismo). En todos, se atravesaron procesos políticos disruptivos. Para pensar.

Esta desconexión con la información no se traduce linealmente como una desconexión con la política. Dicho de otro modo: no todos los que no consumen noticias dejarán de ir a votar en 2023. Pero sí podrían dejar de hacerlo una buena parte de ellos. Esto lo vienen advirtiendo, también, las encuestas privadas y propias. La Cámpora, siempre desconfiada, armó hace unos años su propio equipo de medición. Son militantes que aplican su *expertise* profesional al servicio de la organización. En las últimas encuestas, que hacen de forma semanal y presencial en distintos puntos del conurbano, sumaron una pregunta sobre comportamiento electoral. Obtuvieron un resultado que les preocupó: en una muestra de 800 casos, el 15 por ciento eligió la abstención.



● Milei crece en las encuestas y se asienta en los 20 puntos, un número que impacta a JxC pero afecta a todo el sistema político



**Transportamos
Soluciones**

✉ info@interborders.com

🌐 www.interborders.com

📞 11 7700 0052

in @f @interborders

**Especialistas en
Comercio
Exterior**

www.interborders.com



INTERBORDERS

LOGISTICA | COMERCIO EXTERIOR | ADUANA

Por eso, quizá fuera más atinado pensar que la próxima elección no se definirá tanto por demanda, como por oferta. Cuántos más candidatos, más se divide el voto y más importa ese voto base, consolidado. En palabras de la politóloga Ana Iparraguirre: "La elección está para cualquiera". Porque, si bien el oficialismo tiene atada su suerte a lo económico, la oposición no logra terminar de enamorar. No ha surgido, por ahora, un proyecto de futuro que la sociedad legitime.

Pero, es justo decirlo, es muy difícil para la oposición explicar en detalle un plan cuando no se sabe qué Argentina se gobernará. O podría decirse: qué nivel de crisis se va a enfrentar. ¿Va a lograr Massa navegar este mar turbulento y llegar con barco a puerto? ¿Puede la sequía impactar en la producción agropecuaria, al punto de obligar a una devaluación que derive en una espiralización de la inflación? Como dicen ahora, la cosa está muy finita.

Horacio, Patricia y Mauricio: para qué

Muchos creen que, cuanto más difícil la situación económica y más descontento social, mayor oportunidad para los candidatos monocromáticos (Bullrich, Macri, Kirchner). Más espacio para aventuras personales o perfiles antisistema como Milei. El libertario crece en las encuestas y se asienta en torno a los 20 puntos, un número que le impacta a JxC, sobre todo, en las PASO, pero que afecta a todo el sistema político.

Dicho esto, la realidad es que un escenario de conflictividad social sin control solo sería posible con un Frente de Todos quebrado y una oposición irresponsable. No sucede ninguna de las dos cosas. Los hechos: ante situaciones extremas, el oficialismo ha resuelto en unidad. Ejemplos: la elección de los consejeros de la Magistratura y la designación de Sergio Massa en el Ministerio de Economía. Por parte de la oposición: la votación del acuerdo con el FMI y del Presupuesto, y su compor-

tamiento ante el intento de magnicidio a Cristina Fernández.

Por eso, lo más probable es que se llegue a 2023 con las dos alianzas como se las conoce hoy. La principal incógnita está en las candidaturas, que al mismo tiempo son claves para pensar no solo el futuro de estas alianzas, sino del país. Es que si, como quieren muchos y pese a la definición de Cristina, los candidatos fueran ella y Macri, se estaría frente a un "bloqueo de los antagónicos", en palabras del radical Ernesto Sanz. ¿Por qué? Porque tanto uno como otro consolidarían un núcleo duro en torno al 40 por ciento, que hace imposible la gobernabilidad y afecta la alternancia democrática en tanto uno, como oposición, obtura cualquier empresa que proponga el otro como oficialismo, solo por defecto de origen.

Una de las novedades de 2022 es, sin duda, la reaparición de Macri en la vida política. Y este resurgimiento desordenó JxC. El padre jubilado volvió y demostró que es el padre, pero que no está ni cerca de jubilarse. El radicalismo, que trabajaba en las candidaturas de Facundo Manes y Gerardo Morales, quedó atrapado en los cruces de PRO y ahora discute hacia adentro qué hacer para no volver a ser furgón de cola.

Macri no definirá su candidatura hasta último momento y eso pone a JxC en una situación de incertidumbre y dependencia. Rodríguez Larreta es un convencido de que esta es una maratón, no una carrera de velocidad. Y aunque mira algunas encuestas con preocupación, mantiene su estrategia: lento y al centro. "El fracaso de este gobierno genera una ansiedad que no adelanta los tiempos electorales. Estamos convencidos que no hay que subirse a esa ansiedad", repiten, como un mantra, en su entorno.

En esa maratón, Larreta va clavando postas. Desde hace un año, dedica por lo menos tres días, de jueves a domingo, a recorrer el país. Y a final de noviembre plantó su candidato en la Ciudad: Fernán Quirós. La postulación del médico,



● Rodríguez Larreta es un convencido de que lo suyo es una maratón, no una carrera. Bullrich avisó: será candidata sí o sí



TODO PARA VOS

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

lacaja.com.ar

0800-333-2252 | Sucursales



GENERALI

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

Uno de los datos de 2022 fue la reaparición de Macri. El padre jubilado volvió y mostró que es padre pero está lejos de jubilarse

el dirigente con mejor imagen en la Ciudad, generó bronca en el PRO. Muchos leyeron que, al poner a Quirós en la cancha, Larreta dividía el voto PRO con Jorge Macri (apoyado por el ex Presidente y Bullrich) y le ampliaba las chances de triunfo al radical Martín Louteau. ¿A cambio de qué? Del apoyo de la UCR a nivel nacional.

Sin embargo, esta lectura podría ser equivocada. Primero: no está tan claro que el radicalismo se juegue por Larreta cuando todavía falta tanto. Sin ir más lejos, el 18 de noviembre Larreta visitó Santa Cruz por primera vez y se sacó la criticada foto con José María Carambia. El hombre más importante de la UCR en la provincia, Eduardo Costa, se fue a Río Negro con Morales, presidente de la UCR. Segundo: Quirós podría llevarse votos también del FdT, es uno de los pocos ministros a los que el kirchnerismo rescata. Tercero y fundamental: ¿no es, acaso, la postulación de Quirós una carta que Larreta no tenía y pone sobre la mesa para, llegado el momento, negociar con Macri su apoyo en la interna nacional a cambio de garantizar el lugar de su primo en la sucesión del Gobierno porteño? Habrá que esperar y ver. Cuarto: siempre hay lugar para una sorpresa: ¿y si apareciera Vidal para sellar la unidad?

Es que, aunque Macri no sea candidato, su apoyo podría ser definitorio. Muchos recuerdan la elección de 2015 en la Ciudad cuando Gabriela Michetti era la favorita, pero Macri habilitó las internas, respaldó a Larreta y la primaria terminó con el que comenzó de abajo convertido en nuevo jefe de Gobierno. Pero Bullrich no es Michetti. La ex ministra de Seguridad ya avisó: ella será candidata le guste a quien le guste.

Convencida de que no tendrá otra oportunidad como esta y envalentonada por lo que le muestran las encuestas y la calle, Bullrich consolida su voto y empieza a trabajar, por ahora en silencio, para ampliar el espectro. No lo cuenta públicamente, pero ya se sentó con varios hombres importantes del peronismo con llave para tomar decisiones. No solo gobernadores, también sindicalistas y, sobre todo, empresarios.

En JxC muchos creen que, aunque Macri la prefiera a Patricia por su perfil, al final del camino terminará inclinándose por Rodríguez Larreta, un hombre con el que trabaja hace 20 años y sobre el que tiene una suerte de "poder especial". En definitiva, Larreta podría resultarle más confiable en término de intereses personales. No todo es política, al fin y al cabo. Sus dudas con el jefe de Gobierno tienen que ver con su

carácter: no termina de convencerse de que Horacio encare los cambios que, él cree, la Argentina necesita.

Quienes suscriben esta idea, pero guardan una esperanza de que se imponga Bullrich aún sin contar con el aval de Macri, confían en el vínculo que construyó con la gente en los últimos cuatro años. "La estructura no siempre define", afirman. Podrían tener razón. Es oportuno recordar la interna Menem-Cafiero. El aparato peronista, con los gobernadores incluidos, apoyó al mandatario de Buenos Aires. Pero la elección la ganó un riojano excéntrico.

Alberto y Cristina, expectativas y realidad

En el oficialismo, en tanto, un sector del kirchnerismo duro se lamenta la decisión de Cristina de comunicar que "su nombre no estará en ninguna boleta". Sin embargo, no la terminan de bajar de la contienda. Explica Larroque: "A la hora de votar, la gente la ve a Cristina como ese cartel que dice 'en caso de incendio, rompa el vidrio'. Ella garantiza previsibilidad y experiencia de gestión". También la oposición cree que, por más enojada que esté la gente, a la hora de votar, más vale "malo conocido que bueno por conocer".

Cristina podrá no ser candidata, pero querrá mantener el poder. Y el desafío es complicado: la estrategia del *fronding* moderado está agotada. Las fórmulas combinadas, con cabeza de centro y segundo puro, fracasaron electoralmente en 2015 con la dupla Scioli-Zannini y en la gestión con la apuesta de 2019, Fernández-Kichner. Por eso, propone ahora una estrategia electoral consensuada, que surja de una mesa política integrada por todos los actores del FdT: movimientos sociales, CGT, gobernadores.

Un sector del peronismo trabaja para que esa mesa sea real y no relato. Para sentarse y poder decidir, y no solo asentir y firmar. Son habituales las comidas entre el jefe de Gabinete, Juan Manzur, y el líder del Evita, Pérsico. Se entusiasman con que los billetes que garantiza el tucumano para una campaña electoral les permitan quedarse, al menos, con 8 o 10 puntos del voto peronista. Coquetean con esa aventura también Daniel Scioli, Juan Zavaleta y el propio Presidente.

Un Alberto Fernández que no se da por terminado. ¿Por qué no podría él mismo buscar su reelección como cara de ese espacio? Está convencido que la economía va a repuntar y cree que el triunfo de Inacio Lula Da Silva en Brasil le pone al alcance de la mano un aliado inmejorable. Confía en que la amistad que los une alcanzará para una suerte de padrinazgo del petista.

En el entorno del Presidente hacen esta cuenta: si Massa lleva la inflación a 4 puntos mensuales el año próximo, eso no solo lo posiciona al propio Massa como candidato, sino también al Presidente que, en las formas, fue quien lo designó al frente del Ministerio de Economía. Todas conjjeturas. Por ahora, el tigrense insiste en que los próximos dos años su familia lo necesita fuera de la vida pública. Veremos.

Decía Carlos Pagni en el *podcast* "La banda Presidencial", de Camila Perochena y Santiago Rodríguez Rey, que, para perdurar en el poder, se debe "percibir correctamente el momento histórico". ¿Cuál es hoy ese momento histórico? <AP>



PEPSICO

**SOMOS EL MEJOR LUGAR
PARA TRABAJAR PARA
JÓVENES PROFESIONALES**

PUESTO

1º

EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO EN ARGENTINA

Encuesta EFY. 2022

Los economistas prevén que 2022 termine con un índice que rondará los tres dígitos. Aseguran que el acuerdo con el Fondo, que ya consideraban laxo, tuvo un cumplimiento incompleto y lleno de trampas. Auguran un escenario complicado para un 2023 marcado por las elecciones



Por Alejandra Beresovsky

Un acuerdo con el FMI que se anunció como histórico y que contribuyó a quebrar internamente al Gobierno nacional y tres ministros de Economía en un año. Esos fueron apenas algunos de los datos sobresalientes de un 2022 que, por el comportamiento de la mayoría de las variables macro, debería ser para el olvido, pero que será difícil no recordar.

Con una inflación que, se estima, llegará a los tres dígitos y un tipo de cambio diferente para cada tipo de comprador, entender la economía argentina se volvió una intención ambiciosa.

“Más que tomar año calendario, nosotros miramos desde octubre de 2021, después de que el oficialismo perdió en las PASO.

Tras esa derrota, el Gobierno tenía la necesidad y oportunidad de aplicar un manual de supervivencia, que incluía acordar con el FMI, no reprimir precios ni tipo de cambio y pisar el gasto. Se cumplió a medias”, describe Facundo Martínez, director de Macroview y economista del Ieral, de la Fundación Mediterránea.

Martínez recuerda también que la guerra entre Rusia y Ucrania elevó el costo de la energía que el país compra y asegura que eso neutralizó el efecto de una cosecha a buenos precios internacionales. Pero advierte que esa situación también fue vivida por otros países. Sobre la partida de Martín Guzmán, reflexiona: “No sé cómo duró tanto: sostenerse con una inflación del 50



por ciento es difícil". "Después, fue peor y, además, la inacción del Gobierno resultaba desesperante: hubo una corrida importante que no pasó a mayores por la emisión. Y la inflación, que se estimaba en un 70 por ciento, terminó en el 100", lamenta.

Para 2023, augura: "Entraremos con desbalances macroeconómicos crecientes. Será un año de chispazos económicos y políticos. Una PASO ordenadora en julio, en la que aparezca un candidato que dé la esperanza de un cambio, sería beneficiosa; de lo contrario, el escenario político electoral se extenderá y hará todo más difícil", opina. Asegura que Sergio Massa debería ser el más interesado en que se concrete la primera opción: "Está en una maratón de 42k y recién va por el tercio".

Camilo Tiscornia, director de C&T Asesores Económicos, subraya que la inflación de 2022 "marca un deterioro muy importante de la situación macro, con independencia de otras variables". "Terminaremos el año con una inflación del 100 por ciento, que es algo que no se ve desde principios de los '90", dispara.

Enumera otros indicadores preocupantes: disminución de las reservas internacionales; caída del salario real; deterioro del superávit comercial por el atraso cambiario y por el aumento de los precios de la energía; elevada brecha entre los tipos de cambio y crecientes controles en las importaciones, que redundó en una erosión de la actividad económica. Coincide en apuntar al crecimiento como única variable con comportamiento favorable. Pero también lo relativiza: "Se estima que terminaremos el año con un crecimiento del 5 por ciento, que se sumará al del año pasado y hace mucho que en la Argentina no se encadenan

dos años consecutivos de crecimiento. Pero en 2021 fue por la recuperación pos Covid y la forma que tomó dejó un arrastre estadístico enorme, de aproximadamente 4,2 por ciento. En consecuencia, de ese 5 por ciento, 4,2 puntos son arrastre". Tiscornia aclara entonces que el resultado es un crecimiento genuino bajo, que se está viendo afectado en los últimos meses por los controles a las importaciones. "En consecuencia, la *performance* macroeconómica de este año es muy mala", resumió.

Lejos de calificarlo como un fracaso, el economista considera al acuerdo que se firmó a comienzos de año con el FMI como un factor de contención, que permite evitar un deterioro mayor.

Respecto de 2023, no es optimista sobre la posibilidad de que se resuelvan los problemas macro que se agravaron este año. Considera que el proceso electoral será un factor más de presión sobre el gasto público –lo cual profundizaría el déficit fiscal– y que, con ello, vuelva la tentación de emitir para financiarlo, lo que echaría por tierra el compromiso asumido con el FMI. A esa situación, se añade que el mercado de deuda se está restringiendo y que el Gobierno acumula vencimientos para el tercer trimestre –momento cercano a las elecciones–, por lo que el escenario sería de mayor incertidumbre. Además, desaparecerá el efecto "arrastre", por lo que las posibilidades de crecimiento se verían disminuidas.

El resultado de las urnas, continúa, podría provocar un cambio de expectativas, pero en ningún caso alcanzaría para revertir el panorama complejo.

"En el marco general de una economía desbalanceada y desgastada, la realidad es que llegamos a fin de 2022 con varios frentes de preocupación hacia adelante, pero también con algunos elementos que podríamos llamar 'positivos' que vienen ayudando a reducir los ruidos macroeconómicos", señala Elisabeth Baccigalupo, responsable del Equipo Macroeconómico de Abeceb.

Entre los factores que –indica– ayudaron a la gestión de los desbalances macro estuvieron el consumo y el nivel de actividad y niveles de conflictividad laboral y social en ascenso, pero contenidos. También, la permanencia de términos de intercambio con buenos niveles (pese a que descendieron de sus picos de principios de año); una dinámica fiscal mejor de la esperada, de la mano del buen desempeño recaudatorio, y los "microrecortes" suficientes para bajar el gasto real en comparación con las altas erogaciones del "Plan Platita" que siguió a las PASO en 2021.

Con miras a 2023, es insoslayable el efecto que seguirá teniendo el contexto internacional en la débil economía del país. "La recesión en los Estados Unidos y Europa es cada vez más probable y los riesgos geopolíticos en torno a Rusia, Ucrania y EE.UU.-China oscurecen el horizonte de cara al año próximo", prevé Bacigalupo.

Pero lo que estará en el centro de mira, añade, será la política cambiaria. Asegura que, con bajo stock de reservas netas y el aumento de la incertidumbre que suele verificarse en años electorales, el Banco Central llega a 2023 sin margen para atrasar el tipo de cambio real. En consecuencia –dice– se espera la continuidad de la estrategia "de tres patas" de los últimos meses: intentar devaluar al ritmo de la inflación, mantener tasas de interés reales más altas alineadas con el objetivo de preservar la demanda de pesos y continuar con una minuciosa política de administración de las cantidades de dólares (vía cepo y control de importaciones), complementada con iniciativas de incentivos para que ingresen más dólares (como fue el "dólar soja", el régimen especial para la economía del conocimiento o, recientemente, el dólar MEP para turistas). Sin embargo, esto sucederá en un contexto en que no se descarta que los oferentes de dólares (principalmente, exportadores) se sienten sobre las divisas entre mayo y julio, a la espera de otro rumbo cambiario.

Enfatiza que, este año, el mercado cambiario siguió "muy prensionado". Lo atribuye a que el BCRA solo logró comprar más de lo que vendía cuando endurecía los controles o adoptaba nuevas medidas, como el "dólar soja". Advierte sobre que, pese a la implementación del nuevo Sistema de Importaciones de la República Argentina y de Pagos de

Servicios al Exterior (SIRA/SIRASE) a mitad de octubre –que auguraba cierta descompresión cambiaria, al menos, por algunas semanas–, "el BCRA cerró el décimo mes del año con un saldo negativo de ventas netas por nada menos que US\$ 500 millones, que se agravó notablemente en noviembre, cuando el Central tuvo que vender US\$ 800 millones en los primeros 11 días del mes, equivalente a un ritmo mensualizado de US\$ 1800 millones, similar a los peores momentos de julio-agosto, predolar 'soja'".

Bacigalupo cree que la alta inflación, las restricciones a las importaciones y el escaso margen del Gobierno para aplicar políticas fiscales y monetarias muy expansivas para ganar la elección redundarán en 2023 en un magro desempeño para la actividad económica y el consumo, por lo que no se descarta que cierre con una suba del PBI en torno a 0 por ciento. En 2022, la actividad económica se mostró, dice, más resiliente de lo esperado a los "ruidos macro" y eso se logró gracias a los incentivos para adelantar consumo por la alta inflación o la opción de los consumidores de comprar bienes durables por la suba de la brecha cambiaria o la falta de opciones de ahorro. "Es de esperar que estos efectos estimulantes de corto plazo tiendan a disiparse sin que alcancen a ser compensados por los efectos de las eventuales medidas electorales acotadas que se descuenta puede haber", agrega.

Hay dos factores que menciona la analista que podrían influir en el desempeño de los mercados financieros y de la economía en 2023. Por un lado, los posibles resultados electorales y, en se-

gundo lugar, las especulaciones o señales sobre los posibles lineamientos de política económica en 2024. "Señales adecuadas, por ejemplo, sobre el futuro manejo de la deuda en pesos, o sobre el propio régimen cambiario,

● La asunción de Sergio Massa fue un factor que llevó algo de calma y orden al mercado. Sin embargo, todavía enfrenta muchos desafíos. "Está en una maratón de 42k y recién va por el tercio de la carrera", explican los analistas.





Tu vida nos inspira

A **innovar** junto a los mejores.

A **crear valor en equipo** para traspasar barreras.

A ofrecer nuevas respuestas terapéuticas y
productos de **máxima calidad**.

Este es nuestro compromiso para cuidar tu
salud y el bienestar de tu familia.

Inflación
Diciembre
Variación (% i.a.)

99,6% 85,5%

TdC Mayorista
Devaluación
(% i.a.)

172,6 317,5
69,4% 84,0 %

Tasa de Política Monetaria
(Leliq, TNA)

75% 70%

CCL
Diciembre
Valor promedio y brecha (%)

346,9 576,1
101% 81,4 %

PBI
Variación (% i.a.)

4,5% 0%

Q4 vs Q4

1,3%	0
-0,2%	0

Fuente: Abeceb.



La salida de Martín Guzmán del Ministerio de Economía fue uno de los picos de incertidumbre que hubo en el año

serán claves al momento de moldear el tipo de sendero (más o menos volátil; más o menos pedregoso) que deberemos transitar hasta la pos-eleción", remata.

Ruido de Fondo. Con los ojos de hoy, Pedro Siaba Serrate, *head of Research & Strategy* de Portfolio Personal Inversiones (PPI), considera que el acuerdo con el FMI falló. "No pudo ser el aval de la racionalidad que se esperaba antes de su firma", lanza. "El Fondo fue muy permisivo frente a los trucos contables que Argentina usó con el correr de los meses para sortear las metas, que, ya de por sí, no eran muy ambiciosas. No plasmó el plan robusto que necesitaba el país", añade. Siaba Serrate cita como ejemplos de esa laxitud el haber aceptado como ingresos extraordinarios la capitalización de los bonos CER y el doble cómputo de los DEG (fueron sumados a las reservas y a la vez vendidos al BCRA para financiar el déficit del Tesoro). "Fueron algunas de las 'trampas' que deterioraron la confianza en el plan del FMI. Quedó demostrado que el mercado es el que tiene la última palabra", completa.

Con vistas a 2023, Siaba Serrate considera que la evolución de la mayoría de las variables macro dependerá de lo que suceda con la formación de pesos y la potencial salida del cepo, que reprimiría los efectos de lo que denomina como "una ola de liquidez". PPI estima que hay un excedente de pesos de 7,5 por ciento del PBI, lo cual equivale a unos US\$ 40.729 millones medidos al tipo de cambio oficial, o US\$19.997 millones al dólar Contado con Liquidación (CCL). Por otra parte, la mayoría de la deuda (un 87,2 por ciento) se ajusta por inflación, por tipo de cambio o el máximo de ambos, por lo que, proyecta el especialista, el excedente de pesos se profundizará por la emisión endógena que representa el déficit cuasifiscal (que se produce cuando el estado de resultados del BCRA tiene un saldo negativo).

"No se trata de una magnitud despreciable. Si se tiene en cuenta el nivel de tasas actual, el pago de

intereses suma entre \$ 545.000 millones y \$ 550.000 millones mensuales (12 por ciento de la base monetaria)", ilustra. Pese a esta situación, desarmar el cepo sería una alternativa desafiante para un eventual gobierno que quisiera hacerlo, por la experiencia de la Administración Macri al respecto.

Sobre el mercado de trabajo, Fausto Spotorno, director del Centro de Estudios Económicos de OJ Ferreres y del Instituto de Economía de UADE, destaca que este año el desempleo se mantuvo bajo "gracias a la expansión del informal y el independiente". En contraste, apunta, el empleo formal privado se recupera muy lentamente y el salario pierde levemente contra la inflación. "El salario real sigue siendo el más bajo de la década", asevera.

Para 2023, prevé que la inflación se estabilizará en torno del 100 por ciento. Pero advierte: "Siempre y cuando, el dólar se mantenga en esta línea, en la que se mueve al ritmo de la suba de precios". Augura que "la actividad se mantendrá estancada, con fluctuaciones, al igual que el salario real y el empleo".

Ignacio Warnes, director del Departamento de Economía y Finanzas de la Universidad Católica Argentina (UCA), subraya que el acceso al mercado de crédito para empresas y particulares estuvo dificultado por los grandes *spreads* de rendimiento de los instrumentos de financiamiento. Cita a la gestión de las tarifas y los consecuentes subsidios como causas de la imposibilidad de reducir más el déficit, uno de los puntos acordados con el FMI.

Sus proyecciones son poco optimistas. "Si se mantiene el actual equilibrio inestable, estimamos para 2023 un 2,2 por ciento de crecimiento, una inflación por encima del 100 y una tasa de desempleo de aproximadamente el 6 por ciento", enumera. Agrega que esta situación podría ser más negativa: "Aparecen potenciales riesgos de empeoramiento de dichas variables, y de entrada en un escenario de estanflación, si las carencias de divisas se traducen en un salto brusco del tipo de cambio y un desborde de la inflación". También, alude al contexto internacional, y al riesgo de que Europa entre en recesión en los próximos meses como consecuencia de los altos costos energéticos y de la incertidumbre derivada de la guerra, algo que –augura– podría derivar en una desaceleración de la economía mundial.

"Vemos poco probable el escenario más optimista de implementación de un plan de estabilización antes de las elecciones, debido a la incertidumbre derivada de la situación política vigente", concluye. <AP>

ESTAMOS AUMENTANDO 60% NUESTRA OFERTA DE GAS

En Pampa Energía invertimos más de 800 millones de dólares para extraer y producir gas natural para toda la Argentina y este año produciremos un 60% más que en 2020. Porque hoy más que nunca, tenemos que sacar lo que tenemos adentro.



remar en círculos

- Dos mil veintidós fue otro año desafiante para las empresas
- Con algunas excepciones, todos los sectores sufrieron la incertidumbre del contexto y problemas de rentabilidad
- El debe y el haber del ejercicio que termina

Por Gustavo García

El clima de negocios en 2022 no fue moldeado por las delicadas manos de un alfarero sino más bien forjado a martillazos sobre el yunque de un herrero. La Argentina se volvió un escenario inhóspito a raíz de un desorden macro que termina por convertirse en un lastre, pese al impulso singular que este año le dieron los precios de las materias primas.

La guerra en Ucrania disparó las cotizaciones de las *commodities* alimentarias y energéticas, dos pilares sobre los cuales está bien parada la Argentina. Sin embargo, el vigoroso proceso inflacionario y el cepo cambiario minaron la rentabilidad.

En ese mar, hay dos islas que se mantuvieron a flote: los agronegocios y las operaciones vinculadas a los hidrocarburos. Son, a todas luces, los que sobresalen en la categoría Ganadores 2022. El programa se completa con algunos sectores claramente en baja y otros que, con buenas y malas, supieron remar contra la corriente: el comercio electrónico, la industria automotriz, la textil y algunos rubros vinculados al consumo interno.

Miguel Arrigoni, CEO de First Corporate Finance Advisors, gusta de la metáfora marítima: "Es más fácil en la Argentina rescatar los sectores que son distintos en su comportamiento. Acá se da en todo lo que es energético, todo lo vinculado a Vaca Muerta. Después, está el *agrobusiness*, por la propia característica que tiene el negocio en la Argentina.

Luego, hay islas que más o menos se pueden llegar a salvar, como la minería, el litio, las energías renovables. Contra eso, está todo lo que no funciona: el resto".

Según la visión del experto, "hubo mucho negocio oportunista, que tiene que ver con empresas que se quieren ir a toda costa. Hay transacciones pero no son las de épocas normales. Hay gente desesperada por comprar y, también, por vender. Es un mercado anormal, típico de un país en crisis recurrentes. La sensación en la Argentina es que, por más que remes, no te vas a mover mucho. Hay un punto en el que uno decide reasignar sus esfuerzos adonde puedan rendir".

La Argentina se volvió refractaria a la inversión extranjera y la generación de negocios de grueso calibre. El último informe de la Cepal destaca que, pese a que la inversión extranjera directa en la región creció 64 por ciento en 2021, la economía local captó sólo el 5 por ciento. Señala también el curioso caso por el cual, dado el corsé de medidas restrictivas que impiden el giro de dividendos a a casa matriz, las empresas no tienen más opción que reinvertir en el país.

"Este *micromanagement* de los desbalances que ensaya el Gobierno, en términos de inversiones, tiene una paradoja: se invierte más de lo que se debería, dada la problemática macro. En la Argentina, se ahorra consumiendo o invirtiendo a raíz de la inflación. No se sabe qué hacer con los pesos –señala Elizabeth Bacigalupo, responsable del equipo macroeconómico

● Al agro le quedó el gusto agrio dulce de altos precios internacionales y presión tributaria que aspiran su rentabilidad





● En el podio de los ganadores 2022 está subido el sector energético. Las pizarras de la Bolsa dan cuenta de ello: el rubro número uno es petróleo y gas. Dentro de él, YPF tuvo una revalorización de 220 por ciento

mico de Abeceb–. Las empresas tuvieron buenos niveles de actividad y ventas y sobrantes de pesos. Entonces, invierten en un galpón, en una máquina, en algo. Por eso los indicadores de inversión y consumo han venido bastante bien”.

Sin embargo, el vector de los negocios perdió aceleración. Patricio Rotman, director de Finanzas & Gestión, señala: “La actividad de fusiones y adquisiciones tuvo una reducción a nivel global en 2022 debido, fundamentalmente, a la suba de la tasa interés, que impacta en forma directa a las transacciones de mediana y gran escala que requieren complejas estructuras de financiamiento”. Rotman estima que se concretarán 35.000 operaciones este año. Aclara que, a nivel doméstico, “se mantienen en un nivel muy bajo en 2022, siguiendo la tendencia de 2019 a 2021, reflejando el contexto macroeconómico y la incertidumbre local”.

En un escenario resbaladizo. Las internacionales pujan por salir; los locales, más curtidos, “se encuentran siempre atentos para aprovechar la adquisición de activos a un precio relativamente menor al de otros tiempos, ganando participación de mercado, tomando riesgos y asumiendo potenciales contingencias”, recalca Rotman.

Los ganadores

Pese a tener números positivos a lo largo del año, al sector de los agronegocios le quedó el gusto amargo de saber que hubieran podido obtener una rentabilidad mayor, dado el fuer-

te incremento de los precios internacionales, si no fuera por la presión tributaria que le aspira buena parte de lo ganado.

Enrique Flaiban, CEO del Grupo Los Grobo, cuenta que cerró el ejercicio fiscal en junio y fue “un muy buen año, incluyendo las campañas de la cosecha gruesa y fina. El actual año fiscal va de julio a junio 2023. No va a ser tan bueno. No está tranquilo el sector, hay incertidumbre”.

Al agro, lo atenazan dos problemas: la macro local y la sequía, que, según la Bolsa de Cereales de Rosario, podría provocar la pérdida de hasta US\$ 15.000 millones en 2023. “Tenemos una inflación en dólares bastante importante y los que estamos en el sector del agro sufrimos una disminución de márgenes de relevancia. Con esta cosecha fina, alguno, tal vez, quede con números negativos”, agrega.

Según el ejecutivo, probablemente, la cosecha triguera arroje 10 millones de toneladas menos en los silobolsas. “Con lo cual, los dólares que podrían venir de la exportación de trigo no estarán”. Además, están retrasadas las siembras del maíz y de la soja. “Ante la incertidumbre, habrá que ver cuántos granos se liquidan y cuántos quedarán almacenados como caja de ahorro del productor”, advierte Flaiban.

Por lo pronto, los programas Dólar Soja I y II sirvieron para desatar la comercialización de los granos a un precio más rentable para el productor. “Este es un pequeño paño frío –aclara el CEO de Los Grobo–. Los productores ahora están viendo qué hacer con esos pesos, cómo invertir-

los para no quedarse en moneda local. Buscarán comprar insumos para la próxima siembra".

A noviembre, el precio de la soja creció 9,4 por ciento, mientras que el maíz aumentó 33 por ciento y el trigo tuvo un incremento del 17 por ciento. Esa curva alcista dejó en materia de exportaciones un total de US\$ 30.800 millones, es decir, US\$ 600 millones más de lo que se proyectaba a comienzos de 2022. En 2023, según el Banco Mundial, se espera que los precios bajen, aunque manteniéndose por encima del promedio de los últimos cinco años.

El Grupo Los Grobo tiene sembradas 260.000 hectáreas con más de 70 socios. Pero la clave de su estrategia, sobre todo, para evitar el impacto de la escasez de lluvias, es la diversificación geográfica. "En trigo y cebada estamos, en lugares donde la sequía no afectó tanto. En la zona núcleo, se perdió entre el 80 y el 100 por ciento". Por otra parte, pisa fuerte en la producción y comercialización de glifosato, pesticidas y herbicidas, elaborados en su planta de Zárate.

La compañía importa insumos por US\$ 60 millones anuales. "Hoy, estamos cortando clavos con el tema de los suministros y el poder pagar al exterior. Tenemos proveedores de muchos años con líneas de crédito por más de US\$ 30 millones que nos dan entre 180 y 360 días. Si nosotros no las honramos, entra todo el sistema en riesgo. Todo el sector está en la misma", concluye Flaiban.

En el podio de los ganadores 2022 también está subido el sector energético. Las pizarras de la Bolsa dan cuenta de ello. "El sector número uno es petróleo y gas. Obviamente, YPF tuvo una revalorización de 220 por ciento. El Cedear de Vista, la empresa que dirige Miguel Galuccio, también

está arriba de 200 por ciento. Transportadora Gas del Sur subió 230 por ciento en el año; Transportadora Gas del Norte, 130 por ciento; Transener, 120 por ciento y Pampa Energía, 110 por ciento. Todo lo que tiene que ver con petróleo y gas –más, energía vinculada a los subsidios, obviamente, por el ajuste tarifario y porque estaban muy baratas– pegó un salto", describe Diego Martínez Burzaco, jefe de Research de Invit.

De acuerdo con datos del Instituto de la Energía General Mosconi, en septiembre, la producción de petróleo aumentó 1,7 por ciento respecto del mes anterior y creció 12,9 por ciento interanual respecto a igual mes de 2021. Por otra parte, en 12 meses, la producción acumulada fue 13,7 por ciento superior a igual período anterior.

La empresa estrella fue YPF, que representó casi el 48 por ciento de la producción total de crudo. Esta sola compañía explica un 55 por ciento del crecimiento del sector en el país. Por detrás, se ubicó la *performance* de Pan American Energy (PAE), con una participación del 18 por ciento en la explotación; Vista (6,7 por ciento) y Tecpetrol (3 por ciento).

En la columna del *debe*, se anota la salida de Enel, dueña de Edesur, además de la central eléctrica Costanera Sur (2300 Mw de capacidad), el 40 por ciento de la central térmica Dock Sud; la hidroeléctrica El Chocón-Arroyito, las líneas de transmisión CTM y TESA, y Yacytec (transporta la energía de Yacyretá). La compañía, que venderá también sus activos en Perú y Rumanía, informó que el objetivo de esta reestructuración es hacerse de liquidez –se estiman US\$ 22.000 millones– para afrontar un pasivo total de casi 70.000 millones de euros.

● Litio, junto con agro, minería, hidrocarburos y energías renovables, funcionan como 'islas' en el país



La mejor Cobertura Médica para tu Empresa

- Programas de prevención in Company
- Atención personalizada Y mucho más



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud





● En el primer semestre, el comercio electrónico creció un 14 por ciento en las órdenes de compra versus el año anterior

En un mundo que endiosó a la economía digital, los viejos fierros, la industria, vuelve a decir presente. “El mercado está mandando un mensaje a través de Wall Street. Lo único que se recuperó en la Bolsa de Nueva York fue el Dow Jones, es decir, el índice industrial. El mundo real sigue siendo comer carne, pan y seguir moviéndose en auto, que consume combustible”, describe Arrigoni.

“Todo lo que son bienes esenciales vuelve a tener un rol central en la economía. A esto, hay que sumarle la crisis de las criptomonedas y el Metaverso. La gente tiene que seguir comiendo y viajando. Por eso, el mundo está volviendo a la base de la economía. Eso está pasando acá también, con el condimento de que nosotros no cabeceamos ningún centro. Hay un mundo necesitado de materias primas por la guerra en Ucrania, un mundo necesitado de energía, y acá estamos paveando con el cepo”, agrega.

En dulce de leche

En el balance, pese a los casos insulares, el clima de negocios en la Argentina resulta negativo o, al menos, indefinido. “Si bien la actividad se recuperó a mayor velocidad de lo esperado, en el ambiente empresario, las expectativas no son muy positivas y el clima sigue percibiéndose bastante complicado. Hay numerosas restricciones y, todavía, es difícil ver un plan estructural que ataque los problemas

● Los internacionales pujan por salir ● Los locales, que son más curtidos en la incertidumbre, están siempre atentos

de fondo que sufre la economía. Se observa una necesidad de estabilizar un escenario volátil con medidas que, hasta ahora, lograron parcialmente ese objetivo. Pero la percepción del empresariado en general es: ¿hasta cuándo pueden sostenerse esas medidas o qué otra cosa podrá pasar?”, dice Natalio Grinman, presidente de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios.

Añade un dato extra: “Las protestas gremiales y la conflictividad social aumentaron con el paso de los meses, lo cual generó mayores problemas al normal desempeño empresarial. Por ejemplo, no solo existieron paros asociados a exigencias salariales, sino que, en otros casos, se registraron bloqueos gremiales extorsivos y absolutamente ilegítimos”.

El mapa del sector es heterogéneo. Según datos de la CAC, si bien todos los rubros evolucionaron positivamente respecto a 2021, algunos aún están por debajo de 2019, el año tomado como referente de actividad normal antes de la pandemia. Comercio mayorista y minorista creció 14,1 por ciento en nueve meses de 2022 respecto a idéntico período de 2019, mientras que hoteles y restaurantes todavía están abajo un 17 por ciento y el sector de transporte y comunicaciones también muestra una disminución del 3 por ciento.

En lo que hace a comercio electrónico, las cifras son positivas. El sector es singular porque trabaja sabiendo que el imparable desarrollo de la tecnología no hará más que fortalecer y ampliar la operatoria de los negocios por el canal virtual.

“En el primer semestre, vimos un crecimiento del 14 por ciento en las órdenes de compra *versus* el año anterior. Estos números me dicen que la gente tiene interés y que está utilizando el comercio electrónico como herramienta para comprar. Esto quiere decir también que le sirve a las empresas”, relata el presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Andrés Zaiad.

Las categorías de productos que más unidades vendieron en el primer semestre fueron Alimentos y Bebidas (“esto viene de la pandemia y ya quedó”, asegura); Hogar, Muebles y Jardín; y accesorios para motos y autos; Cosmética y Belleza; e Higiene y cuidados personales. “Por facturación, mandan las ventas de electrodomésticos y los viajes en avión”, aclara. En lo que va del año, ocho de cada 10 empresas financiaron sus ventas en cuotas. Aproximadamente, el 50 por ciento de los usuarios compró en cuotas que van de tres a seis meses. “Las cuotas siguen siendo un *driver* o un decisor de compras importante”, remarca Zaiad.

El segmento tiene dos eventos vitales en su agenda: el Hot Sale y CyberMonday, considerados pilares del *e-commerce*. Los datos del CyberMonday muestran un incremento del 127 por ciento en la facturación, con una mejora del 27 por ciento en las órdenes contra 2021; 16 millones de visitas más en cuatro días; 1 millón más de productos vendidos en ese lapso; y un 29 por ciento más de pedidos.

“Hubo oportunidades que se pudieron aprovechar a nivel negocios, principalmente, las empresas de base tecnológi-



¿BUSCÁS DESARROLLO
PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.

