



CAZADORES DE TALENTO. Las últimas innovaciones de Starbucks y GE para reclutar personal y retenerlo

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 334 - Octubre 2021 - Argentina \$ 370

00334

9 770326 640004



Orgánico
se convirtió en la palabra mágica que usan las empresas para sentirse más cerca de un consumidor joven que prefiere la vida sana. Qué están haciendo las grandes empresas para subirse a la ola y cómo aprovechar la tendencia hoy.

EXCLUSIVO
Mejores Empleadores
Ranking con las firmas líderes en materia de beneficios

Mundo fintech
Las billeteras coparon el negocio.
Mano a mano con los CEOs que lo hicieron posible

Crecimiento
orgánico



PROGRAMAS **MBA**

iae.edu.ar/mbas

Executive
MBA ABRIL
Abril **2022**
Part-Time
1 día a la semana

EXPERIENCIA
INTERNACIONAL:
HARVARD · IESE · DARDEN ·
SILICON VALLEY ·
EUROPA · CHINA · ISRAEL ·
MONTREAL · SUDÁFRICA

FT FINANCIAL
TIMES

#3 MUNDIAL EN
CATEGORÍA GROWTH

#10 MUNDIAL EN CATEGORÍA
PARTNER SCHOOLS

Executive
MBA REGIONAL
Agosto **2022**
Part-Time
3 días cada 3 semanas

One-Year
**INTERNATIONAL
MBA**
2022
Full-Time
100% *inglés*

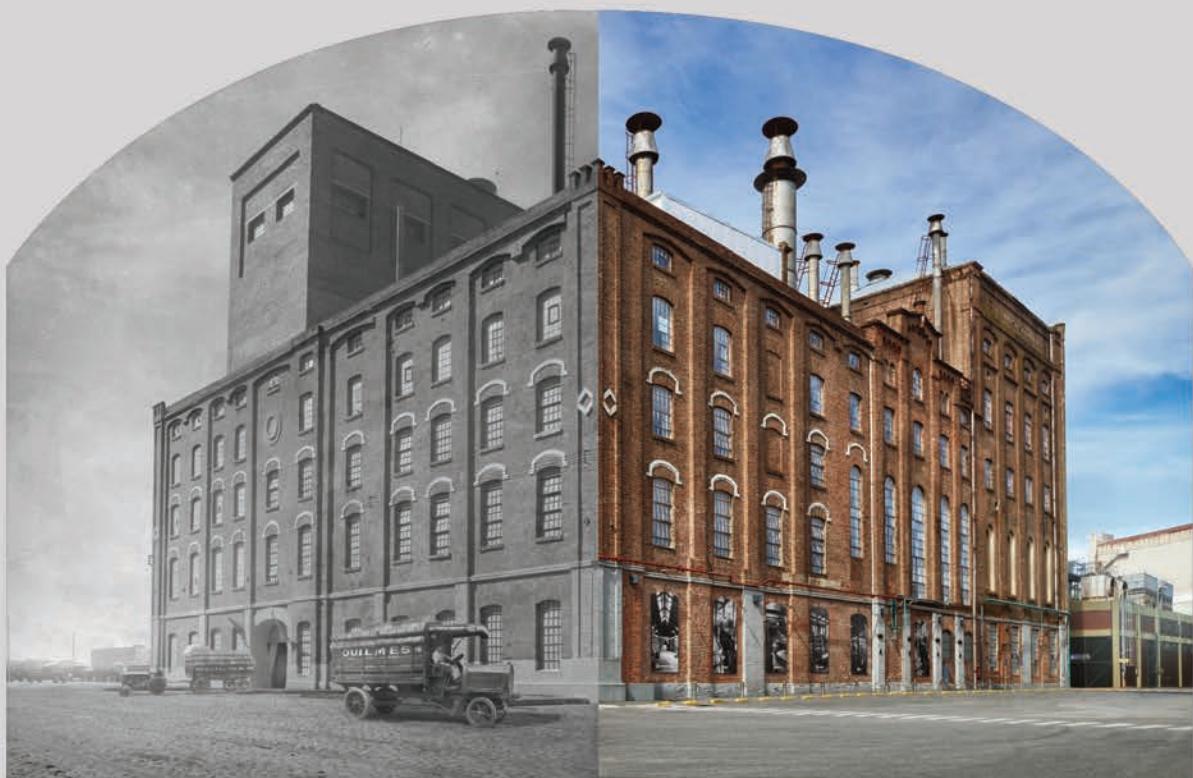
MBA Online
Marzo **2022**
Part-Time | **100% online**

**ACREDITADORAS
INTERNACIONALES**



130 AÑOS

ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



Nota del Editor

Ponerle un freno a la decadencia

Las nubes de tormenta de las urgencias para el próximo mes se confunden con los otros nubarrones, los más lejanos pero no menos amenazantes. Camino a las elecciones legislativas, la mirada de todos los observadores está puesta en la enorme incógnita que significa hoy cómo reaccionará el oficialismo el 15 de noviembre si sale derrotado como en las PASO, qué puede ocurrir dentro de la coalición gobernante y cuál será la consecuencia económica posterior a ese resultado. Esto es, si se producirá –y de qué manera– la corrección en el tipo de cambio que el mercado juzgaba inevitable al cierre de esta edición, con un aumento de la brecha entre el dólar oficial y los paralelos y la pérdida de reservas.

Pero detrás de la urgencia de esta nueva crisis se ven los relámpagos de la decadencia. El proceso de deterioro que representa el gran nudo a desatar. En las últimas semanas se conocieron datos que hablan de esa dolorosa declinación, desde distintos lugares. El 40,6 por ciento de la población vive hoy en situación de pobreza, y el 10,7 por ciento es indigente, según el Indec. Son en total 18,3 millones de personas en esa condición. Si bien se produjo una baja de 1,4 por ciento en el primer semestre de este año frente al segundo semestre de 2020, el fuerte aumento de la pobreza que dejó la cuarentena (5 por ciento contra un ya altísimo 35,5 de 2019) interpela a todos y exige respuestas inmediatas.

Otro dato muy comentado pero en el que vale la pena detenerse fue el de la preferencia por trabajar en el Estado: según un estudio de la Universidad Austral, el 62 por ciento de los consultados prefiere un empleo en una dependencia oficial antes que en el sector privado. Más allá de otras razones en juego para el análisis, es todo un reflejo de lo que ocurrió en los últimos 10 años en los que solo crecieron los puestos estatales (745.000) mientras el empleo privado entró en declive (desde 2012 se perdieron 241.000 en el sector formal). Que la mayoría de la gente aspire a entrar al Estado cuando su tamaño se tornó insostenible para el nivel de riqueza que genera hoy el país (porque ese es

el principal condicionante) deja en evidencia la falta de oportunidades de trabajo y la necesidad de que el sector privado recupere aire en forma urgente. Lo contrario es –como mínimo– prolongar la decadencia, con serios riesgos de profundizarla. El pobrismo, como definió el economista Eduardo Levy Yeyati. Salir de ese callejón oscuro exige actuar cuanto antes y hacer algo distinto para aplacar la inflación y reconstituir la confianza. La gravedad de los números habla por sí sola.

Hasta el próximo número,



Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora General de Revistas, Suplementos, One Shots y Audiencias: Florencia Pulla. **Editor Apertura:** Pablo Ortega. **Redactores:** Eugenia Iglesias, Javier Ledesma Cascio y Ricardo Quesada. **Jefe de Arte y Diseño:** Diego Barros. **Subeditora de Arte y Diseño:** Paula Albirzú. **Coordinación Editorial:** Claudio Cremona. **Gerente Comercial:** Mauro Mattiozzi. **Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma:** Nicolás Raffo, Katherine Contreras. **Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma:** Pablo Abdala, Erika Bejarano, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Nadia Storino. **Asistente Comercial:** Mercedes Sánchez. **Circulación:** Diego Meriggi. **Departamento de compras:** Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Director General: Christian Findling. Director de Operaciones: Luis Rodríguez. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar. Gerente de Marketing: Agustina Pérez. Gerente de Administración y Finanzas: Damián Inies. Gerente de Recursos Humanos: 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 BusinessWeek son copyright 2017 de Bloomberg L.P. Todos los derechos reservados. Publicados con permiso de Bloomberg L.P., 1221 Avenue of the Americas, New York, New York 10020, USA. La reproducción en cualquier forma, en cualquier idioma, parcial o total, sin previo permiso por escrito de Bloomberg L.P., queda expresamente prohibida.

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

Sumario

Edición 334

**Primer plano**

El Mercosur, sin norte

6

Perfil
Marcelo González

8

EcosistemaEmprendedor
Eneldo

12

Emprendedor
Ninch

14

La agenda del Dircom
Mariana Petrina

18

AnálisisDos miradas antes de las
elecciones

20

Luis Secco
Juan Germano

22

**Bloomberg
Businessweek**El ajuste tecnológico
de Beijing

110

Luego de años de emular
a Silicon Valley, China
empieza a trazar su rumboExplicando los
problemas raciales de
Facebook a Facebook

117

El nuevo semillero
de talentos

120

Nota de tapa

Crecimiento orgánico

26

La venta de orgánicos se
disparó y multinacionales
pusieron sus ojos en un
negocio de US\$ 140 M.**Negocios****Ranking Mejores
Empleadores 2021**

Liderazgo en modo híbrido

Más de 1000 empleados

36

De 200 a 1000

46

Menos de 200

56

El vino toma carrera

64

Mano a mano

Tomás Calusio (WeWork)

72

Exportaciones en alza,
infraestructura en baja

76

Llega Juan Valdez
(ahora sí)

82

La City

Pies de plomo hasta

noviembre

88

Billetera mata galán

92

FT

La batalla que viene:
Amazon apuesta por la
atención médica

124

Style

Chardonnay, tras
la huella del Malbec

128

Apertura

Especial Posgrados

MBA en pantalla

104

Las plataformas
ampliaron los públicos
y enriquecieron las
propuestas.**Innovación**

Billetera mata galán

92



SALE UNA FRESCA.

SALE UNA



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

Treinta años después de su creación el Mercosur atraviesa un singular momento de tensión y falta de rumbo. Lejos del espíritu fundacional de todos para uno y uno para todos, hoy el bloque se debate en persistir, más cerca del pragmático “que se doble pero que no se rompa”. El futuro, a todas luces, surge incierto. Hay quienes vislumbran que la tendencia hacia la apertura, encabezada por Brasil y Uruguay, es inexorable. Al cierre de esta edición, la Argentina acordó finalmente con Brasil una reducción del 10 por ciento en el arancel externo común del bloque para un universo de productos, luego de meses de disputas, pero las diferencias de visión persisten.

“El punto fundamental es que el gobierno brasileño del presidente Jair Bolsonaro y su ministro de Economía, Paulo Guedes, han comenzado un proceso irreversible de apertura de la economía brasileña. Esto transforma a Brasil, que pasa de ser uno de los países más cerrados del mundo a convertirse en una economía capaz de integrarse con el sistema internacional”, argumenta el analista Jorge Castro. Y añade: “Esta decisión estratégica ya en marcha se manifiesta en el plano del Mercosur a través de la decisión del gobierno del presidente Bolsonaro de reducir y tal vez eliminar el arancel externo común para terceros países del bloque. Este es un proceso en marcha. Allí adonde va Brasil, allí va el Mercosur por necesidad. Brasil es el

Actualidad

El Mercosur, sin norte

▷ Las disputas por el libre comercio entre Brasil y Uruguay, de un lado, y la Argentina del otro ponen al bloque en un punto crítico. Tres miradas de expertos.



El presidente de Uruguay Luis Lacalle Pou.

74 por ciento del producto bruto regional”.

El otro interrogante es si el bloque, que hoy cruje, puede llegar a quebrarse. Castro rechaza esta idea. “No creo, porque esta norma que establece que las negociaciones con nuevos espacios económicos internacionales se debe realizar por consenso no integra el Tratado de Asunción. Es un acuerdo posterior”.

Luego responde a la primera inquietud: “La Argentina necesariamente tiene que adecuarse a esta política de apertura del Mercosur y especialmente de Brasil. Del lado chino ya hay un compromiso firme de parte del presidente Xi Jinping. Este es un proceso en marcha”. Marcelo Elizondo, director de la consultora Desarrollo

de Negocios Internacionales (DNI), adhiere. “Lo que está pasando es el efecto de un proceso de fatiga del Mercosur. El bloque cumplió 30 años –resalta-. Los primeros 20 fue muy exitoso y cuando un proyecto genera resultados, deja satisfechos a todos. En los últimos 10 años se empezó a achicar, el comercio entre los socios es menor”.

El año último, precisa Eli-

▷
14%

Es el arancel externo común promedio del Mercosur. Brasil y Uruguay propician su reducción

zundo, la Argentina le exportó al Mercosur la mitad de lo que le había vendido en la última década. “Tanto Brasil como Uruguay lo que están viendo es que es necesario internacionalizar el Mercosur. El comercio entre nosotros tiene un límite”, sentencia.

¿Podrá el bloque superar esta tensión o sobreverá el divorcio? Elizondo, al igual que Castro, descarta la premisa. “No creo que el Mercosur llegue a una ruptura o disolución –explica-. Sí creo que hay un riesgo de que el bloque termine siendo superado en los hechos por otros proyectos y entonces en la práctica si no hay una modernización tanto Brasil como Uruguay terminen privilegiando otros proyectos”.

Lo que el Mercosur es y, sobre todo, lo que será no atiende exclusivamente a una mirada económica. La política y la diplomacia también juegan, piensa César Mayoral, otrora embajador ante China y las Naciones Unidas. “La velocidad que le quiere imprimir Uruguay parecería que está siendo acompañada por Brasilia. Firmar acuerdos con terceros países es la intención que tienen Brasil y Uruguay. Paraguay no ha dicho mucho y la Argentina ha dicho que no. El dilema es cómo se sigue”.

Y hace foco en el rol de China: “Lo que China menos quiere es romper el Mercosur. Si tiene que elegir entre Uruguay y el Mercosur, va a elegir el Mercosur. No veo ningún interés en querer dividirlo. Le conviene un bloque unido”. <AP> Gustavo García



**En nuestra Hilux
también exportamos
los vientos argentinos
a Latinoamérica
y el Caribe.**

Gracias a YPF Luz,
nuestra planta de Zárate ya produce
**con el 100 % de energía eléctrica
de fuente renovable.**



TOYOTA

YPF
LUZ

**Perfil**

Marcelo González

CEO y cofundador de Veritran

▷ Ingeniero en Sistemas con gen emprendedor, fundó la compañía que desarrolla soluciones digitales en 2005. En plena expansión internacional, sueña con transformarla en un unicornio.

Marcelo González tiene un espíritu emprendedor que se despertó casi en paralelo a una de las peores crisis de la Argentina. Sin embargo, tal como sucede con muchos *entrepreneurs* locales, la adversidad económica no fue suficiente para detenerlo, y así fue como fundó, hace 15 años, Veritran, una compañía que desarrolla soluciones digitales a través de su plataforma de *low-code*.

El ejecutivo, ingeniero en Sistemas de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), comenzó trabajando en el sector de la banca, como programador para redes de cajeros automáticos como Banelco y Link. Luego, en 1997 pasó al BankBoston, actual ICBC, donde se desempeñó como subgerente de Electronic Banking, en una época en la que todavía el uso del *homebanking* era incipiente.

En pleno *boom* de las puentocom, previo al cambio de milenio, González pasó a Salutia, donde se le despertó ese “gen emprendedor”, tal como él mismo lo llama. Desde ahí encaró roles de consultor de IT, en los que trabajó en la transformación digital de distintas compañías. Incluso, fue el encargado de diseñar la carrera de Ingeniería en Sistemas en la Universidad Maimónides, donde fue director por casi 10 años. En paralelo, en 2005 fundó Veritran, con una visión enfocada en crear aplicaciones, cuando todavía no existían los *smartphones*.

“Estábamos saliendo del Startac – el icónico celular de Motorola – y empecé

El conocimiento,
tu mejor negocio.



Posgrados y Maestrías

2022

MBA

Maestría
en Dirección
de Empresas

PRRHH

Posgrado
en Recursos
Humanos

MFin

PMKT

Posgrado
en Marketing
Estratégico

Maestría
en Finanzas

PND

Posgrado
en Negocios
Digitales

PM

Posgrado
en Management

MAE

Maestría
en Economía

MEP

Maestría
en Evaluación
de Proyectos

MEI

Maestría
en Estudios
Internacionales

MAG

Maestría
en Agronegocios

UNIVERSIDAD
DEL CEMA

UCEMA

a investigar. Vi que se podían hacer muchas cosas con la tecnología, incluso *apps* bancarias", recuerda. De esa manera, combinó su *expertise* en su nuevo negocio, con aplicaciones destinadas a la industria financiera que él ya conocía bien. "Dos años después de crear la compañía teníamos un producto robusto para procesar transacciones con celulares", menciona González sobre lo que fue una herramienta pionera de las actuales *fintech*. Con ese desarrollo, a medida que avanzaba la penetración digital, en 2007 la compañía se expandió a América latina, de la mano de nuevos clientes en México, Chile, Perú, Colombia

y Guatemala, entre otros. Actualmente, además de esos países, también operan en Miami, Nueva York y Barcelona, con más de 400 empleados.

"Gracias a la idea de ser una plataforma *low-code* pudimos crear *apps* sin necesidad de programar", explica el diferencial de la organización.

"La necesidad siempre genera emprendimientos y acá estamos acostumbrados al cambio, que es el paradigma del mundo de hoy. Eso nos genera una gimnasia para adaptarnos a los distintos escenarios en diferentes geografías", agrega González sobre las ventajas que tienen las *startups* argentinas a la hora

de proyectarse. Además, según él, el país favorece al emprendedor, ya que se trata de un mercado que demanda servicios sofisticados, lo que promueve el surgimiento de nuevos jugadores en la plaza local. Ahora, bajo su liderazgo Veritran tiene en marcha un proyecto de expansión internacional y quiere convertirse en el próximo unicornio argentino. "Recibimos una inversión de US\$ 225 millones que nos impulsa a continuar trabajando en el mercado norteamericano, Brasil y Europa, donde incursionamos durante la pandemia y queremos continuar en la senda de crecimiento", adelanta. Mientras tanto, su vida

personal también se modificó. "Tenía un régimen de viajes intenso antes y el Covid-19 me permitió vivir mucho más con mi familia", bromea el padre de dos hijas de 12 y 15 años, quien está en pareja desde hace 30 años con "otra ingeniera en Sistemas de la UTN". En su tiempo libre disfruta del deporte, es fanático de River y juega al fútbol, al tenis, practica natación, camina y anda en bicicleta. "Además soy consumidor de todo tipo de noticias, creo que es un componente que me sirve para entender el mundo. Un empresario debe estar al tanto de las estructuras sociales y la vida empresarial", concluye. <AP> Florencia Lippo



"Nuestra misión es brindar soluciones a nuestros clientes"

Daniel Ginabreda
Owner y autor del libro
"Desarrollando a nuestro futuro Jefe"





Nuestras Unidades de Negocio

Gestión & IT

Calidad & Sustentabilidad

RRHH

Governance & Compliance

Planificación Patrimonial

Legal & Negociation

Supply Chain

Economía & Finanzas

Mantenimiento & Obras

www.dmgconsultants.net
info@dmgconsultants.net
@dmgconsultants 



› pymes.icbc.com.ar

CUANDO TU BANCO
CONOCE A TU PYME,
TENÉS UN
Buen día.



ESCANEALO

HACETE CLIENTE
ICBC PYMES.

ICBC 

PROPIEDAD DE INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A.U. (ICBC). PARA MÁS INFORMACIÓN INGRESE EN WWW.PYMES.ICBC.COM.AR. ICBC ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL BAJO LA LEY ARGENTINA. SU ACCIONISTA LIMITA SU RESPONSABILIDAD AL CAPITAL APORTADO.

Con sabor natural

Foto: Patricio Pérez



► Se quedaron sin trabajo y montaron una red de supermercados orientados a productos saludables con las lecciones que aprendieron en el mundo del retail.

Se conocieron trabajando en el supermercadismo, los echaron y, en vez de tirarse para atrás, montaron un negocio donde trasladaron todo su conocimiento del mundo *retail* a una nueva categoría. Mariano Díaz, Gastón Juri y Andrés Rexach son los fundadores de Eneldo, una cadena de supermercados naturales que se abre paso en un segmento en auge. Juri y Rexach compartían escritorio en Walmart.

Una noche en un bar se reencontraron con Díaz (que ya estaba fuera de la compañía) y les contó su idea de negocios: una dietética con centro de yoga que finalmente no prosperó. Al tiempo los dos también se quedaron sin trabajo y fueron a distintas entrevistas en otras empresas, pero sin que ninguna les convenciera mucho. “Incluso en una empresa me dijeron que por regla no se podía tomar mate”, recuerda Rexach sobre la experiencia que cada vez lo frustraba más hasta que recordó el proyecto de la dietética. “El rubro me gustaba y

veía que gastaba lo que no gastaba en ningún lugar, pero faltaba una propuesta integral con surtido”, explica. Levantó el teléfono y reunió al equipo para arrancar juntos el camino emprendedor en 2017. Así, pusieron un primer local en Caballito, con la premisa de luego replicar el modelo, que fuera autoservicio y que pudiera ser manejado por terceros. “Tuvimos un montón de errores y un montón de aciertos y cuando estuvimos maduros, salimos con el segundo”, rememoran quienes hoy tienen un total de 19 locales (tres de ellos en

En cifras Fundación: 2017. Inversión inicial por local: US\$ 35.000 hasta 50.000 Facturación último mes: \$ 36,5 millones. Facturación 2022 (p): \$ 580 millones

obra y seis propios). El crecimiento al principio fue más orgánico, hasta que al tercer año comenzaron a franquiciar y pusieron el pie en el acelerador.