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

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

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

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Premio Oro
Mejor Publicidad
elegida por los
consumidores
CAA 2021



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



Primer puesto
Octubre 2020
Spot Publicitario
más visto de
Argentina



Profesionales de
Marketing Digital
que administran
cuentas de
Google Ads



Capacitación en
Programas
in Company
para el Desarrollo
Gerencial



Asociación
de Cadena de
Supermercados
más grande
del país



Auditoría
Internacional de
Estados Contables
y Campañas
de Donaciones



Premio en la
Categoría Industria
Frigorífica
2019 de
Argentina



Premio
FMG Mejor
Performance
Cadena 2019
de Argentina

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en

"En la Argentina, hay sectores que son islas", define Arrigoni. "Contra eso, está todo lo que no funciona, que es el resto"

ca con la hiperdigitalización que tuvieron los consumidores. A nivel local y regional, las crisis siempre potencian el canal digital", comenta Marcos Pueyrredón, presidente del e-commerce Institute.

Y agrega: "Las empresas tienen que salir a buscar alternativas y el canal digital siempre fue la mejor opción, ya que permite hacer más con menos. Fue un año con un contexto muy complicado, la incertidumbre es muy fuerte. Sin embargo, es una de las pocas industrias que tiene números positivos en crecimiento y cantidad de operaciones".

En la nube, también se cocinan negocios. Natalia Scaliter, gerenta general de Google Cloud, señala: "Durante el último año, trabajamos fuertemente junto a las empresas argentinas de distintas industrias, como retail, finanzas, salud y telcos, para acelerar sus procesos de transformación digital, con especial foco en proyectos de análisis de datos para eficientizar proyectos".

En la economía real, hay sectores que intentan recomponerse y crecer. TN&Platex, la textil de Teddy Karagozian está por inaugurar una fábrica de 7500 metros cuadrados en Monte Caseros. "Hoy somos 1700 personas y no crecimos más porque los proyectos de inversión llevan mucho tiempo", recalca el empresario. Karagozian decidió desembarcar en el segmento de la confección, para lo cual contrata empleados a un ritmo de 70 personas por mes, con el fin de ampliar la oferta, cuya restricción es uno de los principales factores que empujan a la suba los precios de la ropa: el sector textil estuvo durante el año en el ojo de la tormenta, dados los incrementos mensuales, que se ubicaron, generalmente, por encima del promedio del índice general que mide el Indec. Tanto es así que, en 12 meses hasta noviembre, el rubro registró un alza del 120 por ciento.

"La confección es, en la Argentina, una de las grandes responsables de los altos precios de la ropa porque son en general empresas muy chicas, con baja productividad y con empresarios que subcontratan en lugar de poner su propia confección. Viendo que hay una oportunidad, decidimos ingresar en la confección", explica Karagozian.

"Nosotros tenemos en la Argentina problemas de corto, mediano y largo plazo. Los temas de corto, hoy, no pueden estar peores. Pero los de mediano y largo no pueden estar mejores. La Argentina encuentra que tiene todos los materiales que el mundo necesita para el futuro", enfatiza el em-

presario. En cinco años, TN&Platex pretende contar con una planta de 3000 personas.

La industria automotriz fue, este año, una de los que tuvo que hincarse a la hora de hacer negocios. Según los datos de noviembre, elaborados por la Asociación de Fabricantes de Automotores (Adefa), se produjeron en 11 meses 499.774 autos y utilitarios, un 26,6% contra el volumen del mismo período de 2021. Las exportaciones crecieron 25 por ciento, a 299.681 unidades, y las ventas mayoristas (de terminales a concesionarios) avanzaron 13,6 por ciento, a 342.740 entregas. Los patentamientos (ventas al público) sumaron 387.626, un 6,6 por ciento por encima del volumen acumulado en 11 meses del año pasado, informó la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (Acara).

Todo esto, pese a que la industria, a lo largo de 2022, experimentó una serie de contratiempos que la obligaron a detener la producción por cortos períodos de tiempo. La escasez de los *microchips* fabricados en Taiwán a raíz de los problemas en materia de logística global, y la restricción a las importaciones –que afectó piezas clave, entre ellos los neumáticos– terminaron por afectar el rendimiento del sector automotor.

Lo que viene

La agenda del 2023 es azarosa a partir de una macro local que todo lo condiciona y que no deja de esmerilar los altos precios internacionales con que el mercado se empieza en bendecir a la economía argentina. A esto, hay que sumarle un evento trascendental: las elecciones presidenciales, que sin lugar a dudas, llenarán de ruido el canal de los negocios.

"Las perspectivas futuras no son promisorias. Los años electorales siempre se caracterizan por una retracción de la actividad de M&A a la espera de definiciones políticas y macroeconómicas. El año 2023 no será la excepción a la regla", describe Rotman.

Bacigalupo, de Abeceb, recalca: "Hay que mirar el escenario económico del año que viene en clave electoral. No es un factor que se pueda dejar de lado. Será un año más desafiante para todos. ¿Qué economía esperamos? Una economía que difícilmente escape a moverse con una inflación del 5 por ciento mensual". Y añade: "En proyectos corporativos, hay una actitud de *wait and see*, una postura de cobertura. En los proyectos de largo aliento, hay espera". ¿Los rubros a tener en cuenta? "Todos los vinculados a la transformación energética, las buenas perspectivas en el agro y la energía limpia, la electromovilidad, la minería y el litio", acota.

El presidente de la CAC, Grinman, no es optimista. "La amenaza de que el alza de precios retraiga el consumo, y esto presione a la contracción de la actividad, es bastante visible y ya se está registrando en los primeros datos de cara al último trimestre del año. Por otra parte, resulta evidente que, desde hace ya mucho tiempo, el sector privado no está generando empleo formal, dados los altos costos laborales y la incertidumbre, además de la presión de la industria del juicio. Percibimos que no se estén asentando bases sólidas para un crecimiento sustentable", concluye. <AP>



CON SHELL BOX

PODÉS PAGAR DE FORMA RÁPIDA, SIMPLE Y SEGURA

DESCARGALA EN



PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.SHELL.COM.AR



Anuario
Mundo

Un mundo en alerta

Un año que inició convulsionado por la guerra entre Rusia y Ucrania, y que se mantuvo en tensión a lo largo de los meses. Los hechos destacados del 2022 y las operaciones de negocios más relevantes.

Por Carlos Viacava

El 2022 quedará en la memoria colectiva como el año en el que el mundo volvió a estar en guerra. La invasión de Rusia a Ucrania dominó la actualidad internacional. Además de esa contienda bélica, los últimos 12 meses estuvieron marcados por las crisis gubernamentales y económicas, elecciones que instalaron nuevos mapas políticos y el fallecimiento de emblemáticas figuras del siglo pasado.

Rusia no juega a la guerra

Varias generaciones pronunciaron la oración "Ru-

sia ataca Kamchatka" en largas sesiones del TEG, el juego de táctica y estrategia bélica cuyo objetivo era conquistar el mundo. El 24 de febrero, el presidente ruso, Vladimir Putin, decidió no jugar a la guerra, sino iniciarla.

Apelando al eufemismo "operación militar especial", el exagente de la KGB ordenó la invasión a Ucrania en rechazo al acercamiento de esa antigua república soviética a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y la Unión Europea (UE). Putin considera que Ucrania no puede ser un país independiente, sino que debe integrarse al territorio de sus dominios. Si bien el proceso de rusificación de esa antigua república data de la Rusia



imperial, se intensificó en 2014 con la anexión de la península de Crimea, la guerra del Donbás y con la intención de las regiones separatistas de Donetsk y Lugansk de unirse a la Rusia postsoviética.

La actual contienda sufrió una escalada el año pasado con el despliegue de tropas del Kremlin en la frontera con Ucrania y, pocos días antes de la invasión, con el reconocimiento y la anexión de las repúblicas separatistas.

Moscú lanzó misiles en la capital Kiev y en otras ciudades como inicio de su ofensiva, que incluyó el traslado de numerosos contingentes de fuerzas terrestres. Pese a la enérgica condena internacional, Rusia atacó durante meses objetivos estratégicos, de-

vastando urbes y provocando un éxodo masivo de ucranianos hacia países limítrofes como Polonia. Volodimir Zelenski, mandatario del país invadido, mantuvo contactos con los principales líderes del mundo, lo que le valió apoyo político y militar. Las fuerzas ucranianas respondieron a las incursiones rusas. La comunidad internacional denunció crímenes de guerra perpetrados por los militares a las órdenes del Kre-

mlin. Estados Unidos también aseguró que Rusia era un Estado terrorista que contaba con drones de fabricación iraní.

Si bien Putin esperaba una operación rápida y efectiva, después de casi 10 meses Ucrania comenzó a recuperar parte de los territorios ocupados a través de una decidida contraofensiva.

Se estima que la invasión se cobró casi 250.000 vidas. Murieron 100.000 soldados rusos, otros tantos ucranianos y más de 40.000 civiles. Casi 8 millones de personas huyeron del país. Un informe del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) reveló que el 65 por ciento de ellos espera regresar alguna vez a su tierra.

Desabastecimiento y represalias



La invasión rusa también tuvo consecuencias políticas y económicas. Entre éstas últimas aparece el suministro de gas ruso a Europa. El 40 por ciento del combustible que se consume en ese continente proviene de la tierra de Putin.

Los países más dependientes del fluido producido por la empresa estatal Gazprom son Macedonia del Norte (el total de su demanda es satisfecha por Rusia), Finlandia (94%) y Bulgaria (77). Otros de los principales clientes son Alemania (49) e Italia (46).

El escenario de crisis energética se instaló no bien comenzaron a llover las sanciones al Kremlin por sus maniobras militares en Ucrania. La Unión Europea (UE) instrumentó acciones para inmovilizar el Banco de Rusia, lo que provocó una devaluación inmediata del 30 por ciento del rublo y la caída del 39 por ciento de la Bolsa local.

Europa también puso la mira en empresas y particulares rusos, lo que constitúa un bloqueo a las inversiones de ese país.

Putin dispuso la disminución del flujo a través de gasoducto Nord Stream, que recorre el territorio europeo bajo el mar Báltico desde la ciudad rusa de Viborg hasta la alemana de Greiswald. Redujo un tercio el volumen bombeado en relación con 2021. Más tarde estableció que solo lo vendería a los Estados que abonaran en rublos, consecuencia de la imposibilidad de acceder a los mercados internacionales.

La UE se vio forzada a importar gas natural licuado de otras fuentes como Noruega y Argelia, que ya eran socios del bloque, pero en una escala inferior a Rusia. El comercio con esos mercados se incrementó 44 por ciento. Moscú también buscó nuevos clientes y anunció la puesta en marcha del gasoducto Fuerza de Siberia 2 para el suministro a China. El Fuerza de Siberia 2 reemplazará al Nord Stream 2, inactivo desde la invasión a Ucrania.

Airbus y Boeing suspen-



● Estados Unidos vivió una histórica escalada inflacionaria, con los precios de los combustibles como principal reflejo. ● En abril, Emmanuel Macron fue reelegido presidente de Francia. ● Y Giorgia Meloni asumió como primera ministra en Italia.

dieron las tareas de mantenimiento y soporte de las líneas aéreas rusas. Apple, Nike, Disney, FedEx, McDonald's, Adidas, Coca-Cola, Shell, Starbucks, Renault, Bimbo les pusieron punto final a sus negocios en Rusia.

El 7 de abril, las Naciones Unidas (ONU) votó la cancelación de la membresía de Rusia en el Consejo de Derechos Humanos.

Aumentos del petróleo y las materias primas



Las sanciones a Rusia y la reducción de la producción decidida por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) incrementaron el precio del crudo a valores récords. El 14 de junio el barril de la OPEP trepó a 123,73, el monto más alto desde los 140,73 del 3 de julio de 2008, cuando estalló la burbuja especulativa sacudió el mercado.

El 9 de junio, la cotización del tipo West Texas Intermediate (WTI) llegó a US\$ 128,47 (el pico histórico fue 145,31), mientras que el crudo Brent alcanzó el 8 de junio los US\$ 129,20 (el máximo fue de US\$ 143,95).

Ucrania es uno de los mayores exportadores de granos del mundo. Por la invasión, el precio de la soja en Chicago fijó una nueva marca histórica: US\$ 652,19 por tonelada. El trigo había trepó a un máxi-



Cultivamos los alimentos
en armonía con la naturaleza
REGENERÁNDOLA
para hoy y el futuro.

mo de US\$ 480 en el momento de mayor tensión. La reanudación de la comercialización por parte del gobierno de Kiev a partir de agosto desaceleró el impacto en los precios internacionales.

Inflación récord en Estados Unidos



La interrupción de suministros durante la pandemia de Covid-19 y el aumento de precios de los alimentos enmarcaron una histórica escalada inflacionaria en Estados Unidos. Las alarmas se dispararon el 7 de enero, cuando se anunció que el índice había trepado al 7 por ciento, el registro más alto en 40 años. Ese valor fue superado por el 9,1 por ciento de junio.

La Reserva Federal aumentó las tasas de interés 0,75 por ciento, fijándolas en 3,75 por ciento anual. Se trataba del mayor incremento desde 1994.

Macron se impone en segunda vuelta



El 10 de abril se llevaron a cabo las elecciones presidenciales en Francia. El mandatario socioliberal Emmanuel Macron y la candidata de



● La bancarrota de la plataforma FTX puso en jaque al mercado de las criptomonedas.

extrema derecha Marine Le Pen fueron los más votados y se midieron en la segunda vuelta, dos semanas más tarde. Macron obtuvo el 58,55 por ciento de los sufragios y estará al frente del Ejecutivo francés hasta 2027.

La victoria del presidente, uno de los líderes con mayor protagonismo en la búsqueda de la paz entre Rusia y Ucrania, se dio por un margen de 17 por ciento, una diferencia mucho más holgada de lo que preveían las encuestas.

● Luiz Inacio Lula Da Silva iniciará el 1º de enero de 2023 su tercer período presidencial en Brasil.



Turbulencias en el Reino Unido



Acorralado por las fugas masivas en su gabinete, el primer ministro británico Boris Johnson renunció el 7 de julio a la conducción del Partido Conservador. Un mes más tarde, la inestabilidad económica se sumó a la crisis política: el 17 de agosto la inflación del Reino Unido llegó al 10,1 por ciento, el índice más alto de la última década. El 6 de septiembre, se designó a Liz Truss como sucesora de Johnson. La nueva líder y su canciller de Hacienda, Kwasi Kwarteng, publicaron un plan económico con enormes recortes de impuestos. La medida no alcanzó el efecto esperado y la popularidad de la primera ministra se desbarrancó.

El 20 de octubre, solo 45 días después de su asunción, Truss presentó su dimisión. Encabezó el gobierno más corto de la historia. Su reemplazante es Rishi Sunak, de ascendencia india.

El fin de una era: murió Isabel II



A las 14.10 GMT (11.10 de la Argentina) del 8 de septiembre finalizó el reinado más largo de la monarquía británica. A los 96 años fa-



telecom



Potenciamos tus ganas de avanzar

Evolucionamos impulsando la inclusión
tecnológica y el talento digital.



llegó Isabel II, quien estuvo al frente de la corona durante siete décadas. Llegó al trono el 6 de febrero de 1952 y se ganó el corazón de sus súbditos con un reinado liberal de tendencia conservadora que superó los azotes de la Segunda Guerra Mundial, las crisis sociales y los escándalos de la familia real. Apenas siete meses antes se le había tributado una fastuosa celebración por su Jubileo de Platino. Sus problemas de salud le impidieron participar de los actos. Dos semanas más tarde, el 20 de febrero fue diagnosticada positiva de Covid-19. Su hijo mayor, Carlos, fue proclamado nuevo monarca y llegó al trono como Carlos III.

El 8 de septiembre murió Isabel II y finalizó el reinado más largo de la monarquía británica. Las calles de Londres se llenaron de gente para darle un último adiós.

Ola de protestas en Irán



Desde el 17 de septiembre se suceden multitudinarias manifestaciones en Irán en respuesta a la muerte de Mahsa Amini, de 22 años. La mujer falleció un día antes en un hospital de Teherán, donde estaba internada tras ser torturada por las fuerzas de seguridad.

Mahsa Amini, de origen

kurdo y criada en una familia de intelectuales, había sido arrestada y conducida a un “centro de reeducación” por no respetar las normas sobre el uso del *hiyab*, el velo que cubre la cabeza y el pecho de las musulmanas en presencia de personas que no pertenezcan a su familia inmediata. Las protestas se registraron en más de 40 ciudades iraníes y se extendieron a las capitales del mundo. La represión encabezada por el régimen teocrático de Teherán dejó 400 víctimas fatales. Las pancartas con la imagen de Mahsa se transformaron en un símbolo de lucha de un creciente número de mujeres que se manifestaron con cortes de pelo y quema de *hiyabs*.

Los ultranacionalistas vuelven al poder en Italia



En medio de una crisis política, el presidente Sergio Mattarella se negó a aceptar la renuncia del primer ministro Mario Draghi. Sin respaldo parlamentario, el gobierno del primer pendía de un hilo. Dos meses después, los italianos fueron a las urnas. El partido Hermanos de Italia, liderado por la ultraderechista Giorgia Meloni, ganó la mayoría en el Senado. El 22 de octubre, Meloni se convirtió en la primera ministra de

En Veladero trabajamos para crear **valor compartido** con:

Trabajo local de calidad

que fortalece el talento y suma cada vez más jóvenes y mujeres.



4743
trabajadores
que son un **90%**
sanjuaninos y
23% de la
comunidad.



Más PyMES y emprendedores

que crean una cadena de valor en la economía y más oportunidades.

380 proveedores
de la provincia que siguen creciendo con Veladero.

Una comunidad que progresá

con obras y sueños para una mejor calidad de vida de sus vecinos.



10 plantas de agua potable terminadas que abastecen a 8000 iglesianos.



Un legado sostenible

con el cuidado de las personas y el entorno como valor central.

ISO 45001 y **14001** son los estándares de seguridad y medioambiente que aplica nuestro equipo.

Sigamos construyendo juntos un futuro más brillante.



un país que desde la caída de Benito Mussolini no era gobernado por los ultranacionalistas.

Ajustada victoria de Lula

 Luiz Inacio Lula Da Silva iniciará el 1° de enero de 2023 su tercer período presidencial en Brasil. El líder del Partido de los Trabajadores (PT) consiguió una ajustada victoria sobre Jair Bolsonaro, quien se convirtió en el primer mandatario que fracasó en su intento de ser reelecto.

El 30 de octubre, apenas tres días después de su 77º cumpleaños, Lula cosechó el 50,90 por ciento de los sufragios en la segunda vuelta. Bolsonaro, con 49,10 por ciento, perdió por 2 millones de votos en unos comicios en los que participaron más 124 mi-

llones de brasileños. En el primer turno Lula había aventajado por cinco puntos porcentuales al candidato del Partido Liberal (PL). Paradójicamente, aunque Bolsonaro aumentó su caudal de votos, no pudo retener la presidencia. Los partidarios del derrotado presidente no aceptaron los resultados y bloquearon las rutas por varios días.

Elon Musk compró Twitter

 Tras seis meses de marchas y contramarchas enmarcadas por arduas disputas judiciales, el magnate sudafricano Elon Musk concretó la compra de Twitter. El dueño de Tesla y Space X desembolsó US\$ 44.000 millones para quedarse con la red social del pajarito azul. El hombre más rico del

● Tras seis meses de marchas y contramarchas enmarcadas por arduas disputas judiciales, el magnate sudafricano Elon Musk concretó la compra de Twitter.

mundo desembarcó de manera furiosa en la compañía creada en 2006 por Jack Dorsey. No bien concretó la operación, anunció el despido de los principales directivos y lanzó una cruzada en nombre del fin de la era de la moderación en Twitter para alcanzar “una mayor libertad de expresión”. Musk, el principal accionista de la empresa desde abril, pagó US\$ 54,20 por cada acción y les declaró la guerra a las cuentas falsas. Su estilo frenético y despiadado de conducción provocó renuncias masivas y pérdidas de anunciantes. El 19 de noviembre abrió una votación entre los usuarios de la plataforma que, con el apoyo del 52 por ciento de los sufragios, determinó la reapertura

de la cuenta del expresidente estadounidense Donald Trump. “El pueblo ha hablado. Trump será reintegrado. *Vox Populi, Vox Dei*”, tuiteó Musk. Twitter le había cerrado la cuenta por instar a sus seguidores a la toma del Capitolio del 6 de enero de 2021.

El mercado cripto, en jaque



La bancarrota de la plataforma FTX puso en jaque al mercado cripto. La compañía fundada en 2019 inició su proceso de quiebra el 11 de noviembre debido una corrida y un déficit financiero declarado de US\$ 8000 millones.

El auge de FTX se dio en 2021, cuando contaba con más de 1 millón de usuarios y era el tercer mercado cripto más grande del mundo. Llegó a valer US\$ 32.000 millones, pero se depreció rápidamente por su falta de liquidez.

En el volátil y arriesgado universo de las monedas virtuales, la caída de la empresa del joven empresario estadounidense Sam Bankman-Fried fue casi instantánea.

El colapso de FTT, el token de FTX, generó incertidumbre. Bitcoin, el criptoactivo más famoso, cotizó a US\$ 16.000, su valor más bajo desde 2020, mientras otras monedas intentaban contener la fuga masiva de sus usuarios en un mundo condicionado por la inestabilidad y la falta de regulaciones. <AP>



#SomosAlseaConoSur



Alsea 

 **Domino's**

 **BURGER KING**

 **chili's**

 **P.F. CHANG'S**



*Por Patricio Rotman,
Director de Finanzas
& Gestión*

La actividad de fusiones y adquisiciones (M&A, por su referencia en inglés) ha tenido una reducción a nivel global en 2022, debido fundamentalmente a la suba de la tasa interés, que impacta en forma directa a las transacciones de mediana y gran escala que requieren complejas estructuras de financiamiento. Según diversas fuentes de mercado, la actividad internacional de M&A se estima que comprenderá 35.000 operaciones en 2022. Más allá de los ciclos internacionales, las transacciones de M&A en la Argentina que habían vuelto a tomar cierto protagonismo en 2017 y 2018, se mantienen en un nivel muy bajo en 2022, siguiendo la tendencia de 2019 a 2021, reflejando el contexto macroeconómico y la incertidumbre local. La cantidad de empresas y unidades de negocios que cambian de mano en la Argentina cada año, es decir, las operaciones efectivamente concretadas, constituye el indicador más relevante para entender lo que está pasando en

Al ritmo de la macro y la política

● Las fusiones y adquisiciones tuvieron una caída global y a nivel internacional se estima que el año cerrará con 35.000 operaciones ● Qué pasó en Argentina.

el mercado de M&A. En este contexto, según las estimaciones preliminares que elaboramos en Finanzas & Gestión, el año 2022 podría cerrar con aproximadamente 60 operaciones, consolidando la tendencia bajista que comenzó a partir del 2019. Como es una característica habitual en la Argentina, la actividad de M&A de 2022 no ha tenido una concentración relevante en sectores específicos. Las actividades agroindustriales, minería (particularmente la relacionada a la extracción de litio), petróleo y gas, y servicios tecnológicos muestran una mayor ocurrencia de transacciones. La venta del 49 por ciento del capital accionario de Prisma Medios de Pago S.A. a Advent

International, en la cual Finanzas & Gestión actuó como asesor de la totalidad de los accionistas Clase B (15 instituciones financieras nacionales e internacionales), fue la operación de mayor escala en el sector financiero. Las compañías internacionales optaron por reducir sus posiciones de activos reales en el país (buscando mitigar pérdidas y limitar su exposición financiera y patrimonial al riesgo de una potencial devaluación) o, directamente, abandonar el mercado y salir de sus negocios en Argentina. Más de 20 empresas internacionales, por diferentes razones, vendieron sus negocios en Argentina durante 2022. La excepción a este fenómeno, aunque muy limitado, se encuen-

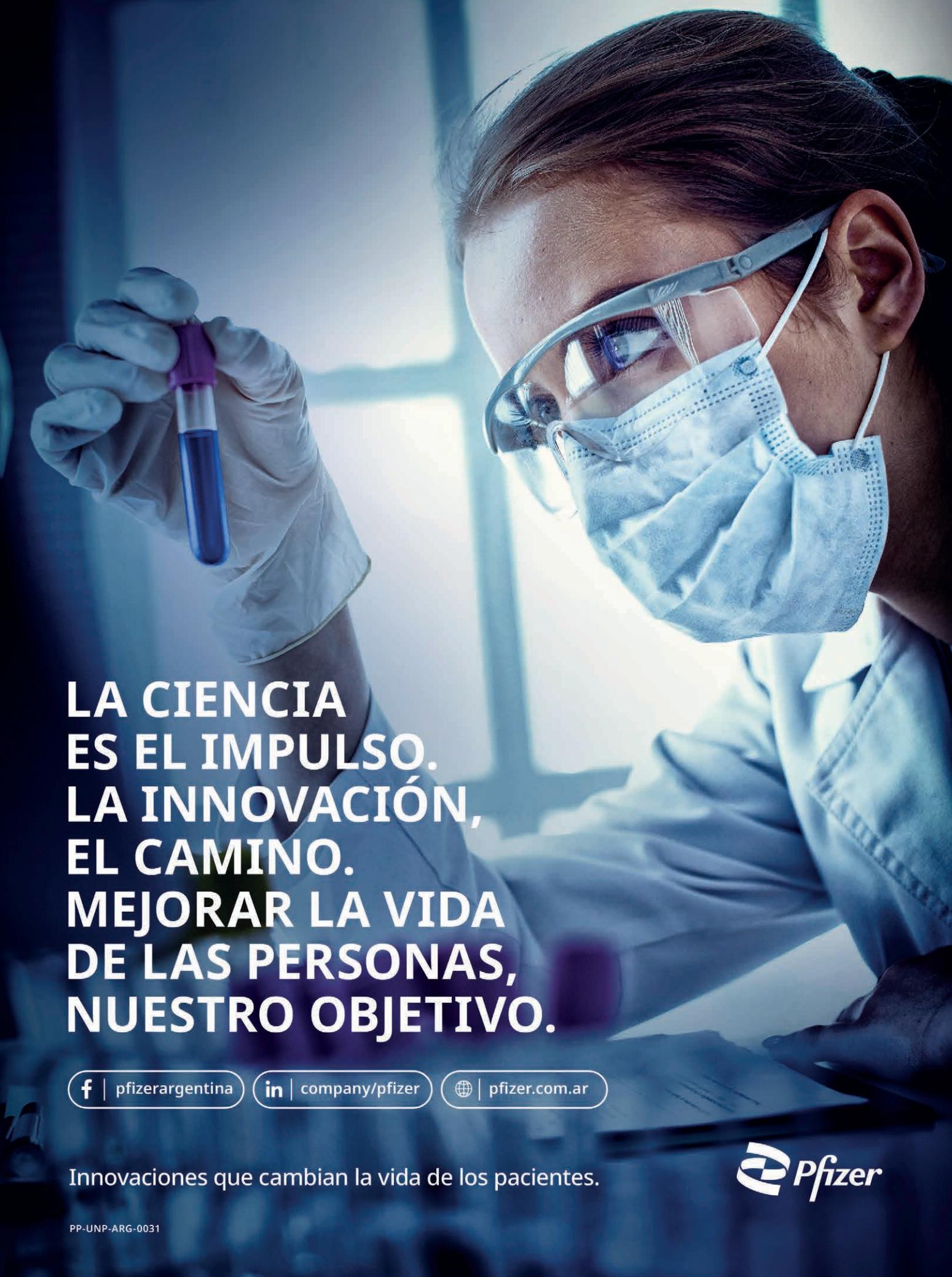
● Este 2022 podría cerrar con 60 operaciones de M&A en Argentina. ● Se consolida la tendencia a la baja desde 2019.

tra en los sectores primarios, petroleros y mineros, en donde se han registrado unas pocas adquisiciones por parte de empresas extranjeras.

A contramano de la salida de las empresas internacionales, los empresarios locales, con mayor tolerancia al riesgo, se encuentran siempre atentos para aprovechar la adquisición de activos y negocios a un precio relativamente menor al de otros tiempos, ganando participación de mercado, tomando riesgos y asumiendo potenciales contingencias. El enfoque de adquisiciones de los empresarios argentinos es netamente estratégico, ya que procuran generar sinergias y ventajas competitivas como parte de su plan de integración de los negocios adquiridos.

En los próximos meses, se espera que este contexto se acentúe de la mano de transacciones vinculadas a empresas que deben vender activos para reestructurar y reducir sus pasivos y a compañías internacionales que sigan reduciendo su exposición al riesgo en Argentina.

Las perspectivas futuras no son promisorias. Los años electorales siempre se han caracterizado por una retracción de la actividad de M&A a la espera de definiciones políticas y macroeconómicas. El año 2023 no será la excepción a la regla. El crecimiento de la actividad de M&A a mediano plazo dependerá de un contexto de crecimiento macroeconómico sustentable y reglas de juego claras y estables. <AP>



**LA CIENCIA
ES EL IMPULSO.
LA INNOVACIÓN,
EL CAMINO.
MEJORAR LA VIDA
DE LAS PERSONAS,
NUESTRO OBJETIVO.**

f | [pfizerargentina](#)

in | [company/pfizer](#)

globe | [pfizer.com.ar](#)

Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.

 **Pfizer**

Fecha	Empresa	%	Sector	Vendedor	Comprador
			USS millones		
01-22	Tecnonuclear S.A.	100	* Farmacéutica y Servicios de Salud	Accionistas Ind.	Eckert & Ziegler Strahlend- und Medizintechnik AG
01-22	Molinos Libres S.A. (negocio Arroz)	100	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Viterra Ltd.	Adecoagro S.A.
01-22	Properati S.A.	100	* Construcción e Inmobiliaria	OLX S.A.	LIFULL Connect SL
01-22	Proyecto Salar del Hombre Muerto (yacimientos de litio)	100	* Minería	Accionistas Ind.	Lithium South
01-22	Yacimientos petroleros Aguada Federal y Bandurria Norte (concesiones hidrocarburíferas)	50	140 Petróleo y Gas	Wintershall Dea AG	Development Corporation Vista Oil & Gas Argentina S.A.
01-22	José M. Alladio e Hijos S.A.	100	* Consumo Masivo	Accionistas Ind.	Controladora Mabe, S.A. de C.V.
01-22	Emprendimientos Aereos S.R.L. (XONA)	51	0,4 Publicidad y Medios	Simone Battiferri F04icio Riccitelli	DIGITAL360 S.p.A.
01-22	Biagro S.A.	100	* Industria Química / Petroquímica	Bayer Aktiengesellschaft	Simbiose Agro
02-22	Avenida S.R.L. (Avenida+)	100	4 Informática / IT	Accionistas Ind.	Mobi724 Global Solutions Inc.
02-22	Auto Sports S.A. (Carburando)	95,8	1 Entretenimiento	Grupo Clarin S.A.	Tango Sports Team S.R.L.
02-22	Fraud Keeper S.A.S.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Charles Taylor Limited
02-22	Grupo Calipso S.A.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Visma AS
02-22	CoreBI S.A.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	NowVertical Group Inc.
02-22	Technisys S.A.	100	956,8 Informática / IT	Accionistas Ind.	SoFi Technologies, Inc.
02-22	Virtualmind S.R.L.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Software Mind
03-22	Prisma Medios de P08 S.A.	49	360 Servicios Bancarios y Financieros	Accionistas Clase B	Advent International
03-22	Lobos Digital S.A.	100	* Servicios de Consultoría	Accionistas Ind.	McKinsey & Company, Inc.
03-22	Edrans S.A.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Netrix S.A.
03-22	Aseguradora de Créditos y Garantías S.A.	100	* Seguros	Suramericana S.A.	Marcelo Figueiras, José Urtubey y Alberto Serventich
03-22	Proyecto Candela II	100	1 Minería	Accionistas Ind.	A.I.S. Resources
04-22	Proyecto de energías renovables dentro del Parque Eólico San Luis Norte (Joint Venture)	100	140 Sector Eléctrico	Petroquímica de Aceros S.A.	Acindar Industria Argentina
04-22	Argencraft S.A.	100	* Packaging	Accionistas Ind. de Argentina S.A.	Smurfit Kappa
04-22	Ergo S.R.L.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Accenture plc
04-22	Orígenes Seguros De Vida S.A.	100	* Seguros	Accionistas Ind.	Grupo ST S.A.
04-22	Usandizaga, Perrone . & Juliarena S.A	100	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Accionistas Ind.	Los Grobo
04-22	Fox Sports Latin America S.A.	100	* Publicidad y Medios	The Walt Disney Company Argentina S.A.	Agropecuaria S.A.
04-22	Empretienda S.A.S.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Mediaproducción SL
05-22	Contagram Argentina S.R.L.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Alau Tecnología S.A.U. (Ualá)
05-22	Stoneway Capital Corporation (Instalaciones de generación de energía)	100	* Sector Eléctrico	Accionistas Ind.	Visma AS
					CC Power plc

(*) Sin datos. Fuente: Finanzas & Gestión a partir de información pública. Datos disponibles al 31/11/2022



Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

**DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS,
INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.**

PAN-ENERGY.COM

Pan American
ENERGY

Energía responsable

Fecha	Empresa	%	Sector	Vendedor	Comprador
			USS millones		
05-22	Agripay S.A.	15	* Servicios Bancarios y Financieros	Accionistas Ind.	Grupo Financiero Galicia
05-22	Grupo Girola y Multiposter S.A.	100	* Publicidad y Medios	Accionistas Ind.	Grupo Octubre S.A.
06-22	Negocios y Servicios S.A.	100	* Servicios de Comunicaciones	Accionistas Ind.	Telecom Argentina S.A.
06-22	Aguas Danone de Argentina S.A.	49	28,8 Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Danone S.A.	Compañía Cervecerías Unidas S.A. (CCU)
06-22	Nike Argentina S.R.L.	100	* Retail	Nike Inc.	Regency Group
06-22	Proyecto de litio Laguna Verde	.65	10 Minería	Ultra Lithium Inc	Zangge Mining Co Ltd.
07-22	Assiomia S.A. (Bruno Matarazzo y Asociados)	100	* Recursos Humanos	Accionistas Ind.	Gi Group Holding S.R.L
07-22	Lamb Weston	40	42 Consumo Masivo	Soc. Comercial del Plata S.A.	Lamb Weston Holdings, Inc.
07-22	Alimentos Modernos S.A.			Accionistas Ind.	Familia Parra
07-22	Lorenzo Automotores S.A.	100	* Automotriz	Mondelez	Georgalos Hnos. S.A.I.C.A
07-22	Mantecol (marcas y planta industrial)	100	* Consumo Masivo	Argentina S.A.	
07-22	Lumina Americas, Inc.	100	13,0 Informática / IT	Accionistas Ind.	Primary Brokers S.A.
07-22	Wormhole S.A.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Crehana Education
07-22	Sisorg S.R.L.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Peru S.A.C.
07-22	Diaverum Argentina S.A.	100	* Farmacéutica y Servicios de Salud	Diaverum A.B.	Bookaway Group
08-22	Greenwind S.A.	50	20,5 Sector Eléctrico	Castlelake, L.P.	Administración de Salud S.A. (Grupo Olmos)
08-22	Puesto Pozo Cercado Oriental (concesión hidrocarburífera)	50	5 Petróleo y Gas	Petrolera Aconcagua	Pampa Energía S.A.
08-22	LIAG Argentina S.A.	100	195 Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Energía S.A.	Crown Point Energía S.A.
09-22	Salary Flex	100	* Servicios Bancarios y Financieros	Accionistas Ind.	Gerardo Bartolomé
09-22	Ceibo Créditos S.A.	100	* Servicios Bancarios y Financieros	Accionistas Ind.	e Ignacio Bartolomé
09-22	Acadeu S.R.L.	100	* Informática / IT	Accionistas Ind.	Nubi S.A.
09-22	Proyecto 03A - Agua Rica	18,8	155 Minería	Newmont Corp.	Bancar Tecnología S.A.
09-22	Nephrology S.A. (Centro ITAC de Alta Complejidad)	100	* Farmacéutica y Servicios de Salud	Diaverum A.B.	(Ualá)
11-22	Amtek S.R.L. (Cobranzas.com)	100	* Servicios Bancarios y Financieros	Amtek S.R.L. (Cobranzas.com)	Educaria S.L.
11-22	Outokumpu Fortinox S.A.	100	7 Industrial	Outokumpu Holding Nederland B.V. y Outokumpu Distribution B01lu B.V	Glencore plc
11-22	Desdelsur S.A.	50	* Agroindustria, Alimentos y Bebidas	Familia Macera	ACA Salud Cooperativa de Prestación de Servicios Médico Asistenciales Ltda. (Avalian)
					Interbanking S.A.
					Mirgor S.A.C.I.F.I.A. (Grupo Mirgor)
					Santiago Blaquier

(*) Sin datos. Fuente: Finanzas & Gestión a partir de información pública. Datos disponibles al 31/11/2022



A photograph showing three people in a modern office or study environment. A man with glasses and a striped shirt stands behind a woman in a denim jacket who is looking at a laptop screen. Another person's hands are visible on the right, also working on a laptop. They are surrounded by books on shelves in the background.

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

WWW.INTERBANKING.COM.AR

@interbanking

interbanking

@interbanking

Mano a mano

Gastón Lo Russo

Gerente General de
Bimbo Argentina

“Logramos que casa matriz aprueba una inversión millonaria para volver a crecer en el país”

El número uno local del grupo mexicano cuenta los cambios que está realizando en la filial. Los detalles de su apuesta.

Por Juliana Monferrán

Año y medio después de haber llegado a Bimbo como gerente general, Gastón Lo Russo está satisfecho con el camino recorrido que implicó un proceso de reconversión de la empresa de panificados de origen mexicano y que se corona con la aprobación de casa matriz de una inversión de unos US\$ 90 millones en la planta de Pilar. "El triple de lo que se invirtió en Córdoba", es lo que puede decir el ejecutivo. Su receta no es muy diferente a la que aplicó en otras compañías por las que pasó: revisar el portafolio de marcas y concentrarse en las que tienen más oportunidades y reconocimiento entre los consumidores e invertir en talento y renovar la empresa, incluso desde lo físico con la modernización de las oficinas de San Fernando. Fue así que Lo Russo hizo él mismo más de 1000 entrevistas de candidatos "que venían de multinacionales de primer línea". Y entraron 150.

"Ya somos referentes dentro del Mundo Bimbo en talento. Hay personas que, con menos de dos años de compañía, ya son requeridas para puestos regionales", cuenta Lo Russo, quien sigue un consejo que le dio un gerente general cuando él comenzaba como asistente: "Cuanto más crecés en la compañía más tiempo le dedicas a temas de personas".

¿Cuáles serían?

Este año están creciendo mucho Fargo, en un segmento más *mainstream* y Bimbo artesano en un segmento más *premium*.

¿Cuánto crecen?

En un dígito, pero están creciendo en un dígito porque nosotros no tenemos capacidad de producción. Estamos hace más de dos años con capacidad topada y la buena noticia fue que logramos que casa matriz aprueba una inversión muy grande en la Argentina, que vuelva a invertir en el país.

¿De cuánto es la inversión?

No puedo decir un número justo pero para darte la magnitud, nosotros construimos en Córdoba una planta entera que se inauguró en 2016 y ahora estamos invirtiendo en la planta de Pilar el triple de lo que costó la de Córdoba. Es una inversión enorme que va a traer fuentes de trabajo, en una categoría que es de consumo básico como el pan de molde donde estamos más que duplicando la capacidad de producción. Es muy buena noticia porque el consumo está creciendo y nosotros también, si bien no estamos pudiendo acompañar el crecimiento.

O sea, ¿podrías vender más de ambos segmentos?