Por supuesto, su pasado en el supermercadismo ayudó, sobre todo en lo que fue la parte de negociación con proveedores y de acuerdos comerciales, lo que terminó decantando en que, cuando alcanzaron un volumen de venta suficiente, montaron una distribuidora en Boedo para abastecer los locales y venta mayorista.

“Muchas veces pasa con las franquicias que cumplen un tiempo, ya el franquiciado conoce el negocio y ¿por qué va a seguir pagando un *royalty*? Cuando armamos el modelo pensamos algo que sirviera a largo plazo. Al principio prácticamente no le cobramos nada hasta que el negocio camina. Entonces la distribuidora nace como un servicio a la franquicia: le vendemos más barato y lo que paga a nosotros por *royalty* se lo ahorra de comprarle a un distribuidor”, explica Juri y mencionan que tienen franquiciados todavía buscando locales. “Somos flexibles también en el sentido de que no tenemos la vaca atada, porque en la Argentina es imposible saber, y si vienen con propuestas, probamos”, agrega Díaz. En los locales hay amplia variedad de productos: orgánicos, frutas secas, refrigerados y congelados, sin



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

TACC, *gourmet*, veganos, infusiones y hasta toda una categoría de cosmética natural. Su insignia, igualmente, es su mostrador de especias y semillas. "Es un rubro muy dinámico en donde tenés que tener siempre la novedad, estar muy atento. Está creciendo un montón y hay muchísima competencia, por eso tenés que tener una propuesta superadora: tenemos más surtido, mejor precio, otra imagen y somos honestos con el cliente", resume Rexach, y agrega: "Cuando ponemos un local lo hacemos a todo trapo, pensando que tiene que ser la opción superadora en el barrio". Hoy la inversión inicial para abrir un local va de US\$ 35.000 hasta US\$ 50.000.

Pensaron su modelo teniendo muy presente al nuevo consumidor que busca opciones más saludables y está cada vez más informado. Que llega a la tienda con mucho conocimiento sobre los productos y hasta recibió una recomendación de un *influencer*. Por eso, aseguran, dejaron a un lado la venta asistida, lo que también les da margen para bajar los costos. "Por eso necesitamos al menos 50 m² de piso de venta para hacer de eso una experiencia de compra, donde la persona tenga un recorrido", mencionan. Hasta ahora se financiaron con capital propio y créditos. "Nuestro lema siempre fue crecer o perecer, porque en este rubro es así", explican quienes tienen como objetivo fortalecer su presencia en el interior.

<AP> Eugenia Iglesias

Comunicación en modo beta

▷ Noelia Chessari fundó Ninch con solo 26 años y apuesta a traer una visión ágil y emprendedora al mundo de la comunicación. Los cambios del sector.



Noelia Chessari fundó su agencia hace 10 años.

Noelia Chessari tiene 36 años y ya es dueña de una agencia que está celebrando su décimo aniversario. Licenciada en Comunicación y Periodismo por la Universidad Nacional de

Lomas de Zamora, arrancó a trabajar como periodista a los 18 años, como productora de radio y televisión junto a nombres como Ari Paluch, Sergio Lapegüe y Andy Kusnet-

En cifras Fundación: 2011. Inver. inicial: US\$ 4000. Facturación (p) 2021: US\$ 5,5 millones.

zoff, mientras también encontraba tiempo para escribir en gráfica. "Siempre fui una apasionada de los medios", se define.

Hubo un momento en el que se encontró trabajando en la radio por las mañanas, en la tarde con el equipo de prensa de Daniel Scioli (cuando era vicepresidente de la Nación) y por las noches, cursando en la universidad. Y se preguntó cuál era su próximo paso.

Inspirada por su papá, dejó todo y decidió emprender. En el quincho de la casa de sus padres en Banfield montó su negocio con el objetivo de "hacer la mejor comunicación".

"Veía a la industria muy segmentada entre agencias de PR, de eventos, de *social media*, de publicidad...y desde mi visión, la comunicación es una", describe la creadora de Ninch, que consiguió sus primeros clientes tocando puertas de locales en Palermo y sin contactos en el mundo corporativo.

"Los primeros años fueron de mucho trabajo. A los 6 meses quedé embarazada de mi primera hija. Y mi novio, mi ahora marido y socio, Fernando Benito, vendió una moto y me prestó US\$ 4000 para alquilar un monoambiente que usaba de oficina. Me alcanzaba para tres meses de alquiler y si no funcionaba, tenía que cerrar", recuerda.

Su estrategia se basó en un modelo de consultoría in-



La primera **plataforma tecnológica**
aplicada a la **selección de talento**.



Optimizamos
tiempos



Eliminamos
costos innecesarios



Encontramos el
match perfecto



Contacto: selectaarg@bumeran.com
Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

tegral que luego se fue dividiendo en distintas verticales especializadas: contenidos, PR, publicidad, *influencers, brand experience*, una productora interna y un área de Data.

Todavía no habían cumplido los dos años de vida cuando consiguieron ser la primera agencia de una mucho más chica MercadoLibre. "Ellos siempre fueron muy disruptivo y nos dieron la oportunidad. Gracias a ellos empezamos a crecer y a tomar notoriedad", dice Chessari que a partir de ese momento se reenfocó para captar *top brands* y hoy, además de MercadoLibre, trabaja con empresas como L'Oréal, Arcor, HBO Max, Electrolux, McDonald's, CCU o Fratelli Branca. "Arrancamos mi marido y yo y hoy somos 93 personas. Empezamos facturando cero pesos y hoy facturamos US\$ 5,5 millones al año en Argentina", repasa la emprendedora.

"La comunicación no es algo estático, está en constante evolución, cambia y no se puede definir de forma concreta para siempre. El secreto es entenderla en movimiento. En ese sentido estamos viendo permanentemente lo nuevo que sale", agrega quien también es docente de la universidad que la formó en la carrera de Publicidad y donde se encarga de dar herramientas para que los alumnos salgan con una visión de negocios.

¿Cómo cambió la industria con la pandemia?

La industria de la comu-

nicación cobró más sentido que nunca en la pandemia. Por supuesto al principio tuvimos temor por la situación, pero se demostró que es la comunicación la que mueve el mundo. ¿Qué hubiese sido el mundo en pandemia sin comunicación? Lo que nos mantuvo a flote en el distanciamiento fueron las redes y las distintas formas que hay hoy en la comunicación. Nos permitió seguir trabajando, seguir vendiendo, seguir viviendo a través de la virtualidad. Y las agencias, que brindamos contenidos y soluciones, pudimos ayudar a las empresas a comprender cómo estar en esas conversaciones y ayudarlos en la reconfiguración de sus mensajes.

¿Cómo tuvieron que reconfigurarse?

Cambió muchísimo lo que una marca tiene para decir o debe decir a su consumidor que no es tanto el producto sino llegar con un propósito claro, mucho más humano. Pareciéndose mucho más a una persona que a una corporación. Las empresas se humanizaron y las agencias los ayudamos a dar mensajes alineados al contexto actual. Los ayudamos a tener conversaciones relevantes para el contexto. Hoy una marca que no conversa desde la inclusión, desde su propósito, desde lo sustentable o de los nuevos paradigmas sociales, se queda afuera.

¿Qué desafíos enfrentan hoy?

La industria va a ser cada vez más relevante. Pero tiene que profesionali-

zarse mucho en términos de negocio. Hacer valer el trabajo, el *pricing*, lo que vale la comunicación. ¿Por qué un estudio de abogados o contadores puede facturar millones pero a la agencia de comunicación no se le permite tener esos valores de mercado? Es un problema de los propios comunicadores. Somos responsables de poner el valor de la profesión. En las carreras nos enseñan de todo menos a hacer negocios, a ser emprendedores. Es una falencia que tenemos desde la carrera y es una de las razones por las cuales a la industria le cuesta ser fuerte.

¿Qué proyectos vendrán a futuro?

Buscamos ser la agencia independiente más grande de América latina. Acabamos de abrir oficinas en México. Tenemos una visión integral y buscamos ser los protagonistas de un cambio de paradigma formando profesionales preparados para liderar estrategias con impacto. Que la industria se una y deje de estar tan segmentada, porque eso no responde a los paradigmas de la época actual. Mi gran sueño es convencer a los decanos de las universidades para que antes de tener una carrera de especialidad, tengamos que recibirnos de comunicación social. El médico antes de ser pediatra, es médico. Mi sueño es cambiar el paradigma de la educación respecto a la comunicación y sumarle formación emprendedora, con el fin de crear una industria más grande y más fuerte. <AP> E.I.



"Steve pasó todos los días imaginando un futuro que nadie más podía ver y trabajando sin descanso para darle vida a su visión".

Tim Cook, CEO de Apple
En una carta enviada a los empleados, recordó al fundador Steve Jobs al cumplirse 10 años de su muerte.



Quemados

54

%

De los líderes jóvenes aseguran haber sufrido burnout este año, según un estudio global de Adecco (incluye a la Argentina). Segundo los encuestados, subió 14% su carga horaria laboral.

#BDOCERCATUYO

Trabajá con nosotros
desde el lugar donde estés.



► 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

La agenda del Dircom

Mariana Petrina

Gerente de Comunicación Corporativa de L'Oréal

Licenciada en Relaciones Públicas por la Universidad de Lomas de Zamora (UNLZ), Mariana Petrina comenzó su carrera en agencias de prensa y relacionamiento como Urban, donde trabajó para Coca-Cola, y previamente en Vértice Imagen y Comunicación, donde colaboró con marcas de tecnología. Fue responsable de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas para Latam en MercadoLibre durante cuatro años y hoy lidera la estrategia de Comunicación interna y externa de L'Oréal Argentina, las relaciones con gobierno y los programas de Sustentabilidad ("L'Oréal por el Futuro") y Responsabilidad Social ("Por las Mujeres en la Ciencia" y "Belleza Por un Futuro"). "Hoy las empresas tienen la responsabilidad de ser más transparentes, más responsables y comprometidas con las causas medioambientales y sociales, pero también por supuesto satisfacer al mercado y seguir generando negocio. En esa línea, cuando trabajamos en una estrategia de comunicación, primero nos centramos en escuchar a nuestros consumidores, qué conversaciones nos proponen, dónde están, y qué quieren, para poder responder en consecuencia. La utilización de herramientas es clave para poder desarrollar bien nuestro trabajo, y el análisis de los datos la prioridad. Pero no solo eso, también tene-

"Empresas más humanas"

▷ Para la ejecutiva, el rol de la comunicación es construir firmas conectadas y con mejores oídos.



mos que saber dónde están, cuáles son los mejores canales, y para eso es necesario hoy tener herramientas", afirma Petrina. La ejecutiva está convencida de que las claves para mejorar la estrategia corporativa de comunicación son contar con herramientas digitales que permitan analizar datos para poder generar los mensajes específicos y encontrar puntos en común para resolver las necesidades de los clientes y generar valor para las marcas.

¿Creció la importancia del Dircom dentro de las empresas?

Sí, definitivamente. El rol del Dircom logró tener cada vez más relevancia en la mesa de decisión sobre todo por la mirada integral que tenemos de nuestros públicos y la sensibilidad de encontrar o analizar mejor los riesgos reputacionales que cualquier conducta de la compañía o de los colaboradores pueda tener. Sabemos que es muy difícil construir la reputación y muy rápido perder

la confianza de nuestros consumidores y aliados. Y en ese sentido es importante que los Dircom puedan acompañar al CEO y al *board* de la compañía en encontrar las mejores herramientas de comunicación, pero sobre todo también en mantener una narrativa coherente con lo que hacemos, para evitar riesgos y para realmente tener un impacto positivo. Ayudar en la construcción de empresas más humanas, más conectadas, pero con mejores "oídos", más comprometidas y más transparentes, es un valor agregado.

¿Por dónde pasan las claves para la comunicación de marca hoy?

Creo que la clave de cualquier campaña de comunicación digital es poder identificar los públicos, segmentar los mensajes, entender de qué habla ese público al cual estoy impactando, cuál es el tono, cuál es el canal donde está y cuáles son sus necesidades. Responder rápido ante dudas, y que la experiencia de compra sea excelente son algunos de los recaudos que se deben tomar.

En esa línea, en L'Oréal hemos digitalizado nuestro contenido para enriquecer las experiencias de los clientes y brindar experiencias innovadoras como buscadores de sombras, prueba de maquillaje virtual, personalización de productos en línea y teleconsultas. <AP> Juan Manuel González

BBVA

Seguros

Gracias, Por Acompañarnos Siempre

21 de octubre
iFeliz día del Seguro!



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

Nº de inscripción en SSN
0396

Atención al asegurado
0800-666-8400

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



SSN

SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

Dos miradas antes de las elecciones

Luis Secco

Economista

“Hoy luce difícil pensar que puedan evitar una crisis, pero están abiertas las apuestas”



Para Secco, el Gobierno intentará reeditar luego de noviembre el ‘plan aguantar’ de 2014 y 2015, sin que se produzca un fogonazo inflacionario por una devaluación. Pero “las condiciones macro son diferentes”, advierte.

Por Pablo Ortega

¿Qué efecto puede causar sobre la inflación después del 15 de noviembre el aumento del gasto por motivo de las elecciones?

El primer punto a advertir es: ojo que la austeridad fiscal del ministro (Martín Guzmán) ya venía debilitada en agosto, donde el gasto público (agosto contra agosto) crecía 64 por ciento y si le

sacamos el componente Covid te da 87 por ciento. El oficialismo cree que perdió la elección de la PASO por culpa de la austeridad fiscal, pero ya venía haciendo agua antes. En el proyecto de Presupuesto del año próximo dice que el gasto va a crecer 35 por ciento. Hay que llevarlo de ese 87 por ciento al 35... Pensando un poco más allá, soy de los que creen que puede estar en la mente de gente importante de la coalición, como Cristina (Kirchner) o (Axel) Kicillof, la posibilidad de repetir los años del aguante de 2014 y 2015. Pensar que 2022 y 2023 se pueden aguantar, es decir, evitar que se resuelva la crisis.

¿Y se puede?

Las condiciones iniciales son muy distintas. En aquel entonces (2014/15) recién se arrancaba con el cepo cambiario (de fines de 2011), había algo más de reservas. Hoy la situación macro desde el punto de vista fiscal y monetario es mucho más delicada. Y hay otro factor importante: en aquel entonces el gobierno de Cristina había logrado aumentar el salario real, le había ganado a la inflación. Hoy ya venís de muchos años de cansancio. La población está cansada de un ajuste que desde el punto de vista macro no se cumple. Tenemos el problema de la inflación que revela el desequilibrio macro. Guzmán dijo “no vinimos a aguantar”. Cuando una autoridad económica te tira un verbo hay que prestarle atención, porque o lo discutió o alguien se lo hizo saber.

¿El efecto del aumento de la emisión se verá en el verano?

Sabemos que el único prestamista que hoy tiene disponible el gobierno es el Banco Central. El aumento de los límites de financiamiento tiene que ver con la necesidad de salir a financiar el agujero fiscal de acá a fin de año. La cuenta me da algo más de un billón de pesos de aquí a fin de año. Hizo el enjuague (con los DEG del FMI) que significan 420.000 millones adicionales que puede emitir con algún margen. El punto es que va a tener que salir a esterilizarlo con Leliqs y se sigue debilitando el balance del Central.

Y las Leliqs ya están a límite...

La gran ventaja de cualquier banco central del mundo es que emite pasivos que no pagan interés, que son los billetes. La Argentina hoy emite más pasivos que pagan interés, que son las Leliqs, que billetes. Hoy el pasivo del Banco Central está a 60/40, es más Leliqs y pases pasivos que base monetaria. Tenemos un balance muy debilitado que se va a debilitar aún más. Todo lo que hicieron fue dar la señal de

que necesitan tener los límites lo más alto posible para financiarse con el Banco Central. Y eso conspira claramente contra la inflación.

¿Cómo se desarma esto después de noviembre? ¿La devaluación es inevitable?

Ahí es el punto clave. Si el Gobierno dice que todo esto genera tensiones y presiones sobre la brecha cambiaria, la pregunta es si llego (al final) sin que se resuelva la crisis, como pasó en 2015. En 2015 llegaron al final del mandato sin que la crisis les explotara en las manos. Todo el mundo esperaba que esa corrección devaluatoria ocurriese y no ocurrió. Como decía, puede ser que en la mente de alguno flote la idea de lograr lo mismo, evitar una aceleración nominal final, fagonazo inflacionario devaluatorio o como lo quieras llamar. Creo que lo van a tratar de evitar. Otra cosa es si lo logran o no.

¿Y es posible?

Hoy luce difícil pensar que lo logren, pero están abiertas las apuestas. Uno mira las proyecciones del Relevamiento del Banco Central y están todos pensando que esto aguanta. Pero los escenarios a futuro no son disruptivos, porque ¿qué precios le ponemos a las cosas? No es que estemos todos pensando que se llega, que se logra mantener dos años más la inflación a 50 por ciento sin que se acelere. Lo que indica este año es que de a poco la inflación se va acelerando dentro de niveles razonables, si es que se puede pensar que un 50 por ciento anual es razonable.

Si una variable nominal como la que maneja el gobierno, el gasto público, crece al 87 por ciento, ¿qué vamos a pensar, que de repente van a coordinar todo para abajo, o que en algún momento todo va a ir para arriba? Ahí es donde luce todo más difícil de sostener en el tiempo.

El FMI y el plan

La Argentina no tiene recursos para pagarle al FMI en marzo, ¿un acuerdo puede ayudar a ese ‘plan aguantar’ dos años?

Creo que hay mucha necesidad del Fondo de cerrar un acuerdo, entonces va a aceptar que la Argentina escriba cosas que por ahí después no cumple, pero quizás lo acepta a sabiendas de eso. El 3,3 por ciento de déficit que está en el Presupuesto no es tan austero, no se ve como de un “acuerdo con el Fondo”. A partir de ahí se gatillan un montón de cosas, más allá de los presupuestos macro que tampoco lucen cumplibles. Y mucho menos con la situación política que se desató ahora. Pero no tenemos reservas para pagarle (al FMI), con lo cual estamos obligados a acordar.

¿Qué tipo de crisis gatillaría no cerrar un acuerdo con el FMI?

Y, nos dejaría más expuestos y vulnerables, y no creo que sea una buena señal. No veo mucho margen para que no haya un acuerdo, pero habrá que ver cómo se viabiliza desde el punto de vista político y cómo se arma un relato para salir con un acuerdo.

¿Cuánto puede variar este escenario económico si se confirma la derrota del Gobierno?

¿Y si acorta la diferencia?

Los gobiernos más débiles son los que tienen las crisis más grandes. Lo que hemos visto en la historia argentina es que cuando no hay gobernabilidad o el Presidente luce con el boleto picado, se hace más difícil llevar adelante cualquier tipo de política, se le descuenta el tiempo. Lo primero que no podemos perder de vista es que la gobernabilidad es importante, porque los presidentes débiles usualmente son una invitación a que se aceleren los procesos de resolución de las crisis. Al mismo tiempo, y suponiendo que el resultado electoral es favorable, esa gobernabilidad tiene que estar conducida a hacer algo. Esto de comprar tiempo, del vamos viendo, si no se traduce en un cambio de política...

Si el Gobierno pierde, la posibilidad de que se acelere una corrección nominal es más alta, pero eso no significa que si gana no hay chances de que haya resolución de la crisis si no se modifican las políticas. Es fundamental que se cambien las políticas. Yo entiendo que la política es importante, no lo niego para nada, la construcción política habilita las condiciones que te permiten luego hacer lo que hay que hacer. Pero si la lectura hoy es que se perdieron las PASO por no gastar más, me parece muy difícil que el gobierno cambie. Se puede hacer toda la alquimia del mundo para generar gobernabilidad, pero si esa gobernabilidad no es conducente para resolver los problemas, no sirve de nada. Si el gobierno pierde en noviembre y se desdibuja todavía más la gobernabilidad, tenemos un problema más inmediato. Y si gana y reconstruye parte de la gobernabilidad, pero no la usa para construir nada distinto, tenemos el mismo problema que por ahí se ralentiza un poco.

¿El cambio sería un plan integral?

Es muy difícil pensar que este gobierno lleve en la sangre un cambio importante de política. Es demasiado manifiesta la preferencia por instrumentos e intervención más que por políticas macroeconómicas sanas. Sobre todo, esta idea que frente a cualquier problema la solución pasa por aumentar el tamaño del Estado. <AP>

“Lo que hemos visto es que los gobiernos más débiles son los que tienen las crisis más grandes”.

Dos miradas antes de las elecciones

Juan Germano

Polítólogo

“En la segunda parte del gobierno recrudecerán las internas”



El socio de la consultora Isonomía cree que si el oficialismo pierde nuevamente crecerán las tensiones y habrá más cambios de nombres. “Vamos hacia un proceso sin un liderazgo claro en la coalición, lo cual es una novedad absoluta”, resalta.

¿Cómo analiza la reacción del gobierno luego de las PASO, con el cambio de gabinete?

Me da la impresión que el gobierno tiene un problema estructural que nunca pudo resolver, que tiene que ver con una cuestión casi de eficiencia de gobierno, no solo de toma de decisiones, sino del rumbo. La forma en que la coalición electoral terminó evolucionando en la coalición gubernamental, ese es el problema que no pudo resolver, independientemente de la pandemia. Pero las fuerzas que fueron claves para ganar en 2019 no encontraron la forma de funcionar en términos de gestión en 2020 y 2021. Tengo dudas si el cambio de gabinete actual termina

de resolver ese problema estructural. No es una cuestión de nombres, sino de cómo se distribuyó el poder. Después, si (Juan) Manzur puede ser potencialmente un mejor gestor que (Santiago) Cafiero, no lo sé. No resuelve –insisto– cómo se distribuyó el poder, el loteo horizontal y vertical del gabinete.

Y el resultado electoral lo agravó...