Sí, hoy podríamos vender más pero necesitamos esta inversión. Se está dando algo curioso en la Argentina que, en realidad, está creciendo la base de la pirámide pero también están creciendo los productos *premium*. Hablo con colegas de otras empresas y está pasando exactamente lo mismo. Lo que menos crecen son los productos de precios medios. Lo que tenemos que entender es qué es de crecimiento orgánico y qué es por las innovaciones que se lanzaron, por la publici-



dad que se hizo. Artesano, por ejemplo, lanzó pan *brioche*, pan de papa para hamburguesas que fue un éxito rotundo. **El año pasado crecía más pan de molde...**

Sí. Pero ahora hay toda una moda con las hamburgueserías *premium* y el consumidor se está volviendo más sofisticado y presta más atención a qué pan le pone a la hamburguesa que hace en la casa, entonces todos estos panes *premium* están creciendo muchísimo. Y el pan de molde está creciendo un 8 por ciento, la categoría total, pero nosotros no estamos pudiendo acompañar ese crecimiento porque no tenemos capacidad de producción.

“El argentino todavía está muy acostumbrado a comprar el pan en panadería. Solo el 16 por ciento del consumo es pan de molde”.

Argentina es el quinto país en consumo per cápita de pan, pero solo el 16 por ciento de ese consumo es pan de molde. O sea, el argentino todavía está muy acostumbrado a comprar el pan en la panadería.

¿Por la falta de capacidad perdieron share?

Estamos ganando muy poquito *share* pero no estamos perdiendo.

¿Cómo vendiste el proyecto en casa matriz?

Todo el cambio que se hizo en la compañía, todo el cambio de estrategia la verdad que está dando sus frutos y la compañía a nivel mundial el grupo está volviendo a ver a la Argentina como una oportunidad.

¿Esta inversión en Pilar es para pan de molde?

Sí, exacto. Esto abre la oportunidad, primero para cubrir la demanda que está creciendo a un ritmo que no podemos abastecer pero, quizás también para exportar, algo que siempre tuvimos pendiente y queremos avanzar.

¿El “quizá también” es por un tema de competitividad?

Mirá, hoy no estamos haciendo esfuerzo por salir a buscar mercados externos porque no tengo capacidad de producción. Eso va a ser algo que a partir de la mitad del año que

“Este país no perdona la ineficiencia y te obliga a tratar de hacer cosas maravillosas con muy pocos recursos”.

viene vamos a poder analizar. Yo te comentaba que la Argentina es el quinto consumidor per cápita de pan, Chile es el cuarto y en ese país también se produce y también se está ampliando capacidad de producción.

Es decir, competís con la filial chilena en cuanto a los destinos de exportación...

Sí.

¿Esto te va a permitir hacer más lanzamientos?

La compañía estaba en una situación muy crítica y esa fue la razón por la cual no se trajeron muchas innovaciones que en el resto del mundo están pasando. La empresa es número uno en el mundo en panificados, y número uno en países desarrollados como Estados Unidos, España, Canadá. Y en esos países hay un portafolio de productos súper avanzado en temas de mejor perfil nutricional, todo un portafolio de productos saludables que nos gustaría traer a la Argentina pero no teníamos capacidad de producción, entonces tampoco pudimos lanzar muchas innovaciones. Todo eso viene. Inclusive en el mundo hay otras marcas que no tenemos en la Argentina y que están enfocadas en estos segmentos saludables y que tiene productos totalmente disruptivos.

Siempre producción local...

Sí, para producir acá. Hoy no estamos importando.

¿Los nuevos lanzamientos podrían ser en 2023?

Sí, el año que viene vamos a tener muchas novedades. En este momento está a toda máquina la ampliación de la planta que es la que desanuda todo eso.

¿El año que viene ya podrían comenzar a crecer?

En el primer semestre no. Pero a partir del segundo, sí. El poco crecimiento que tuvimos este año fue por mejoras en productividad, con las mismas máquinas tratar de producir de manera más eficiente.

Cuando empezamos a hablar de los cambios nombraste la focalización en algunas marcas y ¿qué más?

Una mejor estrategia de marketing en donde invertimos más en el consumidor, en campañas de publicidad y vamos a tener nuevos lanzamientos. Reforzamos mucho el departamento de marketing y ya están trabajando para traer muchas novedades.

Hace poco lanzaron un fondo para invertir en startups de alimentos...

Sí, la compañía está apostando mucho a las nuevas generaciones, a temas de diversidad. Por ejemplo, mejoramos mucho el índice de género en la compañía y ya en puestos ejecutivos, en la Argentina, estamos en 40 por ciento de mu-

jeres y, si bien tenemos que seguir mejorando, es un gran avance versus lo que teníamos.

A través del fondo se apoyan nuevos emprendimientos en alimentos que sean innovadores o disruptivos. Es un comité internacional, con fondos internacionales y tuvimos récord de aplicaciones de emprendedores argentinos.

Una de las categorías que buscan apoyar con el fondo es snacks... ¿Estás mirando esa categoría?

Bimbo lanzó en el mundo los snacks Takis y son furor en los mercados en los que están como los Estados Unidos, España, Canadá. Hay furor con ese producto pero no se fabrican en la Argentina y hacerlo sería una inversión muy grande porque sería entrar en una nueva categoría y nosotros tenemos hoy como prioridad la inversión en Pilar. No está descartado pero no en el corto plazo.

¿Importar Takis ni siquiera lo analizás?

Lo que pasa que todo lo que es importado llega al país con precios muy caros para el consumidor local. Para que sea rentable lo tenés que producir en el país y hoy la primera aprobación que hemos logrado es para ampliar la capacidad de panes que es el corazón de nuestro negocio.

Mirando el 2023, ¿qué es lo que más te preocupa?

Me preocupa la inflación como nos preocupa a todos los argentinos. Se hace muy difícil planificar con los índices de inflación que cambian de un momento a otro. Es muy difícil hacer una proyección de inversiones a dos, tres años cuando nos cuesta pensar cómo va a ser el mes que viene. Pero, creo que fuimos exitosos en venderle a México un plan de negocios para que vuelvan a invertir en la Argentina.

Algo interesante es que los argentinos, todos, una PyME, una gran empresa, estamos obligados a volvemos más eficientes. Este país no perdona la ineficiencia, te obliga a tratar de, con muy pocos recursos, hacer cosas maravillosas. En ese sentido, estamos teniendo buenos resultados: estamos logrando poner a Bimbo Argentina dentro del Mundo Bimbo como una compañía respetada por el nivel de talento, por la creatividad...

¿El nuevo programa de Precios Justos implica algún cambio para ustedes?

La compañía siempre colabora con todos los programas del gobierno. Como cualquier empresa alimenticia grande tenemos diálogo fluido con el gobierno y estamos entrando en el programa de Precios Justos con varios productos. El problema es que si no logramos bajar la inflación, esos productos dentro de cuatro meses van a necesitar un aumento importante.

Hace un año me hablaste de oportunidad y rentabilidad. Oportunidad se logró con la inversión, ¿y la rentabilidad?

Con precios congelados es muy difícil recuperar rentabilidad por ahí. Hoy todas las empresas estamos corriendo por atrás de la inflación. Por otro lado, la guerra hizo que la harina y todos los derivados del trigo aumenten mucho con lo cual es otro problema adicional para nosotros. Pero con todo ese talento nuevo que sumamos a la compañía estamos buscando todo el tiempo maneras creativas de crecer. <AP>

PGM-FI
FUEL INJECTION



VIERNESABADO



ESCAPATE.

XR
190L



HONDA

UTILIZA



INFINIA



Mano a mano

Milagros Brito

Presidente de
Vizora Desarrollos
Inmobiliarios

“El blanqueo y los créditos UVA lograron traccionar mucho las ventas en nuestros proyectos”

Las trabas para importar generaron demoras en los tiempos de obra, pero las ventas y precios en Remeros Beach superaron las expectativas.

Por Florencia Lendoiro

Arranca 2023 con su última gran apuesta en marcha y consolidada: Remeros Beach, el primer barrio que desarrolló Vizora desde cero y que en enero entregará las primeras unidades de su torre insignia (hay otras dos en marcha) y una Crystal Lagoon que hace al emprendimiento realmente único.

Milagros Brito, presidenta de Vizora, se enorgullece de haber superado las expectativas de ventas y precios en Remeros, un desafío que encaró en 2015 y que en los últimos meses debió superar entre trabas para importar y alta inflación.

Hija del fallecido banquero Jorge Brito, heredó de su padre la dedicación al trabajo y el perfil del ejecutivo que está en todos los detalles. Se define como una "hacedora", que mientras se enfoca en los emprendimientos actuales ya piensa en los próximos proyectos que serían rentables con las condiciones del mercado que ve venir.

¿Qué balance del año hace?

Este fue el año de Remeros, que es la gran apuesta de la desarrolladora. Terminamos el edificio Sky 1, ya está 80 por ciento vendido, y el Sky 2 se termina en julio. Este año, terminamos Link Tower en Puerto Madero, donde queda un remanente muy chico. Fue un buen año.

¿Cómo fue construir un barrio entero por primera vez?

Pasamos por muchas cosas, conflictos judiciales, desafíos como construir calles, servicios, una infinidad de temas que

creíamos que iban a concretarse a medida que avanzaba la obra del edificio y ahora que llega la entrega, hay que apurar el funcionamiento general. Con este barrio estamos generando valor para el futuro. De hecho estamos hablando con desarrolladores que nos quieren comprar macro lotes para desarrollarlo aún más. Es una zona muy pujante y atractiva, conectados entre Tigre y Nordelta. Estamos a días de abrir las canillas de la Crystal Lagoon, que es un gran traccionador para Remeros. Tuvimos un año muy bueno en ventas, superamos las expectativas en Sky y también en Arboris, el otro edificio donde lanzamos la preventa. Salimos tímidos pero la venta en pozo es siempre algo que es atractivo.

¿Qué falta?

En enero entregamos Sky. Arboris estamos en pleno proceso licitatorio que está muy impactado por las dificultades para calcular costos, lo cual dilató los tiempos. Es un proceso que nos lleva un mes y esta vez demandará más del doble.

¿Cómo evolucionó el precio?

El recorrido del precio también fue mayor de lo que esperábamos. Estamos en torno a los US\$ 2800 en Sky 2. El promedio total está dando unos US\$ 3100. Eso quiere decir que se está convalidando el proyecto, no solo la tierra sino todo lo que propone con un foco muy importante en invertir en el bienestar.

¿Quiénes invierten?

Como todo proyecto, primero entran inversores. Nos llama la atención que hoy, ya en etapa de posesión, no hay reventas. Mucha gente va vivir o se lo quedó para alquilar. Nuestros clientes nos conocen y saben que estamos detrás de los proyectos, que se van a hacer y bien. Es la confianza más que el cálculo de rentabilidad.

¿Cómo afectan las trabas para importar?

Nos impactó fuerte en Sky con algunos elementos que hoy nos están complicando como el cobre, el vidrio y ascensores. Tenemos unos dos meses de retraso por esos faltantes. Para no frenar la obra, en vez de hacer el edificio por piso lo fuimos haciendo por ala y recuperamos tiempo. Es increíble la creatividad que hay que tener. Y el tiempo es mucho dinero en una obra, y no se puede trasladar directo a precios.

¿Es lo que más preocupa?

La inflación golpea mucho, sobre todo a proveedores que hemos tenido que asistir financieramente en los últimos tres meses porque no le cerraban los números. Aunquequieras decir "yo ya te pagué, entregame", te das cuenta que no pueden. Para seguir hay que ayudarlos, eso nos permite a nosotros cumplir con los clientes y los accionistas. Es día a día una batalla nueva para resolver las problemáticas que van apareciendo.

¿Cierran los números?

En un barrio como Remeros hay que verlo en etapas. Sky 1 es inefficiente pero es la insignia y donde pusimos todos los *amenities* y servicios que van a usar los habitantes del barrio, que viven incluso en otros edificios de Remeros. Tiene el súper restaurante, el súper gimnasio, la súper pileta. Arboris ya es mucho más eficiente.



¿Cuánto cuesta un departamento?

Hay desde US\$ 130.000 en Sky y en Arboris desde US\$ 170.000. Los departamentos de Arboris son más grandes.

¿Qué dólar se toma hoy de referencia?

Nos manejamos con el dólar MEP. Este año mucha gente pagó 100 por ciento en pesos. También muchos están tomando créditos UVA. Empezamos muy tímido a ofrecerlos y tienen mucha aceptación. Sobre todo en gente que no depende de su sueldo para pagar el crédito, sino que tiene un resto. Tenemos una línea con el banco (Macro) con el que hay mucha sinergia. Arrancamos hace seis meses, se paga en 120 cuotas y ya otorgamos unos 38 créditos desde julio.

¿El blanqueo se reflejó en las ventas?

Mucho mejor que en la edición pasada, que no fue bueno y se hizo a las apuradas y sin reglas claras. Esta vez, tenemos muchos clientes que compraron con el blanqueo. Incluso, tres o cuatro compraron paquetes de departamentos con el dinero del blanqueo. También si se termina cerrando el acuerdo con Estados Unidos por las cuentas allá, va a ayudar. Ya tenemos consultas sobre esto de inversores que dan por hecho que el año próximo ya va a estar funcionando. Hay que ser muy claro en la información y los detalles porque en momentos de tanta incertidumbre, los clientes están aturdidos y no saben en qué invertir.

¿Es un mercado para las criptomonedas?

Yo no entré en eso. Tengo amigos que invierten en criptos y me tratan de convencer pero soy muy conservadora y todo lo que tengo lo invierto en lo mío que es el Real Estate.

¿Cómo cierra Vizora el año?

Con el balance en verde. Consolidamos el negocio en Puerto Madero con Link Towers, que le fue muy bien, en sociedad con Fernández Prieto. En Remeros superando expectativas de ventas en metros cuadrados y en precios.

¿Qué perspectiva tiene para 2023?

En lo económico espero que se controlen los niveles de inflación porque es insostenible cualquier plan de negocios. Es difícil directamente armar un plan. Los proveedores no quieren cotizar, faltan productos. Por más que yo firme un llave en mano con la constructora hay muchas cosas que ellos mismos no pueden garantizar porque tienen dificultades con sus proveedores. No hay negocio que funcione con esta inflación. Más allá de los componentes de construcción en sí.

¿Pero el valor del metro cuadrado de construcción está bajo?

No es tan así. Siempre está esa idea pero cuando uno termina abriendo los sobres no se encuentra con esa realidad. Hoy no baja de los US\$ 1000 el metro cuadrado. Los números dan muy finitos y hay que estar controlando que no haya ni un mínimo desvío porque termina teniendo consecuencias, se va la rentabilidad.

Tener accionistas argentinos, que conocen el mercado, ¿suma?

Sí. Este es un país que todos los días da sorpresas. Algunas son muy buenas y otras son no aptas para cardíacos. Por eso

la flexibilidad es clave. También pasan seis meses difíciles y la variable que te perjudicó de repente se compensa con otra que te viene bien. Siempre está la apuesta por lo nacional y a largo plazo. Lo único que no te puede pasar es paralizarte.

¿Tiene proyectos en el exterior?

Tenemos una idea de un barrio en La Barra, Punta del Este, que inició mi papá. Lo estamos estudiando con agrimensores y paisajistas, pero por ahora es familiar. Hay posibilidad de algunas cosas en Puerto Madero y en el interior. También me interesan esquemas combinados con socios que funcionen y tengan buenas marcas.

¿Qué recomendaría hoy a un inversor?

No recomendaría innovar con un proyecto solo porque tenga una mayor rentabilidad. Es mejor tener una expectativa más baja, pero de mayor seguridad. Apostar al recorrido de precios. Los proyectos que tengan financiación son una oportunidad también. Entrar en un crédito es muy conveniente si se tiene un resto de respaldo. Financiarse en pesos. <AP>

Mano a mano

Manuel Mantilla

Presidente de
Mercedes-Benz
Argentina

“Hay demanda y la planta está llena: lo que genera estrés es cómo mantenerla funcionando”

El ejecutivo describe las dificultades para las cifras de crecimiento con las que la alemana cerrará el año y anticipa la llegada de sus autos eléctricos.

Por Juan Manuel Compte

Quien conoce a Manuel Mantilla, presidente de Mercedes-Benz Argentina, sabe que habla calmado, pausado. Con un tono de voz suave, que difícilmente (muy) se altere. Piensa antes de una respuesta; busca la palabra precisa, exacta, como si hasta en ese aspecto encarnara la eficiencia alemana de la que es sinónimo la automotriz de la estrella. Pero eso



APROVECHÁ ROAMING CON TU PLAN
y disfrutá de nuestra cobertura
ALREDEDOR DEL MUNDO

Estés donde estés,
viví tu pasión con todo.





no significa que no diga. Menos, en un año en el que, mientras otras terminales debieron suspender su actividad a lo largo del año por falta de dólares, insumos, semiconductores o neumáticos, Mercedes-Benz extremó esfuerzos para no tener que hacerlo y cumplir con el objetivo de creciente producción planificado para el complejo Juan Manuel Fangio, de Virrey del Pino.

“Analizando el negocio, es un muy buen año. También, de los más difíciles para que suceda. Eso, seguro”, define.

¿Cómo es eso?

Es una realidad de toda la industria automotriz local. Históricamente, nuestra preocupación genuina es cómo mantener la planta llena. Ese no es un tema: por la demanda que existe (local y, sobre todo, internacional), la planta está llena. Lo que genera un poco de *stress* es cómo hacer que eso pase. Y eso es super complejo. Ojalá fuera más fácil. Pero el problema de fondo más grande, que es la producción, no está. Si tuviésemos que hacer suspensiones porque no hay demanda... Eso sería un problema en serio.

¿Qué es lo que genera ese stress?

Hay una macro compleja, que afecta a la operatoria de corto. Eso es indiscutible. Pero, también, las cosas están funcionando y se sigue para adelante. Nosotros nunca paramos. Siempre le encontramos la vuelta, de una forma u otra. Prácticamente, está cerrando el año. ¿Qué balance ha-

ce de 2022?

Al tener una planta que es 70 por ciento exportadora, existe un contexto global de crecimiento que supimos aprovechar en los mercados a los que exportamos: Brasil, principalmente, y cada vez más los Estados Unidos. Arrancamos el año planificando algo que no sabíamos cómo terminaría por muchas variables. La principal, el suministro de piezas: los chips parecen algo del pasado pero fue una gran complicación. Y estamos cerrando 2022 igual, o mejor, lo que lo planificamos. Con un montón de esfuerzo.

¿Por las dificultades locales?

No solo locales. Hubo muchos problemas logísticos a escala global. En cierto momento, el agua del río Rin bajó tanto, que no llegaba ningún barco a Hamburgo. Nunca trajimos tantas piezas en avión como este año.

Eso, sumado a los problemas locales...

Ahí se probó la potencia de la cadena interna de valor, nues-

“La transición llevará un tiempo, pero el foco ya está puesto en lo eléctrico. Cuán rápido será eso dependerá del cliente”.

tros proveedores. Viendo los números, el resultado final es que será un muy buen año de producción y de exportación. El mercado interno también cierra con buena demanda.

¿A qué nivel de actividad terminará la fábrica el año?

Terminamos con dos turnos, a *full*, haciendo algunos sábados. Son unas 18.000 unidades anuales. Eso es 20 por ciento de crecimiento sobre 2021, que no habíamos estado todo el año a dos turnos. Sin interrupciones de producción este año.

¿Cuál fue el desafío principal para que eso no ocurriera?

La sana competencia por piezas que tenemos con nuestras otras plantas en el mundo. Está tan estresada la cadena de suministros que hay que estar con la pelota en el aire todo el tiempo para que vean que acá se pueden recibir las partes porque no se interrumpe la producción. Tuvimos nuestra logística trabajando las 24 horas para no cortar, para no perder contra otras plantas. Para mostrar que, acá, no había riesgo de parada de producción. Otras plantas de Mercedes-Benz en el mundo tuvieron paradas de varios días. Haber terminado mejor de lo que planificamos es un tremendo logro.

El conflicto de los neumáticos no afectó a Mercedes-Benz porque la Sprinter se hace con cubiertas importadas. Pero sí la afectó la falta de dólares y, en consecuencia, insumos.

Importamos neumáticos porque nuestra medida no se fabrica acá. Lo que nos desafió localmente fue una vez que las piezas estaban en la Argentina. Ahí sí tuvimos presión. Pero hubo muy buena articulación con el Gobierno.

¿Por dólares e importaciones?

Con las SIMI, siempre estuvimos con la decisión hasta último momento. Pero el hecho concreto es que nunca paramos producción por falta de piezas. Cómo llegamos a eso fue un desafío y resultado de un trabajo en conjunto entre el Gobierno y la empresa.

¿Resignaron mucho cupo de dólares para vehículo terminado a favor de sus proveedores?

Lo usamos en contados casos, con el criterio de la prioridad de la pieza para la producción. Hubo un muy buen trabajo del equipo de finanzas; nos adaptamos muy rápido.

Usted estuvo en IDEA. Ahí, muchos pronósticos eran de un 2023 igual a 2022, al menos, en materia de dólares.

Coincido. El foco de Mercedes-Benz es mantener la capacidad de la planta a plena ocupación. Por la demanda que hay para exportación, hoy estamos viendo la misma situación para el año que viene. Pero sería mucho más preocupante si, para 2023, ves una demanda de exportación de 15.000 unidades: faltarían 3000 para llenar la planta. Eso, que era la preocupación principal, hoy no pasa.

Todas las terminales trabajan a dos o tres turnos y tienen fuertes proyectos de crecimiento a corto y mediano plazo por la demanda externa, principalmente. Pero son noticia porque suspenden actividad por falta de insumos.

Las plantas están a plena capacidad (o casi). Los desafíos son los logísticos para conseguir las piezas y que lleguen. En términos internacionales, la situación logística debería empezar a regularizarse el año próximo, salvo que se compliquen te-

mas como Rusia o el gas en Alemania. La experiencia indica que todo puede pasar. Pero la planificación 2023, sobre qué puede pasar en nuestra planta, es muy buena.

¿Qué volúmenes proyecta?

La producción será mínimamente mayor a la de 2022. Por más exportación. Brasil se está recuperando. También hay mucha demanda de los Estados Unidos.

Mercedes-Benz empezó a enviar chasis de Sprinter a ese mercado a fines de 2020. ¿Por qué?

No se puede depender solo de Brasil. En América latina, las cosas están bien hasta que suelen dejar de estarlo. Entonces, hay que ir a buscar mercados afuera. Hay potencial para compensar esa inestabilidad con Estados Unidos. Hace tres años que estamos exportando allá. El producto hecho en la Argentina ya tiene credibilidad de calidad y confianza ganada. Además, allá, vamos con chasis al segmento de *motorhomes*. El cliente final son dos o tres empresas que carrozan. Ese segmento está creciendo. Es importante el trabajo hecho en generar confianza en el producto, para que genere su demanda y crezca la producción. No funciona al revés. Puede funcionar un poquito pero es ineficiente. La demanda tiene que ser genuina. Y esa curva, hoy, tira.

¿Qué puede alterar ese pronóstico?

Nadie tiene la verdad hasta que no sea 2023. Es un poco lo de las profecías autocumplidas: si lo veo bueno, termino bien. No somos kamikazes: hay factores que se dan y apoyan lo que digo. Como también existe el contexto de las piezas. En este momento, el incremento de demanda, para muchos, significa un salto de turno. En nuestro caso, ir a un tercero. Pero, para eso, se necesitan más certezas de demanda. Por lo pronto, en la industria automotriz argentina, hicimos todos muy bien los deberes desde hace tres años: nos perfilamos como exportadores, con la tarea hecha puertas adentro para tener plantas eficientes y competitivas, consolidar mercados y con productos que no tengan temas de calidad en comparación, en nuestro caso, con una fábrica alemana.

Vamos a mercado doméstico. Vehículos comerciales suele ser un indicador de hacia dónde va la economía.

¿Qué pronostica?

En el segmento de Sprinter, en el que somos número uno, existe demanda insatisfecha. Eso seguirá. En general, habrá demanda para quienes ofrecemos productos nacionales. En mercado total veo un 2023 similar, con el mismo nivel de demanda insatisfecha. Es algo lógico: se acumula.

¿Cómo?

Si te piden 100 autos y podés vender solo 70, vas acumulando de a 30 por mes. Alguno se caerá. Pero te genera un efecto acumulativo que se ve, en general, en toda la industria. Específicamente en comerciales, seguirá tirando la demanda del sector de petróleo y gas. También, minería. Son segmentos donde Sprinter está presente y requerirán más producto.

¿Y en autos?

Ahí se ve el efecto acumulativo que mencionaba. ¿Podríamos vender más? Seguro. Existe demanda insatisfecha.

¿Hay demanda insatisfecha porque es fuerte? ¿O porque,

además, hay mucha restricción de oferta por los límites para importar?

La combinación de las dos cosas. Este año, la marca terminará por debajo de los 1000 autos vendidos. Un año normal deberían ser entre 3000 y 4000. Usualmente, entre las tres marcas alemanas (N.d.R.: Mercedes-Benz, Audi y BMW) hacíamos entre 12.000 y 13.000 unidades.

¿Cuánto está pesando el impuesto al lujo?

Comparativamente, los autos son más caros que hace siete años. Pero, como está ese efecto atrasado de demanda, este año y el próximo la demanda seguirá siendo alta a pesar del impuesto. También tiene que ver con la oferta en este segmento. El auto es una de las compras más emocionales que existen. Y los modelos que estamos lanzando son muy tentadores.

¿Cuáles?

Estamos pensando en traer modelos eléctricos el año próximo. Hay un momento en el ciclo de vida del producto que hace que esas ganas de tener un Mercedes sean más altas. Lanzaremos el EQA, que es un auto eléctrico sobre la plataforma del Clase A. Ibamos a traer este año otro modelo, EQC, que es híbrido. Pero, a nivel mundial, la marca tenía mucha más demanda de lo que podía ofrecer a todos los mercados.

¿Por qué recién ahora traerán eléctricos, después que ya lo hicieron otras marcas?

Hay dos vectores. Desde la oferta de producto, es lo que ya está: es el camino, adonde la industria decidió ir por distintas razones. La transición llevará un tiempo, en el que convivirán combustión y eléctrico en la oferta. Pero el foco ya está puesto en lo eléctrico. Cuán rápido será eso dependerá del cliente. El tema es cómo hacer para que esa transición sea más o menos rápida.

En la Argentina, hay fuertes crecimientos de ventas de autos eléctricos y híbridos. Pero con un nivel de penetración todavía ínfimo y apalancadas con incentivos fiscales en la mayoría de los distritos.

Los incentivos sirven para compensar un costo más alto del producto. Pero hay un punto que requiere más planificación y trabajo en conjunto de varios sectores: la matriz energética y la infraestructura. Uno puede tener un auto eléctrico. Pero, si lo que hará durante del día depende de dónde están los cargadores, era más cómodo tener una estación de servicio cada cinco cuadras.

El mercado objetivo quedaría limitado a una zona estrechamente urbana.

Es que es un gran tema. Hace poco, hablaba con gente que vive en los Estados Unidos y tiene auto eléctrico que me decía que planifica su día en función de dónde están los cargadores. Por más que la autonomía ya sea alta, uno mira los kilómetros y depende de eso.

¿Significa que la transición es más lenta de lo pensado?

Esa transición es el camino correcto, a través del desarrollo de producto que Mercedes-Benz está liderando. Lo que hace falta es trabajo en conjunto de infraestructura para que la adopción de un auto eléctrico sea por parte del mercado, del cliente genuino. No del *early adopter*, que siempre estará.

Hace pocos días, un competidor anunció su primer eléctrico en el país y anunció el desarrollo de una red de cargadores para apalancar ese lanzamiento.

Por el momento, no estamos previendo hacer una alianza así. No serviría hacer un, por ejemplo, 'Corredor Zona Norte' para Mercedes-Benz. Debería ser algo más amplio.

Existe una iniciativa de la Embajada Alemana, que juntó a automotrices y empresas de energía para buscar algún desarrollo.

Sí, existe. Pero es algo mucho más grande que eso lo que se necesita, no solo para autos *premium*. Pienso en la Sprinter. Falta bastante. Pero, en algún momento, será eléctrica.

¿Ya tiene fecha ese "algún momento"?

Lanzamos la actual Sprinter poco antes de la pandemia. Hasta el final de la década, o un poco más, seguiremos con esto. Las automotrices están invirtiendo decenas de miles de millones de dólares cada una para acelerar el desarrollo de autos eléctricos. Es de esperar que eso permeé a todas sus fábricas. Sobre todo, cuando los cambios que se esperan están a una o dos generaciones de producto.

Las plantas se preparan para los mercados a los que sirven. Hoy, en América del Sur, el único que tiene algo más o menos concreto de eléctricos es Chile. Sería poco inteligente desarrollar planta y productos para mercados que todavía no están preparados para recibirlas. Si el mercado está, las inversiones vendrán. La demanda es lo que trae y eso trae la oferta, a través de la reconversión de la planta. Hoy por hoy, en la Argentina no tiene que ser un tema. De hecho, en gran parte de los Estados Unidos es un problema el auto eléctrico por la falta de infraestructura.

Pero están todas pisando el acelerador con las inversiones.

Por la regulación. Esa es la presión principal que tienen para acelerar la electrificación. La regulación es lo que hará que la infraestructura se desarrolle. Hay mucha presión con el tiempo. Los plazos de la regulación les ponen presión a todos.

¿Hará que cambie el negocio de las automotrices? Uno tiende a imaginar que, con tecnologías mucho más caras, la industria migrará a un modelo de mayor precio por vehículo pero, también, mucha menor escala.

No necesariamente. Hará que se vaya a diseños más simples, donde se sacrificará eso y equipamiento para compensar el precio. El cliente valorará subirse a un auto más austero pero que no contamine. Hay productos que ya nacen eléctricos. Y la cultura de la empresa es eléctrica. Entonces, los atributos que se le ponen al producto son en línea con eso. Fabricar un auto eléctrico es más como armar un Lego: se conectan piezas. No está la complejidad de fabricar un motor o una caja de cambios.

Eso también influye en algo clave para la transición, más, en mercados como la Argentina: la posventa.

La posventa también necesitará una transformación. Deberá atender a un circulante enorme de motores a combustión y una capacitación distinta para el servicio a eléctricos. Imagino que será más de recambio de piezas que reparación, como ocurre en general con los productos electrónicos. <AP>

Orgullosos de ser parte de tu vida



 **Ledesma**



La revancha del cobre

Hay ocho proyectos que podrían introducir a la Argentina en una nueva etapa del cobre. Si todo avanza como se cree, se invertirán en la construcción de las minas alrededor de US\$ 22.000 millones y el país podría exportar por US\$ 11.000 millones anuales a partir de la próxima década.

Por Roberto Bellato

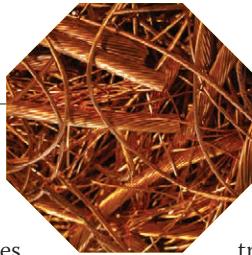
La Argentina comenzó a producir cobre a gran escala en 1997 con la mina Bajo la Alumbrera, en la provincia de Catamarca. Ese mismo proyecto dejó de estar operativo en 2018. El país ya lleva cuatro años sin producir cobre. Esta primera etapa cuprífera en la Argentina duró 21 años y produjo solo desde esta mina, que en total obtuvo

ingresos fiscales por US\$ 5037 millones y en su vida útil generó exportaciones por US\$ 17.300 millones. No fue poco, pero fue solo un proyecto. Mientras, el PBI de Chile - al otro lado de la cordillera- se movió al ritmo del cobre.

Pero en los últimos años distintos proyectos de gran escala en etapa exploratoria avanzaron. Las compañías desembolsaron algunos millones de dólares para conocer más la geología y

superar las exigencias regulatorias. De a poco se fue configurando una nueva era del cobre que está renaciendo en el país, a pesar de los problemas macroeconómicos que afectan cualquier actividad. El cobre busca revancha en la Argentina y se prepara para escalar varias veces la primera etapa y multiplicar los números previos a 2018.

Hay ocho proyectos de gran escala ubicados en solo cuatro provincias que



están en etapa de exploración avanzada y prometen ser los protagonistas de esta nueva era cuprífera de la Argentina. En la provincia de San Juan, la que más proyectos tiene, están Los Azules, El Pachón, Josemaría, El Altar y Filo del Sol; en Salta se encuentra Taca Taca; en Catamarca está MARA (Mina Agua Rica - Alumbrera); y en Mendoza el proyecto San Jorge. Las estimaciones de recursos de cada uno convierten a la Argentina en uno de los principales países del mundo con potencialidad en la producción de cobre.

En total, la etapa de construcción de estos ocho proyectos demandará una inversión de más de US\$ 22.000 millones. Se calcula, según los números aportados por las compañías y los que estima la Secretaría de Minería, que en estos ocho proyectos hay 63,1 millones de toneladas de reserva de cobre, que implica una producción anual de 1,2 millones de toneladas. Con las ocho minas en producción la Argentina podría llegar a exportaciones de cobre por alrededor de US\$ 11.000 millones anuales, según cálculos oficiales. Esto significa más del triple de lo que exporta actualmente el sector minero en el país. Sin embargo, los tiempos del cobre son los más largos que tiene la minería en general. Recién en cuatro o cinco años podría empezar a operar algunos de estos ocho proyectos y se espera que a partir de 2030 la producción sea realmente a gran escala. El impacto real de todos estos números no es inmediato, pero el futuro es realmente prometedor.

Oferta y pico de demanda

Si no hay grandes sobresaltos y todos los proyectos pueden avanzar en tiempos lógicos, la Argentina podría entrar a la próxima década con una buena producción de cobre, pero, sobre todo, significativamente creciente. Esto se dará al mismo tiempo que el mayor pico de demanda de cobre a nivel mundial. La coincidencia entre la entrada en producción de los cupríferos en la Argentina hacia 2030 con la mayor demanda

mundial en la historia de este metal es una de las características más importantes de la nueva era del cobre del país.

Según un informe de la consultora Wood Mackenzie, la demanda se multiplicará por cinco desde 2030 por el crecimiento de la electromovilidad, ya que en fabricación de vehículos eléctricos el uso del cobre se cuadriplica. Además, el consumo de cobre a nivel mundial crecerá por el corrimiento del sector productivo de fuentes de energía fósil hacia las alternativas renovables o de menores emisiones de CO₂, el almacenamiento energético y el aumento de la instalación de redes eléctricas. El mundo está yendo a las energías limpias, que demandan altas cantidades de cobre. Por ejemplo, los parques eólicos, tanto en tierra como los *offshore*, demandarán entre cuatro y hasta siete veces más cobre que en la actualidad. Las fábricas de cables también tienen previsto multiplicar la

producción porque la electrificación dependerá, en gran medida, del cobre que haya disponible en el mundo. Estos fenómenos son parte de la transición energética que el mundo está atravesando y, más allá de que se acelere o demore por la pandemia o las guerras, se trata de un futuro inevitable. El cobre será uno de los grandes protagonistas de esta transición.

También, el cobre es uno de los minerales más requeridos a nivel mundial por su conductividad y porque tiene múltiples aplicaciones en el sector de la construcción, las telecomunicaciones, la electrónica y el transporte. Actualmente, el principal demandante es China y en segundo lugar se ubica Estados Unidos.

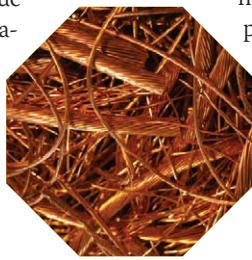
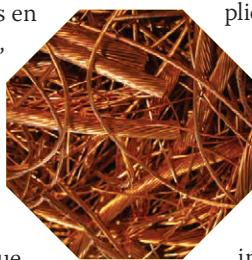
Wood Mackenzie estima que si se quisiera limitar el calentamiento del planeta en alrededor de 1,5° (como indica uno de los objetivos del Acuerdo de París de 2016) para intentar reducir las

emisiones de gases de efecto invernadero de la industrialización, se necesitarían 68 millones de toneladas anuales de cobre para el año 2050. En la actualidad el mundo produce 28 millones. En este escenario futuro, la oferta de cobre tendría que aumentar en 40 millones de toneladas anuales. Chile, uno de los mayores productores del mundo, alcanza los 5,6 millones de toneladas por año. Es decir, para abastecer la demanda futura se necesitan casi siete veces lo que hoy produce Chile.

"Para los próximos años se espera un incremento constante en la demanda, impulsado muy especialmente por los compromisos asumidos por los distintos países en relación con el cambio climático. Aquí entran en juego las tecnologías de energía limpia. La Argentina tendrá un lugar destacado en este cambio energético a partir de ser productora de cobre y también del litio", señala Franco Mignacco, presidente de la Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM)..

Mignacco también explica que "en 2030 se estima que los vehículos eléctricos representarán más del 30 por ciento de los vendidos a nivel mundial. Un auto eléctrico requiere más del doble de cobre que uno convencional. En cuanto a las energías renovables, hay aproximadamente 5,5 toneladas por Megawatts (MW) de cobre en la tecnología de energía solar y 4,7 toneladas en una turbina de viento de 3 MW. En este nuevo escenario, se estima que la demanda total del cobre se multiplicará por tres en 2040 en comparación con 2020".

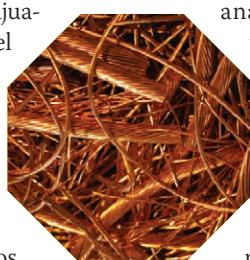
Mario Hernández, presidente de la Cámara Minera de San Juan (CMSJ), indica: "La Argentina empezó a traccionar una nueva ola exploratoria y de grandes inversiones para concretar la producción y exportación. Esto tiene que ver con que hay una posibilidad de que en un futuro el precio de las materias primas vaya al alza ante la mayor necesidad



de consumo de cobre en el mercado". Y remarca: "Los pórfidos de cobre se volvieron más atractivos en términos de inversión exploratoria, porque tiene un valor de cobre equivalente ya que incluye a otros metales, como por ejemplo el oro. Si avanzan los pórfidos de cobre en San Juan, estamos hablando de alrededor de US\$ 7000 millones de inversión para una sola provincia, que es un número muy grande".

El titular de la cámara sanjuanina destaca que para 2030 el precio del cobre va a estar muy por encima del actual. "Los proyectos en la Argentina no van a producir mañana, por eso es importante que lleguen las inversiones para el desarrollo de estos pórfidos de gran escala. Entre los años 2027 y 2028 la Argentina podría volver a exportar cobre. El cálculo que se hace en el sector minero es que para 2030 se espera una gran demanda de cobre en el mundo, que coincide justo con el año donde podría haber varios proyectos en San Juan que estén exportando o comenzando a exportar", explica.

Michael Meding, vicepresidente de la compañía canadiense McEwen Copper, que opera el proyecto de cobre de



gran escala Los Azules (San Juan), señala que el cobre va a jugar un rol muy importante en el futuro. Será el nuevo petróleo, según el banco de inversión Goldman Sachs. La mina Los Azules está en Calingasta muy cerca del límite con Chile. En recursos, es uno de los 10 proyectos más grandes del mundo (al igual que El Pachón), según indicó el ejecutivo. En el primer trimestre del próximo año va a presentar el análisis económico preliminar y en abril va a presentar el estudio de impacto ambiental (EIA). Según los planes, producirá placas de cobre de alta pureza. "En el mundo se espera que falte mucho cobre. La demanda será muy grande. Por este motivo, se necesita coordinación entre los distintos estados de los países que pueden producir cobre para transitar a un mundo más verde", agrega Meding y señala que para 2024 planean presentar el estudio de factibilidad y para eso aumentarán de seis a diez las máquinas perforadoras en el proyecto.