La pandemia no ayudó, a cualquier gobierno lo hubiera complicado. Pero me da la impresión de que este cambio, al menos a priori, no sé si es suficiente para contrarrestar esta falta de gestión. Entró un Frente de Todos a la elección y salió otro Frente de Todos. Hoy es distinto, con una composición de poder distinta, donde hay un crecimiento de sectores vinculados al peronismo más tradicional que también son contradictorios o chocan con otros. Manzur y (la ministra de las Mujeres, Género y Diversidad Elizabeth) Gómez Alcorta, para ponerle nombre propio. Ese nuevo Frente de Todos busca soportar aún más contradicciones internas en pos de lograr ejecución y gobernabilidad. Que, normalmente, no son valores o atributos que al peronismo le falten. Uno no discute el peronismo por la gobernabilidad.

Si el Albertismo existió alguna vez, ¿ahora quedó completamente desdibujado?

Yo creo que nunca hubo una idea de un Albertismo. Es cierto que en la crisis poselección (de las PASO) hubo figuras que quisieron ver en ese proceso una oportunidad para que surja. Me da la impresión que el Presidente ocupó mucho tiempo y poder intentando que convivan las distintas fuerzas de la coalición y perdió un poco el eje en la ejecución. Y eso es un problema. Pero no creo que, aun con esta crisis, tenga sentido en su cabeza hacer el famoso Albertismo. Suena difícil, y además, si uno mira el resultado electoral, lo que mostró la elección fue un castigo para el Gobierno más que una reivindicación de la oposición. Habrá que ver qué pasa en la elección nacional.

¿Y qué puede pasar?

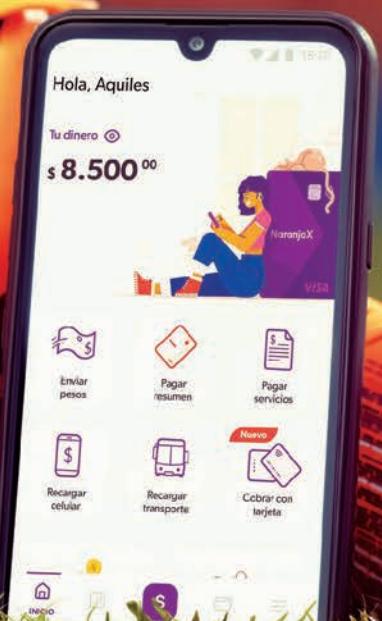
Entiendo que va a haber más participación. En las PASO el gobierno terminó sacando más o menos los mismos votos que sacó Unidad Ciudadana en 2017, o un poquito menos. La identidad de la coalición la impone la vicepresidenta, y lo que quedó en discusión –si se quiere– es el aporte de otros miembros de la coalición, al menos en términos numéricos. La figura de Sergio Massa quedó un poco desdibujada. Alberto Fernández no otorgaba votos propios, si no otra cosa: ordenamiento de gente interna,

Naranja AHORA ES NaranjaX

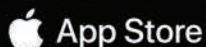
**Una app para que manejes tu plata
con los tapones de punta:**

- › Accedé a una cuenta gratis con una tarjeta Visa prepaga
- › Controlá tus gastos
- › Pagá tus servicios
- › Hacé transferencias y ¡mucho más!

Alientamos tus finanzas.



DESCARGÁ LA APP



“Cristina está perdiendo capital político cuando no maneja lo que muchos creen que maneja”.

conocimiento del sistema, de la botonera. Eso entró en jaque en dos años.

Si se confirma el resultado en porcentajes similares a los de las PASO, ¿qué puede ocurrir dentro del gobierno?

Las tensiones políticas son parte de toda coalición. Puntualmente en esta coalición van a ser un eje distintivo. Las elecciones tienen mucho que ver con las expectativas de los resultados, sobre todo en las legislativas, donde no es tan claro quién gana y quien pierde y uno puede ganar inclusive perdiendo. Hay una expectativa del gobierno de recortar votos, de que con mayor participación pueda tener un mejor desempeño y recuperar un par de bancas, si no da vuelta el resultado nacional. Lo que va a dar el tono tendrá que ver con esto. Y si finalmente se cumple o no.

Por el contrario, si se mantiene el mismo resultado de las PASO o incluso la oposición se aleja aún más, entonces se complementaría la película de que no fue solo un castigo al gobierno, sino que hubo cierta reivindicación de la oposición. Habrá que ver si eso ocurre.

¿Y si pasa?

Si eso ocurre, ahí sí vas a tener más cambios de nombres y seguramente de rumbos de los que tenías, pero dependerá mucho de las expectativas y de los resultados. Lo que no parece que sea posible, no se percibe esto al menos, es que las internas se aplaquen o se relativicen. Más bien todo lo contrario. Me da la impresión de que vamos hacia una segunda parte del gobierno con todas las complicaciones y las restricciones económicas que tiene hoy la Argentina y donde reclauderán las divisiones y las miradas hasta contrapuestas de país que tiene la misma coalición. Cómo lidiará esa interna política con la agenda social y económica que se viene es un enorme signo de interrogación.

No come vidrio

¿Las últimas medidas económicas pueden tener algún efecto electoral?

Mi idea es que la ciudadanía no come vidrio. Y todo beneficio posterior a la elección, la ciudadanía entiende perfectamente por qué lo está recibiendo. Dicho de otra forma, la recuperación que tuvo el gobierno anterior entre las PASO y las generales en 2019 no tuvo nada que ver con las decisiones económicas que tomó post-PASO. Hubo otras cosas: una épica creada, un contacto cara a cara, el temor que tenía parte del electorado a la vuelta del kirchnerismo. Desde ese punto de vista, el desafío de la coalición

actual no es dar un bono de 5000 pesos: tiene que ver con recuperar cierta épica y encontrarle esa identidad prometida en 2019 que no termina cumpliendo. Eso me parece mucho más relevante que un bono de corto plazo porque, insisto, la ciudadanía no come vidrio.

¿Puede romperse el Frente de Todos si pierde finalmente en noviembre? ¿Que el ala dura del kirchnerismo busque conservar su capital simbólico culpando de la derrota a Alberto o cargando las tintas sobre el ministro de Economía?

El gran problema que vive la vicepresidenta es la gran percepción social de que ella es la que maneja el gobierno, pero al mismo tiempo, sobre todo en áreas muy sensibles, no es ella quien maneja el joystick o quien tiene el dominio del rumbo económico del gobierno. Entonces, está perdiendo capital político cuando ella no maneja lo que muchos creen que ella maneja. Es un gran problema que el gobierno no ha podido resolver. Dicho esto, no veo demasiado incentivo para que Fernández rompa la coalición. Tuvo un momento en esta crisis poselección o en el momento de mayor popularidad, de 80 puntos de imagen positiva en marzo y abril de 2020. Si no ocurrió ahí, de ese lado no ocurrirá nunca. Del otro lado, si bien no veo que pueda romperse la coalición, tampoco veo un esquema donde las diferencias se logren acercar.

Creo que el gran problema de la Argentina en estos términos tiene mucho que ver con la política. Se empiezan a jugar las cartas para 2023 y vamos hacia un proceso sin un liderazgo claro en la coalición oficialista, lo cual es una novedad absoluta. Eso puede tensionar mucho a la coalición, no sé si para romperla –tiendo a pensar que no– pero seguro que no contribuye a bajar la tensión interna.

¿A analistas y consultores les cuesta cada vez más interpretar a la opinión pública y predecir resultados?

Hay una gran diferencia. Pasó en 2019 y 2021. Las investigaciones fueron muy eficaces midiendo el pulso del humor social (descontento, enojo, apatía, poca confianza en que el Poder Ejecutivo podía resolver el problema de la inflación). Fueron muy buenas sacando la foto y percibiendo el pulso social, pero no fueron igualmente buenas en la proyección de voto. Ahí sí hay un *issue* con la investigación y con la metodología, pero mucho tiene que ver con la sociedad misma que termina decodificando esa apatía o desencanto. Es una carta que no quieren mostrar a priori. Tiene que ver con eso. <AP> P.O.

Mirgor⁺



Mirgor⁺retail

Con foco en la experiencia del cliente, desarrollamos los canales comerciales de nuestros socios estratégicos. Lo hacemos a través de la omnicanalidad, que nos permite dar respuesta a lo largo de todo el país.

- ❖ Desarrollo canales online y offline
- ❖ Servicio de logística integral para sus operaciones
- ❖ Equipo in-house de Customer Experience
- ❖ Equipo profesional de Post venta



Nota de tapa



**Crecimiento
orgánico**

La venta de productos orgánicos se disparó y provocó que las multinacionales pongan sus ojos en un negocio de exportación que supera los US\$ 140 millones y con un mercado interno en alza. Para 2030 se espera que la producción orgánica y los envíos se dupliquen y el consumo suba más de un 250 por ciento. Quiénes son los que ya apuestan por este negocio.

Por Javier Ledesma Cascio

Las grandes empresas no se tiran al vacío. Eso es algo que suele suceder en contadas ocasiones. Si se arrojan desde el trampolín, casi siempre, es porque en el fondo algo de agua hay. Cuando varios *players* de peso empiezan a poner algunos huevos en una canasta, hasta el momento poco explorada, solo puede tener una traducción: hay un potencial de negocio. Y uno interesante y posiblemente muy grande. No es casualidad, entonces, que titanes como Nestlé y la cervecera AB InBev a nivel local hayan invertido en el mercado de los productos orgánicos en el último año, y a escala internacional los nombres se multiplican.

La pandemia modificó muchos hábitos, por más trillado y repetido que esto pueda parecer. Uno de los que más cambios experimentó fue el de la alimentación. La búsqueda de ingredientes y productos más naturales se aceleró. Según un informe de la consultora Voices!, elaborado en junio de 2021, el 41 por ciento de los argentinos aseguró haber comprado en dietéticas en los últimos 12 meses, unos 10 puntos porcentuales por encima de la medición de 2019. Un 33 por ciento de estos *shoppers* incrementaron sus visitas a estas tiendas y el principal motivo (52 por ciento) era buscar una alimentación más saludable.

Ante este auge de un vínculo mayor con lo primario, lo natural y la comida, “orgánico” se convierte en una palabra mágica principalmente a la hora de tomar decisiones de compra para muchos. Una investigación realizada en la República Checa en 2017 para la publicación Journal of Food Products Marketing reveló que el 74 por ciento de los consumidores se basaban en lo que la etiqueta del producto decía sobre su origen a la hora de elegir entre dos alternativas.

Y las multinacionales llevan bastante tiempo moviéndose afuera. Unilever compró la brasileña Mãe Terra, especializada en cereales y *snacks* orgánicos; en junio de 2020 PepsiCo se quedó con Rude Health, que cuenta con una línea de bebidas

orgánicas; la mexicana Bimbo absorbió a la galletitera orgánica Emmy's en julio pasado; y Danone se hizo con una participación mayoritaria de Harmless Harvest, dedicada a fabricar productos orgánicos a base de coco. Pareciera que los *players* argentinos empezaron a leer hacia dónde van los consumidores y empezaron a pensar en las góndolas que se vislumbran en el futuro.

El negocio de los productos orgánicos viene desarrollándose a paso firme en el país desde hace casi tres décadas. Si bien el eje exportador siempre fue el principal atractivo, con la Unión Europea y los Estados Unidos a la cabeza de los destinos, el consumo interno –aún verde– tomó impulso con un crecimiento del 7 por ciento en 2020, según las estadísticas oficiales de Senasa. “En los últimos cuatro años se quintuplicó el consumo interno y pasó de ser un 1 por ciento del total de la producción a que la ecuación sea de un 95/5”, marca Ricardo Parra, presidente del Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (MAPO).

Estos productos, identificados con su propio isologo, tienen detrás una legislación que establece normas, definiciones, certificación y organismos de control (Senasa). Según el sitio oficial de producción orgánica del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (Magyp) este sistema se basa en el “uso mínimo de insumo externos, sin uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos, ni manipulación genética”. La Argentina en la región es uno de los mercados con mayor potencial, siendo el segundo país a nivel mundial con la mayor superficie de hectáreas orgánicas con 4,4 millones tan solo por detrás de Australia (35,7 millones de hectáreas en 2019).

Si bien el apetito y la demanda crecen, la oferta aún no pudo alcanzarla. Por eso, el potencial de este negocio aún está por descubrirse. “Cada vez se lo encara más como una unidad de negocios más profesionalizada y hay más técnicos formados en los organismos provinciales que entienden cómo acom-

Superficie en crecimiento**4,4****Millones de hectáreas**

Constituyen la superficie bajo seguimiento orgánico en Argentina. Es el segundo país a nivel mundial solo detrás de Australia (35,7 millones).

95%

Del total es para producción ganadera (4,2 millones de hectáreas). En tanto, la superficie restante (232.000 hectáreas) es para producción vegetal.

pañar estos procesos”, afirma Facundo Soria, responsable del área de Producción Orgánica del Magyp. No obstante, agrega: “Siempre está latente que la Argentina sea referente a nivel mundial y esa potencialidad está entre las cuestiones posibles a priorizar, pero nos juega en contra el tipo de cambio y la coyuntura política económica”.

La fuerza de la etiqueta

Las primeras semillas del movimiento orgánico mundial pueden rastrearse en los 70. Dos décadas más tarde la Unión Europea estableció la primera normativa oficial y la Argentina, que venía trabajando siguiendo los lineamientos que llegaban desde dicho continente, lo tomó como una oportunidad de comercio. Fue así que logró la equivalencia en 1994 y desde ese entonces empezó a crecer desde la exportación.

Esto cobró otro color en 1999 cuando se sancionó la Ley n° 25.127 de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica que estableció un sistema de control, una definición y un esquema de promoción de la actividad. “En 2008 por la crisis europea se empezó a mirar con otros ojos a los Estados Unidos que empezaba con su propia normativa. Es un mercado que no paró de crecer desde entonces y es una aspiradora de productos orgánicos”, indica Gabriel Berardinelli, presidente de la Cámara Argentina de Certificadoras (Ca-

cer). Hoy, detalla, el mercado estadounidense está valuado en US\$ 78.000 millones, mientras que el europeo roza los US\$ 50.000 millones.

Originalmente el ecosistema empezó a moverse con pequeñas y medianas empresas que vieron el negocio desde el trabajo de especialidades, siempre con el foco puesto en la exportación. A medida que los envíos crecían y, tímidamente, el consumo interno empezaba a desarrollarse, se fueron sumando jugadores que venían del negocio convencional. Este fue el caso de la arrocera Dos Hermanos, el azúcar Chang – su dueño es Seabord Energías Renovables y Alimentos – y la productora de aceite de oliva SolFrut bajo su marca Olivota.

“Como estamos integrados pensamos que podíamos tener una pequeña parte de la finca como certificada orgánica y entendíamos que estos aceites tenían un mayor valor y que a futuro iban a crecer”, explica Guillermo Kemp, gerente comercial de Grupo Phrónesis, dueño de SolFrut.

La primera tanda edición limitada de 6000 botellas salió al mercado en 2004. En ese entonces, el *holding* contaba con 50 hectáreas orgánicas de olivo en San Juan. Hace tres años incorporaron más y hoy alcanzan las 200 hectáreas, que, vislumbran, para 2023 llegarán a plena producción. De las 65.000 botellas de aceite de oliva orgánico que elaboran en la actualidad, más de un 80 por ciento son a fasón para otras marcas y también exportan a granel a Estados Unidos y Europa. Lo curioso, puntualiza Kemp, es que este producto constituye un 25 por ciento de las ventas totales de su tienda virtual.

Entre los supermercados, la cadena francesa Carrefour incorporó desde 2017 en Argentina una línea con marca propia de productos orgánicos con el nombre Bio Carrefour. “Venimos desarrollándolo con más relevancia en los últimos dos años con un crecimiento de referencias de un 45 por ciento”,

El mapa argentino orgánico**1343**

Son los operadores primarios que se encontraban en actividad en 2020. Un alza del 6 por ciento respecto de los 1269 del año anterior.



22%

Creció la superficie orgánica argentina en 2020.

Fuente: Senasa

indica Nancy Stortoni, directora de marca Carrefour. En total cuenta con más de 200 referencias que son elaboradas por pequeños y medianos proveedores locales y este nicho forma parte del segmento de alimentos saludables, a los que se le suman productos sin gluten y veganos, entre otros.

La ejecutiva señala que entre las más populares están las galletitas, la miel y la mermelada, aunque recientemente lanzaron una línea de especias. "Estamos viendo un crecimiento de la venta de orgánicos de entre un 17 y 20 por ciento en lo que va del año y la proporción en unidades tiene un alza por encima de la media", destaca.

A nivel internacional, la firma dio un paso más. En 2013 abrió en París la primera tienda Carrefour Bio especializada 100 por ciento en alimentos orgánicos, tanto de marca propia como de otros, y esta idea luego la trasladó a otros mercados como Polonia y Bélgica. Pero esto no fue todo porque entre 2019 y 2020 se quedó con tres cadenas de tiendas del rubro, Bio'c Bon, BioAzur y So.bio. "Se están haciendo algunas experiencias afuera. Estamos abiertos a aprovecharlas y a lo que los clientes y el consumo ameritan", mencionó Stortoni.

A esto se le suma la fuerza de *branding* que constituye la palabra "orgánico" en un *packaging*. Un estudio realizado por el Laboratorio de Marcas y Alimentos de la Universidad Cornell en 2011 le presentó dos productos idénticos a un grupo de consumidores, uno de ellos estaba etiquetado como orgánico y el otro no. El primero fue valorado como más nutritivo, más sabroso y con menos calorías. En Suecia, el Instituto del Retail comprobó, en 2008, que colocar góndolas exclusivas demarcadas de productos orgánicos incrementaba las ventas. El aceite de oliva registró un aumento del 43 por ciento y el café hizo lo mismo en un 48 por ciento.

Giannina Galanti Podestá,
directora de
marcas premium
de Cervecería y
Maltería Quilmes.



Foto: Nico Pérez.

Según el último informe de Senasa, en la Argentina existen 1343 operadores orgánicos en el país y, si se mira en detalle el registro, empiezan a aparecer algunos nombres de peso entre tantas PyMEs. "El mercado creció y los jugadores del mercado convencional empezaron a ver a lo orgánico como una unidad de negocios importante porque su precio no tiene tantas fluctuaciones al ser un mercado de especialidades. Ellos están entrando con más volumen", señala Berardinelli. Con la pandemia y el incremento de los números de este segmento, coinciden todos, los proyectos de entrar al negocio orgánico por parte de los *players* de renombre se aceleraron.

Y Parra acota: "Para tener una mesa de productos orgánicos se necesita un desarrollo de laboratorio que a las PyMEs





Gastón Castello,
director ejecutivo
del negocio de Lácteos y
Cereales para el
desayuno de Nestlé.



Juan Pablo Murgia,
enólogo de Family
Vineyards, grupo de
Alejandro Bulgheroni.

les cuesta más y al que, en cambio, las empresas grandes están acostumbradas". "Nos van a ayudar a traccionar porque saben negociar con los supermercados, van a conseguir una mejor exhibición de estos productos y los que entraron te dan un potencial concreto de visibilidad".

Se mueven los gigantes

Desde hace varios años que Nestlé tiene un ojo puesto en el segmento. En 2015, a través de su división Nestlé Purina adquirió la empresa de comida orgánica para mascotas Merrick Pet Care. Tres años después anunció que Cereal Partners Worldwide, el *joint venture* encargado de fabricar sus marcas de cereales de desayuno que tiene junto a General Mills, lanzaría versiones orgánicas de clásicos Cheerios, Nesquik y Chocapic en Francia, España y Portugal.

Pero esto no solo quedó en el viejo continente y los Estados Unidos, sino que también llegó a la región. En febrero de 2018 oficializó la adquisición de una participación mayoritaria en la ecuatoriana Terrafertil –con una cartera de *snacks* y bebidas saludables y superalimentos orgánicos– y a los pocos días confirmó la salida al mercado de su avena orgánica en Brasil, donde proyectaba vender al menos 1 millón de cajas en su primer año.

Durante esos meses a su vez empezó a trazar sus planes para la Argentina. Se puso en contacto con un grupo de 17 tamboberos para acompañarlos en su reconversión orgánica e invertir de manera conjunta en tierras, alimentación del ganado y trazabilidad. Una vez completada esta transformación, se aventuraría en el negocio en el mercado local.

El resultado llegó en junio pasado cuando presentó su primera leche en polvo orgánica Nido y una familia de leches de fácil digestión con un desembolso total de US\$ 17,6 millones. A estos se les sumó el chocolate orgánico Essentia, que vio la luz tan solo un mes después. "Hay una oportunidad porque existe una búsqueda de productos más naturales por parte

de los consumidores, entre los que lo orgánico es la máxima expresión, y una oferta que está pendiente", subraya Gastón Castello, director ejecutivo del negocio Lácteos y Cereales para el desayuno de Nestlé Argentina.

Castello añade que hoy esos productos se encuentran recién en una etapa primaria de *roll-out* por lo que no están disponibles en todo el país y desde la empresa están en pleno proceso de seducción tanto de usuarios como de los puntos de *retail*. A pesar de eso ya tienen en carpeta más proyectos: "Hay muchos planes puertas adentro y casi que por cada categorías tenemos un análisis de dónde podemos lanzarnos en orgánico. Queremos tener una cuota de mercado del 10 por ciento en productos de alto valor agregado", complementa.

Otro gran jugador en su rubro que se asoció con productores primarios para dar el salto fue Cervecería y Maltería Quilmes. "Viendo las tendencias y teniendo en cuenta que la marca tiene un compromiso fuerte con el ecosistema, en 2020 surgió la idea de lanzar una cerveza Patagonia con cebada orgánica", cuenta Giannina Galanti Podestá, directora de marcas *premium* locales de la compañía.

Primero buscaron productores que ya estuvieran cosechando cebada orgánica en la provincia de Buenos Aires y se encontraron con que estos eran un grupo muy reducido. En total se asociaron con nueve operadores que sembraron 1035 hectáreas equivalentes a más de 2600 toneladas de cebada orgánica. Con esa cosecha produjeron 480.000 litros de esta cerveza bautizada como Sendero Sur, una pilser con aroma cítrico en formato lata de 473 mililitros. Ese primer lote se presentó en septiembre del año pasado como una edición limitada y se comercializaba solo en Buenos Aires y la Patagonia.