Foco en 2030

Mignacco resalta que la diferencia entre las dos etapas del cobre en el país

tienen que ver con el contexto nacional: "Nos encontramos con una industria minera más consolidada y madura, lo que incluye también a los proveedores y a los recursos humanos. También contamos con una sociedad con mayor conciencia sobre el rol de los proyectos para movilizar las economías locales y, a la vez, más demandante de información sobre los planes de las empresas y la generación de espacios de diálogo donde se escuche su voz. Y a nivel internacional son relevantes las renovables y la electromovilidad, que en la primera etapa no estaban presentes".

Además, añade que las mineras han vivido un cambio de paradigma y están trabajando fuertemente aspectos como el relacionamiento con las comunidades y la transparencia. Como ejemplo cita las iniciativas llegadas al país en los últimos cinco años como el programa Hacia una Minería Sustentable, que plantea protocolos ambientales, productivos y de relacionamiento comunitario, y la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, que publica los aportes económicos de los proyectos mineros e hidrocarburíferos.

Meding, de McEwen Copper, comenta: "Los proyectos de cobre son grandes y hay muchos. Necesitan mu-

Los 8 proyectos de cobre

Josemaría - San Juan Es el único que está en etapa de construcción y posiblemente sea el primero en producir y exportar. Lo opera Grupo Lundin (Canadá). • Reservas: 4.672.000 toneladas (tn). • Producción anual (e) 280.000 tn. • Inversión US\$ 4500 millones.	El Pachón - San Juan exploración avanzada (factibilidad). Lo opera Glencore (Suiza). • Reservas: 15.100.000 tn. • Producción anual (e) 131.000 tn. • Inversión US\$ 4100 millones.	El Altar - San Juan ex- ploración avanzada. Lo opera Aldebaran Resources (Canadá) y Sibanye Stillwater (Sudáfrica). • Reservas: 5.960.000 tn. • Producción anual (e) 127.000 tn. • Inversión US\$ 3000 millones.	Filo del Sol - San Juan exploración (prefactibilidad). Lo opera NGEx Resources (Canadá). • Reservas: 1.890.000 tn. • Producción anual (e)	Taca Taca - Salta Exploración avanzada. Lo opera First Quantum Minerals (Canadá). • Reservas: 11.650.000 tn. • Producción anual (e) 227.000 tn. • Inversión US\$ 3600 millones.	MARA (Minera Agua Rica – Alumbrera) - Catamarca exploración (prefactibilidad). Lo opera Yamana Gold (Canadá), Glencore (Suiza) y Newmont (Estados Unidos). • Reservas: 7.800.000 tn. • Producción anual (e) 155.000 tn. • Inversión US\$ 3000 millones.	San Jorge - Mendoza exploración (prefactibilidad). Lo opera Solway Investment (Suiza). • Reservas: 930.000 tn. • Producción anual (e): 40.000 tn. • Inversión US\$ 370 millones.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Amplía tus horizontes en la nueva Business

Una forma exclusiva de volar donde tú decides la máxima privacidad y confort

- Aviones más modernos y sustentables
- Asientos-cama totalmente reclinables, con acceso directo al pasillo
- Menús creados por Martín Berasategui, 12 estrellas Michelin

**DECIDE LLEGAR
TAN LEJOS COMO
QUIERAS**



cha mano de obra y pueden alentar un proceso de industrialización. Velladero (oro) en San Juan era el 30 por ciento del PBI de la provincia y estuvo dentro de las primeras cinco empresas que más pagaron impuesto a las ganancias en el país".

"Los números de estos proyectos con estas dimensiones son muy significativos. Los proyectos de cobre de la Argentina pueden ser realmente de transformación para las economías regionales y a nivel nacional. La Argentina está en un punto de inflexión respecto al cobre y la economía del país, se abrió una oportunidad muy grande para ser un país distinto. Esa es la diferencia con la etapa del cobre anterior a 2018", destaca.

Por su parte, Hernández de la cámara de San Juan subraya: "Cuando vuelva a comenzar la producción de cobre en la Argentina vamos a ver primero una curva muy importante de empleo directo e indirecto porque se necesita de mucho movimiento y logística para el traslado hasta los puertos. Estimo que cada proyecto va a necesitar no menos de 2000 empleos directos y alrededor de 8000 indirectos, es decir, cada proyecto va a generar 10.000 empleos en la etapa productiva".

Además, sostiene que esta segunda etapa productiva va a encontrar al sector mejor preparado y con una base industrial mucho más fuerte y sólida que en la primera etapa, entre 1997

"Los proyectos de cobre son grandes y hay muchos. Necesitan mucha mano de obra y pueden alentar una industrialización".

Michael Meding, VP de McEwen Copper

y 2018. "Lo que ocurre en San Juan es que hay todo otro movimiento que genera la industria minera en términos de industria textil como ropa, calzado, equipamiento de alta montaña, proveedores de todo tipo, y de la industria de la alimentación", enumera.

Asimismo, afirma que en esta nueva etapa hay un modelo de creación de valor social muy diferente a los años 90: "Hoy hay un modelo de participación e interacción social local diferente. Antes las comunidades locales no estaban atentas, hoy están al tanto y saben cómo van a participar. Por eso, el modelo de desarrollo local es absolutamente diferente".

¿Qué necesitan los proyectos para que se concrete?

Para Mignacco, de CAEM, el sector en el país necesita "que se genere un contexto de reglas claras y mecanismos que aseguren su continuidad. Se debe garantizar un libre acceso al mercado de cambios. Y para dar certezas, es necesario que se respete la Ley de Inversiones Mineras. La voluntad de las

empresas es invertir y producir y para esto necesitan certidumbre". Y agrega: "En la Argentina la carga tributaria para los proyectos mineros metalíferos es más alta que para los países con los cuales competimos por la inversión. Las retenciones son un impuesto distorsivo y regresivo, por lo que se debería tender hacia su eliminación, para equipararse con los países mineros que no tienen este tipo de impuestos, que genera una desventaja". En tanto, Hernández (CMSJ) opina que es fundamental que se respete la Ley de Inversiones Mineras, así se tiene certidumbre a largo plazo porque estos proyectos tienen una vida de alrededor de 30 años.

Meding, de McEwen Copper, asegura que en los últimos tiempos países como Chile o Perú se pusieron más complicados para hacer minería de cobre que la Argentina. En ese sentido destaca que es importante que San Juan sea una provincia amigable con la minería. "Para que un proyecto como Los Azules avance se requiere una línea clara también a nivel nacional y reglas claras que perduren en el tiempo. Resulta fundamental el acceso al mercado de cambios. Si invertimos en la Argentina, tenemos que poder pagar los préstamos, los insumos, los dividendos, si no nadie va a invertir. Y la Argentina no tiene dólares para poder levantar una empresa grande y de larga duración como las que producen cobre", señala.

"Creo que el Decreto 234, que creó el Régimen de Fomento de Inversión para las Exportaciones, como medida que flexibiliza restricciones cambiarias y permite mayor acceso al Mercado Único Libre de Cambios para compañías exportadoras, es un buen paso. Sin embargo, no es suficiente si se tiene en cuenta la magnitud de inversión requerida. Es importante que se desarrollen los proveedores locales, pero hay cosas que si o si se tienen que importar porque no se fabrican en la Argentina y el Estado tiene que ayudar en estas situaciones, como lo hace Fernanda Ávila, la secretaria de Minería de la Nación", aseguró el ejecutivo de la canadiense McEwen Copper. <AP>



M+ innovación

En **Mirgor Innovación** trabajamos con el compromiso de superarnos día a día, innovando en procesos, tecnologías e ideas y adaptándonos a los desafíos que presenta el futuro.

- Tecnología
- Soluciones
- Sostenibilidad



Comercio exterior

El tira y afloje de la frontera

El desafío de abrir las importaciones en rubros clave, ¿puede ayudar a moderar la inflación?



La Fundación ProTejer pide que se autorice la importación de insumos

Cada vez que el Indec difunde el dato mensual de inflación, que fue del 6,3 por ciento para el mes de octubre, el Gobierno dispara una batería de medidas destinadas a controlar el alza de los precios más sensibles al bolsillo del consumidor. Los sectores que quedan por encima del promedio del índice general enfrentan una situación adicional: la amenaza de que se abran las importaciones como instrumento para disciplinar la remarcación.

Esta posibilidad, que pende sobre algunos rubros como una espada de Damocles, se topa con una limitante de relevancia: el Banco Central no cuenta

con los dólares suficientes como para lanzar un operativo semejante. La situación coyuntural parece dejar a resguardo a aquellos empresarios que no le ponen un freno a la dinámica inflacionaria.

“Lo que veo es que sería una amenaza concretable en la medida que el Gobierno tuviera las divisas necesarias como para poder abrir las importaciones, cosa que no va a pasar –señala a APERTURA el economista Aldo Abram, director Ejecutivo de la Fundación Libertad y Progreso–. Las restricciones a las importaciones van a continuar porque el cepo cada vez genera más escasez”. Y añade: “Lo que sí podría ocurrir es

generalizar y formalizar esto de liberar las importaciones pagando los empresarios con sus propios dólares o recurrriendo a dólares paralelos. Eso permitiría conservar lo que son los consumos de la Canasta Básica, lo más relevante dentro del IPC en términos de impacto sobre el bolsillo de la gente. Claro que no es una recomendación de política económica, es sumamente ineficiente, es cómo zafamos hoy. Nada más”.

El análisis coyuntural obliga a ir de lo general a lo particular. La visión macro le cede paso entonces a la opinión de la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA), representada en la voz de su gerente general, Fernando Furci: “Hay muchos trabajos que ponen en evidencia la relación directa entre el aumento del proteccionismo y el incremento de la inflación. En muchos rubros hay mucha protección y son justamente los que más han aumentado precios. Generar competencia trae un efecto sobre los precios. Crece la oferta, se compite, se regula y el consumidor se beneficia al tener más para elegir. No va a dar una solución de fondo, podría ser un parche temporal, pero debería ser una medida tomada en el contexto de una política de comercio exterior. No debe ser un elemento aislado”.

Los industriales abren el paraguas. Para ellos la apertura de importaciones debe darse fundamentalmente en el canal de los insumos, elemento clave para que la actividad económica no se detenga. Lo de importar bienes finales como modelo disciplinador de precios es, al menos para ellos, harina de otro costal.

“La inflación viene de la macro. Luego habrá temas puntuales sectoriales que atender. Hay precios internacionales que atender. Lo importante es que haya divisas para importar porque si no, se recargarán los precios sobre los costos. El salto de inflación tiene que ver con el salto de la brecha cambiaria y la imposibilidad de importar. Eso limitó la oferta y aumentó los costos de reposición”, explica Diego Coatz, director Ejecutivo de la Unión Industrial Argentina.

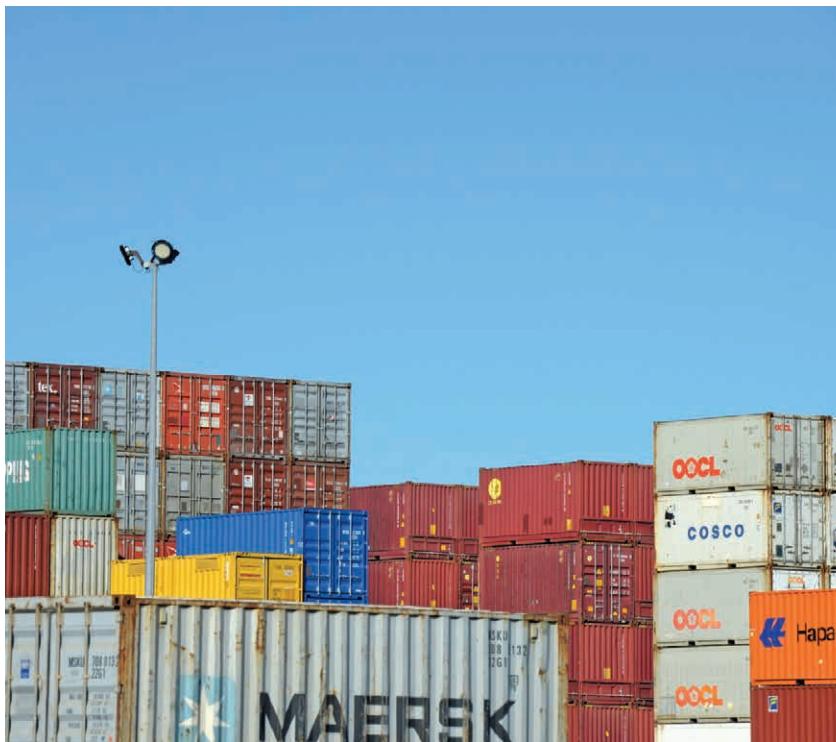
“Salvo en algunos rubros, el 80 por ciento de lo que se importa no se produce localmente –agrega el economis-



**ESTAMOS
PARA LOS
PRODUCTORES. ESTAMOS
PRESENTES
SIEMPRE.**



SIGAMOS CRECIENDO.



Desde la implementación del SIRA, importar se volvió una tarea casi imposible

ta-. Ocurre que se van acumulando los problemas. Esto viene de hace bastante tiempo y se agravó desde mayo o junio. No hay dólares y esto se refleja en la brecha cambiaria. Tenemos múltiples tipos de cambio. El trasfondo de eso es esto, los problemas de la macro".

De los sectores que siempre quedan, mes tras mes, por encima del índice general, el de los textiles sobresale por su protagonismo. El rubro está siempre en el ojo de la tormenta, blanco fácil para las críticas por ser una actividad que sube los precios y, al mismo tiempo, se ve beneficiada por las barreras arancelarias contra la importación de prendas terminadas.

Los industriales textiles suelen ensayar siempre en su defensa aquel argumento de que es la fuerte carga impositiva la que termina por ponerle el precio a la ropa. "Hasta el portón de la fábrica somos muy competitivos", repiten hasta el hartazgo.

Con meses en los que el incremento de precios en el sector trepó hasta el 10 por ciento, la amenaza de apertura de importaciones pareciera ser dirigida exclusivamente hacia ellos. El em-

presariado atrapa el desafío en el aire y, giro argumentativo mediante, termina por tener una postura ofensiva ante la amenaza: "Tenemos bastantes fábricas paradas, en algunos casos con mucha parada de producción. Ya es alarmante la situación, no es algo incipiente sino algo que se profundiza y que continuará profundizándose. Por ende, esto de que nos puedan abrir las importaciones para disciplinar precios, en realidad lo que necesitamos justamente es que se abran las importaciones. Lo que estamos pidiendo es que por favor nos permitan importar los insumos para producir", enfatiza Luciano Galfione, titular de la Fundación ProTejer.

El diálogo crece en intensidad, se redobla la apuesta. Galfione brinda como ejemplo el caso de los zapatos, donde la capellada es importada. "¿Quieren traer zapatos importados? Traigan, pero van a gastar más dólares importando zapatos que trayendo el hilado para fabricar los zapatos. Todas las medidas de importación que se dice que pueden tomar como una política aleccionadora termina siendo más perjudicial que abrir la importación de las mate-

rias primas que no se producen en la Argentina", recalca.

En medio de esta pulseada el Gobierno implementó el nuevo esquema importador, denominado Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA). Como todo, el modelo tiene sus pros y contras. A favor, dicen los expertos, está el hecho de que ahora las fechas de pago las establece la Secretaría de Comercio y no el Banco Central. El lado negativo es que todas las compras cayeron bajo licencia no automática y casi no se aprueba ningún ingreso.

"El nuevo sistema viene a ordenar un problema. Había distintos estamentos del Estado que estaban trabajando de manera inconexa y provocaban un lío bárbaro. Autorizaban de un lado sí y del otro lado no. La buena noticia es que eso se está ordenando. El tema es que hasta el momento no se ha aprobado nada. Lo que antes salía en forma automática, que era la autorización de la importación, hoy no sale porque se pasó todo a licencias no automáticas –subraya Galfione–. Antes salían de manera automática en 48 horas. Es cierto que si lo aprobasen, ya sale con la fecha de pago. Antes el problema era que lo aprobaban en 48 horas pero no podías pagarlos. La idea es buena pero la implementación no está siendo efectiva".

Sin dólares para agilizar las importaciones es poco probable que el Gobierno pueda llevar a la práctica la amenaza de abrir las fronteras para que los productos extranjeros terminen por generar una competencia que le ponga un freno al alza de precios de los bienes producidos localmente. La idea, tal vez, se postergue para cuando un potencial cambio de gobierno instale ideas liberales en la conducción económica. "Cuando se abra el cepo, lo primero que hay que hacer es abrir la economía. Esto de proteger señores que se hacen ricos a costa de que nosotros seamos pobres, me parece que no es el rol que debería tener el empresariado para el bienestar de un país. Están poniendo el caballo detrás de la carreta", redondea Abram. <AP> Gustavo García



Asegurarnos de que todo lo que hacemos sume confianza, ofreciendo soluciones sostenibles que generen cambios hoy y mañana.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en pwc.com.ar

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

© 2022 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.
Todos los derechos reservados.

pwc

Industria aerocomercial

Noticia de alto vuelo

Air Europa recupera su demanda luego de la crisis que provocó el Covid en la industria y aumenta la frecuencia de su ruta Córdoba-Asunción-Madrid. Sus planes para bajar el impacto ambiental.



El mundo pospandemia obligó a replantear supuestos y reorganizar planes puertas adentro de muchas compañías y, en especial, en la industria aeronáutica. Sin embargo, a medida que los cronogramas de vuelo se normalizan, las empresas se animan a abrir nuevas rutas y a apostar por tecnologías innovadoras.

Es el caso de Air Europa, cuyo plan de expansión y crecimiento en torno a sumar aviones más modernos y eficientes como los Boeing 787 Dreamliner y los Boeing 737, supone reforzar la posición de la aerolínea en el *hub* de Madrid, responder al aumento de la demanda, recuperar rutas y aumentar frecuencias.

En este sentido, decidieron ampliar de forma paulatina su operativa y, a partir del año que viene, aumentará su frecuencia a Córdoba, su segundo destino en Argentina, y pasará de seis

a siete vuelos a la semana desde marzo de 2023. Con esta nueva frecuencia, la aerolínea incrementará en un 32 por ciento la oferta respecto a 2019 y prevé mantener un nivel de ocupación media superior al 92 por ciento.

En lo que respecta al presente ejercicio, Air Europa cerrará el año con un aumento de pasajeros del 24 por ciento versus 2019, datos que evidencian el buen comportamiento y la recuperación de la ruta.

Estas cifras responden, igualmente, no solo al empleo en este destino de los Boeing 787 Dreamliner, los más avanzados de su categoría en vuelos de largo radio, sino también a esfuerzos para llegar a la eficiencia en la gestión.

La ruta, que está compuesta por Córdoba-Asunción-Madrid, mostró una

fuerte recuperación pospandemia, lo cual empujó a la compañía a tomar esta decisión. "Hay un consumo revancha. La gente que estuvo casi dos años metida en sus hogares ahora salió a conocer no solo destinos de corto o mediano radio, sino también de largo radio", enumera como causa principal Diego García, director Comercial América de la aerolínea, y explica que las rutas entre Latinoamérica y Europa tienen un componente muy emocional de parientes que van a visitar a su familia. "Todo eso hizo que se recupere muy rápidamente la ruta de Córdoba, de hecho, ya hasta febrero vamos a seguir con ocupaciones encima del 90 por ciento".

Pero también hay otros factores que animan a la compañía, más allá de la demanda, como la tarifa media que se paga. Hoy la ruta de Asunción-Córdoba es la segunda más rentable de todo el sistema Air Europa, luego de la de Ezeiza, mientras que la Argentina es el segundo país en producción, o sea, más ventas de toda América, después de los Estados Unidos.



Diego García
"Hay un consumo revancha. Luego de dos años la gente salió a conocer destinos de corto y largo radio"

A pesar del contexto económico, García menciona que el interés por viajar se mantiene entre el público latinoamericano. Sin embargo, en Europa estos factores pueden llevar a que esas decisiones se tomen con cautela: "Es más fuerte el punto de origen América o en este caso Argentina o Paraguay, que el europeo. El europeo no está acostumbrado a lidiar con la inflación y tiene la guerra en el patio de la casa. Entonces

todo eso lleva a tomar definiciones de viaje en más corto plazo. En América latina estamos acostumbrados a trabajar con inflación, no tenemos la guerra y tomamos decisiones más a largo plazo. Eso significa que el poder de compra viene más rápido y nos llevó a tener esta situación de peso sobre las rutas. Entendemos que esta demanda en el primer semestre del año se va a mantener igual que este año", analiza y menciona que las dudas están respec-

CERVEZA SALTA CAUTIVA. DE CAUTIVANTE SABOR, PARA BEBER TRANQUI



CERVEZA
SALTA
CAUTIVA

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

to a lo que pueda pasar recién después de Semana Santa, para el inicio del verano europeo.

"Creemos que el primer semestre del año va a ser muy parecido a lo que pasó este año en la región, quizás el tema del ingreso medio baje un poquito, no sabemos, ojalá los costos de combustible puedan bajar porque siguen todavía muy altos. La inflación en el mundo, si bien empieza a bajar, acá todavía no. Y eso dificulta un poco la perspectiva, pero sabemos que el argentino está acostumbrado y toma recetas para ganarle a la inflación como, por ejemplo, comprar con mucha anticipación", amplía.

Este año los argentinos sufrieron varios traspés para la compra de pasajes (como la eliminación de las cuotas para viajes al exterior o la implementación del dólar Qatar), pero desde la empresa mencionan que así y todo el argentino encuentra la forma para seguir con sus planes. Además, García explica que el componente de argentinos que se mueven para visitar familiares en Europa (o viceversa) sigue traccionando y hace que la ruta tenga un flujo de pasajeros garantizado todo el año. "Y después está el turismo. Yo creo que el flujo de pasajero turista que viaja a Europa y Estados Unidos está menos impactado que el pasajero que va a destinos más cercanos, como Brasil o el Caribe, donde se usaban más las cuotas. Creo que el de Europa es un pasajero un poquito más ABC1 o 2, donde la decisión no pasa exclusivamente por las cuotas", analiza García.

A la par, sube el interés de europeos que quieren visitar estas tierras, no solo por sus bellezas culturales y naturales, sino por un tipo de cambio que los favorece. "El europeo llega acá y se encuentra con algo que realmente le llama la atención. Todavía el dólar tarjeta para el turista no lo tiene implementado, se anunció con bombos y platillos, pero todavía el turista no lo puede vivenciar y tiene que ir a una cueva. Realmente si la Argentina trabaja en hacerle la vida más fácil al turista, tiene todo para ser un destino de primer nivel para el turismo europeo", sentencia el

A partir de marzo de 2023, Air Europa aumentará su frecuencia a Córdoba, su segundo destino en Argentina, y pasará de seis a siete vuelos a la semana.

director Comercial de la aerolínea que empezó el año con una ocupación en los aviones de 65 por ciento de público argentino y ahora está cerca de un 50-50, entre argentinos y europeos. La firma vuela a 40 destinos del viejo continente, por lo que ese porcentaje va más allá de solo españoles.

"Eso también te lleva a tomar la decisión porque vos no podés tener mucho peso de un lado porque cuando se te cae esta demanda el vuelo pierde ocupación. Ese también es otro porqué se toma la decisión de aumentar oferta. Ya el peso de Europa empieza a ser más eficiente".

Sobre las perspectivas para el año próximo, García explica que el desafío está en entender factores que no están bajo su control, como el futuro de la guerra en Europa, un componente que puede crear frenos en algunos flujos de pasajeros. "El otro desafío es mantener estos niveles de ocupación con más oferta", agrega. Además, la industria también se enfrenta a retos como la inflación en el mundo y problemas de personal que se vieron en aeropuertos de todo el mundo.

Y si bien todavía hay incertidumbre sobre cómo se comportará la industria a partir del segundo semestre del año que viene, García es optimista. "El mercado corporativo se recuperó entre un 50 y un 60 por ciento respecto de lo que era en 2019 y las encuestas dicen que hay un 20-30 por ciento que los próximos tres meses va a viajar, que todavía no viajó. Eso es todo un público nuevo que no viajó en el 2022. Entonces yo creo que hay oportunidades todavía. El desafío es mantenernos para captar esas oportunidades que hay y hacer que este flujo de pasajeros que se volcó a viajar e hizo recuperar la industria se mantengan".

La mirada ambiental

Air Europa inició su ruta a Córdoba, vía Asunción, en diciembre de 2016 y menos de tres años después comenzó a ser operada con los aviones Dreamliner, capaces no solo de reducir el tiempo de vuelo en 40 minutos sino también de brindar el mejor rendimiento medioambiental al reducir el consumo de combustible y emisiones en un 20 por ciento, en comparación con otros aviones de tamaño similar; y en un 60 por ciento el impacto acústico.

"Las aerolíneas en Europa tomaron el compromiso de llegar a la emisión cero para 2050. Eso conlleva una serie de inversiones muy importantes de todos lados: de los gobiernos, de los diferentes actores privados (ya sea aerolíneas, aeropuertos, etcétera) y proveedores de servicios. En lo que respecta a Air Europa, tenemos hoy todas nuestras flotas de largo recorrido operadas por Dreamliner y hoy el 24 por ciento de todos los vehículos que operan en el aeropuerto de Barajas de Air Europa ya son eléctricos. Queremos llegar al 2030 con el 80 por ciento de estos vehículos", menciona García.

Además, la aerolínea ya hizo un vuelo prueba 100 por ciento sustentable en el mes de mayo con combustible SAF, el biocombustible para la aviación. "Realmente la Comunidad Europea está trabajando muy fuertemente con esto el compromiso de llegar al 2030 con el 37 por ciento de consumo de este combustible y al 2050 con el 80 por ciento y poder llegar a esa emisión cero que tiene de compromiso", concluye García.

Los vuelos diarios a Córdoba despegarán del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas a las 23.45 horas para hacer una parada técnica en el Aeropuerto Silvio Pettrossi Internacional de Asunción. Desde allí, volarán a Córdoba donde tomarán tierra a las 09.30 horas (hora local). En sentido inverso, los vuelos despegarán de esta ciudad argentina a las 15.50 horas (hora local) y, tras la parada en la capital de Paraguay, aterrizarán en Madrid a las 11.25 horas del día siguiente. <AP>

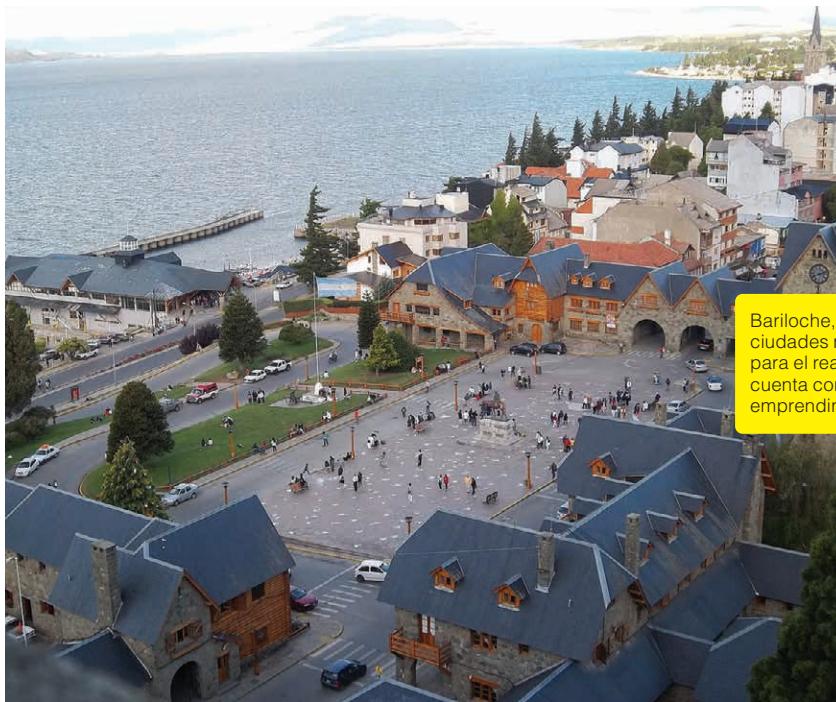
**Un viaje
que comienza
mucho antes
de que empieces
a planearlo.**

ESTO ES TOYOTA



PRODUCIENDO EN ARGENTINA

PAUTA VÁLIDA PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA - PARA MAYOR INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.TOYOTA.COM.AR TOYOTA ARGENTINA S.A – CUIT: 33-67913936-9 - . PLANTA INDUSTRIAL ZÁRATE: RUTA 12, KM 81 (B28000FA) ZÁRATE.



Bariloche, una de las ciudades más atractivas para el real estate, cuenta con numerosos emprendimientos

Real estate

La excepción del mercado

Con alquileres temporarios que rinden hasta 10 por ciento, y que cerca de Vaca Muerta pueden llegar hasta 15 por ciento anual en dólares, los desarrollos inmobiliarios en la Patagonia captan cada vez más inversores.

Por María Eugenia Usatinsky

Más allá de las limitaciones que la situación política, la macro y la microeconomía imponen al crecimiento del país, el sector del *real estate* se mantiene activo. Si bien las inversiones de mayor volumen y proyección en el negocio se concentran en las capitales más grandes del país, como Buenos Aires o Córdoba, las principales localidades de la Patagonia argentina traccionan nuevos desarrollos en función del incremento poblacional, del arribo de inversores y del auge turístico que se registra, en especial tras la pandemia.

“En la Patagonia se vive clima de negocios. Es un mercado que está claramente en la mira de quienes buscan oportunidades de inversión”, confirma Mali Vázquez, directora de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos. Según coinciden *brokers* y constructores de la zona, el turismo mueve la economía principalmente en destinos como San Martín de los Andes, Villa La Angostura o Bariloche.

En cuanto a valores, la renta anual de las propiedades que se ofrecen para alquiler temporal escala hasta 8 por ciento a 10 por ciento, cuando las de alquiler permanente dejan menos del

2,5 por ciento, si bien todo dependerá de la ubicación dentro de la localidad específica, de la calidad del inmueble y de los servicios.

Daniela Aiello, socia y directora de la inmobiliaria Finca Sur de San Martín de los Andes y una de las fundadoras del congreso inmobiliario regional COPIP, comenta que se ve interés de desarrolladores e inversores nacionales de la zona pero también de los provenientes de Buenos Aires, Bahía Blanca, Rosario, Córdoba y Mendoza.

Del exterior, si bien las operaciones de compra no son numerosas, los brasileños son los que más consultan. Aunque también hay algunos casos de inversores extranjeros que –asociados con locales– se animan a desarrollar en este mercado.

Un clásico que se renueva

Uno de los destinos que continúa pisando fuerte dentro de la región es San Carlos de Bariloche, donde se construyen y proyectan numerosos emprendimientos.

A principios de 2023 se lanzará oficialmente Nuevo Distrito Urbano Bariloche del Este, una ambiciosa iniciativa con participación público-privada que se desarrolla en un predio de 132 hectáreas con vistas al lago Nahuel Huapi y a los picos montañosos, camino al aeropuerto y lindero a la nueva terminal de transporte de pasajeros que está en construcción.

De la superficie total, se asignarán cerca de 80 hectáreas para uso residencial. Sobre terrenos cedidos por los propietarios al municipio (y luego este organismo a la Nación), en el marco del programa de créditos de viviendas sociales Procrear, el Estado construyó edificios de cinco pisos (127 unidades se entregaron y otras 155 están en avance) y, además, se terminaron de construir 250 viviendas privadas también con financiamiento del Procrear.

El proyectista y uno de los socios propietarios de la tierra es el arquitecto y urbanista Juan Manuel Valcárcel, que comenta: “El emprendimiento está

en un estado de avanzado desarrollo. Más de 400 familias ya habitan el primer barrio y hay cuatro casas construidas dentro del primer condominio de *townhouses*, que comprende 103 casas en total. Con este desarrollo se aspira a descomprimir el oeste de la ciudad, impulsando que los residentes permanentes y los nuevos que se radiquen se instalen en esta zona".

Este distrito –que será abierto a toda la comunidad "para promover la mezcla social"– ya cuenta con cerca de 40.000 m² de proyectos residenciales y comerciales presentados para aprobación del municipio (siete edificios con 350 viviendas en total, dos torres con 160 unidades, una obra de casi 8000 m² en un lote de 15.000 m² del hipermercado Maxiconsumo y otra compañía –que aunque aún no es posible mencionarla– proyecta edificar 5500 m² también para uso comercial). A su vez, se planea hacer un gran condominio en la parte alta del predio, que ofrecerá alrededor de 400 viviendas de alta gama y se comercializarán macro-lotes para que otros desarrolladores se sumen. Todas estas iniciativas están prontas a concretarse.

Valcárcel no da precisiones de precios estimados de venta de los departamentos dado que "varía según el tipo de

obra", pero sí menciona cifras del mercado que muestran que, en esta zona de la ciudad, el valor de incidencia del suelo sería 50 por ciento inferior al de los lotes del centro y oeste de la ciudad. Si bien quienes desarrollen en el Bariloche del Este deberán hacer obras de infraestructura, allí se permitió un FOT y FOS más alto que en otras áreas de la ciudad, como herramienta para estimular su desarrollo y densificación.

"Se decidió darle al emprendimiento indicadores urbanísticos de alta densidad y altura, y multiplicidad de usos", señala Valcárcel. Por ende, las tipologías son diversas: hay edificios de hasta 14 pisos (cuando en el resto de la ciudad se pueden hacer apenas de seis), viviendas de baja altura, condominios, áreas destinadas a educación (desde preescolar hasta la universitaria), sectores para construir grandes superficies comerciales, áreas gastronómicas, hotelería, oficinas, áreas de salud, deportivas y recreativas.

También allí habrá 2,4 hectáreas cedidas para la construcción de la sede del Poder Judicial provincial, "que constará de cuatro módulos de 4000 m² cada uno, iniciando las obras en 2023 (con fondos asignados en el Presupuesto provincial); y a futuro se prevé construir un nuevo Centro Cívico

de 10.000 m² para oficinas públicas municipales", sobre un terreno de 3,6 hectáreas destinado a tal fin.

En tanto, se entregan 5 hectáreas para la creación de áreas deportivas y recreativas y 10 hectáreas para usos comerciales. También se cedieron tierras para instalar cuarteles policiales, de bomberos y para la construcción de viviendas a sus empleados, otras para que cámaras empresarias puedan abrir nueva sede y centros de reuniones de negocios. El 10 por ciento serán áreas verdes, plazas, un parque lineal de tres kilómetros de extensión y bicisendas.

Solo en obras de infraestructura se llevan invertidos US\$ 1,5 millones, asegura el urbanista. Según sus estimaciones, cuando el distrito esté completamente desarrollado –dentro de 25 a 30 años– habrá 40.000 personas viviendo en el nuevo barrio (equivalente al 20 por ciento de los habitantes actuales de Bariloche).

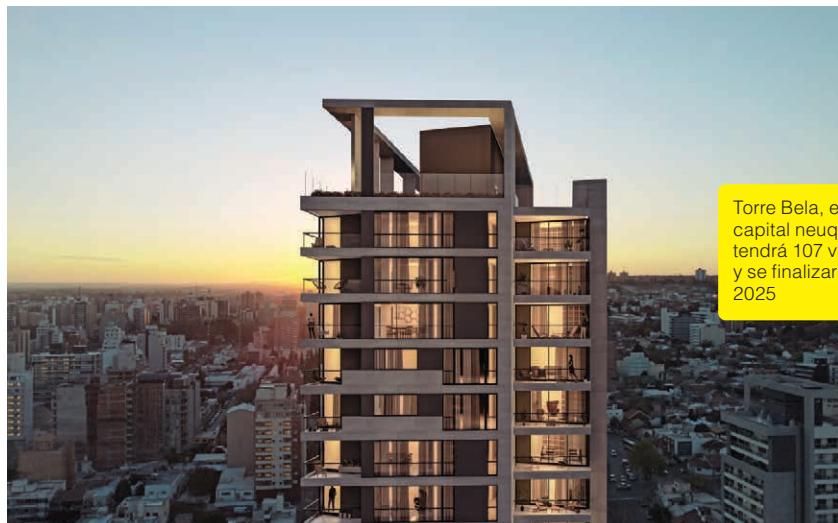
"Hay gran cantidad de inversores viendo a Bariloche porque prácticamente ya no hay temporada baja así que las rentabilidades se duplican", concluye.

Inversiones que crecen al oeste

En tanto, hacia el oeste barilochense, hay varias iniciativas en obra y pro-



Capitalinas Bariloche
es un complejo de
departamentos y
hotelería ubicado en el
kilómetro 1 de Bustillo



Torre Bela, en la capital neuquina, tendrá 107 viviendas y se finalizará en 2025

yectadas. Una de las inmobiliarias con fuerte presencia es O'Keefe. Según cuenta Paulo Hubeñak, su gerente de Ventas, entre el kilómetro 4 y 13 de la avenida Bustillo "es donde hay más desarrollos y potencial".

Durante el último año el interés fue creciente y la compañía duplicó sus ventas. De los emprendimientos que comercializan se destacan dos, ambos desarrollados por grupo Klover. En el barrio privado Barrancas de Melipal lanzaron el séptimo edificio: Barrancas al Lago 2, que está compuesto por 68 unidades con vistas panorámicas al bosque, al lago Nahuel Huapi y al cerro Otto. Las unidades son de uno a cuatro ambientes. Los precios parten desde US\$ 77.930 para los monoambientes hasta US\$ 257.543 para los departamentos de cuatro ambientes. Desde O'Keefe estiman que para los inversores de capital las tasas de retorno pueden alcanzar hasta el 40 por ciento en dólares en 30 meses aproximadamente. Para el caso de aque-lllos que buscan renta permanente, debido a la escasa oferta existente en Bariloche y las características del proyecto, las tasas oscilan entre el 3,5 y el 5 por ciento anual libre de gastos y para los inversores de renta temporal las tasas pueden ascender entre el 8 y el 10 por ciento. Además, dentro de este barrio, la inmobiliaria comercializa otros dos edificios que están en obra: Barrancas del

Arrayán que tiene solo 5 por ciento de sus unidades disponibles (son 41 en total), y Barrancas del Ciprés, con el 30 por ciento colocadas (de 28 unidades en total). En cuanto a la oferta en el sector de lotes, solamente queda un terreno con entrega inmediata que se ofrece a US\$ 96.000.

La inversión total es de \$ 135 millones y cuenta con *amenities* de bajo costo de mantenimiento.

Otro de los emprendimientos desarrollado por este grupo en Bariloche es Arelauquen Golf y Country Club, de 800 hectáreas de superficie total (250 hectáreas construibles) a orillas del lago Gutiérrez y con vistas al cerro Catedral. Allí quedan algunos terrenos unifamiliares en venta a partir de US\$ 136.810 (desde 3774 m²), hay casas por US\$ 720.000 de 350 m² cubiertos sobre un terreno de 1400 m² (cuya renta temporaria es de US\$ 450 por noche) y departamentos de tres ambientes distribuidos en 96 m² por US\$ 270.000 (con renta de US\$ 200 a US\$ 350 por noche aproximadamente).

Actualmente se construye allí mismo Klover Patagonia 7, townhouse lanzado en febrero de este año que ya está completamente vendido, y en 2023 anunciarán el octavo de la serie.

Con una propuesta de usos mixtos está Capitalinas Bariloche, el primer desarrollo en la región de Tecnic. Se trata de un complejo de departamentos y hotelería de 10 plantas, que com-

prende 16.783 m² totales y *amenities* de alta gama, ubicado en el kilómetro 1 de la avenida Bustillo con vista al lago Nahuel Huapi y próximo al centro barilochense.