"Este año lo que hicimos fue comprometernos con productores que ya tuvieran cultivos orgánicos en sus campos y que estuvieran dispuestos a sumar cultivo de cebada. Así pasamos de nueve a 15 productores (N.d.R: 5776 hectáreas equivalentes a más de 12.200 toneladas de cebada orgánica) y logramos producir 1 millón de litros", detalla. Con este volumen, Sendero Sur pasó a formar parte del *portfolio* estable de la cervecera, consiguió distribución nacional y en todos los puntos de venta. Por otro lado, invirtió US\$ 264.000 para incorporar un silo exclusivo para esta producción en su maltería ubicada en Tres Arroyos.

Fuente: Ecovia Intelligence

47%

La proporción de productos industrializados que se destinan al mercado interno. Principalmente harina de trigo, ciruela deshidratada, vino y azúcar de caña.



Con Internet Fibra tu Pyme

HACE CLIC



Internet Fibra + línea

300

megas simétricos

Con más oportunidades para conectarse sin límites y con más clientes para crecer a toda velocidad.

¡1 MES GRATIS!
+ 60% OFF por 11 meses

¡Llamadas ilimitadas a fijos de todo el país!

Smart Wifi

Instalación sin cargo



MÁS INFORMACIÓN INGRESANDO
EN MOVISTAREMPRESAS.COM.AR

USS**150****Mil millones**

Representarán las ventas globales de productos orgánicos en los próximos cinco años.

Fuente: Ecovia Intelligence

USS**140****Millones**

Mueven las exportaciones de productos orgánicos en la Argentina.

Fuente: datos del mercado

Uno de los puntos clave que le dio este lanzamiento a la firma fue la posibilidad de llegar a un punto de venta que antes veía como lejano: las dietéticas. “Estamos apuntando a agarrar a ese consumidor que hoy compra en lugares con productos más saludables y naturales”, afirma Galanti Podestá. A nivel global, su casa matriz, AB InBev, ya tiene experiencia en materia de cervezas orgánicas. En 2016 compró la marca belga GINETTE y dos años más tarde presentó una versión orgánica de su etiqueta Michelob Ultra –creada en 2002 como una cerveza con menos calorías y carbohidratos.

No obstante, la ejecutiva menciona que no vislumbra reconversiones de otras de las marcas del *portfolio* de Cervecería y Maltería Quilmes. “Es difícil escalarlo a otras etiquetas. La idea es poder seguir ampliando los estilos e ir probando. Nuestro plan es producir cada vez más litros con cebada orgánica”.

El negocio del vino hace algunos años que empezó a desarrollar hectáreas orgánicas, con principal foco puesto en la exportación, como es el caso de Familia Zuccardi, la bodega Catena Zapata y Grupo Peñaflor. Por caso, el empresario petrolero Alejandro Bulgheroni integró sus etiquetas como Grupo Avinea con una inversión total de US\$ 76,8 millones y una ambiciosa eco-propuesta compuesta por 355 hectáreas certificadas entre Mendoza y Chubut. Además, su marca orgánica Argento, antes solo para exportación, pasó a tener un pie en el mercado interno.

“Si analizamos los últimos informes de investigación de consumidores de vino a nivel mundial, estos ponen a los orgánicos al tope de preferencia de los consumidores. Con lo cual es una invitación a potenciar este camino. Hay una tendencia mundial que creemos que se va a replicar en la Argentina, pero va a llevar un poco más de tiempo”, manifiesta Juan Pablo Murgia, enólogo del grupo creado por Alejandro Bulgheroni Family Vineyards.

Por fuera del rubro alimenticio hay otros proyectos de inversión que marcan el pulso de esta demanda creciente por productos orgánicos. La química alemana DVA erogó alrededor de US\$ 5 millones para traer al país su línea de fertilizantes orgánicos Incentia. En total, detallan, ya traen siete productos de los cuales más de la mitad cuentan con certificación apta para cultivos de este tipo. Este desembolso se utilizó para incorporar personal, generar el canal de distribución, posicionar la marca y hacer ensayos experimentales en cultivos intensivos y extensivos.

“Pusimos primero un pie en Cuyo porque ahí había gran tecnología y diversidad de cultivos. En los intensivos hay

una demanda mayor, principalmente en segmentos como la viticultura, hortícola, nogales y cerezas”, indicó Vanesa Vignera, Crop Nutrition business manager de la compañía. Los componentes se elaboran en España y terminan de empaquetarse en la planta que DVA tiene en Pilar. Este mes esperan entregar los primeros 25.000 litros vendidos.

Agroecológico vs. orgánico

El precio y aumento de costos siempre aparece como un fantasma de barrera para el sector. Según Soria, el incremento de costos, que calcula está en el orden del 30 por ciento, no se da por la certificación sino por la implementación de la norma orgánica. “Puede implicar que algunos rendimientos bajen durante los primeros años y también tiene que ver con el reemplazo de agroquímicos por un trabajo más manual y un tema logístico”, analiza. Parra, de MAPO, prefiere “hablar de accesibilidad y no de caro o barato”. “Hay una cuestión –plantea– de que la producción orgánica es de economía regional y los negocios se hacen en Buenos Aires, entonces ahí tenés una carga de transporte y un volumen que, quizás, no lo amerita”.

En tanto, la certificación orgánica, estiman, es solo un 1,5 o 2 por ciento del valor total. “No es algo prohibitivo. Lo mencionan como un cuco pero no es lo que termina sacando a un productor del mercado”, sostiene Berardinelli. Y ahonda: “Es complicado porque implica llevar documentación y registro y nadie quiere hacerlo. Cuesta entrar en ese cambio de paradigma”. El valor de obtener este tic verde, sin embargo, favorece a los jugadores de gran tamaño por un detalle. “No se basa en superficie sino en servicio, entonces le sale lo mismo a una empresa grande que a una chica”.

La cuestión está en el período de transición que conlleva certificarse. Durante esos dos o tres años en conversión los productos obtenidos no pueden venderse como orgánicos. Ahí existe una gran diferencia entre la normativa europea, con la que la argentina tiene equivalencia, y la estadounidense. “Acá sos culpable hasta demostrar lo contrario y allá es al revés. En Estados Unidos si juras que venís trabajando orgánico y te certifican, entonces lo sos”, indica el ejecutivo de Cacer.

Por caso, Nestlé presentó su leche en polvo como “orgánica en conversión” por lo que puede venderla en el mercado interno, más no exportarla. “Certificar requiere de una espalda financiera porque es una apuesta a largo plazo. Nadie saca un producto orgánico por un objetivo anual”, resume Castello.

Esta facilidad, sumado al ímpetu importador de Estados Unidos, lleva a que muchas empresas no se certifiquen con la



Conocimiento Confianza Eficacia

Cuento con nosotros



Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

norma argentina, la cual habilita a vender en el mercado interno y exportar a la Unión Europea, Suiza y Japón, sino que solo lo hacen con la norma estadounidense. Por eso, en los informes de Senasa se exhibe un descenso del 17 por ciento en los envíos al exterior de productos orgánicos en 2020, ya que no contempla a las compañías que solo se certifican para mandar su cosecha a los Estados Unidos. "Cuando se consiga la equivalencia vamos a poder ver bien los números", reconoce Soria.

No obstante, manifiestan desde el sector, algunos actores del sector privado no están interesados en llegar a este acuerdo porque le restaría competitividad a ciertos *players*. "En especial determinados proyectos que se pueden colocar muy rápido en ese mercado", cuentan.

Berardinelli indica que hoy se analiza con mayor cercanía la posibilidad de un acuerdo con Brasil. "Se está trabajando en una equivalencia ahí. Recién se está empezando a analizar como una posibilidad", advierte.

En junio, el Gobierno presentó el proyecto de Ley de Fomento a la Agroecología el cual ingresó a la Cámara de Diputados. Pero Parra señala que agroecológico y orgánico son dos conceptos distintos. "Falta mucha explicación e información al respecto", apunta. Y Berardinelli afirma: "Lo orgánico puede ser agroecológico, pero la diferencia está en que uno tiene garantía por la certificación y le da seguridad al consumidor y al otro no lo controla nadie".

Castello, de Nestlé Argentina, plantea dos grandes necesidades del segmento: "Faltan empresas de gran tamaño que robustezcan la oferta para que el *boom* termine de detonar. Compañías que tomen la decisión de trabajar con los productores primarios e invertir en comunicación. Porque ese es el otro punto, educar al consumidor para que entienda la diferencia entre un producto orgánico y uno natural o sin saborizantes".

Desde MAPO se diagramó una Ley de Fomento a la Producción Orgánica que actualmente está en manos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca y esperan se eleve a la Cámara Baja. "La idea es que el productor tenga ciertos beneficios durante esos años de transición, como una tarifa diferenciada y un CUIT diferenciado para una rápida fiscalización. Eso va a mover la aguja", se entusiasma Parra.

Hoy, según Soria, no existen grandes incentivos a la producción orgánica. "Desde el Estado se los acompaña con capacitación y formación, pero no hay nada más allá de eso. Existe un reintegro a la exportación de productos orgánicos de un 0,5 por ciento que es un número bajo y habían intenciones de dar de baja los derechos de exportación, pero no creo que suceda", aclara. Sin embargo, hacia 2030 los objetivos son ambiciosos.

Objetivo 2030

"Empezamos a trabajar en una proyección a 10 años porque veíamos que el consumo estaba creciendo a dos dígitos y justamente no se podía cubrir la demanda con los productos del

sector de la estructura primaria", asegura Parra. Esto se cristalizó en el Plan Estratégico del sector de la Producción Orgánica 2030 (resolución 17/2021) publicado por la Secretaría de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional en enero pasado.

En el informe se expresa que hacia finales de 2020 se registró un incremento del 14 por ciento en ventas y volúmenes respecto al año anterior por los cambios en los hábitos de consumo. Se plantearon, asimismo, una serie de verticales a potenciar, como el área de bioinsumos, la apertura de nuevos mercados internacionales y una mayor difusión del mercado interno.

También se incluyeron objetivos para la próxima década tomando como base los números de 2019. Quizá el más ambicioso sea el peso del mercado interno, el cual se planea incrementar en un 259 por ciento de 556.000 kilos a 2 millones. Parra hace hincapié en la cantidad de productores: el objetivo es que para 2030 existan más de 2300 operadores orgánicos registrados (primarios, elaboradores y comercializadores).

En materia exportadora proyectan duplicar los volúmenes –de 165,8 millones de kilos a 330,9 millones– y que esto sea acompañado con una extensión de la superficie total bajo seguimiento orgánico. El plan vislumbraba superar las 4,3 millones de hectáreas para ese año, aunque, de acuerdo al último reporte de Senasa, esto ya habría sucedido.

Esto sigue la línea de la tendencia internacional. De acuerdo a un reporte de la consultora especializada Ecovia Intelligence, las ventas globales de este negocio pasarán los US\$ 150.000 millones en los próximos cinco años. Pormenoriza que alcanzar la meta de los US\$ 50.000 millones le tomó más de 15 años al rubro, en tanto la barrera de los US\$ 100.000 millones se rompió en 2018.

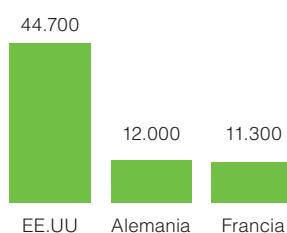
"La demanda por alimentos orgánicos y sustentables se espera que se mantenga robusta aun después de que amaine el miedo de los consumidores (por el Covid-19). Anteriores temores relacionados con los alimentos y la salud han causado picos iniciales seguidos por una demanda sostenida por productos orgánicos", detalla el informe, que pone como ejemplo la enfermedad de la vaca loca y los productos cárnicos orgánicos.

De su lado, la Unión Europea hace lo propio. En marzo de 2021, la Comisión Europea presentó el plan de acción de desarrollo de producción orgánico. Contempla 23 acciones estructuradas alrededor de tres ejes: potenciar el consumo, incrementar la producción y mejorar la sustentabilidad del sector. La meta del bloque es lograr que el 25 por ciento de su superficie agrícola sea orgánica certificada para 2030.

"El sector orgánico va camino a ser un *commodity*", plantea Soria, del Ministerio de Agricultura. "La próxima norma de buenas prácticas –asevera– va a ser orgánica como base y se va a salir de la lógica de las especialidades". Según el coordinador de Producción Orgánica de la cartera, eso llevará a que se acorte la brecha de precios con los productos convencionales. "En Europa y Estados Unidos ya está empezando a ocurrir" <AP>

Top 3 de consumidores a nivel mundial

En millones de euros



Fuente: Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM)



www.sportclub.com.ar

@sportcluboficial

#cadavezsomosmas

AHORA CON MAYOR AFORO

SIGAMOS ENTRENANDO

Te esperamos con **más de 130 sedes** y espacios outdoor para que sigas haciendo actividad física. Completá tu entrenamiento desde cualquier lugar con nuestra **Plataforma Ondemand** exclusiva.



ASOCIASTE AHORA

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

+FITNESS +ESPACIOS OUTDOOR +BENEFICIOS

Ranking exclusivo

Mejores empleadores 2021

Más de 1000 { empleados }

{ Por Eugenia Iglesias }

// En un año en el que se pasó de lo urgente a pensar nuevamente en el mediano y largo plazo, las empresas distinguidas por sus políticas de recursos humanos se inclinan por combinar la presencialidad con el home office y adaptan sus propuestas de beneficios a esa nueva realidad.

}

MercadoLibre se consagró por tercer año consecutivo con el primer puesto de la categoría más grande del Ranking Mejores Empleadores de APERTURA, y esta vez lo hace en medio de un contexto que internamente bautizaron como hipercrecimiento. La firma (ya no solo la más valiosa de la Argentina sino de toda América latina) emplea a seis personas por hora. La tan repetida aceleración que se escuchó como efecto de la pandemia se vivió y se vive con intensidad en la empresa de Marcos Galperin cuyo negocio se disparó gracias a los cambios de hábito que llegaron para quedarse en el *ecommerce* y en las plataformas financieras. Y para gestionarlo están en proceso de duplicar el tamaño de su equipo. Es decir, este año contratarán la misma cantidad de gente que en sus 21 años de historia: pasarán de un equipo de 15.500 personas a uno de 34.000. En la Argentina, cerrarán el ejercicio con 10.000 empleados, con especial foco en expandir su red de envíos y ampliar su equipo tecnológico.

“En Mercado Libre, ese contexto se transformó en un nuevo hito de nuestra historia. El aumento en la penetración del

Liderazgo

comercio electrónico y los pagos *online* en América latina hizo que nuestro crecimiento se adelantara hasta 5 años”, explica Juan Martín de la Serna, presidente de la firma, y agrega que “el éxito fue gracias a un equipo de trabajo que estuvo a la altura del contexto. Por eso, nos enfocamos en tres pilares: cuidar la salud física y emocional de nuestro equipo, asegurar la continuidad de las operaciones y apoyar a la comunidad”.

Gestionar ese salto es, sin duda, un desafío para el área de People tanto en la selección como en la misión de garantizar que se mantenga la cultura propia de la empresa. Por eso trabajaron en apuntalar a los líderes que guiarán en esta etapa a los equipos. Primero definieron sus principios de liderazgo y los

bajaron a comportamientos observables, y luego trabajaron con la universidad de Stanford en un programa de sensibilización para que los líderes puedan, a través de casos de éxito y de fracasos, reflexionar, aprender e inspirar. Este programa, que alcanzará a 800 líderes, consta de una primera etapa de autoconocimiento y luego 6 sesiones junto a profesores de la universidad con quienes se desarrollan dinámicas. Las sesiones están colideradas por parte del equipo fundador.

“Ponemos el liderazgo en un lugar central y se logra cuando el líder entiende la relevancia de las personas de su equipo, les da espacio para emprender, tomar riesgos. Es un líder inspirador, conector con el propósito, que gestiona resultados con una mirada de largo plazo, que abraza las disruptpciones y los cambios, que entiende que su éxito está basado en la construcción del talento y en equipos efectivos”, explica Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer de la empresa.

Todos los hitos que la empresa fue conquistando la posiciona en la región como uno de los mejores empleadores y, con eso, viene una responsabilidad grande. “Como empleadores,

en modo híbrido



tenemos que continuar facilitando el acceso a oportunidades de formación profesional que desarrollen los conocimientos técnicos y las habilidades que hoy requiere el mercado de trabajo”, afirma De la Serna y menciona algunos ejemplos como su programa IT Bootcamp, una formación intensiva para que quienes se suman al equipo de Tecnología conozcan su *stack* tecnológico, lenguajes y metodologías ágiles, herramientas de análisis y monitoreo de datos, junto a otras competencias clave.

“Cuando hicimos MercadoLibre nos propusimos crear desde la región una empresa de clase mundial. Y nos propusimos ser una empresa distinta por la manera en que gestiona a las personas. Con lo cual nuestro desafío es ser el mejor lugar para trabajar de la región. Y para eso honramos lo mismo que con



{

// En un contexto al que denominan de hipercrecimiento en toda la región, MercadoLibre emplea a seis personas por hora. En la Argentina, cerrarán el año con 10.000 empleados. En la foto, su sede principal de Saavedra.

}

Foto: Nico Pérez.



{

// En Banco Galicia, cada equipo de las áreas centrales definirá a su juicio el mix de presencialidad y home office. Para fidelizar al talento, hace hincapié en la cultura }

lo que llevamos adelante nuestro negocio, que es estar en beta continuo, que es buscar cuáles son las formas más efectivas de gestionar a las personas”, complementa Fernández Silva.

En materia de beneficios, en el último año también pusieron foco en fortalecer sus prácticas de diversidad, equidad e inclusión. Lo último que lanzaron fue una evolución en todo lo que hace a la licencia por maternidad, para estimular la crianza compartida. Estandarizaron en toda la región una licencia por maternidad de 5 meses remunerados e implementaron una licencia de 20 días en casos de pérdida gestacional. Además, avanzaron en todo lo que es grupos de afinidad: “Con el compromiso de distintas personas de la organización trabajamos en iniciativas de 4 grandes áreas que hacen a la diversidad: género, LGBT+, discapacidad y etnias. Y así comprometemos a toda la organización para asegurarnos que sea diversa e inclusiva”, concluye Fernández Silva.

Regreso con propósito

Como otras empresas líderes, Banco Galicia (2º en el ranking) entró desde este mes en la fase de análisis sobre cuál será su modalidad de trabajo de acá en más. “Definimos algunos principios: un regreso con propósito. No se trata de volver a la oficina porque todos vuelven, sino pensar cuáles son aquellas actividades en las que realmente es importante que la gente lo haga presencialmente”, señala Rafael Bergés, director de Recursos Humanos de la entidad. “Somos reconocidos por promover la cultura de la confianza. Estamos proponiendo que los empleados y sus líderes analicen

cuáles son aquellas actividades y reuniones en las que vale la pena hacerlas de manera presencial. Puede haber grupos que vuelvan dos días o hasta tres días a la semana, lo definen ellos”, agrega.

En las sedes centrales de Microcentro y Chacarita, las 2500 personas trabajan en tribus donde pueden encontrarse en un mismo equipo desde diseñadores de producto a coordinadores y expertos en datos. Por su modalidad de trabajo, celebran ritos o ceremonias periódicas que justifican en esos casos la presencialidad, dice Bergés.

El ejecutivo admite que trabajar 100 por ciento remoto hizo que se pierdan los espacios de interacción (el café en el pasillo) que alientan la innovación. “Es lo que estamos pensando para esta nueva etapa. Reuniones de fijación de objetivos y conversaciones de feedback y con propósito, en las que es necesario el cara a cara”, refuerza.

El Galicia está remodelando sus oficinas para la nueva dinámica. Ya no habrá espacios propios para nadie sino un vecindario. “En el piso del equipo de personas, por ejemplo, somos 80, pero no vamos a estar todos juntos, vendrá la mitad: entonces ahí habrá lugares libres”, ejemplifica. Si en el “vecindario” de créditos está completo el aforo del 50 por ciento, el empleado podrá sentarse en cualquier otro piso.

En el caso de las sucursales (unas 3000 personas), ya trabajan en forma presencial al 100 por ciento. El Galicia llegó a tener 130 empleados transitando el Covid este año, en el momento más complicado de la segunda ola. Hoy, son solo cinco.

“Desde el día uno tuvimos un equipo médico disponible las 24 horas y cada persona que tenía un síntoma o era contacto estrecho recibía seguimiento. Acompañamos en las internaciones, incluso, y ayudamos a buscar lugar. Creo que eso fue muy valorado”, afirma Fabián Kon, gerente General de la entidad.

A la hora de fidelizar a sus puestos clave, la batalla en las posiciones tecnológicas está muy caliente, admite Bergés. “Hay una competencia enorme no solo con otros bancos sino con las fintech. Puestos como UX, UI, Scrum master, analytics, ciberseguridad, son muy demandados hoy. Tuvimos que trabajar mucho en la fidelización, con mecanismos de compensación y posibilidades de desarrollo”, indica.

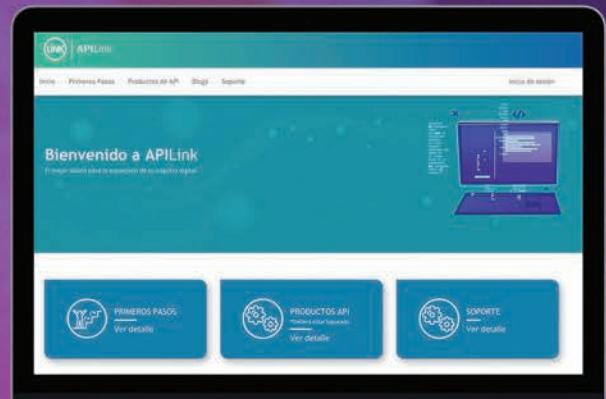
“Cada 10/15 días, todos los colaboradores de esas áreas reciben una propuesta de trabajo, lo cual muestra el nivel de competencia. Nuestra rotación en ese segmento es del 17 por ciento, mucho más baja que la de grandes empresas de tecnología que tienen un 30 por ciento. Pero es un mercado donde se ve la guerra por el talento”, agrega.

¿Qué ofrece el banco para fidelizar a ese segmento tan propenso al cambio? “Trabajamos mucho el concepto de capacitación y desarrollo, pagamos en el 75 por ciento del percentil del mercado, tenemos para algunos casos bonos diferidos pero, sobre todo, tratamos de hacer hincapié en los temas culturales:



APILink

El mejor aliado en
la expansión de
tu negocio digital



Integrá tu sistema de gestión a las funcionalidades financieras expuestas,
asegurándote la maximización y eficiencia de tus recursos.

Tenemos un Sandbox donde podés probar todas nuestras APIs,
generando tu usuario e iniciando sesión.

• Apis Transaccionales • Consultivas • de Biometría • de Tarjeta de Crédito •

Conocé más

apilink.redlink.com.ar

Foto: Juan Manuel Repetto para NP Photography.



{
// Unilever pasó a trabajar internamente en proyectos por impacto y lanzó un programa dirigido a captar talento de mayores de 60 años para profundizar sus políticas de inclusión. }

que la pasen bien, que tengan líderes nutritivos, que trabajen en equipo. Eso es lo que más fideliza a la gente”, define Bergés.

Kon complementa: “Para ser elegibles, en la marca empleadora hay un montón de factores no económicos que influyen mucho, especialmente para la gente joven, como ser de triple impacto. Creo que eso es valorado. El hecho de que seamos una empresa con propósito tiene un montón de contenido”.

Cambio de ecuación

Unilever, que completa el podio de esta categoría, asumió con su nuevo directorio en medio de la pandemia. Primero se buscó resolver lo urgente para seguir operando (sus trabajadores en planta siguieron haciéndolo, lo mismo que sus reposidores en punto de venta), pero para agosto pudieron salir de la inmediatez para pensar qué tipo de compañía imaginaban para el futuro. “Teníamos claro que queríamos una compañía mucho más moderna, flexible, ágil, buscadora de capacidades y talento, abierta al mundo, y todo lo que estuvimos trabajando este año tuvo que ver con poner más foco en el afuera (tanto desde el consumidor como en qué cultura y forma de trabajo queríamos)”, menciona Laura Barnator, gerente General de la multinacional en la Argentina.

Por eso, salieron al mercado a buscar talento (entre contratados y efectivos desde marzo 2020 a la fecha se sumaron 500 personas) y trabajaron con metodologías ágiles para romper paradigmas sobre cómo se trabajaba en compañías de su industria antes. Trabajar en silos, más *cross* funcional, con más foco en las capacidades que en la cantidad de recursos fueron algunos de los *insights*. “Pasamos a hablar de proyectos trabajados por impacto más que indicadores para cada uno de los procesos. Y estamos trabajando mucho con

el *upskilling* y *reskilling* en este mundo que es tan cambiante. Se trata de ser una compañía adaptable con recursos adaptables para ese contexto”, explica Barnator.

En compañías con tanta historia (Unilever opera hace 95 años en el país) y con un negocio atado al mundo físico, el desafío está en encontrar el punto medio con lo digital. “Tenemos la responsabilidad de hacer ese camino junto con la gente, inyectando *capabilities* de afuera hacia adentro, pero también haciendo la transformación interna. Dejamos de competir por el talento y pasamos al concepto de dar acceso: cómo hacemos que eso se transforme en impactos concretos para nosotros y para las personas”, menciona Melina Cao, *head* de Recursos Humanos para Cono Sur.

Y más que encontrar talento con una doble mirada, se enfocaron en desarrollarlo “*on the job*”: “Para eso lo bueno es traer talentos que tengan temas digitales y que puedan trabajar en equipos multifuncionales porque es la manera de ir adquiriendo experiencias en ambos mundos. Todo se aprende”, menciona Barnator. Para Cao, hay un quiebre de paradigma: “Hoy cuando hablamos de trabajo en equipo, cada uno aporta de lo que sabe”.

Para continuar con sus políticas de inclusión, lanzaron recientemente Sesentennials, un programa de talento para mayores de 60 años. “Queremos poner sobre la mesa que esta diversidad y real inclusión de todas las generaciones es lo que hace que esta compañía se vaya transformando y pueda aprender de las capacidades de todos”, concluye Cao.

Una fusión que solo trajo beneficios

Sin dudas las *fintech* están entre las industrias beneficiadas por las reglas de juego que impuso la pandemia, pero esto no siempre es bueno para la estructura interna, porque el crecimiento puede traer fricciones. De esto escapó Naranja X, que se ubicó en el cuarto lugar del *ranking*.

Para pensar el retorno a las oficinas, idearon Modo Flex. “Cada colaborador podrá elegir cómo combinar el trabajo remoto con la presencialidad, diseñado con todos los protocolos para seguir cuidándonos. Modo Flex no tendrá días fijos, y cada equipo será *owner* de su agenda, eligiendo la combinación de trabajo que le resulte mejor, desde cualquier lugar de Argentina”, revela Erica Reynoso, Chief People Officer en Naranja X.

“Además, potenciamos el esquema *work from anywhere*, en el que cada colaborador cuenta con un mes para teletrabajar desde cualquier lugar. Y en nuestras sucursales, continuamos con la modalidad presencial, con la posibilidad de combinar un máximo de dos días de *home office* al mes”, agrega Reynoso.

En cuanto a la movilidad interna, para volverla más democrática y ágil, lanzaron “oportunidades internas y modalidades de *staffing* customizadas, haciendo más flexible el proceso. A través de *staffing*, al momento de generarse una vacante, si



SOMOS MUCHO MÁS QUE LA ENERGÍA QUE COMPARTIMOS TODOS LOS DÍAS.

Nuestra **Estrategia de Sustentabilidad** nos compromete a colaborar activamente en las comunidades donde estamos presentes.

Brindamos un servicio de calidad **cuidando el ambiente** e integramos los principios de responsabilidad social en la toma de decisiones, creando futuro a través de la educación y de la formación de habilidades para el empleo.

Conocé todas nuestras acciones de sustentabilidad en camuzzigas.com.ar

desde People logramos identificar anticipadamente un talento que haga *match* con los requerimientos para la posición, le acercamos la posibilidad a ese colaborador en particular. De esta manera, logramos disminuir los tiempos de cobertura y la curva de aprendizaje”, detalla la CPO.

Este año se dio la fusión entre Naranja y Naranja X, adoptando definitivamente el nombre con la X en la unificación. Esto trajo aparejado la expansión de los programas de “Talent Attraction, Talent Acquisition y Talent Development para compartir nuestras formaciones y experiencias en temas de tecnología a más personas que están dentro y fuera de la compañía”, explica Reynoso.

Cultura 360°

Globant (quinta en el ranking) tiene la particularidad de estar en diversos países, y de llegar a cada colaborador con un enfoque lo más ajustado posible a su perfil, y eso la destaca.

“Convivimos con varias generaciones con intereses diferentes y que conciben el trabajo de forma distinta. Tenemos que estar a la vanguardia, viendo las necesidades de cada sub población de la empresa para brindar un combo de beneficios personalizados y que ellos puedan elegir cuál usar. Además, este contexto particular nos obliga a repensar cómo le hacemos llegar estos beneficios de impacto a cada población, al teletrabajador, al que irá en un modelo de alternancia retor-

nando a la oficina y más”, explica Verónica Giménez, People Executive Director para Latinoamérica de Globant.

Para todo esto crearon un espacio de contención para los trabajadores. “Contamos con herramientas como StarMe Up, plataforma impulsada por Inteligencia Artificial que impulsa el reconocimiento entre *globers* y permite potenciar el compromiso y desempeño. A su vez, permite diseñar diferentes encuestas para obtener información sobre cómo se sienten las personas y qué necesidades tienen para poder acompañarlas de la mejor manera”, agrega Giménez.

Además de todo esto, para brindar soporte al personal, en Globant idearon iniciativas como Globant 4 You: un área que tiene como objetivo acompañar al *globter* en distintos momentos de su vida. La prioridad es la cercanía: se busca extender la cultura de Globant fuera de la oficina.

“Esto incluyó un ciclo de charlas para madres y padres sobre diferentes temáticas relacionadas a las nuevas problemáticas en este contexto y el acompañamiento integral; Globant Together, que son eventos con experiencias alrededor de la música, el arte, la cocina y más para disfrutar con toda la familia; Summer & Winter Camp, un programa con actividades diarias de entretenimiento para niñas y niños durante sus vacaciones, y la plataforma Employee Assistance Program, que da desde apoyo, todos los días y en cualquier horario, en temas de salud y relacionamiento familiar hasta financieros y laborales”, enumera la directiva. <AP>

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones	
					\$	US\$
1	MercadoLibre	2216	8487	Juan Martín de la Serna	regional 3973,5	1
2	Banco Galicia	1475	5466	Fabián Kon	154.587	2
3	Unilever	1131	3500	Laura Barnator	*	3
4	Naranja X	1007	3104	Pablo Caputto	45.000	4
5	Globant	972	4792	Martín Migoya	814,1	5
6	SAP	894	1020	Claudia Boeri	*	6
7	Accenture	890	11.092	Sergio Kaufman	*	7
8	Santander	830	8691	Alejandro Butti	ingresos 135.645	8
9	Cervecería y Maltería Quilmes	825	6000	Martín Ticinese	1149	9
10	YPF	794	20.909	Sergio Affronti	9376	10
11	PwC Argentina	778	3600	Santiago Mignone	*	11
12	Massalín Particulares	769	1479	Carlos Serrano	*	12
13	Syngenta	763	1200	Antonio Aracre	63.169	13
14	Ford Argentina	762	2570	Martín Galdeano	39.000	14
15	Prisma Medios de Pago	718	1561	Ricardo Moreno	*	15
16	Grupo Techint	714	16.822	Paolo Rocca	*	16
17	Holcim	706	1031	Christian Dedeu	24.608	17
18	Mondelez	698	3600	Karla Schlieper	Cono sur 410	18
19	IBM	693	N/d	Roberto Alexander	*	19
20	EY	689	3162	Norberto Nacuzzi	5438	20
21	DirecTV	688	3456	Michael Bowling	*	21
22	Kimberly-Clark	687	1179	Roberto Bellatti	*	22
23	KPMG	686	1300	Néstor García	*	23



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.



Referencias: (*) Sin datos

Rank	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		Rank
					\$	US\$	
24	Danone	685	4210	Juan Garibaldi	*	*	24
25	JP Morgan	676	2630	Facundo Gómez Minujín	*	*	25
26	Nestlé	669	2200	GianCarlo Aubry	41.000		26
27	Toyota	667	6500	Daniel Herrero	280.000		27
28	Western Union - Pago Fácil	666	1253	Maximiliano Babino			28
29	Disney	663	1452	Diego Lerner	*	*	29
30	PepsiCo Argentina	655	1253	Mariana Gallo, David Khan	*	*	30
31	PedidosYa	648	1360	Sebastián Genesio	*	*	31
32	Coca-Cola FEMSA	644	2200	Nicolás Bertelloni	*	*	32
32	Pan American Energy	644	4860	Marcos Bulgheroni		2835	32
33	Banco Supervielle	641	3626	Alejandro Stengel	33.357		33
34	HSBC Argentina	638	3413	Juan Marotta	30.174		34
35	Mercedes-Benz Argentina	635	2500	Manuel Mantilla		660,5	35
36	AVÓN	628	1340	Rolando Castro	*	*	36
37	Puma	623	1031	Gustavo Joaquín Marques	6194		37
38	Banco Comafi	615	1501	Francisco Cerviño	25.000		38
38	Newsan	615	+7500	Luis Galli		1109	38
39	Telefónica Movistar Argentina	610	13.793	Marcelo Tarakdjian	*	*	39
40	Banco Itaú	607	1575	Juan O'Connor		240	40
41	Camuzzi Gas	599	1685	María Carmen Tettamanti			41
42	Alsea	596	4967	Santiago Farinati	*	*	42
43	Despegar	590	1065	Paula Crísti	*	*	43
44	Saint Gobain	589	1258	Mariano Bo	*	*	44
45	Burger King Argentina	587	3640	Martín Márquez de la Serna	5.696		45
46	Banco Macro	586	8146	Gustavo Manríquez	179.776		46
46	Cencosud	586	21.044	Matías Vídela	*	*	46
47	Lartrigoyen	575	1070	Ignacio Lartrigoyen		950	47
48	Molinos Rio de la Plata	565	2565	Agustín Llanos		547,5	48
49	Telecom	560	22.600	Roberto Nobile	301.596		49
50	Grupo Renault	557	2017	Pablo Sibilla	*	*	50
50	Prosegur	557	16.400	Carlos Capel Dir. Argentina Prosegur Alarms	*	*	50
51	Grupo San Cristóbal	551	1885	Diego Guaita	51.000		51
52	Hospital Alemán	550	2099	Ricardo Berthold	9054		52
53	Arcos Dorados	545	13.000	Eduardo Lopardo	*	*	53
54	Bimbo Argentina	540	1617	Gastón Lo Russo	*	*	54
55	ViacomCBS	536	1719	Darío Turovelzky	*	*	55
56	Blue Star Group	528	1585	Leandro Caldora		59	56
57	Securitas Argentina	522	11.519	Alberto Pizzi	12.386		57
58	Aeropuertos Argentina 2000	519	2580	Martín Eurnekian	21.320		58
59	DIA Argentina	496	3600	Martín Tolcachir	90.518		59
60	Volkswagen Group Argentina	477	5080	Thomas Owsienski	143.693		60
61	La Caja	448	1985	Jorge Mignone	39.997		61
62	Sancor Seguros	443	2964	Alejandro Simón	*	*	62
63	Farmacy	439	6236	Sebastián Miranda	*	*	63
64	CCU	433	+ 1800	Julio Freyre	43.000		64
65	Mirgor	419	3374	José Luis Alonso	86.012		65
66	Grupo BGH	408	1300	Marcelo Girotti	19.842		66
67	Sancor Salud	407	2051	Fernando Werlen	27.600		67
68	Grupo L	401	1567	Sebastián Lusardi	venta bruta 8668		68
69	Mastellone Hnos.	339	3506	Carlos Agote	80.220		69

Transformá tu futuro, estudiá Negocios en la Di Tella

• **MBA** 

• **Executive MBA** 

• **Maestría en Finanzas**

• **Maestría en Finanzas Ejecutiva**

CFA Program
Partner of  CFA Institute

• **Master in Management + Analytics**

• **Educación Ejecutiva**

› MÁS DE 70 PROGRAMAS ABIERTOS
› PROGRAMAS IN COMPANY A MEDIDA

MBA | Executive MBA RESFC-2021-7-APN-CONEAU#ME, Maestría en Finanzas | Maestría en Finanzas Ejecutiva Resolución Ministerial N° 473/2015. CONEAU: Res. N° 1155/2011. Master in Management + Analytics Resolución Ministerial N° 1332/2018. CONEAU: Dictamen favorable Acta N° 451/2016.

DC | 2021

Informes

✉ negocios@utdt.edu

📞 (+54 11) 5169 7301

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

|||| UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

Ranking exclusivo

Mejores
empleadores
2021

Entre 200 y 1000 { empleados }

Con el foco en el bienestar y la desconexión

{ Por Eugenia Iglesias }

// Las compañías mejor posicionadas ajustaron sus propuestas para el home office y pusieron en práctica espacios para ayudar a sus empleados a cortar a horario y descansar de la carga laboral.
}

En Google, que avanzó un casillero más hacia el primer puesto este año, la realidad de la pandemia se impuso muy fuerte. Con sus clientes totalmente disrrumpidos, enseguida tuvieron que ponerse a disposición. “Eso ya nos hizo pensar en lo que venía después. No hubo tiempo para estar varados en la pandemia”, menciona Víctor Valle, flamante director General de Google Argentina.

En la tecnológica, el trabajo híbrido ya era moneda corriente. “Nuestra cultura tenía flexibilidad y balance vida personal laboral, pero no todo el mundo estaba preparado para estar en casa 100 por ciento. Por eso dimos apoyo”, menciona sobre la política que repartió US\$ 1000 por persona para equiparse y continuar trabajando desde casa. Y el número uno local (que también es el empleado más antiguo en el país, y fue el encargado de abrir la oficina hace 15 años) asegura que el modelo mixto va a prevalecer, porque todavía apuestan fuertemente a la presencialidad como aliado para crear cultura.

“Durante este año y medio aprendimos y aplicamos dos grandes lecciones: tanto la flexibilidad como el trabajo colaborativo son dos pilares fundamentales que deben ser transversales a todas las áreas, todos los equipos y a todas las iniciativas que impulsamos desde recursos humanos”, menciona Carol Azevedo, directora de Recursos Humanos de Google Latinoamérica. A nivel global, el regreso a las oficinas está

previsto para el 10 de enero de 2022, sin embargo, según lo permitan las condiciones epidemiológicas locales, comenzarán gradualmente a abrir para que los empleados puedan tener la opción de trabajar desde allí también.

En el último año el plantel de la filial creció un 10 por ciento, en parte tras el anuncio de inauguración de un nuevo centro de ingeniería y servicios para clientes locales y globales de Google Cloud. Eso implicó adaptar los procesos de *onboarding* para todo lo relacionado a capacitaciones, logística y equipamiento. Pero también trabajar la cultura: “Tenemos unas reuniones, All Hands, que se volvieron súper importantes. Empezamos a cuidar esos espacios para que fueran motivadores, energizantes e inclusivos con la realidad que cada uno estaba viviendo”, explica Valle y menciona que lanzaron lo que bautizaron “*wellness pills*”, que son espacios donde en 5 minutos algunos colaboradores comparten con el resto píldoras con contenidos que los ayudaron a estar mejor. “Va a quedar una mayor conciencia por parte de todos, con una valoración diferente de la vida personal y del balance entre lo laboral y privado, junto con una gestión más por objetivos que por horarios”.

Para Azevedo, evaluar el clima interno y fomentar el diálogo fue fundamental para poder mantener actualizadas las iniciativas: “Es mucho más que aumentos de sueldo y promociones. Todo esto se concentra en lo que llamamos la Fórmula Google, que sintetiza algunos principios internos que efectivamente terminan mejorando la productividad al hacer que todos los trabajadores de la compañía se sientan felices cuando trabajan”, menciona. Algunos de estos principios incluyen conceder libertad a las personas para que trabajen tranquilos con el objetivo de incrementar su creatividad; fomentar los profesores internos, es decir, aquellos empleados especializados que puedan transmitir los conocimientos adquiridos del trabajo diario; fomentar la vida familiar; pagar de acuerdo a lo que cada uno aporta, a través de un modelo de meritocracia; animar a los compañeros a que se premien

entre ellos; y otorgar prestaciones a los empleados, como cobertura médica, gimnasios, algunos servicios de transporte, entre otros.

“Bajo esta misma filosofía, durante la pandemia en la Argentina aplicamos estos principios con las licencias para padres y madres; días off globales para todos los empleados y políticas de semanas sin *calls* con el objetivo de bajar el ritmo de trabajo y permitir que los *googlers* descansen y aumenten su productividad”, menciona.

Escucha activa

En Natura, segundo en su categoría este año, la capacidad de adaptación al contexto adverso vino de la mano de dos factores clave: las personas y la digitalización. La aceleración del proceso de digitalización les permitió crear todo un nuevo



ecosistema *online* disponible para que toda su red pudiera continuar con sus tareas. Adecuaron las formas de trabajo y se priorizó escuchar a los colaboradores para conocer cada situación particular y acompañarlos con propuestas adecuadas a sus necesidades. Y este segundo año de pandemia los desafío a seguir adaptándose porque, según explica Verónica Marcelo, gerente General de Natura, lo que era novedad el año anterior pasó a ser lo habitual. Es por eso que en 2021 agregaron para colaboradores administrativos distintos beneficios referidos, por ejemplo, a almuerzos mediante vandas; profundizaron la cercanía con eventos digitales y con la invitación a disfrutar de una experiencia compartida a partir del envío de distintas propuestas para que puedan sentirse más cerca, entre otras prácticas.

“Desde el primer día, en todas nuestras decisiones, tuvimos en cuenta que el corto plazo no ponga en riesgo el largo plazo y así fuimos transitando cada momento, con ese cuidado también. No dejamos de lado ninguno de los proyectos que teníamos planeados, sino que simplemente optamos por reordenarnos y volver a planificar, con el objetivo de mantener los compromisos que ya habíamos asumido”, menciona Marcelo y asegura que, en líneas generales, la venta directa es resiliente a estos períodos más complejos y pese al difícil año, Natura tuvo una gran capacidad de adaptación y muy buenos resultados. Esto les permitió, por caso, mantener las políticas de bonos que otorgan a los colaboradores como parte de su paquete de beneficios. “Entendemos que incluso en situaciones tan particulares como estas, debemos reforzar y seguir apostando al acompañamiento de nuestros colaboradores que nos necesitaron y necesitan más que nunca”, asegura la número uno.

Mantener los beneficios que tenían antes de la pandemia fue siempre parte del plan. Así fue que reinventaron la forma de brindar algunos de ellos, como el de alimentación, un punto muy valorado por los colaboradores. Previo a la pandemia los colaboradores tenían el comedor en las oficinas como beneficio, pero, para acompañar el contexto, se adaptaron y optaron por implementar una plataforma digital donde pueden elegir, mes a mes, sus almuerzos y los reciben a domicilio.

{
// Victor Valle, flamante director General de Google Argentina, que aplicó políticas de semanas sin llamados para que los empleados bajen el ritmo.
}



{ // Verónica Marcelo, gerente General de Natura. La compañía de cosmética reinventó sus beneficios previos a la pandemia y mantuvo la política de bonos. }

Además lanzaron nuevos beneficios adecuados a la situación particular de su equipo como préstamos a colaboradores que tengan a familiares en países declarados “en emergencia nacional” por la ONU. Además, se implementaron otras iniciativas como reembolsos escolares a principio de año, una propuesta para comprar útiles y libros para aquellas personas con hijos en edad escolar y reintegros por conectividad.