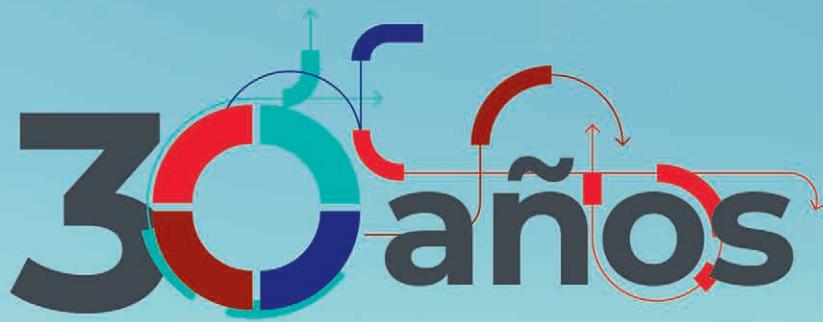
Contará con 72 unidades residenciales (departamentos de 80 a 100 m², con una a dos habitaciones) cuyos compradores podrán utilizarlas para sí mismos con libre disponibilidad o participar de un *pool* de renta hotelera durante un plazo determinado –que se estima será de dos o tres años- para recibir dividendos. En este último caso, la rentabilidad de la inversión se estima que sería de 8,5 por ciento en dólares antes de impuestos, calculada en base a una ocupación promedio del 65 por ciento (si bien creen que será mayor); los dueños podrán utilizar las unidades cuatro semanas al año. Todos los departamentos comenzarán a ser entregados durante el verano.

En tanto, el hotel será categoría cinco estrellas, tendrá 48 habitaciones que se prevé estén finalizadas para el invierno de 2023 (está por definirse la marca de la franquicia internacional que se implementará).

El 80 por ciento de los departamentos están vendidos y prácticamente están listos para ser entregados. El precio actual del metro cuadrado promedia US\$ 4300. Octavio Roca, director de Proyecto de Capitalinas, explica su éxito: "Todos conocemos la potencialidad no solo de Bariloche sino de toda la zona del Parque Nacional Nahuel Huapi y el Parque Nacional Lanín. La mayoría son inversores, personas que van a venir a Bariloche pero que, principalmente, buscan un retorno".

Exclusividad y sofisticación

San Martín de los Andes, en Neuquén, es otro de los destinos del noroeste patagónico que capta gran interés y proyecta crecer. Según describe Aiello, allí hay "mucho inversión, mucho desarrollo y mucha construcción; la zona es casi una burbuja en comparación a Buenos Aires donde la realidad es otra. Pese al contexto que se vive, el crecimiento es increíble, ha sido sostenido y no



moviendo tu energía



in TGN

Twitter TGNGas



TGN
Fuerza en movimiento

f TGNGas

Instagram TGNGas

TGN

decae. Propiedad que se hace, se vende".

De acuerdo con su relato, "durante la pandemia se trabajó mucho". Como sustento a esta afirmación, refiere que solo en San Martín hubo 5000 cambios de domicilio durante 2021, si bien "la cantidad de gente que se radicó es mucho mayor porque hay quienes se mudaron pero aún no hicieron ese trámite", agrega.

Los precios promedio por metro cuadrado de los inmuebles en esta localidad rondan de US\$ 2000 a US\$ 3000 en piso, dependiendo de la cercanía al centro comercial, a los puntos turísticos y de la calidad de los materiales de las obras.

Allí, la sofisticación también tiene lugar. Uno de los nuevos lanzamientos que esta inmobiliaria comercializa en la zona es Altos del Refugio, un conjunto desarrollado por Tao, que consta de 10 casas individuales de alta gama. Su ubicación y vistas son exclusivas: las viviendas se construirán dentro del *ski village* Las Pendientes, sobre el Cerro Chapelco, lo que permite salir directamente esquiando desde la puerta de la casa.

La superficie de cada unidad será de 154 m² cubiertos, con tres dormitorios para alojar hasta 10 personas. El precio: US\$ 365.000 y se entregan dentro de un año.

De la mano de los hidrocarburos

El mercado de Añelo es especialmente rentable dado que si bien hay allí varios desarrollos residenciales y hoteleros en marcha, la demanda de alojamiento para los operarios y gerentes de las compañías petroleras y de servicios que actúan en la zona es mayor que la oferta disponible.

Así lo señala Vázquez: "La actividad crece en forma incesante. La atracción para los inversores allí es la rentabilidad, que es del 12 al 15 por ciento anual en dólares".

Omar Pirrello, socio gerente de Aspa, compañía con más de 23 años de experiencia y 288.000 m² (desarrollados y en obra) en la Patagonia, lo confirma: "A mediano y largo plazo, la demanda de unidades residenciales se consolidará y aumentará por la demanda de empleo que genera Vaca

"La demanda de unidades residenciales se consolidará y aumentará por la demanda de empleo que genera Vaca Muerta".

Omar Pirrello, socio gerente de Aspa

Muerta". Lo fundamenta con datos: se radican –en promedio- 20 personas por día en Neuquén. Esto implica más de 7000 por año (sin considerar el crecimiento vegetativo natural de la población que alcanza o supera esa cifra), lo que incrementa el déficit habitacional (que alcanza a unas 60.000 viviendas) por lo que "es obvio que se necesita una oferta creciente".

Sin embargo, el empresario evita dar precisiones sobre precios de venta y de la rentabilidad promedio actual dado que "en este momento resulta imposible hablar de esto debido a la situación de las variables macroeconómicas y a la enorme distorsión de precios relativos. Pero, si se hace un análisis histórico de series de tiempo largas, la rentabilidad en la región siempre fue 50 por ciento superior a la obtenida en CABA, Córdoba, Rosario y -mayor aún- a la comparada con otras regiones del país".

En cuanto a la ciudad de Neuquén en particular, Pirrello asegura que es la plaza que "mayor demanda tiene en la zona y la de mejor capitalización y renta. Le siguen Cipolletti, Centenario y Plottier".

Añelo, en particular, tiene una "muy buena tasa de rentabilidad comparada pero es una inversión muy específica: las unidades funcionales se destinan al alquiler e incluyen el servicio de *housing* (hotelería) para los trabajadores de las empresas petroleras", añade.

En todas estas localidades, Aspa tiene desarrollos. En la capital neuquina, desarrollan tres torres en simultáneo: Trade, un edificio *premium* de 22 pisos donde habrá residencias, locales y oficinas, con *amenities* y cochera, que entregarán en 2024; Bela, 107 viviendas y un solo local comercial en la base que finalizará en 2025; el año próximo concluirán R2+, edificio residencial de

planta baja y 20 pisos (111 unidades).

Asimismo, dentro del denominado "corredor petrolero", la compañía avanza con Añelo Land (*housing* que comprende 252 monoambientes distribuidos en siete módulos en total, de los cuales el primero se entrega en 2023). También está presente en San Patricio del Chañar.

Ya hacia la costa atlántica, en el balneario turístico Las Grutas, en Río Negro, llevan a cabo el complejo de edificios Mareas del Golfo.

En Cipolletti, en 2024 entregarán el edificio 636; y en Centenario construyen la primera etapa de Nova R7, un complejo de tres edificios de seis niveles. En simultáneo, desarrollan allí también una urbanización –Gran Alameda- y el *housing* Las Grindelias.

Aiello comercializa en la capital neuquina dos proyectos que están en construcción –M Tower y Green Tower– desarrollados por Safiar. Ambos contarán con terrazas verdes, área de *coworking* y otros *amenities*. El primer edificio estará emplazado en la zona de instituciones terciarias del microcentro de la ciudad. Habrá 8432 m² cubiertos (131 departamentos de hasta 3 ambientes y 52 cocheras) y bicicletero. La obra finalizará en diciembre 2025 y el precio de venta de las viviendas parte de US\$ 41.200.

En tanto, la otra torre es parte de un programa de residencias *wellness*. Contará con vistas panorámicas y se ubicará en el centro este de la ciudad, frente al Parque Central. Comprenderá 8628 m² cubiertos de locales, estudios profesionales y 89 departamentos; se entregará dentro de cuatro años y se comercializan unidades desde US\$ 66.800.

Todos estos proyectos demuestran que "la Patagonia se posicionó como una zona muy interesante, que desde la pandemia se potenció, tanto por quienes buscaron un cambio de vida como por el turismo a partir de los alquileres temporales. Además, empezaron a aparecer extranjeros de Brasil y hasta algunos de Rusia, Alemania y de otros países europeos que vienen con ganas de invertir en la región", concluye optimista Hubeñak. <AP>



Toma decisiones basadas en datos confiables, ágiles y consistentes.



Visualización
de datos



Integración
de datos



Administración de
bases de datos



dba24
data business analytics

We deliver knowledge

www.dba24.com.ar



+549-11-5730-0809



info@dba24.com.ar

Legales

El derecho penal mira a las empresas

Los estudios de Roberto Durrieu y el platense Peña se fusionaron y tendrán el foco en el asesoramiento a compañías en materia de compliance, derecho penal internacional y recuperación de activos

Por Ricardo Quesada

El mercado de abogados corporativos tuvo mucho movimiento durante este año. Primero se conoció la noticia de la incorporación de la firma boutique Teijeiro al centenario estudio Bomchil. Poco después llegó la noticia que revolucionó el sector, la integración de Bruchou, firma líder entre los *full service*, con Funes de Rioja, considerado el estudio más destacado del país en materia de derecho laboral.

Los movimientos dentro del segmento continúan y ahora les tocó el turno

a los penalistas. Es que el Estudio Durrieu -fundado por Roberto Durrieu (h), tras su alejamiento de Durrieu Abogados, la firma que había fundado su padre- anunció su fusión con el despacho liderado por el platense Marcelo Peña, con el objetivo de ofrecer servicios corporativos en materia de *compliance*, derecho penal internacional y recuperación de activos. Será, según asegura el abogado, el más grande del país, con 15 especialistas.

“Queremos ampliarnos para ofrecer mejores servicios a nuestros clientes. Esta es una tendencia que estamos

viendo en el resto del mundo: sumar estructura, pero sin dejar de ser un estudio de nicho”, señaló Durrieu.

Hijo del reconocido penalista homónimo fallecido en 2020, Durrieu se escindió del estudio familiar hace ya varios años y decidió encarar un camino propio. Ahora, con su firma, busca apuntar a un segmento de clientes que no es el más habitual dentro de esta rama del derecho.

¿Por qué decidieron fusionarse con otro estudio en este momento?

El mercado está dividido en tres. Están los estudios grandes que incorporaron el área penal sin excepción. Despues el penalista tradicional, que es un estudio chiquito. Y después tenés la estructura que estamos conformando nosotros, que es hacia donde van los penalistas que van incorporando de la mano del derecho penal dos grandes áreas: *compliance* y derecho internacional.

Los estudios penales tradicionales de Brasil, Francia, Estados Unidos, empezaron a ampliar sus actividades e incorporaron estas áreas. Sin dejar de ser un nicho. Es la manera más efectiva de satisfacer a las víctimas de grandes casos. Lo que vemos es que es necesario tener estructuras más grandes cuando hacen imputaciones sobre las personas jurídicas.

Estas nuevas realidades de delitos financieros, lavado de dinero, fraudes transnacionales, exigen de un trabajo en equipo, muy intenso, que muchas veces tienen condimentos transnacionales. Y fusionarnos con el estudio de Marcelo es una forma de dar respuesta a este requerimiento sin necesidad de volvemos excesivamente grandes.

Decidimos sumar un área fuerte de *compliance* porque va de la mano de lo que hace un penalista. Es como para el abogado litigante hacer contratos. Se hace el contrato, pero se sabe qué litigios puede haber si se incumple. Lo mismo pasa con el penalista. El más indicado para hacer un plan de *compliance* es el penalista. Y eso es lo que le ofrecemos al mercado. Una empresa normalmente recurre a una *big four* o a un estudio *full service*. La idea es que también vengan acá, con un mejor pre-



Roberto Durrieu y Marcelo Peña fusionaron sus estudios y apuntan a dar servicios a empresas



ESTÁS A SOLO UN PASO, ¡ASOCIASTE!

+300 SEDES



Sumamos más **Sedes, Espacios Outdoor y Piletas** para entrenar todo el año.

Asociaete ahora y disfrutá de la **Comunidad Deportiva** más grande de Argentina.

+ENERGÍA +ACTIVIDADES +CERCA TUYO



Entrenamiento
Online

Entrená donde quieras



App de
Nutrición

Alimentación saludable



Tarjeta
de Beneficios

Descuentos y promociones

cio y un plan más realista, que se ajuste a sus necesidades.

Con una visión más clara de los riesgos penales...

Exactamente. Es como el abogado que hace los contratos, que los hace bien porque sabe qué litigios puede haber si se incumple una de las cláusulas. Lo mismo con un plan de *compliance* en nuestro caso. Nosotros podemos ver cuáles son los riesgos reales que tienen las compañías y elaborar un plan sobre esa base.

Todavía mantienen una estructura pequeña. ¿Es adecuada para lo que se proponen?

Nuestra intención es no dejar de ser nicho. No creo que superemos los 20 abogados y con eso podríamos llegar a ser la estructura más grande del Cono Sur en nuestro nicho. Tenemos alta especialización, alta complejidad de casos y mucha reserva de la información. Todo eso llega a que no se pueda tener una estructura muy grande. Lo que se puede ver como pequeño bajo los estándares de un *full service*, es ajustado para el tipo de mercado en el que estamos.

En este momento nosotros tenemos US\$ 500 millones de activos para recuperar de las víctimas. Son acciones que llevamos adelante nosotros, desde un estudio de nicho, y es lo que vemos que hacen los estudios penales en las principales ciudades del mundo. Se necesita un equipo sofisticado para llevar adelante estos casos, por eso acá prácticamente no hay juniors.

Y con esta fusión, ¿qué buscan?

Es la manera de integrarnos a una estructura que permite tener territorio y ampliarnos rápidamente para cubrir las necesidades de los clientes. Pero también es una tendencia que se ve en los estudios penales sofisticados que buscan atender el mercado empresarial. Ahora vamos a tener presencia efectiva en dos oficinas, esta en Buenos Aires y la de Marcelo en La Plata, que se va a tomar nuestro nombre. Vamos a integrar el sistema de pasantes y la materia prima. Y para el año próximo ya estamos planeando abrir una tercera en Mendoza.

“A veces se paga mucha plata por tener la marca del estudio grande en el plan de compliance, pero después se abandona. No le dan continuidad y no hay ningún penalista que le dé vida”.

Roberto Durrieu, socio del Estudio Durrieu

Si se busca atender un mercado más corporativo, es lógico pensar en sumar otros grandes centros comerciales, como Córdoba y Rosario, ¿está dentro de sus planes?

La idea no es abrir más en distintos lugares. Porque también con la matrícula federal también se pueden abordar otras provincias. En el caso de Mendoza, es una provincia muy sofisticada con mucho mercado para desarrollar. Hay un buen caudal de empresas con necesidades de recupero de activos de delitos, con querellas, con planes de *compliance*, que ya tenemos como clientes. Nuestra idea no es tener 24 oficinas.

¿Por qué una empresa debería acudir a un estudio de nicho para elaborar su plan de compliance en vez de hacerlo con su proveedor habitual?

Acá vas a encontrar una especialidad mayor. El estudio *full service* ofrece penal, pero estás en la cola. El fuerte está en *banking*, en *due diligence*, en las transacciones económicas. Muy detrás viene el área penal. Conservamos el nicho porque tenemos el *know how*. Y además, hay un tema de confidencialidad. En una oficina chica es más fácil mantenerla y en este tipo de asuntos es una cuestión esencial.

¿Cuáles son hoy los principales riesgos de una compañía al armar su plan de compliance?

El principal riesgo es hacer un plan solo para cumplir con los requisitos legales. Tener armado el manual solo como formalidad. Porque después los jueces se dan cuenta rápidamente. Ahí competitivamente ganamos, porque hacemos un plan realista.

La idea es que se acomode a los riesgos propios de cada empresa en particular.

Claro y la mejor manera es hacer un plan realista. Y el más adecuado para hacerlo es un penalista. A veces se paga mucha plata por tener la marca del estudio grande en el plan de *compliance*, pero después se abandona. No le dan continuidad y no hay ningún penalista que le dé vida a esto. A mí en un año me pagan lo que le pagan en un mes a un estudio grande y yo les ofrezco continuidad y realismo. Nosotros formamos parte del comité de ética y *compliance* en la mayoría de las empresas cuyos planes elaboramos.

Y además suman derecho internacional...

Nosotros tenemos extradiciones, casos de jurisdicción universal, hacemos dictámenes para países, representamos a instituciones... Yo tengo matrícula para litigar en la Corte Penal Internacional. Y tenemos un caso de jurisdicción universal, un caso de genocidio en Myanmar dentro de nuestros programas *pro bono*. Abrimos jurisdicción en la Argentina, en Comodoro Py. Por otro lado, cuando los fraudes son muy grandes tienen matices en distintos países. Hay movimiento de dinero transfronterizo.

Los fraudes tienen más intervención de paraísos fiscales, de conflictos con litigios, de jurisdicciones distintas. Y ahí interactuamos con estudios en otras partes del mundo. Toda esa maraña de asuntos exige estructuras más grandes. Son casos que llevan tiempo y se van ampliando.

Y el trabajo de recuperación de activos?

Como te había comentado, tenemos US\$ 500 millones de dólares para recuperar. Recientemente, conseguí un procesamiento por un fraude de US\$ 9 millones de Lijo. Seis años estuvimos investigando. Había sociedades pantalla en distintos países, hay ocho personas procesadas por delitos que van desde ofrecer bonos sin las autorizaciones hasta lavado de dinero, administración fraudulenta. Hay otro caso de un fraude de US\$ 100 millones contra una petrolera canadiense en Vaca Muerta, otro de US\$ 180 millones de un banco internacional. <AP>

FutureBrand

Cambia la marca. Cambia el futuro.

Somos una comunidad diversa y global de expertxs en marcas, experiencia y diseño. Si bien todxs somos diferentes, compartimos la convicción en el poder de las marcas para transformar los negocios de manera positiva, incluso y más allá de las ganancias.

Porque el futuro que creen nuestras marcas será un futuro para todxs nosotrxs.

Corporate & Service Branding • Consumer Branding • Country Branding
Retail & Hospitality Experience • Branded Environments • Digital Brand Experience
Naming • Brand Innovation • Brand Research & Measurement • Luxury Branding
Corporate Culture & Employee Engagement.

Contactanos:

baires@futurebrand.com
www.futurebrand.com

Fintech

A ganar la calle

Primero fue al público digital y ahora busca comer mercado dando créditos para comprar desde ropa hasta autos. El nuevo perfil de Wenance, que también quiere plantar bandera en Polonia, Suecia y Estados Unidos.



Por Javier Ledesma Cascio

No es una transformación. Esa ya la hizo en 2014 cuando decidió mutar por completo en una fintech luego de funcionar más de 15 años como una financiera tradicional. Ahora Wenance apunta a reconvertir su modelo de negocios. Ya no busca clientes solo a través de las computadoras y smartphones, sino que también quiere ganar la calle y captarlos en el mundo retail. Y el objetivo es expandir sus operaciones más allá de los mercados hispanohablantes y, para esto, puso el ojo en algunos mercados que, a priori, no están en el radar de muchos players locales, como Polonia, Suecia e incluso Lituania. Pero, aseguran, todo tiene una razón de ser.

La semilla de la empresa se plantó en 1997 cuando Alejandro Muszak fundó Compañía Inversora Latinoamericana SA con el foco puesto en el segmento de pequeñas y medianas empresas. En 2002 inició operaciones en el negocio de *consumer finance* y seis años más tarde incursionó en los microcréditos. Para 2012 ya tenía un *portfolio* de más de US\$ 3 millones y al año siguiente inició su transformación digital bajo la marca Wenance. Hoy, si bien nació en Argentina, cuenta con operaciones en España, Perú, México y Uruguay tras iniciar su proceso de expansión a mediados de 2018.

“España para nosotros siempre fue una apuesta para poder diversificar nuestra inversión y así, como grupo, ser más sustentables. Pero si miramos,

por ejemplo, México, ahí hay una población atractiva que te permite tener crecimiento y capilaridad de colocación. Lo mismo pasa en Perú que tiene buena colocación, buena mora y buen *approval*”, describe Rafael Valera, *Chief Commercial Officer* global de la compañía, desde su oficina en el país ibérico.

El 35 por ciento de su negocio pasa por España, mientras que la Argentina se lleva un 25 por ciento con entre \$ 500 y 600 millones en colocaciones de créditos mensuales. Otro mercado que el ejecutivo destaca es Uruguay, principalmente por el volumen que manejan actualmente ahí: más de US\$ 2,5 millones por mes (20 por ciento del mix total).

“Hay otro mundo afuera de Google”, sintetiza Valera sobre los nuevos vientos de cambios en el *core* de la firma. De una estrategia de adquisición digital de los clientes a través de su plataforma, la compañía desplegó un plan de crédito al consumo en punto de venta. “Cambia el negocio de Wenance que iba directamente al B2C y ahora tenemos nuevos partners donde tenés un negocio B2B2C”, asegura. Entre los acuerdos aparecen grandes cuentas, como Frávega, Garbarino o Ciudad Moto, pero también salen a la caza de locales minoristas. El foco está puesto en algunos rubros en particular, desde electrodomésticos y motos hasta indumentaria y pronto, afirma, automóviles. “A su vez tenemos la posibilidad de hacer financiación en cash en algunos puntos de venta”.

Según Valera, la idea detrás de esto también es generar fidelidad y acercarse directamente a los consumidores. “Nos apalancamos ahí porque hay mucho mercado. Si vos te paras en un monocalan, como puede ser traer clientes a través de Google, te quedas sin perspectiva de crecimiento y escalabilidad. Hay gente que quizás no se mete en Internet pero puede ser cliente tuyo con una moto, efectivo o un electrodoméstico”, indica. En Argentina y en Uruguay este cambio ya comenzó y actualmente representa hasta un 40 por ciento de la colocación total de

Wenance en esos mercados. En España, Perú y México se encuentran en proceso de testear el modelo para lanzarlo a comienzos del año que viene. "Para el segundo o tercer trimestre de 2023 probablemente ya tenemos niveles interesantes de colocación ahí", destaca.

Como te ven, te tratan

Para que este cambio no quede solo en un nuevo mix de ingresos, la empresa también encaró una reformulación de su logotipo. Abandonó el color blanco y negro, apostó por una paleta de colores en la gama de los verdes e incorporó la imagen de una bandera flameando que, puntualizan, simboliza la "igualdad financiera". "Necesitábamos hacer un cambio que sea un impacto fuerte no solo de cara a los países sino también a la transformación estratégica de nuestro modelo de negocios", comenta Valera.

A su vez, el nuevo perfil implicó la simplificación del *portfolio* de marcas de la empresa. Incluso esto llevó a dejar en espera la idea de sacar su propia tarjeta. "En 2019 empezamos a sacar marcas específicas de nicho para entender qué tipo de *target* y producto podíamos estar capturando", menciona el ejecutivo. Así nacieron Welp, orientada a un crédito "más largo y pegada a un tipo de cliente prime más cercano del banco" y Mango, una opción de menor monto y rápida disponibilidad. Finalmente la primera prevaleció como la única, en tanto que Wenance pasó a ser el holding que la engloba. No obstante, dentro del universo Wenance también aparecen otras empresas ligadas a Muszak, como la desarrolladora de real estate Avilis y la sociedad de bolsa Liebre Capital.

Pisa fuerte en España

Mix de negocios según % de participación por mercado



Fuente: la empresa

En parte, el *rebranding* también apunta a mostrar en su imagen esa nueva estrategia de cara a los potenciales inversores institucionales. La compañía levantó 30 millones de euros – ampliables a 50 millones – por parte de un fondo estadounidense para destinarnos a su operación en España. "Acá recién ahora está el *boom* de la cuota y está super desatendido el mercado de la calle", asegura Valera desde el viejo continente. Aunque, menciona, su idea es "seguir haciendo ruido en España en 2023", hay mercados más alejados que seducen a la empresa.

Pie firme en Europa

Polonia y Suecia son los próximos países en los que Wenance quiere plantar bandera a comienzos de 2024. "El *microlending*, ese préstamo corto, rápido y ágil, cae bien en todos lados. Y esos dos mercados son plazas atractivas para el préstamo digital chico. Son mercados que están muy bien vistos

y que tienen mucho potencial en esta industria", explica el directivo. A estos le agrega una incursión en los Estados Unidos, puntualmente en Florida, donde ya tramitaron una licencia de *consumer finance*.

"Las licencias para todos ya están listas. Lo único que falta es ponerle los conectores", ahonda. Para desembarcar en Polonia y Suecia no proyectan adquirir compañías ya establecidas, sino armar la operación desde cero. Una parte del equipo trabajará de manera remota desde otros de sus mercados, aunque, ciertas áreas, como marketing y riesgo, tendrán un equipo local. "En España empezamos con tres personas y ahora somos 75", destaca.

La hoja de ruta continúa con expansiones en Brasil y Colombia. "En esos estamos trabajando con algunos relevamientos de mercado. Y hay un país más, pero ese me lo guardo", interrumpe.

¿El cambio de imagen y de estrategia de negocio es un primer indicio de la posibilidad de tramitar una licencia bancaria? "Sí, puede tener esa connotación. Está todo charlado y está dentro de nuestro *roadmap* estratégico, pero hay que buscar el momento oportuno para dar estos saltos porque tiene otra complejidad de cara a aspectos regulatorios y socios estratégicos".

Mientras tanto, ya comenzaron a tener conversaciones para obtener una licencia bancaria en Lituania y en los Estados Unidos. "Son procesos que llevan mucho tiempo", ataja. Y agrega: "En su momento tuvimos charlas también en Argentina, sin embargo creo que todavía nos queda mucho camino para poder escalar en nuestro modelo de negocios".

En ese momento la empresa está próxima a lanzar un MVP de un nuevo proyecto en España. "Será para financiar a través del PosNet del punto de venta y tener un modelo híbrido similar al '*buy now, pay later*' de Klarna (N.d.R: *fintech* de origen sueco especializada en créditos)", señala. "Nadie nos apura igualmente. El único que nos puede apurar es el mercado o la necesidad puntual de un cliente, un comercio o una industria". <AP>

En cifras



Millones
En colocaciones mensuales de créditos en el mercado argentino

Fuente: la empresa.



Tecnología verde

El camino hacia el agro digital

Plataformas de IA y machine learning, uso de blockchain en la certificación de cultivos y otras herramientas irrumpen en el campo, pero todavía tienen varias barreras que superar.

La aceleración digital, disparada por la pandemia en 2020, ha llegado al sector del agro. No es, particularmente, una novedad. Según datos de la Encuesta de Necesidades del Productor Agropecuario Argentino (ENPA) realizada a mediados de 2021, del Centro de Agronegocios y Alimentos (CEAG) de la Universidad Austral, crece un nuevo modelo de negocios basado en datos.

De acuerdo al estudio, el 73 por ciento de los productores argentinos cuenta con maquinaria que toma y recopila datos. El 70 por ciento la usa para la toma de decisiones. Estos números representan un incremento del 20 por ciento respecto de los resultados de la edición anterior de la encuesta.

La mayoría de las personas encuestadas señaló que las nuevas tecnologías digitales modificarán la forma de

hacer negocios en los próximos cinco años. En este sentido, cuatro de cinco productores están de acuerdo con esta afirmación, sobre todo los grandes productores (90 por ciento) y megaproductores (92 por ciento).

El uso de maquinaria y drones para recoger datos permite medir variables como rendimiento, pérdida de cosecha, humedad, superficie, densidad y otros datos. El uso de esta tecnología, junto a otras innovaciones, forma parte de lo que hoy se denomina agro digital.

“Consiste en aplicar las herramientas digitales en los procesos productivos que se desarrollan en el campo. Es hacer agricultura de precisión o ganadería de precisión, para tener un uso más eficiente de los recursos”, señala Jorge Sáenz Rozas, vicepresidente de CREA, asociación civil sin fines de lucro que reúne a 2100 empresarios agropecuarios de la Argentina.

La agricultura de precisión permite, por ejemplo, de acuerdo con la clasificación de cada lote (evaluando a través

de los datos su tipo de productividad: alta, media o baja), asignar determinados recursos (fertilizantes o semillas), según sea necesario.

Sáenz Rozas explica que en algunas zonas es más fácil tomar datos que en otras. No solo por variables medioambientales, como las condiciones del suelo, las precipitaciones y las sequías, sino por un limitante: la conectividad. “Hoy, muchas *startups* tienen que desarrollar módulos *offline* para cargar los datos de los lotes”, explica. Luego, se suben a la nube.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el 32 por ciento de la población de América latina y el Caribe (244 millones de personas) todavía no ha accedido a servicios de Internet. Y 77 millones de pobladores rurales en países de la región todavía no tienen conectividad con un nivel aceptable de calidad.

Hoy, la región extrapampeana es la más compleja en materia de agro di-

gital. ¿Por qué? Casi no hay conectividad. Saénz Rozas señala que desde CREA trabajan en la conformación de un consorcio para la instalación de antenas en alianza con jugadores del sector de telecomunicaciones.

Desde la región de Cuyo, Diego Maldonado, ingeniero agrónomo y socio de Lumager Energía, una de las tres compañías que proveen energía fotovoltaica en San Juan (hay cerca de 5 MW instalados en empresas privadas agroindustriales con incipiente crecimiento en residenciales), coincide en que la falta de conectividad es uno de los limitantes para el crecimiento del agro digital.

Maldonado se dedica a la reingeniería de riego y manejo del suelo (en frutales, olivos, vid y pistachos) y es miembro de CREA desde hace 20 años. Explica cómo trabajan hoy en materia de digitalización.

“Buscamos lugares con conectividad y trabajamos con controles remotos en los lugares en donde podemos tener conectividad a través de ampli-

ficadores de señal WiFi. Eso nos permite hacer manejo del riego a distancia. La zona donde estoy es primordial para el desarrollo del cultivo. Es una zona desértica. Lo hacemos a través de la conectividad, no se puede hacer en todos los campos, porque es el principal limitante”, explica.

Respecto del uso de IA (inteligencia artificial) en la industria del agro, señala que hoy en la Argentina está en etapa de experimentación. “En la zona de Cuyo se usa muy poco. Porque está más desarrollada para la Pampa húmeda y cultivos anuales, no para cultivos perennes. Aplico tecnología y herramientas que están al alcance, como drones y digitalización de las fotografías”, dice.

El uso de IA en el control de malezas para el ahorro de productos es una herramienta que en la actualidad se está imponiendo en productores de avanzada. Está basado en sensores que reconocen malezas. Al mismo tiempo «aprenden» a detectar, a través de *machine learning*, diferencias específicas en la misma especie.



"Hoy hay avances importantes aunque en su mayoría son poco usados por un gran número de productores, principalmente por su costo y algunas dificultades en su aplicación. Los avances son tremendos aunque muchos de ellos siguen en fase de investigación", finaliza Maldonado.

La gran apuesta

La economía digital representa el 15,5 por ciento del PBI mundial. En los últimos 15 años, este rubro de la economía creció a un ritmo de 2 veces y medio más que el resto de la actividad que compone el PBI. Es un eje clave en el desarrollo de la economía. Y, sin dudas, es la aliada perfecta para potenciar el crecimiento del agro.

"El desafío hoy es hacer empresas atractivas para nuestras familias y nuestra descendencia. Que logren captar la atención de las nuevas generaciones", señala Sáenz Rozas.

La unión de la industria del agro y la economía del conocimiento (principales fuerzas exportadoras del país) es el futuro de este crecimiento. Como consecuencia, desde 2020 nacieron innovadoras startups que potencian el agro digital. Tal es el caso de AgroToken. Es una compañía que utiliza tecnología blockchain para la tokenización de activos agrícolas. Combina el agro con el mundo cripto.

Cada token representa una tonelada de granos que el productor vendió y entregó. Todo está registrado mediante un protocolo llamado «Prueba de Reserva de Granos» (PoGR), auditible en todo momento (unas de las bondades de la blockchain es su transparencia, al ser una base de datos inalterable y disponible para quien quiera consultarla).

AgroToken tiene una infraestructura de seguridad multichain (es decir, usa diferentes cadenas de bloques), a través de blockchains como Ethereum, Polygon y Algorand. Así, ofrece la tokenización de activos del agro o agrocommodities. Posee tres stablecoins (criptomonedas estables) en trigo (WHEA), en soja (SOYA) y en maíz (CORA). Cada token está respaldado por una tonelada de granos entre-

La economía digital representa el 15,5 por ciento del PBI mundial. En los últimos 15 años, este rubro creció a un ritmo de 2,5 veces más que el resto de la actividad que compone el producto.

gada en un acopiator que lo certifica. En síntesis, AgroToken convierte cultivos reales en un *token* y en una moneda estable respaldada uno a uno con granos.

A fin de 2021, la compañía logró obtener US\$ 5 millones en una ronda de inversores, liderada por Xperiment VC y otras compañías como por ejemplo ByMA (Bolsa y Mercados Argentinos). Meses después, llegaría el "criptoinvierno" o bear market (mercado en baja) cripto.

"Este fue un año de aprendizaje. Fue un año difícil para blockchain y cripto pero lo que nosotros hacemos tiene todo el sentido para el productor", señala Eduardo Novillo Astrada, CEO y cofundador de AgroToken.

La tokenización de los activos, más allá de la aplicación DeFi (finanzas descentralizadas, AgroToken tiene además su propia tarjeta Visa para realizar pagos con sus stablecoins), es una herramienta que permite hacer visible información de los procesos productivos.

"Damos herramientas a los productores, al agro, para que hagan todo de una forma más eficiente, más líquida, con menos costo. No veo resistencias, veo aceptación, buena voluntad y apertura, pero es un sector muy tradicional al que le cuesta moverse rápido", señala Novillo Astrada.

Continúa: "Vemos que hay una gran movida del agro hacia lo digital, hacia la tecnificación, hacia la tecnología. Se está viendo, es un movimiento que viene hace varios años. Tenemos algo disruptivo y diferente, estamos en algo más nuevo. Nuestra expectativa es llegar el año que viene a 1 millón de toneladas tokenizadas".

Si bien es una época crítica para el mundo cripto, señala que es un momento positivo para AgroToken. "No cabe duda que lo cripto está en el mundo, se instauró y no hay vuelta atrás de lo que se viene", finaliza.

Por su parte, Marcos Bradley, director de Marketing de Protección de Cultivos Syngenta Latinoamérica Sur, asegura que la digitalización es un requisito para la agricultura del futuro. Hoy, la compañía suiza es número 1 en la Argentina en protección de cultivos.

"Adaptarse al mundo que viene es la mejor inversión que se puede hacer. El espacio para innovar y mejorar en todos los puntos de la cadena -y que eso retribuuya en retorno de inversión en todos los aspectos- para generar un impacto en nuestras actividades y el futuro de la agricultura es increíble", sostiene.

En 2021, Syngenta presentó Cropwise en Argentina. Es una plataforma colaborativa y abierta de IA que va nutriéndose constantemente a través del uso y la experiencia de los usuarios y les permite a los productores contar con herramientas de exploración y análisis de rendimiento, pronóstico de enfermedades, planificación de la cosecha y la desecación, la gestión de riesgos en el campo, pudiendo realizar un monitoreo de forma offline, sin la necesidad de tener acceso a Internet.

Actualmente brinda servicio a más de 700.000 hectáreas en el país y 70 millones de hectáreas alrededor del mundo. Con distintas funcionalidades, se destaca Cropwise Sustainability, que permite a productores y a empresas del sector obtener la trazabilidad de los procesos para entender puntos de mejora y lograr acciones más sostenibles, minimizando el impacto en el ambiente.

Además, es la herramienta que utiliza el programa Paisajes Multifuncionales, que busca promover la biodiversidad en los lotes agrícolas. Quienes participan pueden registrar las especies nativas e insectos en Cropwise y medir el aumento de biodiversidad en cada región gracias al índice generado junto a investigadores del Conicet. <AP> Julieta Schulkin



> Un líder
te inspira
Más de 400
te convierten
en uno



Edición 114º Aniversario

400 CEOs y directores de las empresas más importantes del país te cuentan su visión para el año 2023.



Suscríbete ahora:
suscripciones@cronista.com
0800 222 7664

(C) El Cronista

Cada cuatro años, el fútbol vive su evento más importante. Pero unos meses antes se da lugar al otro mundial, el de las publicidades que van a salir a competir por la atención de los espectadores.



Por Eugenia Iglesias

En ese partido, la vara está muy alta. En la Argentina hay una larga tradición de *spots* que quedaron en el imaginario popular. Desde el *"tanta gloria, tanto fútbol"* que se cantaba como un himno en Corea-Japón 2002, hasta el furor por los bracitos que alentaban al ritmo de *We Didn't Start the Fire* de Billy Joel en Alemania 2006. Es el momento en el que las agencias ponen toda la carne al asador, y las marcas se dan el gusto

de transmitir sus mensajes en unos momentos en los que la audiencia está más receptiva que nunca.

Para este Qatar 2022, además de la imaginación, las piezas publicitarias se idearon con la ayuda de las nuevas herramientas digitales que permiten que el tiro vaya directo al arco. A continuación, el detrás de escena de algunas de las mejores ideas que se vieron en la tanda de este mundial.

Hablándole al corazón

Una de las piezas más esperadas de cada mundial es la propuesta de Quilmes. Este año, la marca de cerveza tomó un concepto que surgió de las conversaciones de redes sociales y lo transformó en una pieza que mezcla humor con la auténtica fibra argentina. Para fines de octubre estrenó *"Coincidencias"*, el spot que hace referencia a la ilusión que genera la competencia, aunque ese entusiasmo implique encontrar vínculos de lo más insólitos con el Mundial de México 1986. Desde la hora a la que se jugará el partido final hasta el pronóstico climático de la última Navidad antes del torneo y la posición de Júpiter durante el partido decisivo.

En el juego de búsqueda de coincidencias aparecen argentinos de todas las edades y perfiles, para incluir al amplio *target* al que apunta la marca. Y, como siempre, apostaron por sumar a varias figuras reconocidas, como el actor Mario Alarcón y el arquero de la selección, Franco Armani, quien nació en octubre de 1986. También hace su aparición Pedro Aznar, quien menciona que el mismo año en el que Maradona levantaba la copa, él y Charly García

colaboraban para lanzar *Hablando a tu corazón*. "Ahora les toca a ustedes", les pide el bajista a los músicos Louta y Goyo Degano (cantante de la banda Bandalos Chinos) incitándolos a hacer su versión de la canción y así continuar con las coincidencias.

"Sabíamos que había expectativa con la publicidad de Quilmes y eso nos dio la posibilidad de hacer algo grande de verdad", comenta Daniela Fux, la gerente de marca, para quien el desafío de este comercial que se empezó a gestar en marzo también pasó por hablar de la Selección nacional sin ser *sponsor* oficial.

El objetivo no era poner a la marca en el centro, sino al sentimiento de los argentinos, por eso decidieron trabajar con una temática que surgió del mis-

fícales a nivel sociedad y tenemos que ver cómo hacemos para conectar con algo súper argentino. Podemos reírnos de nosotros mismos y apelar al folclor que hay detrás del fútbol", menciona la gerente de marca. Y Lofiego coincide: "Sentimos que estamos llegando a una crisis del paradigma solemne y del golpe bajo. La gente ya tiene suficientes malas noticias. El argentino es un tango pasional, pero a veces necesita un momento para distenderse".

El impacto a posteriori se mide a través de las típicas métricas de interacción –la pieza, que dura más de 2 minutos tiene un *view rate* del 75 por ciento- y se monitorea a través de herramientas de *social listening*. Sin embargo, hay ciertas cosas que desde la

te, el inicio está a cargo del DT Lionel Scaloni, y luego se suman Paulo Dybala, Ángel Di María, Rodrigo De Paul, Alejandro Gómez, Emiliano Martínez, Julián Álvarez, Guido Rodríguez, Lisandro Martínez, Alexis Mac Allister, Joaquín Correa, Gonzalo Montiel y Gerónimo Rulli.