“En cuanto a los colaboradores, en líneas generales, sabemos que la flexibilidad para trabajar en modalidad presencial o remota es algo que se mantendrá y que en general valoran muchísimo. Se planteó realmente un cambio de paradigma que ha permitido ampliar la mirada respecto del trabajo presencial y las posibilidades y oportunidades que nos propone el trabajo remoto”, menciona Marcelo entre los desafíos que vendrán de acá en adelante.

Desafío empleador

Uno de los grandes saltos de este año lo dio la *fintech* Ualá, que se ubicó en el tercer puesto de su categoría (el año pasado había quedado en el 13º). En un rubro como el tecnológico, competir por el talento es un desafío y posicionarse como empleadores es un trabajo conjunto entre Recursos Humanos y Marketing. Y en el camino para lograrlo, quien se puso en el lugar de embajador fue el propio Pierpaolo Barbieri, fundador de la firma, que desde sus propias redes difunde constantemente la visión sobre el trabajo de Ualá: “El rol de cada persona en Ualá es, empezando por mí, contratar, potenciar y retener a colaboradores mejores que uno. Quien no comparta esa filosofía de excelencia no tiene lugar en nuestra organización, porque nuestro objetivo es tener el mejor equipo. Solo así puede lograrse”, menciona Barbieri.

Para la empresa, había que vencer los primeros momentos como marca nueva para poder establecerse como empleadores en un segmento tan competitivo. “Hay empresas que tienen una buena marca comercial, pero no difundieron muy bien su propuesta de valor al empleado. Nosotros decidimos desarrollar las dos marcas al mismo tiempo. Y que se muestre afuera y adentro lo mismo”, menciona Diego Solveira, gerente de Recursos Humanos. Captar la atención de las nuevas generaciones implica, según Solveira, entender qué es lo que buscan para mostrarles cómo pueden conseguirlo en su empresa. “Así tenés más atracción y retención. No nos podemos dar el lujo de que la gente se vaya porque tenemos que crecer mucho, con lo cual si tenemos un porcentaje de rotación alto es muchísimo más el trabajo”.

Su marca empleadora empezó a trabajarse con mensajes que mostraban directamente lo que se hacía en comunicación interna. Y si bien ahora el crecimiento orgánico ya es muy fuerte, el rol de Barbieri fue fundamental. De hecho, Solveira explica que cada vez que el fundador aparecía en los medios, la casilla de *mails* de postulaciones mostraba un nuevo pico de CVs recibidos.

“En este sector la gente elige dónde trabajar. Hay pleno empleo y con sueldos promedios altos, con lo cual eso no es un problema. Tenés gente que puede pagar más que vos, pero por ahí el tipo de trabajo que le ofrecen es un trabajo que no le termina de cerrar. Mientras que las empresas más jóvenes tienen esa posibilidad, sobre todo las empresas de producto. En nuestro equipo de desarrollo todos tienen voz y voto dentro de lo que desarrollan, entonces generas una per-

EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO
IMPULSANDO EL DESARROLLO.



Los Mejores
Lugares para
Trabajar™

Great Place
To Work.® ARGENTINA 2021

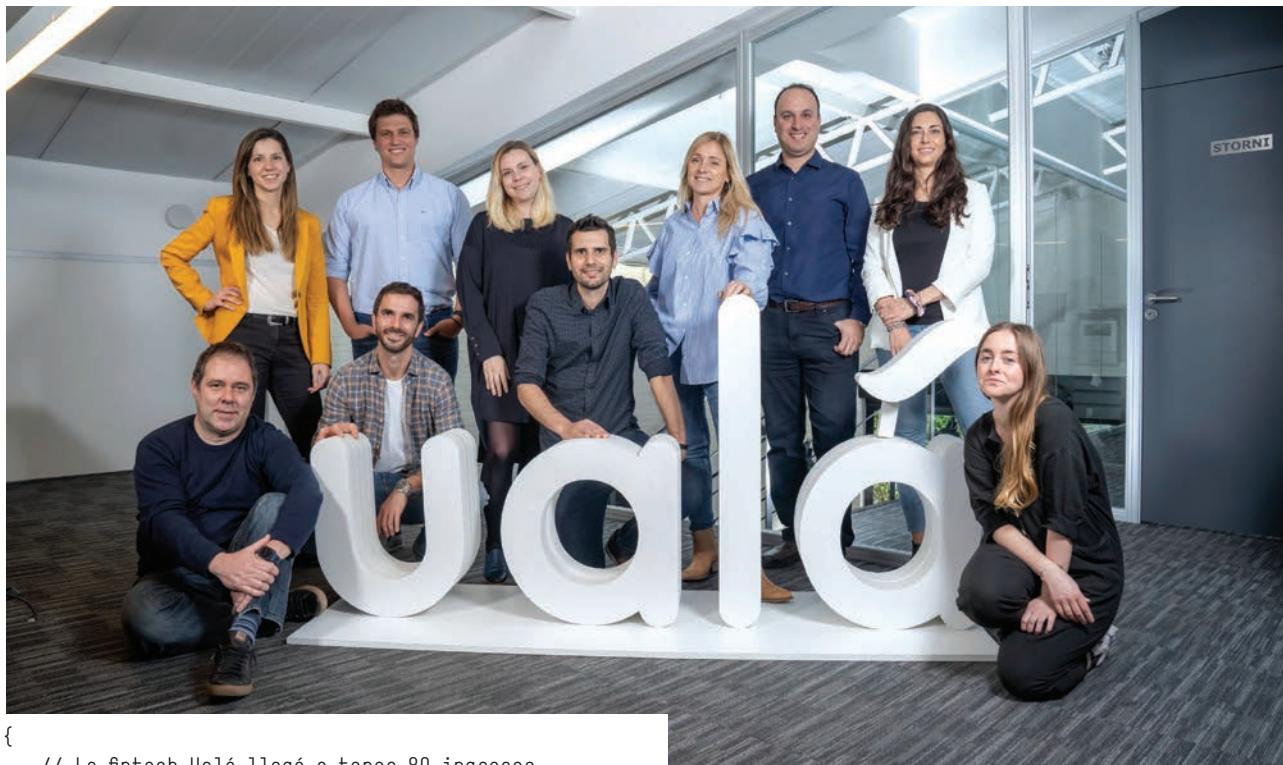
Empresa reconocida
como **uno de los**
mejores lugares para
trabajar en Argentina.



Uno de los **líderes**
globales en el
sector de bienes
de capital.



Polo industrial en
Córdoba para la
fabricación agrícola,
camiones y motores
de industria nacional.



{

// La fintech Ualá llegó a tener 80 ingresos mensuales durante la cuarentena y hoy tiene oficinas en Argentina y México. Apuesta a construir su marca comercial y empleadora al mismo tiempo. }

tenencia mayor”, menciona el gerente sobre el diferencial que les permite atraer el talento.

Igualmente los sueldos competitivos son un punto básico. Los empleados reciben 10 por ciento de su sueldo neto en dólares, más un bono por desempeño también en moneda dura, además de ajustes salariales trimestrales atados al IPC. “Si tenés un paquete compensatorio bueno y un buen abanico de complementos (un buen plan de carrera, capacitación, beneficios, una buena cultura), con el conjunto le peleas al que viene de Estados Unidos con el cheque en dólares con los que no podés ir el jueves a la tarde a tomar una cerveza después de trabajar”, sintetiza Solveira.

Las nuevas formas de trabajo que trajo la pandemia ya reinan en Ualá y les permiten diversificar el origen de sus colaboradores cada vez más. Hoy tienen más de 1000 empleados de 14 nacionalidades, de diversos orígenes y experiencias, de los cuales el 83 por ciento está en la Argentina, en 16 provincias y 42 ciudades.

Y el 80 por ciento de su dotación entró en plena cuarentena, con lo cual debieron trabajar fuertemente en la integración de los 80 ingresos mensuales que llegaron a tener. “En un momento había 600 personas que no habían conocido nunca la oficina. Desarrollamos un proceso de *onboarding* que incluye hasta 6 personas como parte del equipo de bienvenida que va desde Recursos Humanos que se encarga de la logís-

tica de ingreso, tu líder que te recibe, un *onboarding buddy* y un proceso que está estructurado al menos para los primeros 90 días”, explica Solveira.

Aliviar el día a día

La pandemia comprimió las agendas de todos, y puso muchas rutinas patas para arriba, por eso en Coca-Cola pensaron en la iniciativa *Make my days easier*, “que busca descomprimir la rutina semanal. En este sentido, incorporamos los Focus Friday para incentivar a los asociados a no tener reuniones los viernes por la tarde y las *Meeting hours*, con la sugerencia de no tener reuniones durante los horarios de almuerzo, antes de las 8 am y después de las 6 pm”, detalla Ana Trucco, HR Business Manager de Coca-Cola para el Cono Sur.

“Sumado a esto, en 2020 y 2021 realizamos un pago extraordinario para que los asociados puedan adaptar su nuevo espacio de trabajo en casa con la entrega de una silla ergonómica y monitores, *kit* de teclado, *mouse* y soporte de *notebook*, dispositivo celular y línea corporativa a todo el staff reforzando la asistencia telefónica a través del Employee Assistance Program”, explica Trucco.

Y agrega: “Digitalizamos la entrega de *vouchers* de bebidas, reintegros médicos y recetas médicas. Adaptamos nuestra oferta de actividades a una versión *online* con clases de zumba, yoga y funcional, soporte a padres y madres, manejo de emociones, comunicaciones efectivas, gestión del tiempo y energía y más”.

La innovación que te ayuda a mantener el balance entre lo personal y tus negocios.



➤ Acceso a Banca Internet Personas y Empresas



Para operar tus actividades personales y comerciales con un mismo usuario y clave.

➤ Un servicio unificado de cuentas y tarjetas



Para administrar fácilmente tus finanzas personales y las de tu negocio.

➤ Oficial de atención exclusivo en tu sucursal



Para asesorarte en todo lo que necesites.

➤ La financiación más completa



Para potenciarte en tu vida personal y en tu actividad comercial.

Conocé más en macro.com.ar/TuEmpresaTuBanco
escaneá el código QR o contactate con un Oficial



Vos elegís, nosotros estamos cerca.

CARTERA COMERCIAL. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTARÁ SUJETO A LA APROBACIÓN CREDITICIA, CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y REQUISITOS EXIGIDOS POR BANCO MACRO S.A. CONSULTE MAS INFORMACION EN macro.com.ar, LLAMANDO AL 0810-555-2112 O DIRIJASE A LA SUCURSAL MÁS CERCANA A SU DÓMICILIO.

 **Macro**
Cerca, siempre.

En consonancia con las pasantías que siempre tuvo la empresa, "este año impulsamos el programa *Fresh Minds*, una nueva propuesta que busca promover el desarrollo de estudiante universitarios dándoles la oportunidad de unirse a la compañía para participar de proyectos claves del negocio. Durante esta experiencia, los invitamos a traer nuevas miradas, desarrollar nuevos embajadores y ayudar a nuestros asociados que estarán liderándolos a incrementar sus habilidades de liderazgo", describe Trucco.

Fomentar el liderazgo del futuro

Tania Osorio tiene el cargo de directora de RR.HH. de P&G Argentina (quinta en el ranking) desde hace dos años. Para asumir se mudó desde Chile y logró instalarse en diciembre de 2019, justo antes de que llegara la cuarentena obligatoria. Quizá, es por eso que entiende bien la importancia que tuvieron en estos meses los beneficios familiares, y es lo primero que destaca.

"Extendimos las licencias parentales a 8 semanas pagas para todos los padres y para las mamás biológicas a 14 semanas pagas. Esto es algo que nos agradecen mucho, los papás están felices porque ahora pueden ser parte de la crianza de sus hijos. Nos aseguramos que puedan tomarse esos dos meses full y nosotros cubrir el puesto, porque queremos que se vayan tranquilos", dice Osorio.

El siguiente punto que resalta es la Escuela de liderazgo, que comenzó en 2020. "Acompañamos a los manager, en un período de seis meses, a través de un *coaching* individual para que pueda potenciar el desarrollo de los talentos que tienen a cargo. Es nuestra manera de reforzar con ellos lo que queremos como empleadores", cuenta Osorio.

Este año la experiencia se está repitiendo, tanto de manera personal como grupal, porque fue efectiva la escuela para detectar qué herramientas son necesarias desarrollar para los proyectos y los equipos.

En cuanto a la vuelta a las oficinas, el debate se abrió a los equipos y se les pidió que cuenten cuánto necesitan hacerlo, en qué horarios, y así se llegó a la conclusión de que cada unidad diseñe su cronograma teniendo en cuenta sus particularidades. "Es algo que fomentamos de un modo fuerte. Por ejemplo, los viernes tenemos cerrada la oficina, porque queremos que la gente se enfoque, y si necesita encontrarse que lo hagan en una reunión uno a uno, o que puedan tener tiempo para chequear *mails*", explica la directora.

"Trabajamos mucho para que la gente aprenda a desconectar. Una medida que tomamos es enviar una alerta a las 17:45 para que ya piensen en cerrar el día laboral, que puedan ir y reunirse con sus familias, porque vimos que esto les costaba. Del mismo modo, enviamos mensajes para que corten la jornada y se sumen a la clase de yoga", detalla Osorio. <AP>

Referencias: (*) Sin datos

	Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones	\$	US\$	
1	Google	1367	315	Victor Valle	*	*		1
2	Natura	1167	782	Verónica Marcelo	*	*		2
3	Ualá	938	943	Pierpaolo Barbieri	*	*		3
4	Coca-Cola Argentina	866	305	Iliana Reza	*	*		4
5	P&G	864	800	Gabriela Bardin	*	*		5
6	Salesforce	832	940	Guido Ipszman	*	*		6
7	Roche	811	580	Lorice Scalise	22.006			7
8	Paradigma Sociedad de Soluciones	765	220	Luis Bendersky	640			8
9	WarnerMedia	751	979	Felipe de Stefani	*	*		9
10	Linde	748	434	Romulo Souza Santana	*	*		10
11	Boehringer Ingelheim	727	627	Eduardo Sorlino	*	*		11
12	Scania Argentina	719	485	Andrés Leonard	*			12
13	Pfizer	704	+ 600	Nicolás Vaquer	*	*		13
14	Lumen	703	510	Hector Alonso	12.108			14
15	MSD (Merck Sharp & Dohme)	702	667	Guillermo Browne	13.035			15
16	American Express Argentina	683	906	Enrique Seeber	*	*		16
16	BASF	683	616	Andrés Monroy	*	*		16
17	Laboratorios Richmond	671	430	Juan Manuel Artola	5782,2			17
18	Dell Technologies Argentina	669	405	Patricio Iraolagoitia	*	*		18
19	Barbieri	668	201	Walter Darío Barbieri	5500			19
20	Sanofi	665	+ 800	Mariano Schiottmann		+300 €		20
21	Lenovo	661	+ 450	Juan Andrés Martín	*	*		21
22	Zurich	653	867	Fabio Rossi	*	*		22

IT'S *Miller*[®] TIME.

4 VECES FILTRADA EN FRÍO
FRESCURA INTENSA. SABOR SUAVE.

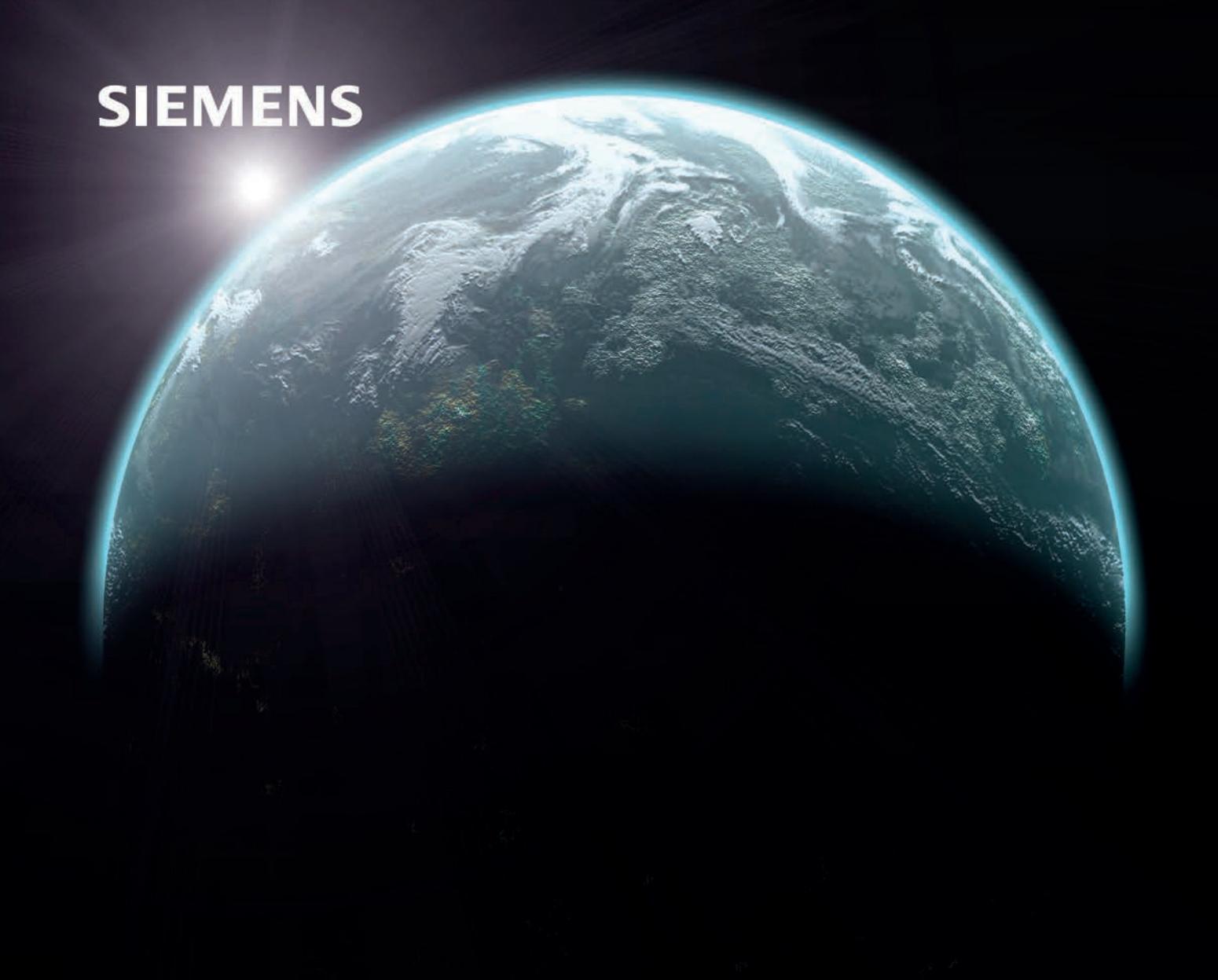


BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS



Referencias: (*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		Referencia
				\$	US\$	
23 Practia	644	710	Carlos Farfán	1212,6		23
24 Clorox	643	553	Antonio Mosteiro		130	24
25 Epidata	638	300	Adrián Anacleto		10	25
26 Mars	636	481	Daniel Calderoni	*	*	26
27 Eventbrite	635	+600	Julia Hartz	*	*	27
28 AON	634	500	Franco Di Lucca	*	*	28
29 Gerdau	624	653	Guillermo Maglieri	19.388		29
30 Adecco	623	325	Leandro Cazorla	*	*	30
31 Havas	614	402	Ramiro Castillo Marín	*	*	31
32 Grupo Albanesi	611	482	Armando Losón (h)		*	32
32 L'Oréal Argentina	611	572	Jean-Noël Divet	*	*	32
32 Ball Corp	611	225	Carlos Pires	En Sudamérica 288		32
33 Interbanking	610	239	Pablo Carretino		5000	33
34 Everis	607	600	Pablo Pereira	1455		34
35 Johnson & Johnson	603	854	Ricardo Wolff, Jorge Caridad, Túlio Oliveira	*	*	35
36 Marval, O'Farrell & Mairal	596	560	Santiago Carregal	*	*	36
37 Grupo Gestión	594	400	Jorge Salvatierra	*	*	37
38 McCain	593	750	Diego Peña	*	*	38
39 OLX Autos	590	270	Ernesto Mendizabal	7645		39
40 Manpower	588	+300	Luis Guastini	7539,6		40
41 Equifax	587	260	Santiago Pordelanne	*	*	41
42 Seguros Sura	575	646	Gonzalo Santos	*	*	42
43 Dafiti	569	217	Carlos Diez	Net Merchandising Value es el dato LATAM de FY20	650	43
44 Logicalis	563	+340	Marcio Caputo		616	44
45 Unipar	549	565	Mauricio Russomanno	13.429		45
46 GlobalLogic	546	674	Juan Bello	*	*	46
47 mAbxience	540	260	Esteban Corley	*	*	47
48 Baufest	536	559	Ángel Pérez Puletti	2082		48
49 Pk Argentina	523	300	Hernán Iglesias	1030	*	49
50 Biogénesis Bagó	522	761	Esteban Turic	91,8		50
50 Terragene	522	443	Esteban Lombardía	*	20	50
51 Grant Thornton Argentina	518	310	Arnaldo Hasenklever	*	*	51
52 Grupo Hasar	505	330	Alfredo Sanjurjo	*	*	52
52 Spark Digital	505	261	Chris Cali y Francisco Amadeo	*	*	52
53 Gennelia	503	253	Jorge Pablo Brito	302		53
54 Navent	499	402	Nicolás Tejerina		*	54
55 Seidor	497	230	Darío Stern	*	*	55
56 Ecosistemas	490	350	Pablo Colatrci	550		56
57 Rappi	487	400	Matías Casoy	*	*	57
58 Media Monks	485	709	Sebastián Caramés	420		58
59 Viterra	483	850	Vladimir Barisic	261,3		59
60 Oracle	459	670	Germán Borromei	*	*	60
61 Scienza Argentina (Medifarm)	451	416	Eduardo Roqueta	*	*	61
62 Strix by LoJack	422	430	Carlos Mackinlay	*	*	62
63 Grupo Sidus	420	619	Marcelo Argüelles	3721		63
64 Cook Master	395	256	Román Drobeta	4527		64
65 Wenance	393	215	Alejandro Muszak	*	*	65
66 Megatech	377	250	Héctor Lew	540		66
67 Grupo Insud	353	772	Manuel Sobrado	*	*	67



SIEMENS

Tecnología para transformar el día a día

El mundo está cambiando, las megatendencias como el cambio climático, la glocalización, la digitalización y la urbanización nos están desafiando. Nosotros nos adaptamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mercados.