Además, se suman embajadores del ámbito de la música y el entretenimiento: Bizarrap, Paulo Londra, Emilia Mernes, Nico Ochiato, Luquitas Rodríguez, Sofi Martínez, Grego Rossello, Martín Dardik (El Trinche), Mili Mansilla, Sebas Fernández y Lola del Carril.

"Apostamos por un formato y una idea muy disruptiva para lo que suelen ser las comunicaciones de Adidas y lo decidimos porque nos queríamos ali-



"Buffet" (izq.) y "Mi pedido" (der.), con Dalma Maradona como figura, fueron las apuestas de PedidosYa.

mo público. Luego, el equipo creativo de la agencia draftLine se encargó de moldear la idea. "Tenemos un equipo de *Connections* que trabaja con data que está al servicio de buscar tendencias en materia digital. Hay un equipo de *trend search* que apoya para entender cualquier tópico y trabajamos con herramientas para entender el nivel de conversación", explica Guido "Chapa" Lofiego, director de la firma.

En ese sentido, Fux ve una oportunidad: "Hoy las redes sociales y el *real time* te permiten tener una sensibilidad muy grande de lo que está pasando y ahí las marcas podemos aprovechar para estar muy cerca de lo que pasa en el momento y capitalizarlo".

El tono humorístico fue, tal vez, una de las claves del éxito de la campaña. "Estamos atravesando momentos di-

empresa no pueden medir, como la viralización que se dio vía WhatsApp: "Hay un lindo indicador que es cuando hasta los padres de tus amigos te escriben para felicitarte", confiesa Lofiego.

Una juntada disruptiva

A nivel global, Adidas apostó este año por un clásico que atraviesa fronteras: las reuniones familiares. Luego, cada país se encargó de adaptarlo a sus costumbres y en Argentina, la pieza decidió mostrar cómo los principales futbolistas de la Selección y otros embajadores de la marca organizan una "juntada" bien argentina, con asado, picada, música y un final para el recuerdo a cargo del propio Lionel Messi.

El *spot*, pensado íntegramente para redes sociales, tiene un plantel de lujo: además del diez encargado del rema-

near con un *target* más joven y mostrar todo el poder de nuestro *portfolio*, no solo el de fútbol. Por eso tenemos a los jugadores pero también a gran parte de nuestro *portfolio* de influencers", explica, Diego Silber, *manager Brand Communications Football* de la alemana.

El formato -vertical que alude a un video típico de TikTok hecho con fragmentos con los distintos comentarios de cada figura- se eligió también para poder contar con todas estas personalidades que, de otra manera, hubiese resultado imposible reunir. Esta idea permitió que cada jugador pudiera grabarse desde distintos países del mundo. Incluso Messi se grabó él mismo desde su casa con su teléfono.

"Es una pieza súper Gen Z, solamente disponible en formato *mobile* y pensada para viralizar y que se creen me-

mes y capturas. Y si bien estaba pensado para que esas cosas pasaran, con Messi eso es mucho más fácil. Nos dimos cuenta de que era tan disruptivo que no se justificaba llevarlo a formatos tradicionales", comenta Silber. Y los resultados no decepcionaron: la pieza superó las 4 millones de reproducciones y fue el video más exitoso de la cuenta de Instagram de Adidas Argentina.

La agencia creativa detrás de la idea fue Astillero Buenos Aires, y se trabajó, además, con la productora The Movement.

Unos días después, a nivel interna-

cional la marca sacó "The Impossible Rondo", una pieza muy original donde se ven a cinco versiones de Messi a lo largo de los años jugando un loco y pasándose la pelota a sí mismo.

El comercial se filmó en París y contó con dobles de cuerpo para hacerlo posible luego en postproducción.

Desde Argentina aportaron parte de las camisetas de mundiales anteriores que se necesitaron para el rodaje. En números, fue otro éxito: el posteo global (en colaboración con la cuenta de Messi) llegó a las 85 millones de reproducciones.

Cuestión de timing

Una de las sorpresas de la tanda mundialista de este año fue Paladini, que se sumó con una original propuesta. Haciendo un juego de palabras, apostó por subirse a la fiebre por las figuritas del mundial con su campaña "Llená tu Panini" y sacó más de una sonrisa entre el público.

El gran acierto, en este caso, fue saber leer el momento. El anuncio salió en medio del gran revuelto por el faltante de figuritas, un tema de furiosa actualidad del que hablaban chicos y grandes. "El Mundial es una fecha donde las marcas buscan conectarse con los consumidores, donde la emotividad está a flor de piel. En el Mundial somos todos uno, estamos encolumnados detrás de la Selección con un nivel de consenso que hacía mucho no se veía", menciona Marcelo Díaz, gerente de Planeamiento Estratégico y Marketing de Paladini.

Según el ejecutivo, se trata de un momento en el que el público está abierto a recibir estímulos, pero que a la vez representa un desafío porque hay muchas marcas compitiendo por esa atención. "No todas lo pueden hacer. Tenés que venir trabajando en esto. Además, está la relevancia de lo que se dice. Es un contexto agobiante, por lo que decir algo que tenga relevancia y con un *insight* poderoso es lo que hace la diferencia".

En su caso, trabajaron con la agencia Mercado McCann para lograrlo. "Hay muy pocas marcas que sean apellido de familia y eso lo venimos trabajando. El concepto es que nacimos para esto. En esta línea, vimos muy propicio y oportuno el hacer este nexo con Panini". En conjunto, trabajaron de forma ágil para salir en tiempo récord: desde que se presentó la idea hasta que se terminó de filmar pasaron apenas ocho días.

Del otro lado, Panini no estaba enterado del proyecto. Sin embargo, ambas marcas tenían una buena relación y desde Paladini confiaron en la idea: "Siempre estuvimos muy seguros. La clave estuvo en contar con una idea poderosa, un buen *insight* y un buen trabajo en equipo, además de un Directorio que acompañó para aprobar



Haciendo un juego de palabras, Paladini apostó por subirse a la fiebre por las figuritas del Mundial con su campaña "Llená tu Panini".

rápidamente".

La campaña se replicó en televisión, radio, vía pública y redes sociales. Además, se complementó con una promoción para ayudar al punto de venta.

"La repercusión fue muy buena". ¿Y Panini? Ellos también: "Les gustó, lo tomaron muy bien y se rieron", concluye el ejecutivo.

Mirada 360°

Otra de las empresas que apostó fuerte para este Mundial fue PedidosYa. *Sponsors* de la Selección, salieron a competir con varios platos fuertes. El trabajo empezó con cinco meses de antelación y tuvo una mirada regional en todos los países donde la firma opera. En Argentina, como resultado de ese proceso hubo cuatro campañas locales pensadas en conjunto con la agencia GUT Buenos Aires.

"Buscamos cómo diferenciarnos de la tanda mundialista donde muchas veces no sabes qué marca te está hablando y que eso nos construya a nosotros como marca, no solo salir a decir que somos *sponsors*. Por eso nos quedamos con el concepto de los pedidos que hay para los mundiales: el pedido siempre está ahí y nosotros somos los encargados de cumplir con los pedidos de la gente", dice Cintia Skako, *Brand director* de PedidosYa.

"Mi pedido es que papá esté orgulloso", cita Dalma Maradona mirando a cámara en primer plano. "Que lo vivamos con alegría", continúa Papu Gómez en la siguiente escena. Un listado que también se mezcla con los pedidos de la gente común, como un "recordarlo para toda la vida" de un nene que abraza una pelota de fútbol. "Hay personas comunes y también celebridades, todas hablando desde un lugar de vecino o amigo. Desde un lugar de la pasión que compartimos todos y estamos contentos porque logramos emotividad pero también algo genuino".

En paralelo a esta pieza principal también surgieron otras ideas, como la campaña que hicieron junto a los buffets de los clubes de barrio donde los propios vendedores cuentan cuáles eran los platos preferidos de los ju-



En "Coincidencias", Quilmes tomó un concepto que surgió de las conversaciones de redes sociales y lo transformó en una pieza que mezcla humor con la auténtica fibra argenta.

gadores. Se trató de una iniciativa que primero se pensó para digital, pero tras su éxito se expandió a más medios. El agregado es que esos buffets pasaron a estar disponibles en la plataforma y la gente puede pedir esos mismos platos.

"Siempre pensamos las campañas de forma 360° y sobre todo con el Mundial. También tenemos otras actividades como interacciones que hacemos con el Kun Agüero o *influencers*, llevamos a un *rider* a Qatar, llevamos un Obelisco allá también. Vamos viendo la repercusión y tomando decisiones. El ADN de la compañía tiene eso de *startup* todavía, donde se permite el

prueba y error", menciona la ejecutiva. Igualmente, aclara, también trabajan con muchas herramientas de datos para poder volcarlo a las campañas. "Hay mucha información, pero haciendo el análisis correspondiente es mucho más fácil la toma de decisiones. Hay un gran equipo que analiza la data y la filtra y nos ayuda muchísimo".

La pasión mundialista también se contagia a la experiencia de compra, donde hasta la bolsa del *delivery* llega pintada con motivo del Mundial. "Estuvimos en cada detalle siendo muy cercanos a la pasión de los argentinos. Eso es clave", concluye. <AP>

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

La engañosa genia

La división de auriculares de Tim Cook podría ser una de las empresas más grandes de Estados Unidos. Aquí se cuenta cómo la formó.

Por Max Chafkin

Lidado de los AirPods



En algún momento del año próximo, Tim Cook se presentará ante los fieles de Apple Inc y revelará la nueva plataforma informática destacada de la compañía, un casco que combina realidad virtual (RV) y realidad aumentada. Su nombre en código es N301, aunque documentos de patentamiento indican que su verdadero nombre podría ser Apple Reality Pro. Esos documentos y los primeros comentarios insinúan que los componentes del dispositivo posiblemente barrerán con los aparatos de RV producidos por Facebook, Sony y HTC. La versión Apple de la RV parece tener mejor aspecto, correr a mayor velocidad y contar con gráficos más inmersivos. También es casi seguro que será una decepción, al menos al comienzo.

Apple lleva siete años trabajando en el casco, y ahora el proyecto tiene unos 2000 empleados, incluyendo a la persona que anteriormente dirigió el desarrollo de RV para la NASA. Sin embargo, el mercado actual de RV es minúsculo según las normas de Apple. Facebook, que pasó a llamarse Meta Platforms Inc como expresión de su compromiso con el metaverso, que es la otra designación que a veces se usa para la RV, aportó casi el 80 por ciento de los cascos vendidos el año pasado, según la firma de investigaciones de mercado IDC. La totalidad de ese negocio representa poco más del 0,5 por ciento de la facturación total de Apple, lo que no suena tanto a giro estratégico y se aproxima más a lo que gana la compañía vendiendo carcasas lujosas para iPhones.

Diez años después del fracaso del Google Glass, el casco de Apple tendrá que demostrar que podrá convertirse en un éxito masivo. Lo cual convierte al Reality Pro en un blanco tentador para todo aquel que quiera opinar que la compañía ha errado el camino. Esto lo sabemos porque hubo declaraciones similares frente a casi cada decisión que tomó Cook en los 11 años que pasaron desde la muerte de Steve Jobs.

Los críticos suelen invocar el fantasma de Jobs para alegar que la gestión de Cook como director ejecutivo ha consistido en administrar una decadencia sumamente lucrativa. El argumento es más o menos así: cierto, desde la asunción de Cook el valor de mercado de Apple se ha septuplicado, hasta llegar a los US\$ 2,5 billones, pero el iPhone tiene unos 15 años de antigüedad y no podrá sostener ese tipo de crecimiento eternamente. Apple ha dado más peso a la teoría con actualizaciones anuales de sus teléfonos que suenan a mecánicas absorciones de dinero. Además, la decimocuarta versión de cualquier cosa empieza a parecer algo estirada.

Pero mientras todos bostezaban con las pocas novedades en teléfonos, Cook estuvo creando en silencio la que podría ser la historia más exitosa de la industria tecnológica en la última década: los AirPods. Esos extraños dispositivos auditivos son, a la vez, un chiste y omnipresentes. La versión más reciente, un modelo por US\$ 249 que llegó a los negocios el 23 de septiembre, hizo apenas una breve aparición en la presentación del iPhone más reciente. Sin embargo, más que cualquier otra cosa que vende Apple, son ilustrativos de por qué la compañía prosperó tanto con Cook y la razón de que no surjan competidores reales a corto plazo.

Los AirPods son frágiles, tienen un bajo aceptabilidad y parecen haber salido de un horrible accidente con un hisopo. Se atascan fácilmente con la cera del oído, se pier-

den por las rejillas del subte o entre los almohadones de sofás y, al menos en un puñado de casos, terminaron tragados por sus usuarios mientras dormían. Pero incluso quien no los ingiera tendrá que cambiarlos a los pocos años, porque sus baterías de litio no pueden retirarse una vez agotadas. Aunque Apple anunció que las versiones más nuevas utilizan más materiales reciclables, los AirPods siguen siendo costosos para el medio ambiente y para nuestras billeteras, especialmente si se los compara con los EarPods que venían gratis con los productos de la compañía en las últimas dos décadas. Y aun así, como lo puede comprobar cualquiera que circule por la calle, la gente los adora.

Apple no informa las ventas de auriculares —sus presentaciones trimestrales agrupan los AirPods con relojes, parlantes hogareños y otros accesorios— pero analistas externos indican que en 2021 vendió unos 120 millones. Cálculos de IDC y Bloomberg Intelligence señalan que los AirPods aportan casi la mitad de las ventas de lo que Apple llama “Portables, Hogar y Accesorios”, su línea de negocios de crecimiento más rápido. Entre 2016 y 2021 las ventas de esta categoría subieron 245 por ciento hasta US\$ 38.000 millones. El banco de inversiones Piper Sandler Cos calcula que 3 de cada 4 adolescentes estadounidenses tienen AirPods. Apple ha establecido la norma para los auriculares inalámbricos y convirtió un accesorio gratuito en una compra obligada por US\$ 200.

Por supuesto que los AirPods no son en verdad un producto independiente. Son la extensión de un proyecto más grande de Cook: un ecosistema mutuamente dependiente entre hardware, software y servicios que hacen que los consumidores gasten más todo el tiempo.

Cuando hace seis años Apple presentó por primera vez los AirPods, junto con el iPhone 7, la mayoría de los auriculares inalámbricos se producían con financiaciones colectivas y estaban llenos de defectos. Samsung Electronics Co había lanzado su propia versión dos meses antes, pero la duración de la batería y los controles eran un desastre. Apple en cambio prometía hacer brujería. Phil Schiller, que entonces dirigía el marketing de la firma, declaró en la presentación que los usuarios del AirPods debían esperar una “auténtica experiencia mágica de Apple”.

Con eso quería decir que venían listos para ser usados y funcionaban sin ningún tipo de instalación. En aquel momento los otros auriculares requerían oprimir un botón en el dispositivo por algunos segundos, esperar que parpadeara un indicador LED, lo que indicaba que los auriculares estaban en modo de sincronización, después había que abrir la configuración del teléfono, seleccionar el ícono de Bluetooth y, a veces, ingresar un PIN. Pero los iPhone reconocían al instante a los AirPods, gracias a la versión propia de Bluetooth de Apple, y todo eso ocurría apenas se abría el estuche de carga junto al teléfono. (Quien quería sincronizar los AirPods con un teléfono Samsung o una PC Windows, por supuesto que seguiría el proceso más largo).

Los comentaristas encontraron poco para recomendar en los AirPods más allá de su integración vertical. “No creo que estén plenamente desarrollados”, declaró al *New York Times* Lauren Dragan, editora de auriculares en Wirecutter.

El primer modelo no era resistente al agua, lo que implicaba que no se los podía usar al hacer ejercicio por el peligro de que se arruinaran con el sudor, y, por si fuera poco, los auriculares normales sonaban mejor.

Pero había algo más que hacía atractivos a los auriculares inalámbricos de Apple: la compañía fabricó modelos con cable que eran peores. El iPhone 7 fue el primero que desechó la tradicional entrada de auriculares en favor de una versión patentada que conecta con el puerto de carga. Para conectar los viejos auriculares se precisaba un adaptador que sobresalía del teléfono de manera desagradable. Schiller señaló que la idea buscaba empujar a los clientes a que compraran los AirPods, además de que el equipo de diseño estaba pensando en un bien superior. "En verdad todo se reduce a una palabra: coraje", afirmó. "Coraje de avanzar, hacer algo nuevo que nos mejore". La grandilocuencia de Schiller fue blanco inmediato de bromas, pero él y Cook fueron los últimos en reírse. El sabotaje a la entrada para auriculares y la instalación simple de los AirPods alcanzó para venderlos a millones de personas, muchos de los cuales compran más de uno.

Eso me incluye a mí. En los últimos tres años, por razones que no puedo explicar del todo, compré tres pares de esas cosas, aunque en verdad no me gustan. Me preocupa que se me salgan o se rompan (como el primer par), o que empiecen a fallar si se mojan (como el segundo par). Al principio me sentía incómodo usándolos en público, y por reflejo me los quitaba si entraba en un comercio o en la oficina. Ahora me los dejo. ¿Qué sentido tiene ser educado cuando nadie lo es? Este éxito, que posiblemente representa el 5 por ciento de la facturación total de Apple y constituye el triunfo de la inercia, resume el logro de la

compañía después de Jobs. Apple introduce un producto que funciona bien con el iPhone, luego hace lo que puede para que los productos rivales no puedan competir.

Durante años los rivales de Apple han sostenido que el ecosistema del iPhone infringe las normas antimonopólicas. Durante una audiencia el año pasado en el Senado estadounidense, Kirsten Daru, abogada que representa a Tile Inc., acusó a Apple de "abuso sistemático de su poder de mercado y dominio de plataformas". Tile produce un pequeño dispositivo que se engancha a las llaves para no perderlas. Poco después de que presentara su propia versión, llamada AirTag, Apple dejó de vender productos de otras compañías en sus cadenas de comercios. El AirTag es tan fácil de instalar como los AirPods, mientras que rivales como Tile no tienen acceso a ese tipo de atajos. En aquel momento Apple declaró que su éxito estaba en la innovación de productos y que eso, como mínimo,

fomentaba la competencia.

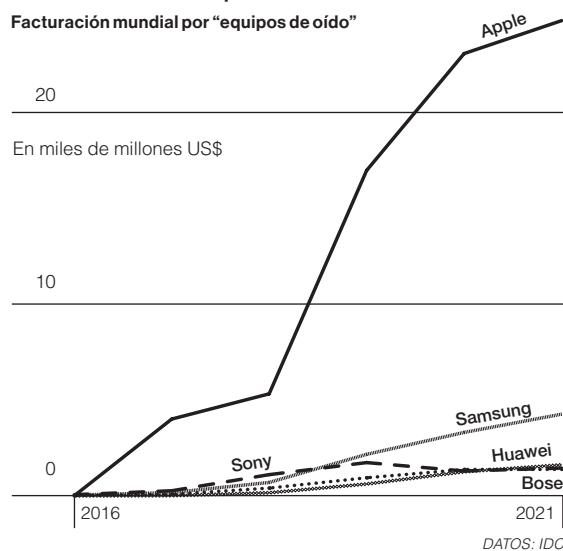
En otras oportunidades la propia compañía minó ese discurso. Por más de un decenio, los mensajes de texto entre iPhones usaron un sistema exclusivo de Apple denominado iMessage. Los mensajes de usuarios de iPhone se muestran en burbujas azules y vienen con otras funciones especiales, como los tres puntos que ondulan cuando la persona con la que hablamos tipea, mientras que los mensajes de otros teléfonos se ven en burbujas verdes y sin otras funciones. Esto es a la vez molesto para los usuarios de Android, que pueden quedar marginados de grupos de chat o no ver mensajes de usuarios de iPhone, y una forma sutil (y tonta) de indicar estatus. Entre las muchas indignidades de los que buscan pareja *online*, la burbuja verde puede marcar como indeseable a una persona. Un título del *New York Post* lo resumió así: "Perdón usuarios de Android: estos esnobs del iPhone no saldrán con ustedes".

Apple podría solucionar todo eso, pero no quiere. En mensajes internos divulgados gracias a una demanda presentada por Epic Games Inc., directivos de alto nivel de Apple hablaron de hacer disponible el iMessage a usuarios de Android, pero descartaron la idea porque, entre otras razones, temían que al hacerlo facilitaran que los padres dueños de un iPhone les compraran alternativas más baratas a sus hijos. Un *mail* de Schiller reenviado a Cook en 2016 indicaba que el "iMessage equivale a una retención importante". Google aprovechó esas revelaciones para protestar que Apple "usa la presión de pares y la prepotencia como medio para vender productos", según lo señaló un directivo.

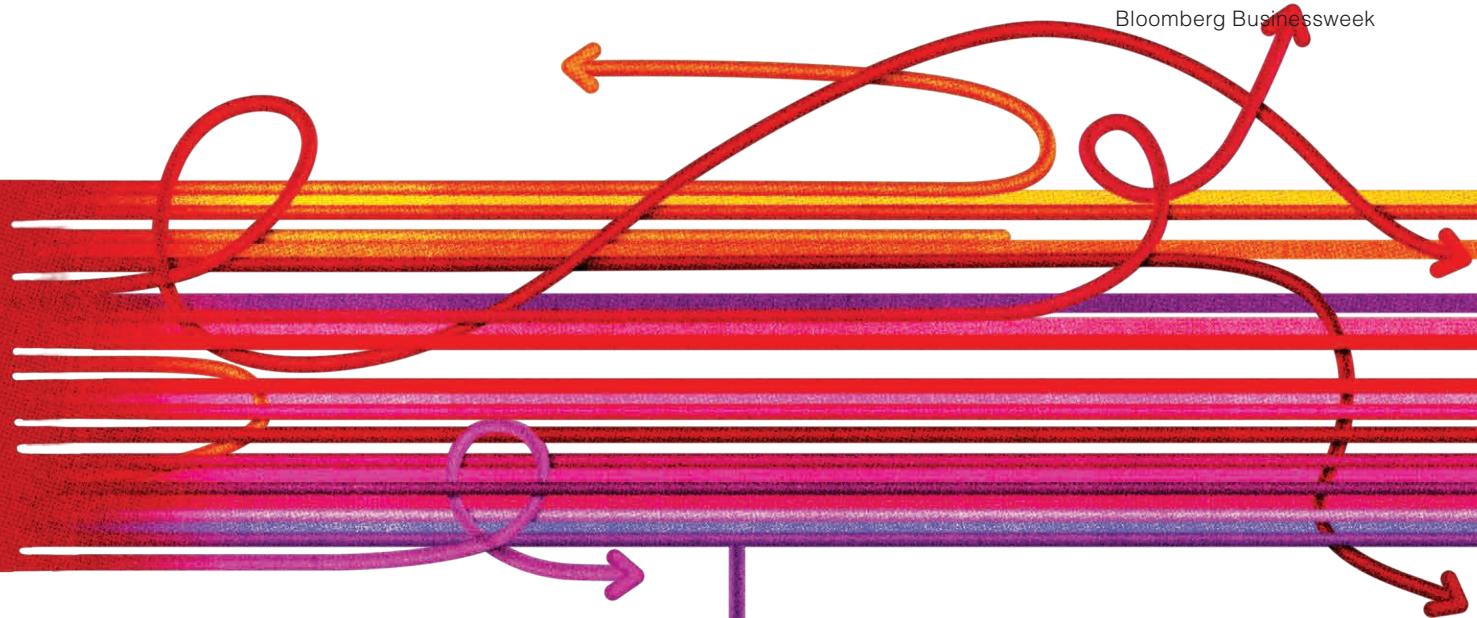
El mismo día en que se anunció el último de los AirPods, Cook subió al escenario de una conferencia de tecnología en la que un integrante de la audiencia se quejó de que su madre no podía ver videos que le mandaba, y le sugirió que lo arreglara adoptando la norma de mensajes RCS, que es libre y tiene soporte de Google. Cook propuso una solución más simple: "Compre un iPhone a tu madre".

Si Apple solo estuviera tratando de mejorar los dispositivos, lo de RCS sería una tontería. Pero en estos días la compañía de Cook no busca eso. El iPhone es un teléfono de US\$ 800, y también una constelación de suscripciones y accesorios que pueden llegar a los US\$ 800 anuales o más. Está el pago mensual por el teléfono (US\$ 33, financiado con la Apple Card), el seguro (otros US\$ 9 mensuales del AppleCare+), el almacenamiento en la nube (que parte de US\$ 1 pero que precisa del plan mensual iCloud de 3), música (US\$ 10 mensuales en Apple Music), y los nuevos AirPods Pro que pronto serán obsoletos (US\$ 249). Cierto, pueden quedarse con los viejos auriculares blancos con cable. Pero desde 2020 Apple también cobra por esos. <BW> Con Mark Gurman

Los AirPods están por todos lados







La compañía modificó para siempre la industria del entretenimiento. Ahora la competencia por el streaming obligará a que sea ella la que cambie.

Hacia el mediodía del miércoles 16 de marzo, cientos de empleados de Netflix Inc se reunieron en el segundo piso del Hotel Hilton de Anaheim a la espera de buenas noticias. La compañía había prosperado durante la pandemia. En 2020 incorporó el récord de 36,6 millones de clientes, y sus inversiones energéticas en contenido original dieron frutos en 2021, con la serie policial *Lupin* y la surcoreana *El juego del calamar*, dos de sus programas más importantes. Netflix también se había abierto paso en los principales premios de Hollywood al recibir dos de los tres Emmy más importantes y 27 nominaciones al Oscar, más que ninguna otra compañía. Pasados un par de años en la guerra del *streaming* parecía que Netflix no solo había sobrevivido sino que estaba más fuerte.

Al escenario subió uno de los codirectores ejecutivos, Ted Sarandos, quien convirtió a Netflix en una máquina de ganar premios, para inaugurar la reunión anual de la empresa luego de presentar un breve video que resumía muchos de sus éxitos. Pero apenas cedió su lugar a Spencer Wang, vicepresidente de finanzas, relaciones con inversores y desarrollo empresarial, el ánimo en el salón empezó a ensombrecerse, contaron dos personas que estuvieron presentes pero que no

**Por Lucas Shaw
Ilustración de
Julia Dufossé**

están autorizadas a hablar al respecto. En los últimos meses el crecimiento se había detenido, lo que llevaba a la firma a perder suscriptores por primera vez desde 2011. Mientras los directivos seguían a Wang en sus explicaciones de cómo revertir la caída, muchos empleados cayeron en la cuenta de que Netflix estaba en dificultades. Su éxito admirable a lo largo de 25 años había insuflado en su personal la idea de que no podían perder. El pequeño servicio de DVD por correo surgido en Los Gatos, California, muchas veces se había anticipado al futuro, y conseguido superar a jugadores mucho más grandes para transformar Hollywood a su imagen. Esta era la primera vez en que la conducción de Netflix afirmaba que la competencia estaba afectando negativamente y de manera significativa el negocio de *streaming* de la compañía.

Al mes siguiente los directivos compartieron noticias incluso más negativas con los inversores durante una revisión trimestral de ingresos: la empresa podría perder unos 2 millones de suscriptores en el segundo trimestre, 10 veces la cantidad que había perdido en el primero. Sarandos y el otro CEO, Reed Hastings, lo atribuían a diferentes factores —mayor competencia, una merma en la adopción de televi-

sores conectados y la salida de Rusia luego de la invasión de Ucrania— en tanto procuraban garantizar a los inversores que el dolor sería breve. No les funcionó; los inversores se asustaron. Al día siguiente las acciones de Netflix se hundieron un 35 por ciento, barriendo con unos US\$ 50.000 millones en valor de mercado. Los papeles siguieron

Hastings y Sarandos en una conferencia de prensa en Seúl en 2016



cayendo en las semanas posteriores y solo rebotaron un poco cuando Netflix informó que en el segundo trimestre había perdido 1 millón de clientes, en vez de 2 millones.

Con 221 millones de suscriptores y una gran ventaja sobre la competencia en casi todos los mercados importantes, Netflix sigue siendo por amplio margen el servicio de *streaming* más popular del mundo. Y a pesar del renovado escepticismo de Wall Street, el *streaming* sigue creciendo. Pero el auge inicial de la empresa se terminó, junto con la enormevaluación que lo había acompañado. Durante años Wall Street trató a Netflix como una *startup* de alto de vuelo antes que como un gigante de los medios del estilo de Walt Disney Co o Paramount Global. Los inversores festejaron cuando Hastings y Sarandos se endeudaron para superar en gasto a la competencia, dilapidando más dinero del que recaudaban. Ahora ven una empresa madura que afronta más competencia de parte de alternativas baratas. Empezaron a preguntarse incluso si el *streaming* es un buen negocio. Netflix debió desprenderse de 500 empleados y arrendar espacio que ya no necesita. También promedió frenar el gasto en programación —aunque no hará recor-

tes— y archivar decenas de proyectos de cine y TV.

Según una veintena de empleados actuales y pasados que hablaron con Bloomberg Businessweek, el hundimiento del precio accionario de Netflix dañó la moral en una empresa que suele figurar como uno de los empleadores más deseados del mundo. Hastings hasta escribió un libro sobre la cultura de la compañía como orientación para otras. Promovió a los mejores y les duplicó o triplicó los salarios. Dio libertad a los directores para que tomaran decisiones y gastaran el dinero que juzgaran adecuado. También compartió cantidades sin precedentes de datos internos, y les confirió a los empleados acceso al sueldo de sus pares y al rendimiento financiero de la firma.

Pero al crecer, Netflix adoptó una jerarquía más tradicional y una toma de decisiones centralizada. Los directores veteranos dispuestos a objetar a la conducción ya no están, y, al igual que en otras compañías tecnológicas, Netflix está contratando empleados más jóvenes en su grupo operativo para formar estratos salariales inferiores y manejar los costos. Toda esa heterodoxia iluminada resultó difícil de ejecutar en escala. Cuando Netflix ordenó despidos a comienzos de este año, los directivos no enviaron los mensajes habituales explicando la decisión, según lo habían hecho durante años. Tampoco los recortes llegaron a la conducción de alto nivel.

Sarandos y Hastings sostienen que Wall Street exageró su reacción y que la caída en los suscriptores es temporaria. Son, después de todo, el servicio de *streaming* más popular en un mundo que continúa la transición de la TV tradicional a la de Internet. El servicio representa ahora el 8 por ciento de la audiencia de TV en EE.UU., más que ninguna otra cadena, y cuenta con más clientes en el exterior que Disney+, HBO Max, Paramount+ y Peacock combinadas. Aunque sacudida, la moral se estabilizó en tanto la firma pone la mira en su próximo gran objetivo. Hastings y Sarandos siguen afirmando que Netflix puede duplicar su cantidad actual de suscriptores hasta llegar a los 500 millones, si no a los 1000 millones.

Neumann alega que Netflix identificó las causas profundas de sus penurias recientes y que trabaja en dos nuevas iniciativas para solucionar el problema. Introducirá una categoría con publicidad que se

“Netflix cometió errores en el pasado debido a la soberbia. No tener publicidad hasta 2023 es una señal de esa soberbia”.

dirigirá a los que piensan que Netflix es demasiado costosa y les cobrará a las personas que comparten su contraseña. Por mucho tiempo la compañía había dicho que nunca iba a probar esas iniciativas porque no eran amistosas con los clientes. "Netflix cometió errores en el pasado debido a la soberbia", opina Mark Mahaney, director de investigación en Internet en Evercore ISI.

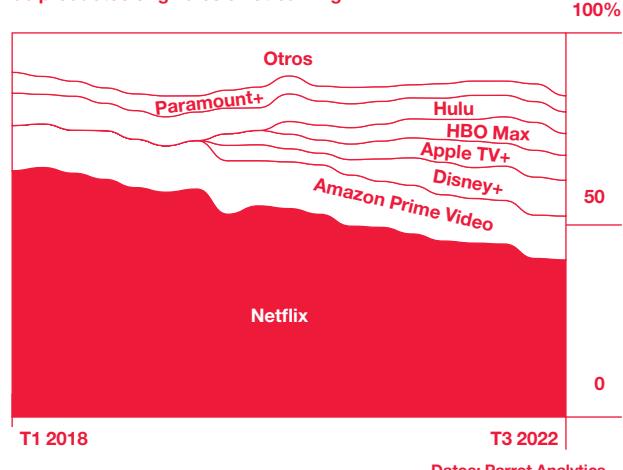
Hastings nunca quiso vender publicidad. Cuando creó Netflix lo hizo como una alternativa a Blockbuster. Ofrecía una amplia selección de DVD y no cobraba cargos por demora. Adoptó un enfoque similar con el *streaming*. La TV por cable se había convertido en un producto oneroso que muchos consumidores detestaban. Había demasiados canales y todo era muy costoso. La cadena promedio de TV presentaba hasta 15 minutos de publicidad por hora. Netflix tenía una propuesta simple: transmitir programas a pedido por una fracción del precio del cable. "Todo está en Netflix. Sin avisos. Precio único y bajo", sigue afirmando la empresa en algunas promociones para clientes.

Mientras Netflix crecía, analistas de Wall Street, colegas y periodistas fustigaban a Hastings con respecto a la publicidad. Casi todos los negocios de medios importantes de la historia moderna ganaron dinero vendiendo su base de clientes a los anunciantes. Las cadenas llevan emitiendo publicidades desde la década de 1940, y algunos de los propios empleados de Hastings creían que Netflix también tenía que hacerlo. Pero la respuesta siempre fue negativa. Hastings sostenía que los clientes preferían Netflix porque no tenía avisos. Tampoco le interesaba recopilar datos personales más allá de los gustos por películas de suspenso o comedias. No quería competir con Google o Facebook, de cuyos directorios alguna vez formó parte. "A largo plazo no hay dinero fácil ahí", le dijo Hastings a un analista del sector en enero de 2020. Su intención era que la compañía se concentrara en sumar suscriptores.

Hastings en 2001, en un centro de distribución en San José, cuando los DVD estaban de moda.



Porcentaje de la demanda mundial de productos originales en streaming



Datos: Parrot Analytics

A fines de 2019 y comienzos de 2020, empresas rivales de medios empezaron a adoptar sus propios sistemas de *streaming*, como Disney+, HBO Max, y Paramount+. Muchos de ellos costaban menos que Netflix y ofrecían decenas de programas originales, sostenidos por amplios archivos de películas y emisiones de TV acumuladas a lo largo del último siglo. Pero Hastings menospreció la competencia que representaban. Por mucho tiempo Netflix había operado como algo próximo a un servicio público. La gente probaba

y cancelaba otros servicios, pero Netflix era irreemplazable. La tasa de cancelación se mantuvo durante mucho tiempo en torno al 2 por ciento, la mitad del promedio del sector, señala la empresa de análisis Antenna Inc.. Netflix se había aprovechado de esa lealtad subiendo los precios cada 18 meses aproximadamente.

Pero el índice recambio —la cantidad de clientes que se anotan y luego dejan el servicio en un período fijo de tiempo— empezó a crecer durante 2021 y dio un salto en 2022. Netflix se volvió más costosa que la mayoría de sus competidores por *streaming* al tiempo que la inflación obligaba a los consumidores a reducir gastos. Ahora más del 20 por ciento de las personas que se suscriben a Netflix en EE.UU cancelan después de un mes, lo que está en línea con el promedio del sector, agrega Antenna. Para agravar las cosas, quienes cancelan Netflix suelen irse a un servicio rival.

Sarandos en junio con el elenco de *El juego del calamar*



Mientras tanto, menos personas se suscriben. Desde 2016 Netflix venía sumando un promedio de 27 millones de clientes anuales y tuvo su mejor año histórico en 2020. Pero ello se debió a un repunte en la primera mitad del año; el negocio se frenó en la segunda mitad y se mantuvo deslucido durante todo 2021. Al comienzo Netflix consideró que la merma en el crecimiento era consecuencia de la pandemia.

Hacia fines de 2021 las cifras ya no podían ignorarse y los directivos tenían que encontrar una respuesta. En marzo, Neumann soltó un globo de ensayo en una conferencia con inversores. Netflix no era dogmática respecto de la publicidad, dijo, y luego agregó: "Nunca digan nunca". Al mes siguiente, cuando las acciones se desplomaron, Hastings oficializó el anuncio. Señaló que Netflix iba a experimentar con publicidades dentro de uno o dos años. El comentario sorprendió a muchos de sus empleados, especialmente los de la vieja guardia que veían en la falta de publicidad algo central en la misión de la compañía. Pero una vez que Hastings se decidió, Netflix no perdió el tiempo. Luego de no haber vendido avisos por 25 años ahora se proponía edificar un negocio publicitario en los siguientes siete meses.

La tarea de cómo se vería la publicidad en Netflix recayó en el director de operaciones Greg Peters. Como Hastings había fijado un marco temporal tan energético, Peters decidió tercerizar la tecnología y la venta publicitaria. La mayor parte de los directivos del sector entendieron que los favoritos para hacerlo serían Google o Comcast Corp., ya que son los líderes del mercado en publicidad de video online. Pero Netflix sorprendió a todos cuando escogió a Microsoft Corp., que casi no tiene un negocio de videos por streaming.

A pesar de la embestida, Netflix trata de que los avisos sean lo menos invasivos posibles. Nadie que pague el servicio verá avisos a menos que elija bajar de categoría. La

versión con publicidades costará la mitad de lo que cuesta el plan actual. Y la categoría más barata tendrá comerciales solo durante cuatro minutos por hora, menos que en la TV tradicional pero comparable a los servicios rivales de streaming. No habrá publicidades en programas infantiles o películas nuevas, al menos al comienzo. Tampoco utilizará muchas herramientas modernas para medir las visualizaciones o apuntar a clientes individuales, señalan personas al tanto de los planes. Al limitar la cantidad de avisos Netflix también espera subir los precios que paguen los anunciantes. La compañía pide unos US\$ 60 por cada mil televidentes, el doble de la tasa del mercado.

Los videos online tienen una abundante historia negativa con la publicidad. Hulu LLC era líder en la experimentación de formatos nuevos; ahora todos en el sector coinciden en que la experiencia de los clientes de Hulu es terrible. La gente ve los mismos avisos una y otra vez. Es fastidioso. Pero todos coinciden también en que el potencial de Netflix es enorme. Ejecutivos y analistas de la industria calculan que en el primer año la compañía generará al menos US\$ 2000 millones en ventas de publicidad y suscripciones. Hacia 2027 la publicidad podría aportar US\$ 3000 millones en ventas, señala Ampere Analysis, firma de investigación de mercado. Netflix también sostiene que con el tiempo podría obtener más dinero por persona entre los suscriptores con publicidad que con los clientes actuales. "Si hoy te vas (del servicio), Netflix no puede hacer nada. Pero si te vas dentro de poco, podrán ofrecerte un nivel más barato", explica Michael Pachter, analista de Wedbush Securities Inc.. Veterano escéptico de Netflix, Pachter cambió de opinión: ahora aconseja a los inversores que compren acciones de la empresa.

Más difícil de evaluar es el impacto de las contraseñas compartidas. Por años Netflix consideró que la práctica era una publicidad de hecho, todo como parte de la conquista de la cultura popular por parte de la compañía. Pero hacia 2019, cuando la cantidad de aprovechadores había crecido hasta el tamaño de un país considerable —estimaciones de la firma indican que unos 100 millones de personas usan cuentas compartidas—, Netflix empezó a estudiar contramedidas. "Ojalá hubiéramos lanzado antes (la réplica)", admite Neumann. "Durante años supimos que había un porcentaje constante de la membresía que era prestada".

“Si hoy te vas (del servicio), Netflix no puede hacer nada. Pero si te vas dentro de poco, podrán ofrecerte un nivel más barato”.

Netflix está probando dos formas de atacar el problema en América latina, donde las contraseñas compartidas con especialmente extendidas. Pidió a la gente de Chile, Costa Rica y Perú que pague unos dos dólares para incorporar hasta dos usuarios adicionales a su cuenta. En otros cinco países latinoamericanos cobrará dos o tres dólares para que la cuenta se pueda usar en otra casa. La compañía no decidió todavía cuál método será el mejor, aunque apunta a tener algo establecido el año próximo.

Pero incluso en el caso en que Netflix pueda hacer la distinción entre una exnovia y su hijo, la sola idea de endurecerse con las contraseñas crea un problema de relaciones públicas. A muchos les preocupa que vayan

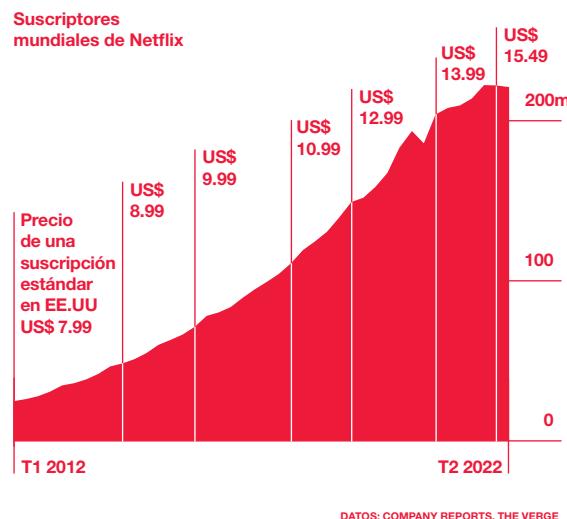
na). El problema de Netflix no es que los consumidores no lo vean. Es que no gana el dinero suficiente cuando lo ven.

Este verano boreal el porcentaje de streaming del total del tiempo televisivo llegó a un nuevo máximo y ahora aporta el 35 por ciento de toda la televisión que se ve en Estados Unidos. Lo que significa que el 65 por ciento sigue encerrado en la TV lineal y gradualmente pasará a Internet. El desafío principal de Netflix es capturar la mayor cantidad posible de esos televidentes. Por eso, a la vez que limita los costos, Netflix seguirá produciendo más programación original que cualquier otra compañía en la historia moderna de Hollywood. Estrena entre 700 y 800 títulos por año, y en conjunto produce más películas, animaciones, comedia de *stand-up*, documentales, *realities* y programas guionados que cualquier otra cadena. Mantener la calidad con semejante producción es casi imposible, pero Hastings y su equipo afirman que la cantidad es clave para incorporar más suscriptores.

Cuando Hastings y Sarandos tratan de atender las dudas e inspirar confianza entre el personal, se apresuran a recordarles lo de 2011. Ese fue el año en que Hastings decidió separar el servicio de streaming de la compañía del servicio de DVD por correo y designarlo Qwikster. Su instinto era correcto. El *streaming* era el futuro. Pero la separación significó un aumento de 60 por ciento en el precio para los clientes de entonces, que se fueron en manada. Netflix perdió 800.000 clientes en un solo trimestre, algo así como el 3 por ciento del total. Hastings comprendió rápido el error y se deshizo del nombre Qwikster. Netflix siguió perdiendo suscriptores de DVD, pero el servicio de *streaming* quedó con más fuerza que nunca. El mensaje era: Somos Netflix, corremos riesgos y ya veremos cómo arreglarnos.

Muchos de los que entonces guiaban la compañía ya no están, y no queda claro por cuánto tiempo más se quedará Hastings. En 2020 designó a Sarandos codirector ejecutivo y a Peters como director de operaciones, el primer paso en su partida inevitable. En aquel momento dijo que no se iría. Es un multimillonario de 62 años con poco interés por empezar una nueva empresa. Pero se ha replegado de las operaciones cotidianas, indican empleados. Sarandos supervisa el costado del entretenimiento de la casa, y Peters se ocupa de la ingeniería y el producto.

Al agravarse los problemas de Netflix, Hastings expresó la necesidad de garantizar a los empleados que no se irá. En un retiro de la compañía en mayo, declaró a ante centenares de empleados de alto nivel que está plenamente comprometido con Netflix. Hastings sacó ventaja de haber sido el advenedizo ágil que puso patas para arriba a una industria. Pero Netflix ya no es una advenediza y cuesta ser ágil cuando se tienen 10.000 empleados. La compañía hizo a Hollywood a su imagen. Ahora será ella la que tendrá que cambiar. <BW>



a perder acceso. Otros sostienen que Netflix se volvió codicioso. Nadie jamás intentó limitar a esta escala las contraseñas compartidas. Por eso Netflix quiso presentar la medida desde el punto de vista de la tarifa. “Si fuera fácil, no estaríamos haciendo tantas pruebas”, reconoció Neumann.

Es importante señalar que, en algunos sentidos, Netflix nunca fue más fuerte. Es rentable y no necesita endeudarse. En una semana cualquiera ofrece ocho de los 10 programas más populares de TV por *streaming* en Estados Unidos, y una mayoría de las películas más vistas. Muchos de sus problemas actuales son el reflejo de su tamaño. Wall Street siempre evalúa a Netflix en función de cuántos clientes nuevos suma por trimestre. Pero si se considera a todos los que usan cada suscripción, ya alcanza a 500 millones de clientes. Es la porción mayoritaria de personas con televisores conectados a Internet (excluyendo a Chi-

En el año que pasó desde que el presidente Nayib Bukele se lanzó a fondo a jugar con la economía de su país, los salvadoreños adoptaron plenamente el Bitcoin y sentaron las bases de una sociedad próspera e igualitaria.

Mentira. Todo marcha exactamente como suponíamos.

Por Zeke Faux
Fotografías de José Cabezas

En un estuario junto a la costa de El Salvador, unos pocos kilómetros al oeste del volcán Conchagua, unas 70 familias viven en un asentamiento llamado Flor de Mangle. Recibe ese nombre por el manglar donde los habitantes sacan ostras y cangrejos con las manos en el agua estancada. El primer grupo de pobladores llegó hace unos 20 años, algunos de ellos eran exsoldados o guerrilleros desplazados por la brutal guerra civil. Juntando mariscos, criando ganado y cultivando mangos y maíz reunieron lo suficiente para formar familias y levantar casas, primero de madera y chapa y luego de cemento.

A comienzos de este año trabajadores estatales visitaron el bosque y marcaron algunos árboles con letras y números en pintura naranja. Elmer Martínez, un cultivador de mangos que dirige la cooperativa local, cuenta que le dijeron que las marcas indicaban los lugares que serían aplanados



para edificar un proyecto de desarrollo que tiene el apoyo del presidente de El Salvador, Nayib Bukele. "No podemos irnos porque no tenemos adónde ir", me dijo Martínez, exhibiendo un decorativo diente dorado frontal. Estaba sentado a la sombra de un mango gigante que él mismo plantó hace 15 años. Cerca de ahí había baldes con retoños de nueve de sus árboles, que pensaba llevarse si lo expulsaban

El desastre cripto



Un surfer pasa al lado de un tacho de basura con el logo de Bitcoin en la plaza El Zonte.

presupuesto en infraestructura de El Salvador apenas cubriría un solo rascacielos, pero el mandatario afirma que el país puede conseguir los fondos invirtiendo en la criptomoneda y aprovechando el poder del volcán para la minería de bitcoins. Está previsto que las obras comiencen el año próximo en el aeropuerto de la ciudad, que tendrá una terminal en forma circular con techo plateado en escalera. Los mapas indican que Flor de Mangle se ubica en lo que será una de las pistas.

Todos conocen a alguien que compró criptomonedas con el dinero de la jubilación o un plan de estímulo. Bukele lo hizo usando el tesoro nacional. En septiembre de 2021 el país se convirtió en el primero en declarar moneda legal al Bitcoin. Bukele repartió US\$ 30 en bitcoins a todos los habitantes, instaló cajeros automáticos de la moneda en cada plaza pública y les pidió a los comerciantes que la acepten con medio de pago. También utilizó fondos públicos para comprar unos US\$ 100 millones, mayormente cuando el precio estaba en suba, luego se burló de los críticos tuiteando que lo había hecho por teléfono, en el baño y desnudo. Con el país al borde de una crisis de deuda, Bukele quiso tranquilizar a los acreedores internacionales afirmando que iba a resolver con bitcoins los problemas financieros de El Salvador. "#Bitcoin es FU money!", tuiteó.

Un año más tarde resulta claro que la jugada está fallando. Casi nadie en el país usa los bitcoins, y los pocos que lo compraron cuando Bukele le dio curso legal perdieron a lo grande: el Bitcoin cayó un 61 por ciento desde septiembre de 2021. En un país en el que muchos viven con menos de 10 dólares diarios, el gobernante gastó cientos de millones de dólares para convertirse en un influencer de las criptomonedas justo en el momento en que entraban en crisis. Detrás del desastre hubo un pequeño grupo de evangelistas de países prósperos, como CEO de startups, influencers y especuladores. Ellos reclutaron a todo un país para una maniobra publicitaria y festejaron a Bukele incluso cuando dispuso detenciones masivas y amplió la Corte Suprema, que posteriormente determinó que podría competir por la reelección a pesar de la prohibición constitucional. Los salvadoreños siguen lidiando con las consecuencias.

de El Salvador

“¡Es energía del volcán, sí”, gritaba Stacy Herbert, una exproductora de TV de cabello rosado, mientras flexionaba los biceps en un podcast y programa de YouTube para festejar la ley sobre el Bitcoin aprobada el año pasado. Después intervino el otro conductor, Max Keiser: “¡Energía barata y limpia del volcán, salida de los mismos testículos de la Madre Tierra en una erupción de potencia que nos hará más ricos que la m... por aquí!”

El equipo de marido y mujer son los más famosos consejeros de Bukele en materia de Bitcoin, aunque no cobren ni tengan cargos. Años atrás producían un programa noticioso cargado de teorías conspirativas en la cadena estatal rusa RT. Ahora comen en los mejores restaurantes de El Salvador y viajan en helicópteros militares recorriendo los proyectos estatales con las cripto. En marzo cenaron con Bukele, quien atribuye a Keiser haberle inspirado algunas de sus ideas financieras con el Bitcoin, y en junio les dieron una ubicación de honor cuando el presidente habló ante el parlamento nacional. “El tipo es un matemático supergenial”, aseguró Herbert cuando me encontré con ella en un centro de compras lujoso de San Salvador.

La pareja asigna los problemas de El Salvador a la maldad de banqueros occidentales que se conjuraron para explotar al país. Es una explicación que también Bukele emplea. Al momento en que hizo su jugada con el Bitcoin, el gobierno estaba en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para obtener un crédito de bajo costo que cubriera el bache presupuestario. Pero el FMI exigía reducciones en el gasto que habrían sido dolorosas. Por eso en junio de 2021, Bukele invitó a Jack Mallers, fundador a los 28 años de una startup de la zona de Chicago, a anunciar al mundo —hablando en inglés, en una conferencia sobre Bitcoin en Miami— que El Salvador lo adoptaría como nueva moneda nacional.

Menudo y con cabello enrulado, Mallers recorría el escenario con gorra de béisbol y un buzo que le quedaba grande, sonriendo e insultando mientras contaba la primavera que había pasado en El Zonte, una comunidad costera a unos 45

kilómetros de San Salvador. Un *surfer* de San Diego ayudaba a los pobres de la zona a usar bitcoins. Mallers también fue a colaborar. Uno de los hermanos de Bukele de algún modo de enteró de su presencia, luego le envió un mensaje por Twitter y le preguntó si podían verse. Poco después, Mallers ya estaba asesorando al gobierno acerca de cómo usar el Bitcoin para ayudar al 70 por ciento de salvadoreños que no tienen cuenta bancaria.

Mientras Mallers contaba esa historia inverosímil se puso a llorar. Dijo que el Bitcoin iba a permitir que los salvadoreños en EE.UU mandaran dinero sin costo a su país, ahorrando cientos de millones de dólares en comisiones por transferencias. Afirmó que si el Bitcoin movía la economía, la juventud

de El Salvador “no tendría que recurrir al delito o la violencia”, y el país “no tendrá problemas de inmigración”.

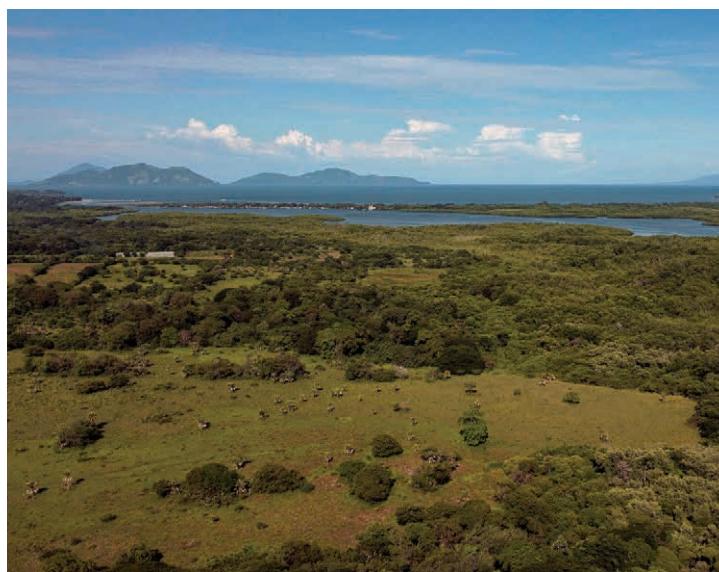
“No hago el lanzamiento en Europa, lo haré aquí. Morimos en esta colina. ¡Vamos a morir aquí!”, gritó mientras se secaba las lágrimas. “Hoy la humanidad da un tremendo salto adelante para reinstalar la libertad humana”.

Diez meses más tarde, cuando era claro que el salto no había sido tan tremendo, Mallers dio una charla en otra conferencia sobre Bitcoin en Miami. Ha-

bló de usar la criptomonedas para pagos menores, pero en vez de referirse al país del que estaba tan entusiasmado, mostró un video en el que se lo veía usando bitcoins para comprar cerveza en un local de Chicago.

Cuando más tarde me encontré con él y le pregunté si había viajado a El Salvador para ver cómo marchaba el proyecto, respondió que no recordaba cuándo había sido su última visita. “Es muy importante saber que no es mi proyecto”, agregó.

En agosto viajé a El Zonte. Allí las gallinas se pasean por caminos de tierra y muchos de sus habitantes viven en casas de chapa, en la misma calle donde hay hoteles que cobran US\$ 300 la noche. La zona se ha visto inundada por influencers del Bitcoin, bloggers de viaje y equipos de TV, que la denominaron Playa Bitcoin. A los fanáticos les entusiasmaba que finalmente hubiera un lugar en el mundo material donde se



El lugar de la proyectada Ciudad Bitcoin cerca del volcán Conchagua.

pudieran comprar cosas con bitcoins, algo que veían como un paso importante de cara a su adopción mundial. "Ok, gente, vamos a pedir en Minutas Mario y podremos pagar con bitcoins", afirmaba un youtuber alemán en un video de enero. De pie junto a un carro de ruedas oxidadas, le dan su minuta —un helado de sabor frutal, que a veces se mezcla con leche condensada o mermelada de tamarindo— y pasa al menos tres minutos escaneando el código QR para transferir una 13.418 centésimo millesima de Bitcoin (unos cinco dólares de la fecha) a la billeteira digital del vendedor.

Ya durante mi visita había indicios de que los habitantes locales no encontraban tan fascinantes las aplicaciones de pago lentas y complicadas. En el primer comercio al que entré, cuando mencioné al Bitcoin, el empleado me quitó de las manos la botella de agua que quería comprar. "Basura —protestó—. Nunca lo voy a usar". Tampoco lo aceptaban en mi hotel, y en un restaurante vecino que daba a la playa había un cartel hecho a mano que decía: "No Bitcoin". Su dueño, Julio Martínez, me dijo que se había cansado de decirle a los visitantes que no quería manejar esa moneda volátil. "Los turistas creen que todos aceptamos bitcoins", se quejó.

En la playa de arenas oscuras, mientras los *surfers* hendían las olas y dos *influencers* se sacaban fotos con su bebé, detecté el carrito que había filmado el bitcoiner alemán. El propietario, Mario García, fue uno de los primeros comerciantes de la ciudad que aceptó el Bitcoin. Vestía una gorra blanca, riñonera de Adidas y una remera naranja con manchas de suciedad. El cartel de "Aceptamos Bitcoin" estaba tan gastado que apenas se podía ver el logo de la B. Junto a él, su esposa revolvía una olla gigante de papas para hacer pasteletos. García no tenía mucho que decir del Bitcoin. Confesó que era una forma de atraer turistas, y que convertía los pagos en dólares lo más rápido que podía.

García sí tenía algo para contar referido a otra iniciativa de Bukele. En marzo, después de que 62 personas fueran asesinadas en un solo día en El Salvador, el presidente declaró el estado de emergencia, suspendió las garantías del debido proceso y empezó a tuitear fotos de hombres esposados, desnudos y tatuados. Los arrestos habían sido indiscriminados y muchos de los presos estaban encerrados sin cargos. Datos de funcionarios indican que unas 55.000 personas fueron detenidas, es decir, 1 de cada 100 salvadoreños.

García fue uno de ellos. Una mañana de abril, cuatro solda-

dos y dos agentes de policía se le acercaron en la playa cuando comenzaba con sus tareas. Le ordenaron a punta de pistola que se desnudara hasta quedar en ropa interior. De 47 años, García se enteró más tarde de que lo acusaban de ser parte de los Chiltiupanecos Locos MS-13, la banda más grande del país. Me dijo que pasó casi un mes en prisión, donde lo golpearon y le arrojaron gas pimienta. Se sacó la remera pa-

ra mostrarse moretones y una cicatriz en forma de V. A otros prisioneros les fue peor: recordó haber visto cinco reclusos muertos. "Arrestaron a medio mundo para tener una cifra y decir que habían detenido a tantas personas, sin tener en cuenta si esas personas habían cometido delitos", declaró García. (Un portavoz del gobierno salvadoreño no respondió a las preguntas enviadas por email sobre la detención de García).

Me preguntó si yo podría compartir el código QR de su cartel con la esperanza de re-

cibir donaciones que le permitieran pagar las cuentas de la electricidad y préstamos del banco. Pero cuando quise comprar un helado usando bitcoins, el código no funcionó.



Bukele en una conferencia sobre el Bitcoin en El Salvador.

"Basura —protestó el vendedor—. Nunca lo voy a usar."

La popularidad de Bukele sigue en torno al 90 por ciento. Los salvadoreños tienden a culpar a sus antecesores por los problemas del país y atribuyen a sus medidas represivas la caída brusca en la violencia de las bandas. En 2017 El Salvador registró la tasa más alta de homicidios del mundo, pero desde entonces la cifra cayó por debajo de las de vecinos como México o Honduras; documentos y grabaciones oficiales filtradas al diario El Faro indican que Bukele negoció con jefes delictivos para reducir la violencia. El presidente rara vez concede entrevistas y se negó a hacer comentarios para este artículo, pero ha acusado a grupos de derechos huma-

nos que lo critican por asociarse con las bandas. Y en un reciente artículo en la revista Bitcoin Magazine titulado “Stop Drinking the Elite’s Kool-Aid” (“Dejen de tragarse las ideas de la élite”), justificó la adopción de bitcoins alegando que los medios de prensa convencionales son demasiado sesgados respecto de las cripto para admitir su éxito. “El Salvador es el epicentro en la adopción del Bitcoin —señaló—, y por lo tanto, de la libertad económica, la soberanía financiera, la resistencia a la censura, la riqueza que no puede confiscarse”.

William Soriano, un legislador del partido Nuevas Ideas de Bukele, insistió en que el proyecto funciona, aunque no me pudo dar ejemplos concretos. “Nuestro presidente es un visionario valiente”, dijo por WhatsApp. “Ahora El Salvador lidera la revolución monetaria que transformará el mundo como lo conocemos. No solo económico, sino también culturalmente”.

Era extraño oír eso. En El Salvador veía que el Bitcoin se usaba menos incluso que en El Zonte, la base de la revolución. En el centro de San Salvador pasé toda una tarde recorriendo un mercado en busca de alguien que aceptara bitcoins. Vi soldados con fusiles y escopetas en las esquinas, una pared pintada con grafitis anti-Bitcoin y hasta puestos que vendían uniformes blancos carcelarios, que las personas compran para sus familiares presos. Pero no di con nadie que dijera que usaba bitcoins. “A veces sube, a veces baja. Para mí no funciona”, dijo el encargado de una farmacia. Incluso en un restaurante de lujo destinado a turistas, los cajeros aceptaban bitcoins a regañadientes, y a menudo se retiraban a la cocina para buscar un dispositivo cargado con la app de la divisa, tal como haría un mozo de un restaurant francés que saca una botella de ketchup de abajo del mostrador para satisfacer a un norteamericano ignorante.

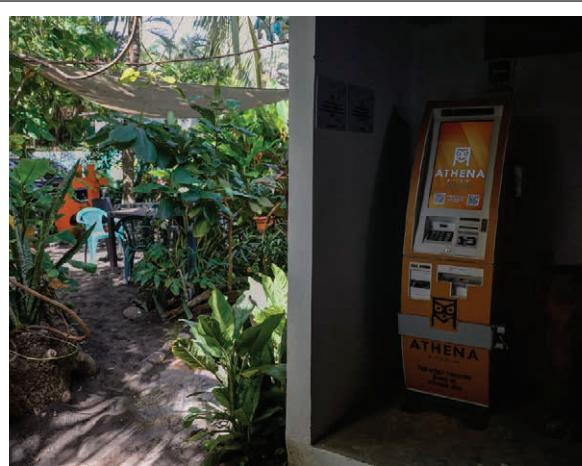
El proyecto salvadoreño con los bitcoins está centrado en una aplicación para teléfonos manejada por el gobierno que se llama Chivo. Con ella los usuarios pueden mandarse dólares o bitcoins y convertir fondos de ambos. Un usuario puede escanear el código QR para comprar una pupusa (tortilla) por 1 dólar, y a través de Chivo enviar el equivalente en bitcoins al cambio del momento. Las comisiones son mínimas. La gente también puede retirar dólares estadounidenses de sus billeteras digitales en los 200 cajeros automáticos de Chivo del país. Cada máquina se encuentra en un puesto con techo azul y un escritorio con dos empleados que asisten a los usuarios. Cuentan con vigilancia militar constante.

El gobierno lanzó Chivo en septiembre de 2021, tres meses después del anuncio lacrimógeno de Mallers. Los que se anotaron recibieron US\$ 30 gratis en bitcoins, lo que equivale al promedio de un jornal diario en El Salvador. Más de la mitad de los 6,5 millones de habitantes del país se inscribieron. Pronto descubrieron que la app casi no funcionaba. Los usuarios denunciaban que se colgaba con regularidad y que los pagos no se hacían o que demoraban horas en procesarse. Otros alegaban que no podían conectarse porque les habían robado la identidad y sus fondos. A la semana siguiente de su puesta en marcha, miles de personas salieron a protestar a las calles con carteles que decían “No al Bitcoin” o “No a la dictadura”. Algunos les prendieron fuego a los cajeros. Burándose de todos, Bukele cambió su biografía en Twitter, y pasó a definirse como “El dictador con más onda del mundo”.

Bukele delegó la responsabilidad del proyecto Bitcoin en sus tres hermanos y su asesor electoral venezolano, ninguno de los cuales ocupa cargos oficiales en el gobierno. El país otorgó el contrato para desarrollar la app a Athena Bitcoin Global, una diminuta compañía de cajeros automáticos de bitcoins de un suburbio de Chicago. Fue la única empresa que dijo que podría cumplir con los plazos del gobierno, señaló una portavoz de Athena. Presentaciones empresarias indican que El Salvador pagó alrededor de US\$ 4 millones para desarrollar la app. Al comienzo los operadores hicieron disparar las acciones de Athena, que llegaron a los US\$ 33, y por un breve período elevaron el patrimonio del fundador, Eric Gravengaard, hasta los US\$ 10.000 millones. (Desde entonces los papeles se hundieron a menos de un dólar).

El código producido por Athena estaba repleto de errores, señala la declaración prestada en agosto por Shaun Overton, presidenta de Accruvia, la compañía de desarrollo de software contratada por Athena para arreglar Chivo. (La declaración formaba parte de una disputa monetaria con

Athena; Overton se negó a hacer comentarios para este artículo). No habían llegado a inscribirse 150 personas cuando se colgó el programa diseñado para verificar sus identidades, declaró Overton. En lugar de frenar la puesta en marcha, el gobierno decidió prescindir de todas las salvaguardas. Cualquiera podía anotarse con identidad falsa y retirar US\$ 30 en bitcoins gratis, imposibles de rastrear. Algunos usuarios mostraban fotos de macetas como prueba



Un cajero de bitcoins en un hotel de El Zonte.



García en la plaza de El Zonte.

de identidad en vez de selfies. Overton calculó que al menos el 20 por ciento de las 4 millones de inscripciones en la app fueron falsas. "Literalmente no hubo ninguna supervisión", aseguró.

En algún momento, agregó Overton, un programador introdujo un error en el código que permitió que los usuarios compraran bitcoins al precio de un dólar, cuando en ese momento se cotizaban en US\$ 60.000. Poco el momento en que se detectó la falla, varias horas más tarde, los usuarios de Chivo habían acumulado ganancias por US\$ 10.000 millones. Incluso cuando el precio era el correcto, el programa había sido diseñado para actualizarlo solo una vez por minuto, lo que permitía que los usuarios ganaran dinero fácil esperando que el valor subiera y comprando a través de Chivo a la cotización anterior y más baja. Overton comentó que un operador obtuvo US\$ 400.000 explotando el defecto. "Casi todos en el país se transformaron en operadores de Bolsa —protestó—. Podían comprar y vender sin riesgos".

La aplicación Chivo ha funcionado mejor desde que El Salvador reemplazó a Athena con AlphaPoint Corp., una compañía de software cripto de Nueva York. La portavoz de Athena dijo que la firma sigue trabajando con el gobierno y que un acuerdo de confidencialidad le impide revelar más datos.

Aunque Chivo habilita transferencias gratuitas desde el exterior, pocos la usan para hacerlo. Solo representó el 2 por ciento de los envíos en los primeros cinco meses de 2022, según el banco central de El Salvador. Y tras la oleada inicial de inscripciones, el uso en general se derrumbó, señala la Oficina Nacional de Investigación Económica de Cambridge, Massachusetts, que estudió una muestra de 1800 hogares y detectó que casi ninguno había descargado la aplicación este año. Los salvadoreños dicen que "no la entienden, no confían

en ella, que no la aceptan los comercios, que es muy volátil", redactaron los investigadores.

La Ciudad Bitcoin surgió tras el fracaso con la Chivo. Bukele la anunció con gran pompa en noviembre de 2021 durante una conferencia sobre las cripto en El Zonte: hubo fuegos artificiales, máquinas de humo, AC/DC atronando y una animación gigante de un Bitcoin que emergía de un volcán. Tras comparar la Ciudad Bitcoin con uno de los puestos de avanzada fundados por Alejandro Magno, el presidente desveló el proyecto de un arquitecto mexicano de renombre. Bukele explicó que la ciudad sería circular, con una plaza céntrica con la forma del logo del Bitcoin, y tan grande que podría verse desde el espacio. Y por supuesto, habría una planta geotérmica, que utilice el calor del volcán Conchagua para dar electricidad a la ciudad y al servidor gigante donde se haría minería de bitcoins, un proceso notorio por su empleo de energía.

Para explicar los detalles financieros Bukele invitó al escenario al principal campeón del plan: Samson Mow, un productor de videos oriundo de Columbia Británica convertido en evangelista del Bitcoin y de unos 40 años. El plan de Mow partía del supuesto de que el precio del Bitcoin seguiría subiendo. Primero, El Salvador recaudaría miles de millones de dólares estadounidenses vendiendo "bonos Bitcoin" a los fieles de las cripto. Luego el país gastaría la mitad en infraestructura e invertiría el resto en bitcoins. Cuando la divisa subiera lo suficiente, podrían usar las ganancias para reembolsar los bonos. Si el precio de un solo bitcoin llegara al millón de dólares —"y creo que llegará", confió Mow—, los bonos se pagarían solos.

"Para mí suena bien, aunque no soy el tipo de las finanzas", aclaró Bukele.

Mow agregó que la oferta de bonos sería facilitada por el mercado de criptomonedas Bitfinex, que no hace operaciones en Estados Unidos. A comienzos de este año la firma aceptó una prohibición total en Nueva York como parte de un acuerdo con el secretario de Justicia del estado, quien denunció que es "operado por individuos y entidades sin regulación ni licencias que tratan con los rincones más oscuros del sistema financiero". Pocos meses después del anuncio de la Ciudad Bitcoin, Mow y Giancarlo Devasini, el jefe de hecho de Bitfinex, fueron fotografiados durante una reunión con miembros del partido de Bukele. Un directivo de Bitfinex declaró a El Faro que la compañía estaba ayudando al gobierno de Bukele a dar forma a las leyes que permitirían la oferta de bonos. (Un portavoz de la firma se negó a hacer comentarios para este artículo).

En abril hablé con Mow por Zoom. Desde noviembre de 2021 el Bitcoin había caído un 32 por ciento. Aun así alegó que como solo se acuñarían 21 millones de bitcoins, su valor sin duda subiría frente al dólar, puesto que la Reser-

va Federal emite más y más efectivo. "Pensemos en el Bitcoin como una regla. En la regla del Bitcoin hay 21 millones de unidades", señaló Mow mientras exhibía una regla de verdad. "A menos que se detenga la emisión de dinero, el Bitcoin subirá". Desde luego que el hecho de que algo sea limitado no lo hace valioso: solo existen 21 millones de cintas VHS de Toy Story y hoy se pueden conseguir por 3 dólares en Ebay. Desde mi conversación con Mow el Bitcoin se hundió otro 52 por ciento, y El Salvador aún no había vendido ningún bono.

Quienes hablaban del potencial transformador de las criptomonedas en El Salvador hoy tienden a justificar la apuesta de Bukele en función de los dólares y las *startups* que atrajo. Pero algunos emigrados con los que hablé calculan que, como mucho, solo se radicaron en el país unos pocos centenares de fieles a la cripto. Un *bitcoiner* norteamericano que conocí en El Salvador me dijo, medio en broma, que había estimulado la economía al comprarle una heladera a la familia de la *stripper* con la que estaba saliendo.

El panorama financiero del gobierno es sombrío. Las calificaciones crediticias dicen que El Salvador seguramente cesará el pago de la deuda en los próximos años, en tanto las negociaciones de un rescate con el FMI se estancaron gracias al proyecto Bitcoin. Su costo total no se ha revelado, pero podría ascender hasta los US\$ 300 millones, incluyendo US\$ 203 millones asignados por el Congreso, más los fondos de las bonificaciones de la Chivo y las perdidas comerciales de Bukele. (A partir de las cantidades que Bukele dijo haber comprado en sus tuits y los precios del Bitcoin en aquel momento —que podrían no dar una imagen plena o precisa— esas pérdidas podrían ascender hasta los US\$ 57 millones).

Claudia Ortiz, miembro de la oposición en el Congreso, me dijo que la jugada con el Bitcoin privó a El Salvador de fondos para otras prioridades. Sentada debajo de un árbol en el patio privado de una cafetería cerrada, lugar elegido por ella debido al acoso de los partidarios de Bukele, Ortiz afirmó que el gobierno había recortado profundamente el financiamiento a las ciudades. Un intendente de la zona oriental no podía pagar los costos de la sede gubernamental y debía cumplir sus tareas en el mercado. "No se comporta como el presidente de un país pobre y endeudado. Actúa como un *influencer* de las cripto", dijo en alusión a Bukele. "Está jugando con el dinero público".

En febrero, en medio de las medidas de austeridad, un hospital veterinario público dotado de una incongruente fachada brillante abrió sus puertas en San Salvador. Se llama Chivo Pets, y el tratamiento cuesta 25 centavos de dólar si se paga en el monto equivalente en bitcoins. Hay ambulancia, cardiólogos, cirujanos y un patio de juegos donde los perros pueden liberar su ansiedad mientras esperan. Bukele aseguró que

fue construido con las ganancias del Bitcoin. "El Bitcoin es bueno para las mascotas", tuiteó.

Un médico con el que hablé, que pidió no ser identificado por el riesgo de ser despedido del hospital público donde trabaja, consideró indignante que Bukele financiara la atención de las mascotas mientras dos de los hospitales públicos de la ciudad no tienen un servicio de lavandería que funcione. En su hospital no pueden tratar venas varicosas ni reemplazar rodillas o caderas porque no tienen los suministros necesarios. A las clínicas del campo les faltan los medicamentos más comunes para tratar enfermedades como la diabetes. "Las prioridades las determina el marketing político", protestó.

Una visita al Hospital Nacional Rosales, el mayor hospital público de San Salvador, confirmó el panorama que había presentado el doctor. Una mañana cualquiera tres decenas de personas esperaban a oscuras junto a una pared de ladrillos rematada con vidrios y alambres de púas. Habían llegado a las 3.30 buscando atención en un lugar que, como mínimo, estaba en malas condiciones. Videos subidos meses antes a redes sociales mostraban goteras en las salas de emergencias durante una tormenta tropical. En 2019 Bukele había anunciado planes para sustituir al hospital, pero las obras no han comenzado.

Una mujer parecía haberse arreglado especialmente para la visita, con aros en forma de flor, una cartera Coach y el cabello negro atado con un moño. Pidió no dar el nombre por miedo a las represalias. Me dijo que había llevado a su hija por un tratamiento para la leucemia desde un poblado a 45 kilómetros de la capital. Habían salido a las 3 de la mañana para hacer el viaje de hora y media en ómnibus, tal como lo habían hecho mes por medio en los últimos cinco años. La fuente primaria de ingresos de la mujer son los US\$ 50 mensuales que gana cuidando a un familiar. La vida se les había complicado recientemente debido a la detención de su esposo, un agricultor de 51 años, quien luego fue llevado a prisión a pesar de que no estaba implicado con ninguna banda. No sabe de qué lo acusan ni si podrían liberarlo. "Uno nunca espera que vayan a pasar costas así", admitió.

Se rió ante la pregunta por el Bitcoin. "No tengo dinero —aclaró—. ¿Cómo voy a usarlo?"

En una plaza a la vuelta de la esquina, junto a un puesto que vende maíz tostado y jugo de banana por 35 centavos de dólar y a indigentes que duermen en la calle, me detuve en un cajero Chivo. Iba a ser el último intento, en el corazón de la ciudad, de ver si alguien trataba alguna vez al bitcoin como un instrumento financiero viable. Mientras esperaba pasaron dos Humvees con soldados en la parte trasera apuntando sus ametralladoras, como parte de un truco publicitario para promover una nueva iniciativa de seguridad en el transporte. Dos de sus camaradas hicieron guardia al lado del cajero, sus caras iluminadas por el logo azul de Chivo. En media hora nadie lo usó. <BW> Con Nelson Rauda Zablah



El choque con la realidad económica de Brasil

Lula logró retornar a la presidencia desde la cárcel, pero sus dificultades recién empiezan.

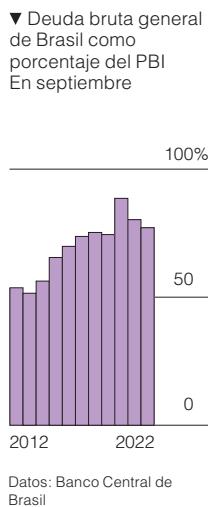
Dos décadas después de haber asumido por primera vez la presidencia de Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva se prepara para tomar de nuevo las riendas del poder en la mayor economía de América Latina. Luego de haber obtenido una victoria ajustada tras la agria disputa contra el actual mandatario Jair Bolsonaro, el líder izquierdista de 77 años afronta el obstáculo de cumplir con sus ambiciosas promesas de campaña y mantener el crecimiento en un país dividido políticamente y con el viento en contra de la economía y las finanzas mundiales.

Lula regresa en un momento de agudas tensiones políticas y sociales en Brasil, donde la pobreza está aumentando y la economía no se recuperó plenamente del daño causado por la pandemia de covid-19. Volviendo a consignas de sus primeros mandatos —ocupó el cargo entre 2003 y 2010 y posteriormente estuvo en prisión tras recibir una condena por corrupción ahora anulada—, Lula ha prometido extender más allá de este fin de año un programa de transferencias mensuales de dinero a los pobres, exceptuar a más personas

del impuesto a los ingresos y fortalecer el salario mínimo por encima de la inflación. Aunque esas medidas ayudarán a algunos, también está el riesgo de que aviven la presión sobre los precios, un problema mundial que los gobiernos se esfuerzan por contener.

También necesita encontrar una forma de financiarlas. La firma de operaciones de Bolsa XP Inc calcula que el año próximo las medidas con las que Lula hizo campaña podrían costar al menos 140.000 millones de reales (unos US\$ 27.000 millones). El presupuesto actual para 2023, que toma en cuenta las recientes rebajas impositivas de Bolsonaro pero no las promesas electorales de Lula, estima un déficit primario equivalente al 0,6 por ciento del producto bruto interno, y XP prevé que con el gasto adicional de Lula el faltante subirá hasta el 0,9 por ciento.

El gasto adicional tendrá que ser aprobado por el Congreso, y eso dista de ser un hecho consumado ya que abunda la oposición entre los legisladores. Lula también debe apaciguar a los inversores en títulos manteniendo cierto grado



de prudencia presupuestaria. Como la Reserva Federal y otros bancos centrales importantes están subiendo las tasas de interés, el costo de endeudarse está creciendo en el planeta, lo que encarece el gasto impulsado por deudas. Y los inversores han dado muestras de que no son tímidos a la hora de castigar la irresponsabilidad fiscal, como lo indicó la reacción del mercado en septiembre tras el anuncio de la ex primera ministra británica Liz Truss de unas rebajas impositivas que no podía financiar.

“Tendremos que entender qué harán con la ayuda social y todas las otras promesas”, opina Robert Secemski, economista en Barclays Plc..

Para gastar más el nuevo gobierno necesitará de la bendición de los legisladores para esquivar la más importante contención fiscal de Brasil: un límite en los gastos que establece que las erogaciones no pueden crecer por encima de la inflación del año anterior. Lula tendrá que formar alianzas con el *centrão*, advierte Secemski, en alusión a un grupo de legisladores con lealtades cambiantes que históricamente han dado votos a cambio de apoyo a proyectos en sus distritos. La mayoría de los economistas y políticos piensan que en su forma actual el límite de gastos está condenado, pero no tienen en claro cómo será reemplazado. Entre las opciones se baraja permitir que el gasto público suba más que la inflación o adoptar una meta de superávit presupuestario.

El próximo equipo económico estará bajo presión para definir rápidamente las normas con el gasto, observa Caio Megale, economista jefe de XP: “Tendrán que indicar muy claramente que están yendo del punto A al punto B, y que no permitirán que el gasto se salga de control”.

La deuda bruta de Brasil representa alrededor del 77 por ciento del PBI. Es menos que en el peor momento de la pandemia en 2020, y podría caer algo más a fines de este año por ingresos excepcionales. Pero sigue por encima de los niveles previos al covid y es más alta que la de pares regionales como Chile o México, lo que implica que podría causar preocupación a los inversores.