Creamos tecnología con propósito para juntos llevar adelante la transformación digital, que les permite remodelar los sistemas industriales y de infraestructura, haciéndolos más inteligentes, más productivos, más eficientes y más sostenibles.

www.siemens.com.ar

Ranking exclusivo

Mejores empleadores
2021

Elegí tu propio modelo

Menos de 200 { empleados }

{ Por Pablo Ortega }

// El retorno a la presencialidad en la oficina bajo un esquema voluntario ocupa hoy un lugar central en las políticas de las empresas líderes, que empiezan a diseñar las reglas del futuro del trabajo.

Volver a la oficina pero, ¿cómo y para qué? Esa pregunta, en sentido amplio, está en el centro hoy de la temática de Recursos Humanos para las empresas líderes en la categoría de menos de 200 empleados.

“Mucha gente que quiere trabajar desde cualquier lado pero a la vez quiere estar conectada físicamente con otros. A priori, parece que no es compatible, pero la realidad es que sí, porque la tecnología se metió en el medio. La paradoja híbrida es lo central que estamos discutiendo”, resume Fernando López Iervasi, gerente General de Microsoft Argentina, que lideró este año nuevamente el ranking exclusivo de APERTURA.

En línea con su política global, la filial local del gigante de software ya tomó la decisión de que sus empleados no tendrán la obligación de volver a trabajar físicamente en las oficinas centrales: el retorno será voluntario y la modalidad se acordará con cada manager de equipo.

“La compañía no va a obligar a nadie a que vuelva físicamente: tiene que ser un acuerdo compartido entre manager y empleado, para que definan cómo quieren llevar adelante la forma de trabajar. Entendemos que hoy lo primordial tiene que ser el bienestar de la gente. Es una declaración muy fuerte dentro de la compañía y la repetimos en cada instancia de interacción con nuestros empleados. Y eso se ve traducido en todas las acciones que estuvimos haciendo hasta ahora”, afirma Silvina Uviz D’Agostino, directora de Recursos Humanos.

La ejecutiva señala que uno de los conceptos que está basando la compañía puertas adentro es que el trabajo híbri-

do no es el presencial ni el remoto. “Es una combinación que hace que se deslocalice el lugar de trabajo físico, porque debemos agregar valor desde otro lugar. Debemos redefinir los estándares de productividad, para evitar el burn out”, define.

Microsoft se mudará el año que viene –a mitad de año, calcula López Iervasi– desde su actual sede en Bouchard y Viamonte a nuevas oficinas en la flamante torre de IRSA en Catalinas. Allí, el layout será innovador desde lo tecnológico e incorporará las funciones para el trabajo híbrido, cuenta sin adelantar más detalles. En el diseño de la nueva sede está trabajando un equipo multidisciplinario que incluye hasta a artistas, agrega.

“La pregunta que se hará cada persona es para qué voy a ese espacio, en qué momento y con quién, y cómo colaboro. También la definición de colaboración toma otra dimensión. Colaborar no solo es juntarse con otros: es empatizar con el bienestar de la otra persona y reconocer que necesita un espacio para trabajar y otro espacio del día para hacer algo personal o para su familia”, dice Uviz.

Para diseñar las nuevas oficinas, y sobre la base de la pregunta de para qué volver, Microsoft partirá de tres enfoques, indica la ejecutiva: el de las personas, qué necesitan en un entorno de trabajo flexible; el de los lugares, con el desafío de cerrar la brecha entre lo digital y lo físico; y el de los procesos (la empresa tuvo que redefinir varios y actualizar otros).

“La etapa de la exigencia de la presencialidad está superada. No me interesa dónde está la persona ni qué está haciendo. Somos una compañía construida sobre la confianza. Nadie tiene que explicar qué está haciendo ni dónde. En ninguna reunión se pregunta eso. Ni siquiera en las del equipo de dirección”, afirma López Iervasi.

En materia de beneficios para su plantel, y sin perder de vista la altísima competencia por el talento que existe en el sec-

tor tecnológico, Uviz dice que dejaron de hablar de retención para pasar a la fidelización. "Quienes trabajan acá tienen que elegir trabajar en Microsoft. No queremos retener a nadie. Es cambiar el *chip* del discurso. Rediseñamos nuestro *portfolio* a beneficios 100 por ciento virtuales e integramos a las familias de las personas. Luego empezamos a incorporar otros beneficios, como reembolsar gasto de niñera, o ayuda escolar en el retorno a la escuela. Creo que eso fue un gran diferencial".

"Parte de nuestra filosofía es que no existe más esto de empleado empleador. Es una relación bidireccional, queremos que Microsoft sea la plataforma para que cada individuo pueda desarrollar su potencial y su propósito. Eso no es menor. A la hora de entender qué valor le agregamos a la persona, va mucho más allá de los beneficios. La generación Z demanda muchas más cosas, un nivel de escucha y proximidad superior. Con recetas tradicionales no funciona", aporta López Iervasi.

En el último año, Microsoft promocionó al 35 por ciento de su plantel en la Argentina (que asciende a 184 personas). Muchos de esos empleados trabajan desde Buenos Aires para otros países, no solo de la región, lo cual refuerza el concepto de que los horarios y los espacios de cada uno pueden ser diferentes.

"Hemos hecho mucho hincapié en el respeto por los espacios de trabajo. Un manager no debe mandar un *mail* a las 11 de la noche. O respetar el horario de almuerzo. Hicimos un corte a principios de año, la primera semana no se trabajó y cerramos la oficina para que la gente se desconecte. Forzamos a desconectar", comenta López Iervasi y remarca que la dimensión de bienestar de los empleados tiene tanta importancia como lograr un objetivo de negocios en la escala corporativa.

El camino de 3M

En el caso de 3M (2º en el ranking exclusivo de APERTURA), la pandemia dejó muchos aprendizajes, como la comprobación de que se puede trabajar en forma remota sin que decaiga la productividad, señala Tatiana Montes, directora de Recursos Humanos para el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay). Para monitorear la situación de cada empleado, desde la dirección del área se bajó una recomendación a los managers: que una vez por mes se tomaran el tiempo de hablar con cada persona de su equipo para ver cómo estaban en términos de expectativas y qué necesitaban.

La compañía estadounidense implementó ya en 2015 un programa de flexibilidad basado en el bienestar de los colaboradores que sirvió de base para la pandemia en cuanto a manejo del tiempo, indica la ejecutiva. "El colaborador no tiene el rol de trabajar solamente, tiene una vida y labores de familia y recreación que debemos respetar. Hoy estamos con un programa más innovador aún, que se llama *Work your way*, en el que cada empleado elegirá la modalidad que mejor se adapte a su realidad, más allá de la pandemia. Tendremos la posibilidad de elegir si es presencial, remota o híbrida", anticipa.

{
// Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos, y Fernando López Iervasi, gerente General de Microsoft, en las futuras oficinas a las que se mudará la compañía en 2022. }



Foto: Nico Pérez.



3M está en la etapa de implementación de ese cambio en cada uno de los países donde tiene presencia. En el nivel local, cuenta con oficinas en Garín. "Se elegirá la modalidad pero el detalle se irá viendo en función de las reuniones. El sentido de juntarse y trabajar presencial es tener un momento más colaborativo. Cada uno encerrado en su oficina teniendo reuniones virtuales no sirve tampoco", apunta Montes.

A la hora de batallar para captar talento, la directora menciona el *job posting* y los cambios de carrera internos como uno de los beneficios que puede ofrecer la compañía. "Desde la Argentina hay roles con responsabilidades en América Latina y en otros países. Trabajar en equipos interdisciplinarios y multipaís es muy enriquecedor", subraya.

"En 2020 fue tomar decisiones y aprender para adaptarnos a lo que estaba pasando. Este año empezamos a pensar cómo sigue. Hay que entender que se rompió el paradigma de solo trabajar desde las oficinas", plantea Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos del laboratorio AbbVie (3º en el ranking). Como en el caso de otras firmas líderes, la temática del retorno –y su modalidad– ocupa hoy un lugar central en la compañía que nació en 2013 como un *spin off* del Laboratorio Abbott.

"Hay una gran diversidad, porque no todos quieren lo mismo y ese es el gran desafío. Del todo o nada en la oficina y el todo o nada en *home office* por la pandemia pasamos al qué querés, qué necesitas. Es una oportunidad para encontrar un espacio y un modelo flexible de retorno, no a lo presencial, sino a una dinámica en la que va a convivir lo virtual y lo presencial", afirma Sciarra, que está a cargo del área de Recursos Humanos de la filial local desde su creación.

AbbVie también invitará a un retorno voluntario y cuidado, en un acuerdo entre *manager* y colaborador. "Se rompió

incluso el trabajar en determinado horario. Será el horario que cada uno acuerde con su *manager* y que tenga sentido con una mejor posibilidad de vida", dice.

El laboratorio le da importancia a la presencialidad y quiere seguir impulsándola, aclara la número uno de RRHH. Pero en los momentos en que tenga sentido. Aproximadamente un 10 por ciento del plantel volvió ya a las oficinas en Catalinas y se estableció un retorno de días por equipos, siempre dentro de lo voluntario, aclara. "El foco está puesto en el regreso de aquellos que participarán en dinámicas donde la presencialidad puede generar un valor agregado", indica Sciarra.

Las oficinas también están en medio de una reforma de los espacios, para adaptarse a la nueva tendencia. "Lo que teníamos, con algunos boxes cerrados, ya no sirve. Este cambio llega en el momento preciso", comenta.

Como nota diferencial en la carrera por captar (y conservar) talento, Sciarra señala que desde AbbVie trabajan en romper los perfiles clásicos de la industria farmacéutica a la hora de contratar, para ganar en diversidad. "También invertimos mucho en el desarrollo interdisciplinario e interfuncional. La carrera de la gente no es lineal: se puede pasar de Finanzas a Comercial, y de ahí a Customer Excellence. Buscamos gente a la que le interese eso, y podemos ofrecer esa propuesta de valor". El 25 por ciento del plantel tuvo un cambio de área en el último tiempo, aporta.

Presencia que trasciende la pantalla

Mariana Santos es directora de RR.HH. para la farmacéutica Bristol Myers Squibb Latinoamérica, y fue la primera de la empresa en la Argentina en recibir el *onboarding* virtual. Eso marcó su camino en el último año y medio.

"Un beneficio que transformamos, y fue muy valorado, es que reemplazamos el comedor por una billetera virtual (Mercado Pago) que se puede usar para todo tipo de gasto en gastronomía. Fue tal el éxito que es uno de los cambios que estamos evaluando continuar con la vuelta a la oficina", resalta Santos.

La presencialidad, también, es un punto en debate en este momento. "Vamos a volver en un modelo de 50/50, tanto en tiempo como en cantidad de gente. Estamos trabajando para implementar un esquema que siga el concepto de vecindario, que puedan ir a las oficinas las áreas o equipos que necesitan trabajar juntos", describe la directora.

En plan de fomentar momentos de mayor concentración, "armamos la *Quiet Week*, en la que no se pueden agendar reuniones, para poner el foco en la innovación. También implementamos días libres en las que todos estamos desconectados y los viernes sin reuniones. El horario del mediodía también está bloqueado, primero para que la gente pudiera cortar a almorcizar en familia, pero ahora muchos padres lo usan para poder buscar a sus hijos por el colegio", resalta Santos.

En cuanto a capacitaciones, muchas tuvieron que ver con cómo organizarse en el trabajo virtual, poder aprovechar el

{
 // Tatiana Montes, directora de RR.HH.
 para el Cono Sur de 3M. Cada empleado de la
 firma elegirá ahora su forma de trabajo.
}



¿Tenés un trabajo para ofrecer?

¡Publicalo GRATIS!



Contactanos

ventas-ar@zonajobs.com

0810-333-9662

Publicá gratis tu aviso desde el 1 de Octubre de 2021 hasta el 31 de diciembre de 2021. El producto contempla tres "Aviso Gratis" habilitados para usar uno por cada mes calendario, con una duración de treinta días corridos cada uno. Los Productos son personales e intransferibles. Ninguno de los Productos podrá ser canjeado por dinero en efectivo. Más información en http://comercial.zonajobs.com.ar/Ar/2020/legales/zonajobs_bases_freemium.html



{

// AbbVie también invitará a un retorno voluntario a sus oficinas, en un acuerdo entre los managers y sus equipos, señala Mariela Sciarra, directora de RR.HH. }

tiempo y, por supuesto, otras asociadas a los temas de salud mental y crianza de los niños.

“También, con el gerente general, hacemos cafés virtuales en grupos reducidos, porque esto nos sirve para tener una idea de cómo están las personas en su día a día. Creemos que la cultura trasciende la pantalla”, dice Santos.

Respecto de la cultura de la compañía, la ejecutiva destaca la tarea en materia de diversidad e inclusión. “Trabajamos mucho el tema de mujeres líderes (tenemos un 57 por ciento en puestos de decisión) y a esto se suma que tenemos, por nuestro

expertise, siempre puesto el foco en los pacientes, y en innovar para acercarles bienestar”, resalta.

Flexibilidad sin límites

En Henkel (5° en el ranking) saben que el acompañamiento que les dieron a sus colaboradores fue bien recibido, y reconocen que haber estado preparados para el trabajo remoto antes de la pandemia fue fundamental.

“Somos una empresa pionera en flexibilidad, y sin límites: no tenemos días asignados para trabajo remoto. Cada uno acuerda con su supervisor y eso lo venimos haciendo hace ya muchos años, es por eso que no notamos un impacto al momento de encarar la cuarentena”, reconoce Iván Mejía, Head of HR Brasil, Argentina & Chile y HRBP Adhesive Technologies Latinoamérica de Henkel.

“Nuestra prioridad estuvo puesta en conservar los empleos, los salarios y los beneficios. Nada de esto se redujo y no se recortaron puestos. Incluso, garantizamos el pago de los bonos variables, porque previmos que había colaboradores que iban a tener caídas en sus ingresos por el contexto de la crisis sanitaria. Queríamos llevar tranquilidad a todos nuestros colaboradores y sus familias”, agrega Hugo Muñoz, HR Manager Argentina & Chile. Esto se complementó con apoyo económico a los empleados que tuvieron pérdidas y que tuvieron que salir a enfrentar gastos, agrega.

En cuanto al bienestar, idearon el programa *We Care*, que surgió en la pandemia y fue pensado para “manejar el estrés tanto de la información interna, externa y el tener que estar en las casas. Por los resultados es una de las iniciativas que continuarán una vez que la pandemia finalice”, agrega Muñoz.

“Nos consolidamos como equipo y trabajamos para que cada uno ya esté inserto en el futuro”, culmina Mejía. <AP>

Cómo se hizo

El ranking de los Mejores Empleadores de la Argentina que publica APERTURA se elaboró a partir de un cuestionario de 70 preguntas, respondidas por los directores de Recursos Humanos de las compañías más importantes del país. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación.

Desde el año pasado también se agregó un apartado especial para conocer las medidas tomadas por las empresas para responder a la pandemia. En cada una, se indagó en aspectos como el plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas independientes al empleado más antiguo y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 200 organizaciones y solo se publican las que superan los 300 puntos.

ESCUELA DE NEGOCIOS INNOVACIÓN CON IMPACTO

POSGRADOS

- EMBA
- MBA Salud **NUEVO**
- Maestría en Marketing
- Maestría en Finanzas
- Master in Business & Technology
- Maestría en Negocios Digitales (en conjunto con Digital House)
- Maestría en Recursos Humanos
- Posgrado en Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales

CENTRO DE ENTREPRENEURSHIP

- Sparklab - Incubadora
 - Startup Competition
 - Corporate Venturing*
 - Capital Emprendedor*
 - Ventures Academy*
- *En conjunto con Educación Ejecutiva



CONOCÉ NUESTROS
POSGRADOS

CONTACTO

escueladenegocios@udesa.edu.ar

EDUCACIÓN EJECUTIVA

| +50 programas en modalidades online, híbrida y presencial

MANAGEMENT

- Senior Management Program | SMP
- Programa Gerencial de Negocios | PGN
- PEERS San Andrés **NUEVO**
- Accionistas Dueños del Negocio
- Diplomatura en Economía de la Salud **NUEVO**

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- Management Integral de Negocios Digitales | MIND
- e-Commerce Management Program | Mercado Libre **NUEVO**
- Big Data y Blockchain
- Diseño de Futuros **NUEVO**
- Agilidad
- Agtech & Healthtech
- Behavioral Design **NUEVO**
- Customer & Employee Experience
- Ser Digital
- RRHH: Transformación cultural
- Hacking Learning **NUEVO**



CONOCÉ NUESTROS
PROGRAMAS EJECUTIVOS

FINANZAS

- Fintech & Insurtech **NUEVO**
- Finanzas para no Financieros
- Criptoactivos **NUEVO**
- Certificación en Control de Gestión | GCCI
- Diplomatura en Governance, Compliance, Control & Assurance
- Transformación en Servicios Financieros

SUSTENTABILIDAD

- Programa en Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresaria | PROCARSSE
- Cultura de la Seguridad

REAL ESTATE

- Negocios Inmobiliarios | GDI
- Facility Management 1.0 & 2.0 **NUEVO**

PROGRAMAS IN-COMPANY:

Adaptamos nuestra oferta de Programas Abiertos a la medida de tu organización.

CONTACTO

educacionejecutiva@udesa.edu.ar
(+54 11) 7078 4770

www.udesa.edu.ar

CAMPUS VICTORIA Vito Dumas 284, Victoria, Pcia. de Bs. As.

SEDE RIOBAMBA Riobamba 1276, CABA, Bs. As.

SEDE PERÚ (ECSA) Perú 352, CABA, Bs. As.

SEDE SUIPACHA (Cultural Inglesa) Suipacha 1333, CABA, Bs. As.

SEDE CALLAO Callao 1057, CABA, Bs. As. (Próximamente)

Referencias: (*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones	\$	US\$	
1 Microsoft	962	197	Fernando López Iervasi	*	*		1
2 3M Argentina	766	150	Ximena Auil	*	*		2
3 AbbVie	764	191	Eduardo Tutihashi	*	*		3
4 Bristol MS	751	200	Juan Ignacio Diddi	*	*		4
5 Henkel	750	140	Federico Schroer	3300	*		5
6 Bosch	744	185	Gastón Díaz Pérez	7762			6
7 Motorola Mobility	742	50	Germán Greco	35.000			7
8 Boston Consulting Group	726	153	Federico Muxi	*	*		8
9 Shell	713	180	Sean Rooney		200		9
10 Philips	710	176	Alexei Costa	*	*		10
10 Visa	710	58	Gabriela Renaudo	*			10
11 Olivia	675	110	Alberto Bethke	194			11
12 Puratots	663	98	Romina Broda	*	*		12
13 Medtronic	662	200	María Moret	5300			13
14 Snoop Consulting	640	55	Gustavo Guaragna		2,7		14
15 Atlas Copco	638	110	Pablo Adaniya	*	*		15
16 SAS	634	120	Gustavo Gutman	*	*		16
17 Mastercard	633	57	Agustín Beccar Varela	*	*		17
18 Signify	629	*	Guido Di Toto	*	*		18
19 Red Hat	621	+150	Jorge Payró	*	*		19
19 Volvo	621	150	Luz Elena Jurado Soto		100		19
20 Hexagon Consulting	599	52	Reinhard Molter	661,2			20
21 DataArt	592	141	Marcos Mauro		1,7		21
22 Merck	589	200	María Sol Quibel	global	17.500 €		22
23 Edelman	586	50	Allan McCrea Steele	*	*		23
24 Pérez Alati, Grondona, Benites & Arntsen	583	125	L. Barry, G. Quiñoa y E. Aramburu	*	*		24
25 Neuralsoft	582	200	Gustavo Viceconti	700			25
26 Untold	581	90	Darío Straschnoy	*	*		26
27 VeriTran	578	180	Marcelo González	*	*		27
28 Mudafy	576	77	Franco Forte	*	*		28
29 IT Deals (DATA IQ)	563	100	Luis Orozco	499			29
30 Coderhouse	560	135	Christian Patiño		2,5		30
31 Mitrani Caballero & Ruiz Moreno	555	88	Cristian Mitrani y Julio Caballero	*	*		31
32 Edison	554	53	Ricardo Hernández	175,7			32
33 Eset	552	87	Federico Pérez Acquisto	*	*		33
34 Nubi	538	80	Sebastián Böttcher		2		34
35 Häfele Argentina	533	60	Darío Giarocco		12		35
36 ALOT	532	180	Germán Di Carlo	*			36
37 InvertirOnline	531	188	Christel Sasse	volumen operado	218.000		37
38 Grupo Esfera	523	53	Diego Fondevilla	*	*		38
39 Jetsmart	512	193	Gonzalo Pérez Corral	*	*		39
40 EIDICO	499	145	Mateo Salinas		30		40
40 Whirlpool	499	200	João Carlos Brega	*	*		40
41 ank	493	146	Leo Rubinstein	*	*		41
42 Libus	475	180	Lucas Argui	*	*		42
43 ixpandit	460	133	Matías y Tomás Friedberg	*	*		43
44 Making Sense LLC	454	199	César y Damián D'Onofrio	*	*		44
45 Grupo Traslada	452	80	Gonzalo Santander	634			45
46 Amway	446	57	Claudio Deleo	*	*		46
47 Karvi	423	57	Matías Fernández Barrio y Matías Rossetto	*	*		47
48 123 Seguro	387	143	Martín Ferrari	*	*		48
49 SeSocio	357	98	Guido Quaranta		120		49

Acá se produce



Conocé más en
bancoprovincia.com.ar



PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.BANCOPROVINCIA.COM.AR. BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. CUIT 33-99924210-9 CALLE 7 N°726, LA PLATA, BUENOS AIRES. WWW.BANCOPROVINCIA.COM.AR.