La victoria de Lula sigue la tendencia triunfante de candidatos izquierdistas en América latina de los últimos 18 años, especialmente en Chile, Colombia y Perú, con votantes que castigaron a quienes gobernaban durante el brote de covid. Pero a pesar de su triunfo, el presidente electo afrontará un país y un congreso dividido después de la elección presidencial más disputada en Brasil desde el retorno de la democracia hace cuatro decenios. Aunque Bolsonaro perdió, sus aliados consiguieron una gran presencia en

ambas cámaras legislativas, y controlan los tres estados más poblados: San Pablo, Minas Gerais y Río de Janeiro. La elección puso de manifiesto la división entre la minoría considerable que respalda las políticas derechistas de Bolsonaro y los que las rechazan, entre los que se cuentan votantes predominantemente pobres que recuerdan tiempos mejores con Lula, que estuvo a cargo durante un repunte económico impulsado por las materias primas.

Además del presupuesto, Lula se enfrenta a dificultades económicas más generales. Por el momento el banco central detuvo la serie vertiginosa de subas en las tasas de interés ante el alivio en la inflación de los precios al consumo, que llevó la tasa destacada del máximo de 12 por ciento a cerca del 7 por ciento. Pero en octubre los funcionarios advirtieron que la inflación sigue siendo elevada, y el panorama mundial se mantiene volátil. El precio de los servicios y otras mediciones básicas de la inflación, que no incluyen categorías menos estables como alimentos o energía, recién comienzan a frenarse, en tanto los analistas estaban preocupados por las presiones salariales incluso antes de la victoria de Lula. El resurgimiento del riesgo inflacionario podría impulsar nuevas restricciones, que agregarían lastre a una economía local que ya se está paralizando. Este año se cree que el crecimiento del PBI bajará a 2,7 por ciento frente al 4,8 por ciento de 2021, mientras que en 2023 solo se expandirá un 0,8 por ciento, según las mediciones promedio de los economistas.

También la economía mundial se halla en una situación precaria. La restricción energética resultante de la invasión rusa de Ucrania sigue perjudicando en particular las perspectivas de Asia y Europa, mientras que en China las nuevas cuarentenas sanitarias y las tensiones geopolíticas hacen mella en las perspectivas del principal centro industrial del mundo. Son señales de preocupación para los principales productores de recursos, como Brasil, que es el segundo exportador mundial de mineral de hierro, aunque el país podría beneficiarse de impactos inducidos por la oferta que hagan subir los precios de los alimentos y el petróleo —*commodities* que produce en abundancia—, lo que potencialmente lo dejaría en mejor situación que a muchos otros mercados emergentes. <BW> Martha Viotti Beck y Barbara Nascimento

THE BOTTOM LINE. Ahora que Lula volvió al gobierno en Brasil tiene que resolver cómo hará para cumplir con sus promesas de campaña y mantener la expansión de la mayor economía de América latina.

Cuando la amistad es un cheque de US\$ 10.000



● En Silicon Valley, colaborar con la startup de un amigo es una forma totalmente normal de mantenerse en contacto.

Maia Bittner es una inversora ángel y tiene muchos amigos que fundaron startups. A veces le piden si quiere poner dinero en sus empresas. Antes Bittner se sentía incómoda: no quería que dieran por sentado que les haría un cheque solo porque son amigos. Pero en algún momento se percató de que la amistad es un buen motivo para colaborar monetariamente.

“Invertir en mis amigos es grandioso. Los ayudo. Si les va bien, me va bien a mí. Si no, los ayudo a que sean emprendedores.”

“El hecho de que sean mis amigos implica que hay algo bueno e interesante en esas personas”, comenta Bittner, fundadora de dos compañías propias: Rocksbox, un servicio de alquiler de joyería, y Pinch, una *startup* de tecnología financiera. A quienes considera buenos amigos les entrega dinero ciegamente, sin preguntar a qué se dedica la empresa, porque confía en el criterio ajeno. “Invertir en mis amigos es grandioso —cuenta—. Los ayudo. Si les va bien, me va bien a mí. Si no, los ayudo a que sean emprendedores”.

En ciertos estratos elevados de Silicon Valley, la actitud despreocupada de Bittner se ha vuelto común. La inversión por amistad, que históricamente era el reino de los ultrarricos, es ahora un pasatiempo del sector tecnológico entre quienes se encuentran con fondos adicionales y con amigos emprendedores que buscan recaudar dinero. Aparte de los acaudalados que invierten su propio dinero directamente en *startups*, las inversiones con sumas pequeñas son más habituales que nunca. Según PitchBook, en 2021 se crearon 449 fondos de microinversiones con activos por US\$ 50 millones o menos, 100 más que en el año anterior. Esos fondos suelen invertir en compañías jóvenes y entregan cantidades menores que los fondos de riesgo más grandes.

Las inversiones providenciales tienen una larga historia en el financiamiento de Silicon Valley. En el pasado personas acaudaladas usaban la estructura para hacer apuestas riesgosas en *startups* jóvenes. La mayoría fallan; algunas producen rendimientos espectaculares. Pero el proceso se simplificó radicalmente en los últimos años gracias a las herramientas de software. AngelList, una plataforma de inversiones tecnológicas que ayuda a conectar a inversores, fundadores y postulantes laborales, se está concentrando en administrar el complicado papeleo necesario para recaudar fondos.

Al facilitar el proceso, más personas empiezan a interesarse. “Miras a tu alrededor y todos hablan de invertir”, resume Parker Thompson, socio en SAXCapital, filial de AngelList. “Y, de repente, uno también puede hacerlo”.

Librar cheques despreocupadamente es incluso más común entre personas a las que Thompson tilda de “post-económicas”, es decir, tan ricas que ya no tienen que trabajar. En otras ciudades, la élite post-económica se dedicaría a comprar Ferraris, pero en San Francisco, aclara Thompson, lo más probable es verla invirtiendo en las *startups* de sus amigos. La inversión angelical es un “símbolo de estatus”. “Lo hacen para no perder vigencia”, aclara.

En ciertos círculos, la inversión providencial ya no aspira a ganar dinero. También es una forma de ejercitarse las conexiones sociales, y formar parte de la ronda de financiamiento competitivo de una *startup* de moda puede equivaler a estar en la lista de la mejor discoteca. “En San Francisco la cartera de inversiones es tema de conversación”, dice Dina Burkittbayeva, inversora que también dirige una *startup* de ciencias de la vida. “Es una marca social que indica que tienen acceso o que se enteraron antes”.

Bittner cree que hizo unas 50 inversiones en los últimos seis años, por lo general de US\$ 5000 cada una. Siempre que puede mezcla con entusiasmo su círculo social con su cartera de inversiones. Cuando un amigo se lamentó por su falta de antecedentes auditables, Bittner respondió: “Te conozco hace cuatro años, pasamos tiempo juntos, he visto quién sos, y eso es más de lo que hacen los inversores. Apuesto por vos”.

Esa moneda tiene otra cara. Si un conocido se acerca a Bittner pidiéndole que invierta y ella tiene dudas, es un indicio de que esa persona no es en verdad un amigo. “Mucho depende de si respeto en lo profundo a esa persona”, explica. Del otro lado, siente una punzada cuando alguien que considera un amigo no la invita a una ronda de financiamiento. En abril tuiteó: “Supongo que sabes quiénes son tus amigos de verdad cuando no te reservan un lugar en su ronda de financiamiento”.

Si la inversión se torna personal también puede ser algo incómoda. Algunos inversores lo comparan a la delicada danza de ser invitado —o no— al casamiento de un amigo. Es comprensible si la ronda de financiamiento se limita a un grupo pequeño, pero “si un fundador al que considero mi amigo abrió una ronda en la que hay otras personas iguales a mí, y él no me invita, eso sería raro”, señala Packy McCormick, fundador de un *newsletter* sobre *startups* y ahora director de un fondo para etapas iniciales. Por otra parte, aclara, “a veces uno pide que no lo inviten porque eso me obligará a decir que sí, y preferiría no tener que hacerlo”.

En las altas esferas del sector tecnológico, invertir en la compañía de un amigo ayuda a sostener una relación. “Cuando mi amigo me pregunta si quiero invertir, por supuesto que voy a poner US\$ 10.000, es una forma de estar en contacto, una excusa para conversar”, ilustra el fundador de una *startup*, que además hace inversiones providenciales y pidió que no lo identificaran para no ofender a otros amigos. “Para mí es algo muy similar a Instagram. Nos seguimos entre nosotros.

La única diferencia es que cuesta US\$ 10.000, y para crear un perfil hay que fundar una empresa".

Esta combinación de dinero y amistad "refuerza la índole informal de muchos aspectos del Valle", opina Jeremy Conrad, fundador de *startups* e inversor ocasional. Conrad ha visto a sus colegas cambiando información sobre operaciones con *startups* en comunidades online para alumnos de grandes compañías tecnológicas. Y él mismo conoció ese privilegio. Con su última *startup* recaudó unos US\$ 10 millones, de los cuales US\$ 1 millón vinieron de amigos personales —Bittner entre ellos— que mayormente invertían a título personal, no profesional. Esa compañía fracasó, lo que implica que perdió el dinero de sus amigos. Pero cuando habló con ellos más tarde, "nadie se enojó conmigo". "La mayoría —cuenta— me decían que no me preocupara, que la próxima vez funcionaría, y me agradecían por haberlos dejado participar".

El año pasado AngelList adoptó una herramienta que simplificó mucho las apuestas de los inversores en pequeñas cantidades. El vehículo ayuda a los fundadores a agrupar a decenas de inversores en una entidad de la lista de capitalización de la compañía. Por lo general, los cheques menores no justifican la preocupación: los fundadores tienen que perseguir a cada inversor para que transfieran el dinero, y necesitan la aprobación de cada uno de ellos para hacer operaciones importantes como una adquisición. La herramienta que los agrupa agiliza el proceso. Otras firmas, como Carta, Flow, Party Round y Stonks también desarrollaron programas para refinar el papeleo del financiamiento.

En una reciente ronda de recaudación de fondos, Burkabayeva acumuló unos 20 cheques por sumas menores de amigos y familiares y los reunió en un solo instrumento en AngelList. Sin esa opción jamás habría conseguido el dinero de esos inversores pequeños. "Hizo que no tuviera que pagar decenas de miles de dólares a mis abogados de Wilson Sonsini", explicó. Estas nuevas estructuras "sin dudas democratizan a lo grande las inversiones providenciales".

Incluso en medio del oscurecimiento de la situación económica en los últimos meses, las inversiones de amigos continúan. Entre abril y mediados de junio, cuando los acuerdos de inversiones de riesgo de etapas avanzadas cayeron un 43 por ciento, el financiamiento de etapas iniciales solo se redujo un 26 por ciento, según datos de la firma de análisis CB Insights. En el segundo trimestre los inversores cerraron unos 1.160 acuerdos providenciales, un descenso de



► Bittner

casi un tercio frente al año pasado pero de todos modos cerca del máximo histórico, indican datos de PitchBook.

Aunque algunos inversores están nerviosos, los más prósperos —los que ven a los fondos de riesgo como dinero para jugar— siguen bastante relajados, observa Eric Bahn, socio en el fondo de riesgo Hustle VC. Algunos incluso doblan la apuesta. "Todo les parece barato y creen que ganarán más con su dinero —apunta. Irónicamente, este les parece el mejor momento".

Los inversores más jóvenes son especialmente confiados. Meagan Loyst, directora de una comunidad en Slack para inversores de la generación Z, afirma que la depresión del mercado "ni siquiera aparece en las conversaciones con amigos" a la hora de tratar operaciones de inversión. "Lo lindo de la inversión providencial es que adopta una mirada a muy largo plazo, un horizonte de diez años —aclara. Para el que tiene el dinero no hay muchos cambios". <BW> Ellen Huet

THE BOTTOM LINE. Para la multitud "post-económica" en el sector tecnológico, la cartera de inversiones sirve para maximizar lazos sociales y no solo los rendimientos financieros.

El futuro del campo: cómo las crisis mundiales están cambiando la agricultura

Los crecientes costos de insumos como los fertilizantes y la amenaza del cambio climático están impulsando un regreso a los métodos preindustriales.

Por Emiko Terazono en Londres,
Benjamin Parkin en Nueva Delhi
Nic Fildes en Sydney

Salvo orquídeas silvestres y el canto de los pájaros, Jake Fiennes no se cruza con muchas cosas mientras revisa la franja de flores que bordea un campo de cebada en la finca Holkham de 10.000 hectáreas, en el este de Inglaterra, donde es un gerente a cargo de conservacionismo.

La creación de esas zonas de contención alrededor de un campo, conocidas como "prados de heno", reduce la superficie pero refuerza la biodiversidad y mejora la calidad de suelo. Un campo más pequeño implica una cosecha menor, pero con costos más bajos y un pequeño repunte en los rendimientos, también suben las ganancias, explica.

El sistema de administración de campos que practican Fiennes y cantidad de agricultores con ideas afines consiste en "acercar la agricultura a la naturaleza". Sus métodos entran dentro del amplio paraguas del movimiento de la agricultura regenerativa, que apunta a reestablecer los ecosistemas naturales

que fueron agotados por los métodos tradicionales de cultivo, y en el último caso, a producir alimentos de manera más sustentable. "Alimentos que se produzcan trabajando con la naturaleza y no contra ella", resume Fiennes.

Desde restaurar los humedales a recuperar especies de aves, flores silvestres o poblaciones de insectos en peligro, estas prácticas pretenden hacer de la agricultura una solución para la crisis ambiental, antes que una de sus causantes.

La mayor prioridad de la agricultura regenerativa es proteger el suelo en tanto hábitat de un rico ecosistema de microorganismos y depósito de carbono. Aspira a lograr tierras más productivas pero también más resilientes frente a los golpes del clima, como las altas temperaturas, las sequías e inundaciones, que se están repitiendo cada vez con mayor gravedad y frecuencia. Para conseguirlo el movimiento promueve prácticas como reducir la degradación de la tierra que provoca la labranza, mejorar el ciclo del agua y rotar los cultivos.

Relegados por mucho tiempo a los extremos de las discusiones sobre la

Un granjero rocía fertilizante en un arrozal. La caída en los rendimientos del arroz ha significado un aumento en las importaciones



agricultura, Fiennes y otros apóstoles encontraron audiencias más importantes en los últimos años. El aumento de insumos como fertilizantes y pesticidas debido a la guerra en Ucrania, junto con la amenaza creciente que plantea el cambio del clima, presiona a los agricultores a buscar alternativas a los métodos convencionales de cultivar.

También hay un renovado interés de parte de los consumidores. La pandemia no solo puso de manifiesto las debilidades de las cadenas mundiales de suministro alimentario sino que también alertó sobre el impacto de la salud y la ecología en la comida. Algunos prominentes inversores y Venture Capitals en agrotecnología ven oportunidades de inversión, mientras que empresas alimentarias como General Mills o Danone abrazaron una agricultura más regenerativa, es cierto que bajo la acusación de que lo hacen para protegerse de las críticas de los verdes.

Pero no es sencillo dejar la agricultura industrializada. A lo largo de las décadas la aceptación mundial de los métodos intensivos de producción, que



buscan la eficiencia y los rendimientos usando máquinas potentes en vastas zonas de tierra con la ayuda de fertilizantes y pesticidas sintéticos, permitió que países como EE.UU., Brasil o Rusia se convirtieran en potencias de la exportación de alimentos. Ese tipo de agricultura por mucho tiempo fue considerada la espina dorsal de las cadenas planetarias de suministro alimentario y se la juzgó necesaria para reducir el hambre mundial y sostener el crecimiento de las poblaciones.

Y a pesar del mayor entusiasmo por enfoques más naturales, el fallido intento de Sri Lanka de convertirse en 2021 en el primer país totalmente “orgánico” del mundo subraya los riesgos de hacer cambios bruscos en las prácticas sin una preparación adecuada, a la vez que destaca la importancia de capacitar y formar a los agricultores.

Fiennes recalca que no se propone reinventar la rueda. Este hombre de 52 años se ocupa en cambio de la tarea de asesorar a gobernantes, líderes agrarios y organizaciones ecologistas. “En los últimos 50 años nos hemos impulsado por la

producción y la productividad y las materias primas baratas —opina—. Lo que tenemos y lo que perdemos es el intercambio de conocimientos y de dispositivos en este apuro por ser productivos”.

Tazón de polvo

La agricultura que causa la menor perturbación en la tierra existe desde mucho antes de que el advenimiento del arado moderno condujera el aumento de las cosechas que se convirtió en el símbolo de la seguridad alimentaria en el planeta.

La labranza convencional, según la cual los agricultores aran la tierra para arrancar y destruir maleza y liberar sus nutrientes, funciona bien para mejorar los rendimientos a corto plazo, pero en períodos más largos quiebra la estructura del suelo, y lo vacía de los microorganismos que son esenciales para soste-

ner la vida de las plantas. La labranza también disminuye la capacidad de la tierra de albergar nutrientes y agua, lo que lleva a una mayor utilización de químicos, a la erosión y a la suelta de anhídrido carbónico a la atmósfera.

“Arar es a la agricultura lo que el fracking al petróleo”, compara Dwayne Beck, un pionero en el descarte del arado que, como director recientemente retirado de la Dakota Lakes Research Farm, en Dakota del Sur, pasó 30 años estudiando los efectos del laboreo y los beneficios potenciales de la rotación de cultivos. “Lo que hacemos al arar es romper el suelo para sacar algo”.

La época del llamado “cuenco de polvo” en los años ‘30, cuando el cultivo excesivo de tierras en Estados Unidos, junto con varias sequías intensas, hicieron que los suelos degradados se le-

“Lo que tenemos y lo que perdemos es el intercambio de conocimientos y de dispositivos en este apuro por ser productivos”.

La prohibición de importación de fertilizantes químicos en Sri Lanka en 2021 provocó una crisis económica



vantaran en forma de tormentas que llegaban a bloquear la luz solar, llevó a cuestionar el sentido común de que la labranza es la mejor manera de cultivar. Pero la idea de descartarla solo empezó a ganar tracción entre los agricultores estadounidenses a partir de la década de 1970. El interés se incrementó en años recientes en tanto se hizo más clara la relación entre la tierra y el carbono que alberga.

Los argumentos en favor de actuar cada vez son más difíciles de ignorar. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura de la ONU (FAO), un tercio de las tierras del mundo ya se ha degradado.

Beck señala que en el centro de Dakota del Sur, los métodos que descartan la labranza muestran un salto pronunciado en la producción de algunos cultivos en suelos que antes estaban agotados: la producción de maíz se quintuplicó y la de porotos de soja subió 13 veces entre 1990 y 2017.

Asociando el impulso de cambio a un buque de carga que avanza lentamente, Beck considera que la transición no está ocurriendo con la velocidad necesaria. “¿Podremos girar a tiempo?”, pregunta, antes de señalar que cuando comenzó con las nuevas prácticas pensó que el cambio iba a ser más rápido. “Se precisaron 30 años para que cambiara una comunidad entería”, indica en referencia a las regiones agrícolas de la parte central del estado

Un tercio de las tierras del mundo ya se ha degradado.



norteamericano de Dakota del Sur. “Si todo va a ser así, entonces habrá que esperar mucho en Europa y en lugares como Francia o Alemania, donde siguen usando una cantidad enorme de labranza”, acota.

Y aunque el crecimiento en la adopción mundial de métodos regenerativos fue rápido, menos del 15 por ciento de las tierras de cultivos se trabajan usando esos principios, indican estudios de Amir Kassam, profesor visitante en la británica Universidad de Reading, y colegas. En la década anterior a 2009, esa superficie se duplicó hasta llegar a los 205 millones de hectáreas. Pero el avance resulta lento en Europa, Rusia, Asia y África.

El debate se complica por diferencias sutiles pero importantes entre los partidarios de la agricultura regenerativa.

Muchos atribuyen la creencia de que la tierra necesita nutrientes químicos a incentivos equivocados de gobiernos y empresas agrícolas. Pero los críticos del movimiento (en particular los impulsores de la agricultura orgánica, que prohíbe la utilización de fertilizantes, herbicidas y pesticidas químicos) replican que la agricultura regenerativa sigue empleando herbicidas para matar la maleza.

Los agricultores que dependen de rindes fijos también recelan del gusto de la agricultura regenerativa por la experimentación y su capacidad a mediano o largo plazo de soportar el riesgo de malas cosechas.

Experimentación radical

En 2021 un experimento a escala nacional en Sri Lanka no solo demostró la velocidad con la que se podía conseguir una transformación radical de los métodos agrícolas de un país, sino también el peligro de embarcarse en semejante proyecto sin la preparación adecuada. La brusca decisión gubernamental de prohibir las importaciones de todos los fertilizantes y pesticidas químicos hizo que los rindes de los arrozales cayera entre 40 por ciento y 50 por ciento en todo el país, recuerda Mafaz Ishaq, dueño de tierras donde cultiva arroz en el este de la isla.

Aunque durante la campaña presidencial de 2019 Gotabaya Rajapaksa había prometido una “revolución” en el uso de fertilizantes debido a su impacto

negativo sobre la salud y el medio ambiente, su anuncio una vez en el cargo de que prohibía las importaciones de insumos agrícolas tomó por sorpresa incluso a sus partidarios.

La medida, que solo duró seis meses antes de que fuera revertida por el expresidente, desató una avalancha de problemas económicos y agrícolas que según los críticos llevó a Sri Lanka a una de las peores crisis en su historia. Al final, el giro oficial llegó demasiado tarde, ya que había disminuido la oferta de fertilizantes por la falta de dólares para importarlos. Mientras que en el pasado el país era autosuficiente en productos como arroz, ahora debía incrementar las importaciones. Entidades humanitarias alertan que se ha disparado el hambre en la isla, en tanto el país debió acudir a un banco alimentario regional para conseguir provisiones de arroz.

“Es uno de los clavos en el ataúd” de la economía de Sri Lanka, dice Ishaq. “Un gran porcentaje de la población participaba de la agricultura...y parte de la reacción contra el gobierno se debió a ello”.

En vez de impulsar la adopción de cambios de política tan drásticos, muchos en el movimiento regenerativo proponen iniciativas para modificar desde abajo los incentivos y el trabajo de los agricultores.

La agricultura regenerativa atrajo al administrador de fondos holandés Van Laschet Kempen, que maneja unos 100.000 millones de libras, cuando decidió invertir en las Llanuras de Liverpool, una zona agrícola al norte de Sydney, Australia. Unas 16.000 hectáreas que previamente pertenecían a una empresa minera china fueron subastadas por 120 millones de dólares australianos a un emprendimiento conjunto entre Kempen y la Clean Energy Finance Corporation, además de otras 12 familias de agricultores locales.

El objetivo es “comprar tierras degradadas y devolverles la vida”, señala Richard Jacobs, coadministrador del fondo de tierras sustentables de Kempen. El interés del fondo por la regeneración indica que se enfoca en las “tierras rojas” menos fértiles, a las que quiere restaurar a partir de la biodiver-

sidad y el aumento en el valor.

Los inversores en agrotecnología también ven la oportunidad de volcar nuevas técnicas en las prácticas regenerativas. Sanjeev Krishnan, director de inversiones en la firma de Venture Capital S2G, dice que la compañía tiene unos US\$ 200 millones invertidos en startups vinculadas a la agricultura regenerativa, una suma que ha crecido de manera constante en los últimos años. “Para mí se trata de tomar un proceso de extracción y convertirlo en un proceso renovable”, afirma, antes de agregar que en lo que se refiere a la agrotecnología, “todavía está en sus primeros días”.

Según Justin Bruch, quinta generación de agricultores y fundador de Clear Frontier, una compañía de administración agrícola que se concentra en la compra de tierras y en la producción de cultivos orgánicos en el cinturón agrícola de Estados Unidos, los productos biológicos, los equipos y el software para manejar la maleza y la fertilidad del suelo serán esenciales cuando los agricultores regenerativos quieran mantener la producción al mismo nivel que la agricultura convencional.

Bruch, uno de los fundadores de AgFunder, empresa de financiamiento colectivo del sector agrotecnológico, es consciente de los límites intrínsecos de la agricultura regenerativa. “No conozco a nadie que piense que se pueda alimentar al mundo produciendo como se producía hace 40 o 50 años. Pero sí creo que es un primer paso o una pieza importante del proceso”, señala.

Ganarse la confianza

Ronald Vargas, secretario de la asociación mundial por el suelo en la FAO, admite que es sumamente difícil reconciliar los deseos enfrentados de las diferentes partes que reclaman su porción en el futuro de la agricultura y la producción de alimentos.

“Hay muchos intereses —reconoce—. Los agricultores quieren incrementar los rendimientos y el sector privado tiene sus propios objetivos”.

Para contrarrestar eso, la FAO promueve prácticas que devuelven la salud del suelo en países en desarrollo

mediante “doctores de la tierra”, es decir, un agricultor que fomenta el cuidado del suelo, difunde conocimiento y capacita a otros cultivadores de la comunidad.

Demostrar que esas prácticas funcionan es exactamente lo que Fiennes y otros entusiastas están haciendo en el Reino Unido, donde los agricultores siguen esperando detalles de la nueva estrategia oficial posterior al Brexit que reemplazará los pagos de la UE según la Política Agrícola Común. El gobierno anunció que revisaría los planes, uno de los cuales consiste en pagos a agricultores y dueños de tierras para que realcen la naturaleza.

Una dificultad para Fiennes es que no existe la solución única en esa dirección. Cada terreno es diferente, con sus propios factores ambientales. “Por eso no tenemos recetas genéricas para todo el país. No funcionan”.

Al igual que tantos que experimentan con los métodos regenerativos, Fiennes a veces se encontró con resultados negativos debido a los cambios. “Es un proceso de aprendizaje”, acepta. Resultan cruciales el momento de plantar y la aplicación de insumos, además de los caprichos del clima.

De todos modos, una mayor cantidad de agricultores son receptivos a su mensaje, especialmente cuando ven que sus tierras dejan ganancias. En su segundo año de producción en Holkham tuvo menos costos por insumos ya que permitió que las partes ineficientes del campo volvieran a su estado natural con mayor biodiversidad, a la vez que subió la productividad. “Estamos en el tercer año, así que habrá más información”, avisa.

Algunos de sus encuentros con agricultores en los viajes que hace para dar conferencias por el país, o en las visitas a Holkham, han sido difíciles. Pero muchos se convencen cuando les muestra lo que pueden conseguir cambiando los métodos de cultivo.

“Es asombroso cómo se entusiasman —asegura—. En la próxima crisis alimentaria estaremos protegidos gracias a la resiliencia obtenida a partir de la biodiversidad y las tierras más sanas”. <FT>

Por María Paula Bandera

La confianza atraviesa una mala época, el descreimiento se volvió protagonista en casi todos los ámbitos. Pero la gastronomía da batalla desde un nicho, el de los omakases, donde confiar es la base del negocio.

El término omakase significa “lo dejo en tus manos” y es la expresión que los comensales japoneses usan para indicarle al itamae que confían en su sapiencia a la hora de elegir el menú. En el libro *La historia del sushi*, el investigador y escritor Trevor Corson asegura que los clientes más experimentados promovieron esta modalidad de servicio con la intención de dejarse

sorprender por el chef. Mientras que otras fuentes indican lo contrario, fueron los novatos en el asunto quienes, mareados ante tantas opciones, preferían encargarle la tarea al itamae. Más allá de cómo surgió, lo cierto es que los omakases se consagraron como furor en todo el mundo. La clave de su éxito trasciende la comida en sí y hace pie en un concepto trillado, que aquí logra recuperar su sentido: la experiencia. Los salones son pequeños y tienen a la barra como protagonista, los comensales se sientan alrededor de ella y observan cómo el itamae prepara cada plato; al mismo tiempo, él registra los tiempos y despacha la comida según el ritmo que impone cada cliente.



CONFIANZA

Los restaurantes omakases florecen por estas tierras.

"Es una experiencia sensorial, el omakase es para ir a disfrutar del servicio, de ver cómo se preparan las cosas, de escuchar lo que te sirven, de encontrar sabores, disfrutar las texturas. No es un formato para ir a charlar con amigos, es un lugar para ir a disfrutar lo que pasa detrás de la barra", explica Edgard Kuda, chef y creador de varios proyectos gastronómicos de cocina nipona, entre ellos un omakase que abrió en 2019 y acaba de cerrar sus puertas.

Mencionar un cierre cuando se habla del éxito de este formato suena contradictorio, pero Kuda tomó esa decisión a raíz del *boom* que experimentan estos restaurantes: "El concepto se está distorsionando mucho y se va a distorsionar aún más,

lo que veo es la repetición constante y sin identidad, eso hizo que pierda las ganas de seguir", asegura, aunque advierte: "Dejamos la vara alta, ya habrá momento para pensar en volver".

Japoargentino

Se dice que la Argentina le da la espalda al mar, es que, con el objetivo de convertirse en "granero del mundo", el foco siempre estuvo en la actividad agropecuaria y la riqueza icítcola del país cayó en el olvido.

Estos últimos años, los gastronómicos empezaron a meterse aguas adentro y a ofrecer en sus menús pescados de nuestros mares y ríos, como el abadejo, el surubí o la corvina.

Mutsuhito



Yugo

A LA JAPONESA



De qué se trata su singular propuesta basada en ponerse en las manos del chef.

Edgar Kuda



Himitsu Kichi



La tendencia también se observa en los omakases. "En Kuda aprendimos nuevas técnicas aplicadas a pescados que nunca antes fueron utilizados en formato sushi o sashimi para darle exposición a la variedad de productos que ofrece el mar argentino", indica Kuda.

Yugo, perteneciente a la dupla integrada por Andrés Porcel y el aclamado chef Pedro Bargero, marca su identidad en esta fusión. "Reinterpretamos la cocina japonesa por medio del omakase y llevamos la cocina argentina a otro nivel al incorporar contrapuntos japoneses, lo denominamos omakase criollo", explican Bargero y Gustavo Kitayama, el itamae que lidera el equipo. ¿Algunos ejemplos? Mollega nigiri con yuzu –un cítrico japonés similar en sabores al pomelo–; el temaki abierto de pacú ahumado o el nigiri de lengua con salsa criolla.

También usan un arroz albiceleste, yamaní de grano corto que viene del litoral argentino.

En Mutsuhito, el omakase secreto que funciona arriba de

Emperador Meiji, Argentina y Japón confluyen en diferentes bocados, como sucede con el uramaki –el roll de sushi donde el alga va adentro– con carne Wagyu ahumada.

En la variedad está el gusto

Club M Omakase fue responsable de popularizar este concepto en el país, abrieron allá por 2012, "en una zona que recién empezaba a llamarse Palermo Hollywood", cuentan, y todavía tienen clientes fieles de esa época.

Desde ese momento hasta entonces, los omakases crecieron en cantidad y eso permitió ciertas variaciones en el formato, desde los que se mantienen más fieles a la tradición hasta los que proponen versiones más relajadas.

También hay variedad en materia de espacios, incluso se puede disfrutar de la propuesta en un paseo gastronómico como el Mercado de los Carruajes, donde funciona Nozomi.

La barra tiene espacio para seis personas y ofrecen un menú de cinco pasos que varía según el producto disponible en



Mutsuhito

Yugo
Lavalle 355 -
Centro comercial
“Estación Pilará”
(Panamericana
km 56, 5)
\$14.000 por persona

Himitsu Kichi
Costa Rica 5198,
Palermo
\$7000 por persona

Club M Omakase
Nicaragua 5935,
Palermo.
\$12.000 por persona

Mutsuhito Omakase
Honduras 5908,
Palermo.
\$8300 por persona

*Todos los precios
indicados corresponden
a noviembre de 2022*

el día, aunque siempre contempla entrada, tiraditos, sashimis, nigiris y rolls.

Himitsu Kichi es otro de los que apuesta por ciertas variantes. Por empezar, el lugar tiene un ambiente y una vibra más arriba que los omakases clásicos, bullicioso sin que lleve a molestar.

Además, la experiencia omakase convive con la posibilidad de ordenar a la carta y consta de tres pasos, que no se bajan de a uno, sino que incluyen varias porciones; los nigiris, por ejemplo, salen de a cuatro.

“En teoría, los omakases sirven por unidad porque una pieza hecha en ese mismo instante está al 100 por ciento de sabor, pero cuando vas a los omakases acá ves que en la mayoría eso no sucede porque hacen 30 o 40 nigiris y después los reparten, entonces la práctica no coincide con la teoría”, cuenta Esteban Leira, itamae y uno de los dueños del lugar.

Y agrega otro dato que los llevó a romper ese molde: “Cuando te acercan un plato y lo explican si vas sirviendo por uni-

dad interrumpís la charla a cada rato, y haces que el formato no se adapte a una cena de negocios o a una primera cita, por dar un ejemplo”.

Al unificar varios bocados en un plato también se agiliza el servicio, Leira cuenta que para muchos comensales “pasar dos horas y media o tres comiendo es demasiado, llega un momento que la gente se cansa”.

Los que quieran continuar la velada tienen oportunidad de hacerlo sin salir del local, ya que en el primer piso funciona Amaterasu, un bar que ostenta la colección de whiskys japoneses más grande del país, con un promedio de 27 etiquetas.

Mutsuhito conserva una propuesta clásica en el servicio, pero también tiene un pequeño giro de rosca, ya que además de los lugares en la barra cuentan con dos mesas separadas para dos personas, pensadas para quienes quieran disfrutar de la velada con mayor privacidad.

Confianza exclusiva

En los omakases que respetan el concepto tradicional no hay plan B, salvo que el comensal tenga alguna restricción alimenticia. Por eso, los paladares más conservadores, que no se animen a lo desconocido o aquellas personas a las que no les gusta el pescado o el sushi, deberán dejar pasar esta propuesta.

El formato plantea una especie de panóptico gastronómico en el que los comensales ven trabajar al itamae y él es testigo de lo que generan sus creaciones; una invitación a observar y saberse observado.

“Siempre digo que es como si fuese un teatro y nosotros estuviéramos en el escenario. Nosotros también vemos todo, nos damos cuenta de si algo gustó o no gustó, hay un ida y vuelta constante ahí, y eso hace que durante el servicio pueda haber intercambio con los clientes”, cuenta Kuda.

Desde Club M Omakase lo confirman: “El sushiman pasó a ser un confesor cercano”.

En ese sentido, los omakases se emparentan con la barra de un bar. Son un buen lugar para pasar tiempo con uno mismo; permiten agudizar los sentidos, fijar la atención en la comida e interactuar con la persona que está en servicio.

La cantidad de pasos y el estilo de cada lugar imponen un precio diferente. Lo cierto es que, a diferencia de lo que sucede en otros países, la exclusividad de los omakases argentinos no hace pie en el precio, el valor del cubierto está alineado al de otros restaurantes que trabajan con sistema por pasos, incluso hasta puede ser más económico.

Un gran plus es que la exploración va más allá de la comida. En Mutsuhito cuentan con carta de vodkas, cervezas y whiskys japoneses. En Yugo, el vino argentino se erige como favorito a la hora del maridaje, pero cada vez más personas eligen como compañero de la cena al sake, y optan por whisky para cerrar la noche.

Los omakase funcionan como una especie de meditación culinaria: el aquí y el ahora, la mente en blanco, nada de decisiones por tomar. Propuestas existenciales muy en boga llevadas al plano gastronómico, quizás allí resida la razón de su éxito. <AP>

El domingo 18 de diciembre a las 12 del medio-día (hora Argentina) es el momento estipulado para que se defina al campeón de Qatar 2022. Al cierre de esta edición todavía faltaban 11 días para ese partido, sin embargo el Mundial ya tenía a su ganador...y era argentino (anulo mufa). El gigante tecnológico Globant jugó su propia copa. Decidió salir del anonimato B2C y apostó por posicionarse como marca en el evento más importante del fútbol. Y para esto eligió como socio nada menos que al dueño del circo.

Un mes antes de que la pelota empiece a rodar, el unicornio anunció que había firmado un acuerdo plurianual con FIFA para trabajar en el desarrollo de su plataforma de contenidos, FIFA+, lanzada en abril de 2022. El contrato también incluía a Globant como sponsor de los eventos insignia del organismo, entre los que estaban, por supuesto, el Mundial de fútbol masculino. Esta sociedad se cristalizó el 25 de noviembre cuando Martín Migoya, CEO de la compañía, tuiteó una foto junto a Gianni Infantino, presidente de la FIFA desde 2016.

Nada es casual. Según su último reporte de resultados, el vertical de *Media & Entertainment* representó un 21 por ciento de su facturación en el tercer trimestre del año y fue el que mayor participación tuvo, apenas por encima de banca y servicios financieros (20 por ciento).

Pero, ¿qué hace Globant? No se puede ver su logo

Detrás de los negocios

El Mundial ya tiene ganador

▷ Globant apostó a Qatar 2022 para darse a conocer al mundo. Y el gol de Julián Álvarez puede ser una señal de que lo está logrando.

Por Javier Ledesma Cascio



Gianni Infantino y Martín Migoya se saludan en Qatar.

en las góndolas de los supermercados, ni puede comprarse nada en su sitio web. Ellos desarrollan software. Por eso, aunque en 2023 cumplirá 20 años de vida, factura casi US\$ 1700 millones por año y tiene presencia en más de 20 países, quizás le preguntes a alguien y no sepa

siquiera de su existencia. Eso es algo que empezó a cambiar.

“La compañía que probablemente no conozcas pero que está detrás de muchas de las transformaciones digitales que sí conoces”, afirmaba el spot televisivo que lanzaron en enero de este año. Ellos

quieren empezar a hacerse conocidos por dos motivos: conseguir nuevos clientes y aumentar su reconocimiento como marca empleadora. Y qué mejor plataforma para esto que el deporte más popular del mundo.

Estuvieron detrás del desarrollo del videojuego FIFA y en 2015 pusieron un pie como socio digital de Estudiantes de la Plata (el propio Migoya es fanático del Pincha). Pero en los últimos tres meses tomaron aire y empezaron su *sprint*. En septiembre crearon LaLiga Tech, un *joint venture* con LaLiga, la organización del fútbol profesional español, luego llegó el *deal* con FIFA y también presentaron The Perfect Shot, un estudio que, a través de inteligencia artificial y análisis biomecánico, determinó cómo es el tiro libre perfecto. A esto se le puede sumar el lanzamiento de su equipo de eSports en 2021 y su acuerdo con Los Angeles Clippers (no será fútbol, pero si hay un organismo que entendió el *sportbiz* es la NBA).

Cada partido dura más de 90 minutos. El logo de Globant está presente durante exactamente 150 segundos en los carteles publicitarios de los partidos de Qatar 2022. ¿Cuántas probabilidades había de que en el instante en el que Julián Álvarez convertía el 2-0 ante Polonia apareciese el nombre de la empresa detrás del arco? Migoya lo preguntó en Twitter y la respuesta, según un usuario, es un 0,00026 por ciento. Quizá pueden tomarlo como una señal. <AP>



LA ARGENTINA SALVADA POR UN PIXEL

Cuáles son los emprendimientos en tecnología que pueden beneficiar a la economía local.

Suscríbete



**INFO
TECHNOLOGY**

YO Y MI EMPRENDIMIENTO

Accedé a nuestros beneficios
pensados para tu PYME.

ABIERTO

BANCO
PATAGONIA
VOS Y LO QUE QUERÉS



CARTERA COMERCIAL – PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTÁ EN WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR. LA FOTOGRAFÍA ES DE CARÁCTER ILUSTRATIVO Y NO IMPLICA NINGÚN TIPO DE COMPROMISO NI RESPONSABILIDAD PARA EL BANCO. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS SE ENCUENTRA SUJETO A LA APROBACIÓN DE LAS CONDICIONES CREDITICIAS Y DE CONTRATACIÓN DEL BANCO. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), C.A.B.A) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPKTAS. LEY 25.738. bancopatagonia.com.ar 