Por los impuestos, la Argentina no es competitiva en el segmento de vinos de US\$ 10 la botella.



Informe bodegas

El vino toma carrera

Las exportaciones vitivinícolas volvieron a crecer después de 10 años de caída. Sin embargo, la falta de tratados de libre comercio y las trabas al comercio amenazan con frenar el impulso, alertan los bodegueros.

Por Ricardo Quesada

En 2012 la industria vitivinícola argentina tocó su pico de exportaciones. Fueron en total US\$ 921 millones, pero llegaron a los US\$ 1000 millones si se le sumaban las ventas de mosto de uva al exterior. Allí comenzó un proceso de declinación impulsado por varios factores, principalmente el tipo de cambio, algunas malas cosechas y la inestabilidad macro. Y, aunque la idea era usar el número mágico de los 1000 millones como piso, la realidad fue que

nunca se logró consolidar esa cifra. De hecho, en 2020 –pandemia mediante– se llegó al punto más bajo en muchos años, con apenas US\$ 791 millones. Pero este año, la tendencia parece haberse revertido. En los primeros siete meses las ventas al exterior sumaron US\$ 511 millones, con un incremento en el precio free on board (FOB) por litro del 27,24 por ciento en relación con 2020.

Y aunque las perspectivas son alentadoras, el panorama general no deja de ser complicado. A los problemas generales que trajo la pandemia co-

mo la caída drástica del consumo en el canal de hoteles, restaurantes y cafés (Horeca), y el aumento en el costo del transporte marítimo, se le suman las complicaciones locales que dificultan la exportación. Brecha cambiaria, desequilibrio macroeconómico, retenciones y demora en la devolución de IVA son las principales quejas que se oyen entre los productores que buscan consolidar la presencia del vino argentino en el mundo.

El año pasado hubo un crecimiento muy importante en la exportación de graneles, que funcionan como una *commodity* y tienen un precio por litro inferior al embotellado, explican. Con un precio competitivo por la devaluación del peso y gracias a los problemas de desabastecimiento que tuvieron Australia y Sudáfrica, la Argentina pudo abastecer ese mercado.

Ahora, que los graneles cayeron, se empieza a ver la realidad. Es que el vino fraccionado es el que mueve la aguja en términos de montos totales y de valor

agregado. Y por ese motivo, es el que todas las bodegas quieren conquistar.

"Estamos con mucha expectativa por lo que pase hasta fin de año. Tuvimos una primera mitad de año que fue mala, pero en el segundo semestre parece que puede mejorar", señala Patricia Ortiz, dueña de Bodega Tapiz y presidenta de Bodegas de Argentina.

Mar revuelto

Sin embargo, el sector se enfrenta a complicaciones que nunca hubieran imaginado. Con la pandemia, se limitó el número de contenedores disponibles y, en consecuencia, se encarecieron los precios de la logística. Para ponerlo en números, un contenedor a Europa salía US\$ 2000 y ahora se paga hasta US\$ 11.000, explican.

En la actualidad, el tráfico marítimo va desde Asia hacia los Estados Unidos y son pocos los buques que llegan a Sudamérica. A eso se le agrega que la Argentina –que ya de por sí está lejos de los principales centros de con-

sumo– está importando menos y, entonces, hay menos contenedores disponibles aún.

Ortiz pone un ejemplo para marcar la complejidad que hoy supone exportar para las bodegas locales. Los vinos que se destinan a la costa oeste de los Estados Unidos se están enviando por barco hasta Miami y de allí parten en camión hasta Los Ángeles o San Francisco. Así, los costos de transporte se disparan a niveles nunca vistos. Y eso sin contar con las demoras. El tiempo para llegar a la góndola está en 90 días, tres veces lo que se tardaba en situación normal.

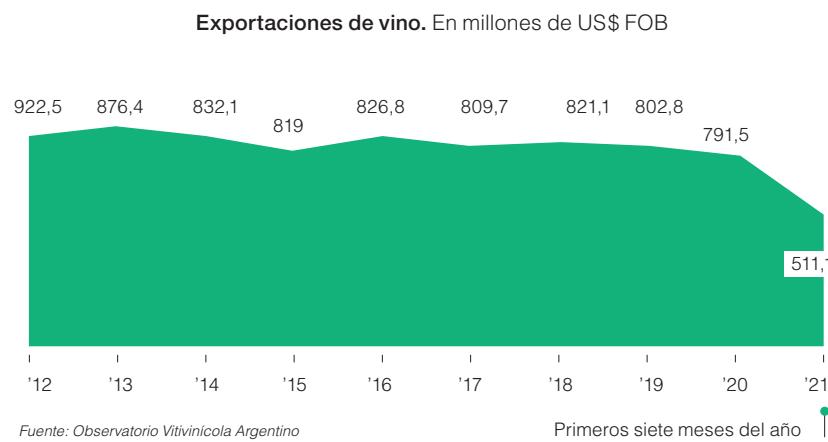
A pesar de estas complicaciones, la Argentina ganó *share* en un mercado clave como el norteamericano. Este crecimiento tuvo como impulsores, en gran medida, a los incendios en California y, sobre todo, los aranceles que la administración Trump les impuso a los vinos europeos como represalia por los subsidios de la Unión Europea al gigante de la aviación Airbus.

"Quedamos fuera de esa disputa y pudimos ocupar parte del mercado en un momento en que el consumo interno caía. Ahora se normalizó un poco la situación, pero la presencia y la visibilidad que ganamos siempre son una buena noticia", aporta José Zuccardi, CEO de Bodegas Zuccardi y presidente de la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar), el organismo público-privado creado para articular políticas públicas destinadas al sector.

Dante Robino, adquirida por Cervecería y Maltería Quilmes a principios de 2020, es una de las que pudo aprovechar este crecimiento de participación. "Vemos que hay muchas oportunidades, no solo en los Estados Unidos, sino en otros mercados, como Uruguay, Paraguay y Brasil. Estamos aprovechando los canales de distribución que la compañía tiene en todo el mundo. Con eso logramos más que duplicar los volúmenes de exportación", dice Nicolás Bruno, gerente general de Dante Robino.



Alberto Arizu (h),
CEO de la
Bodega Luigi
Bosca.



Bruno agrega que más allá de los problemas logísticos, el sector del vino se está enfrentando a un problema inesperado: la escasez de botellas. El faltante ya se había empezado a sentir a principios de año, pero la explosión de dos de los tres hornos de la fabricante Verallia a mediados del mes pasado agravó la situación. Cattorini, el otro proveedor local, puso en funcionamiento otro horno, pero aun así no da abasto.

“No sería sorprendente que los vinos para las fiestas de fin de año lleguen en envases distintos de los que estamos acostumbrados. No hay botellas y nadie sabe cómo superar el esfuerzo”, vaticina Christian Baranovsky, Category Leader Wine & Sparklings

en Pernod Ricard Argentina, empresa dueña de la bodega salteña Etchart y de la marca francesa Mumm, que produce espumantes en San Juan.

Nuevos mercados

Como Dante Robino, la filial local del gigante global de las bebidas alcohólicas intenta aprovechar su cadena de distribución global para abrir nuevos mercados. Sin embargo, el desconocimiento que hay de la marca Argentina como productora de vinos a veces le juega en contra. “Nos pasó en Estados Unidos. No tuvimos éxito dentro del grupo y ahora estamos viendo de trabajar directamente con un importador para llevar Etchart y la marca Cafayate a ese mercado”, agrega.

La marca está intentando ingresar en China por medio de la filial local. Mandaron muestras de sus vinos y compartieron los activos que tienen en la Argentina para empezar a promocionarse en ese mercado.

El momento es el ideal, explican. A raíz del pedido de investigación que el gobierno australiano hizo contra China por el origen de la pandemia de Covid-19, las autoridades de Pekín iniciaron una guerra comercial. Hasta ese momento, con US\$ 2000 millones de exportaciones al año, Australia era su principal proveedor de vinos.

Alguien tiene que llenar ese vacío y aunque probablemente no sea la Argentina la principal beneficiaria –Francia y Chile ya tenían una presencia mucho mayor y están incrementando participación–, hay quienes quieren incrementar las apenas 500.000 cajas de nueve litros que el país envía hacia el gigante asiático.

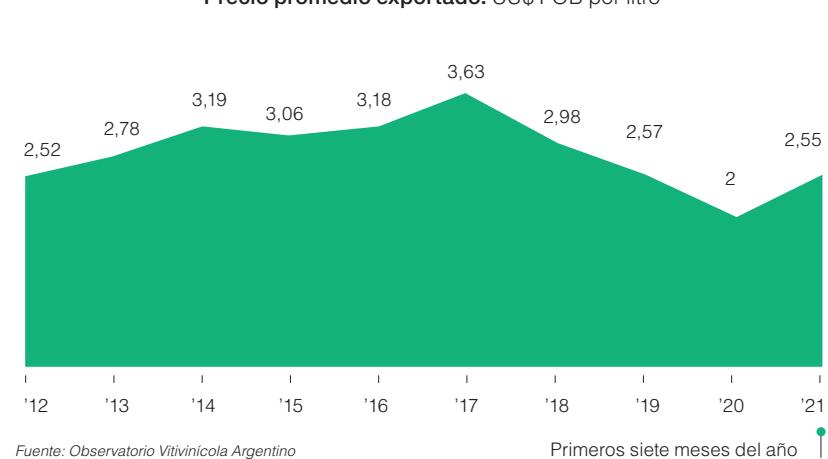
Por el tamaño del mercado y la incorporación de nuevos consumidores al mundo del vino, China es la joya más codiciada del sector en todo el mundo. Todos quieren tener presencia allí, porque el potencial de crecimiento es inmenso.

Sin embargo, para la Argentina es muy complicado llegar. Sin apoyo oficial, Wines of Argentina (WofA, la agencia de promoción internacional que tienen las bodegas locales) cuenta con un presupuesto de apenas US\$ 3,5 millones al año. Con ese dinero tiene que publicitar la marca Argentina en todos los mercados.

En el sector se quejan y dicen que es muy poco y, pese a que lo hacen rendir al máximo, no alcanza. Y abrir un mercado, hacerse conocido y lograr llegar a los consumidores lleva tiempo. En China casi nadie sabe que la Argentina es productora de vinos y se compite contra países como Francia y Chile, que están instalados hace años, repiten en las bodegas.

“Las oportunidades las capture el que mejor está preparado. Y con China no se hicieron los deberes: no hay firmado un tratado de libre comercio y ese era el deber central. Y aunque

Precio promedio exportado. US\$ FOB por litro



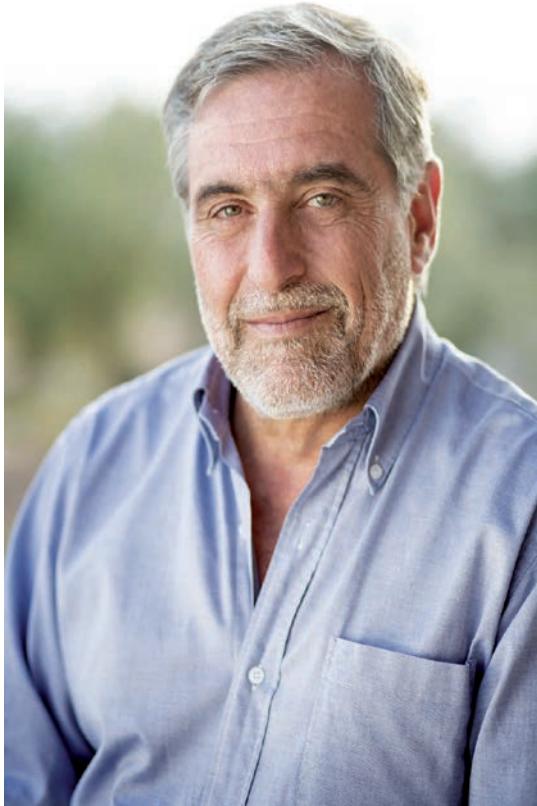


Ciencia e innovación
para hacer posible
lo que parece imposible.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes.

José Zuccardi,
CEO de Bodega
Zuccardi y
presidente de la
Corporación
Vitivinícola
Argentina.



Francia tampoco tiene y paga el mismo arancel que nosotros, vienen haciendo los deberes desde hace tiempo. Hay muchísimos franceses viviendo en China, muchísimos que hablan mandarín, mucha inversión francesa. Hay actores franceses importantes como los supermercados que promocionan su vino y se invierte mucha plata en publicidad", dice Maximiliano Hernández Toso, presidente de WofA y propietario de las bodegas Riglos y Huarpe.

Barrera baja

La falta de tratados de libre comercio (TLC) es otro de los grandes problemas que pegan de lleno en el sector. Mientras Chile tiene firmados acuerdos con prácticamente todos los países del mundo, los productores argentinos apenas pueden exportar sus vinos sin pagar aranceles a un puñado de países de la región que, salvo Brasil, no son grandes consumidores.

En Estados Unidos y el Reino Unido el arancel es del 10 por ciento, en México, del 16 por ciento y China del 14 por ciento. El promedio está por debajo de esos guarismos, con un 5 por ciento. El año pasado, eso significó que hubo US\$ 36 millones dedicados, únicamente, a permitir el ingreso del vino al mercado. Ese dinero, se quejan los productores, podría usarse para la promoción internacional en vez de ir al fisco de otros países.

La firma del TLC entre la UE y el Mercosur, en 2019, había sido celebrada por los bodegueros. Pero poco tiempo después, el acuerdo quedó en letra muerta y ya saben que es muy difícil revivirlo. Ahora están esperando que la Cancillería apure algún tratado con el Reino Unido, que tras el Brexit está buscando nuevos socios comerciales. También se deberían explorar acuerdos en Asia, no solo con China, sino con la India, Corea, Japón y otros mercados que son muy atractivos.

"Si no trabajamos en ese camino es difícil ser competitivo", se lamentan y destacan que un 14 por ciento de aranceles, como es el caso de China, infla un 18 por ciento el precio en la góndola.

En algunos casos, la falta de acuerdos saca directamente del mercado a los vinos argentinos. Eso es lo que le pasó a la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (Fecovita) con la exportación de graneles a Sudáfrica. El 25 por ciento de aranceles los dejó fuera de competencia y fueron reemplazados por España: paga 0 por ciento.

"No tenemos TLC con casi ningún país. Estamos en el extremo sur del mundo con un mercado que está concentrado en el norte. A la distancia de los centros de consumo que encarece los fletes le tenemos que sumar los aranceles. Y, encima, hoy estamos exportando impuestos. Es difícil competir así", dice Alberto Arizu, CEO de Luigi Bosca, bodega que este año celebra 120 años de existencia.

Hoy la vitivinicultura paga 4,5 por ciento de derechos de exportación y aunque el Estado estableció un sistema para el reintegro del impuesto al valor agregado (IVA), las demoras lo hacen financieramente inviable. La devolución nunca se hace en menos de tres meses y las bodegas tienen poca cintura para absorber ese costo.

Mochila impositiva

"Si bien las retenciones que hoy en día están en el 4,5 por ciento tienen su incentivo en los reintegros que son actualmente del 7 por ciento, creemos que no son el mejor mecanismo para fomentar la exportación. Hoy los reintegros son recuperados en corto plazo pero esto no ha sido siempre así. Y la forma de lograr un reintegro rápido es aplicarlo al pago de otros impuestos", dice Diego Pulenta, Export Manager de Pulenta Estate.

Y aunque el ministro de Economía, Martín Guzmán, les dijo a los bodegueros que estaba en estudio la eliminación de los derechos de exportación para el sector, nunca se llegó a nada concreto. "Hacen falta medidas para promover las exportaciones y seguir cre-

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.
Somos PCR, la energía para construir el futuro.





Eduardo Sancho, presidente de Fecovita y Patricia Ortiz, dueña de Bodega Tapiz y presidenta de Bodegas de Argentina.

ciendo. Pero lo que vemos es que quien vende en el exterior e ingresa dólares a la economía es castigado”, razonan.

“Que la vitivinicultura pague retenciones es una barbaridad. Estamos compitiendo contra otros países que no solo no tienen ese impuesto, sino que devuelven todos los tributos pagados por los productores. Se le está poniendo un impuesto a un producto con alto valor agregado y eso resta competitividad. Las retenciones son un mal impuesto siempre, pero mucho más en un producto como el vino”, dice Eduardo Sancho, presidente de Fecovita.

El vino embotellado, agrega, lleva la marca país hasta la mesa de los consumidores del mundo. Cada botella que se abre tiene una etiqueta que dice “Argentina” y la provincia –e incluso la región– donde fue producido.

La maraña de impuestos y aranceles deja al vino argentino sin grandes márgenes para el *entry level*. Así, el sector se tiene que concentrar en la gama media alta y alta, la punta de la pirámide, explican. Este año, el promedio de precio FOB exportado fue más bajo que años anteriores y, en teoría, permitiría ganar presencia en el segmento de US\$ 10 la botella, que representa el 75 por ciento del consumo global.

En los primeros meses del año, el precio por litro exportado fue de US\$ 2,55, muy por debajo de los US\$ 3,63 de 2018, el año que mostró los valores más elevados. Sin embargo, la inconsistencia de la macroeconomía y la

volatilidad del tipo de cambio son un factor que impide la consolidación en ese segmento.

“Jugar en el segmento *premium* nos permite absorber esa caída de rentabilidad que producen los vaivenes en el tipo de cambio. Sería ideal tener algo más estable, pero hay que jugar con las cartas que tocan. Y dado que el consumidor final siempre va a pagar lo mismo, tenemos que anticipar de la mejor manera posible las fluctuaciones del dólar”, dice Hervé Birnie-Scott, director de Enología, Viñedo y bodega de Moët Hennessy Argentina.

Más que malbec

La marca de lujo tiene en el país Chandon y bodega Terrazas de los Andes. Con la marca de espumantes iniciaron el camino de lanzar el Chandon Apéritif con la etiqueta Garden Spritz fuera del país –un espumante macerado con naranjas amargas y frutillas–, que logró gran aceptación en Europa y los Estados Unidos.

“Hay que crear la deseabilidad del producto. En los 2000 el mundo descubrió el malbec. Hoy la venta pasa por el *terroir*. Se salió del malbec genérico, para hablar de las geografías. Se habla de suelo, clima, paisaje. Se le da identidad al producto. Es un malbec plus, con algo más. Se interesa al conocedor y de ahí se entusiasma a los distribuidores”, explica.

Según Ghiorzi, director de Exportaciones de Peñaflor, la Argentina es

competitiva a partir del segmento de vinos reserva, que se ubica en torno a los US\$ 35 FOB la caja de nueve litros.

“No somos competitivos en vinos de entrada. Y el contexto económico interno impacta. El comercio exterior premia la constancia: cuesta construir la categoría y una vez que lo hiciste es difícil destruirla”, agrega.

El año pasado, a raíz de la pandemia, el consumo global de vinos cayó un 5,3 por ciento hasta 2248 millones de cajas. Sin embargo, en las exportaciones –que representan la tercera parte del negocio mundial– la merma fue de solo el 1,9 por ciento.

“Lo que vimos fue que cayó el canal Horeca porque las cuarentenas en todo el mundo le impidieron salir a comer o a tomar algo afuera, pero incrementó la compra en supermercados y vinotecas. Se tomó más y con precios más elevados en los hogares y, además, se sumaron nuevos consumidores”, agrega Ghiorzi.

La gran duda a partir de que se vuelva paulatinamente a la normalidad es qué pasará con este cambio en el mercado. Y aunque ya se pronostica que las ventas en *retailers* van a caer, ya hay quienes vaticinan que el piso será superior al de la prepandemia.

“Hay países como Brasil, México y Corea en los que esta tendencia fue muy marcada. Creo que va a quedar un residuo de estos nuevos entusiastas del vino que llegaron con el Covid. Y esas son buenas noticias”, cierra Ghiorzi. <AP>

Formate con nuestros posgrados, certificados y diplomaturas.

Potenciá tus competencias
para ser protagonista en un
escenario cada vez más
desafiante.

Modalidad 100% virtual

Consultá por
modalidad presencial.

UNIVERSIDAD

SIGLO 21

ESCUELA
DE NEGOCIOS

Mano a mano**Tomás Calusio****Director de WeWork Argentina**

“Queremos ser rentables para fin de año”

WeWork después de la cuarentena: los planes de la compañía en el país, su nuevo enfoque de negocios con menos edificios y qué demandan los clientes hoy al alquilar oficinas.

En la flamante Torre Odeón de 38 pisos ubicada en Corrientes y Esmeralda no hay gente en la puerta entrando y saliendo, pese a que son las 12 del mediodía. Claro, pleno microcentro y sin retornos masivos a las oficinas, se podría pensar con razón. Pero la imagen anticipa algo más que una situación teóricamente coyuntural: los hábitos de trabajo y los horarios están cambiando más allá de la discusión presencialidad-virtualidad. Y los modelos de *coworking* buscan adaptarse a las nuevas tendencias para hacer pie.

WeWork inauguró a escala global el segmento de las oficinas compartidas. Fundada en 2010 en Nueva York por Adam Neumann, nació como un espacio *cool* pensado para la interacción de emprendedores y profesionales ligados al sector tecnológico. Creció vertiginosamente multiplicando sus edificios pero las pérdidas acumuladas y una apertura a bolsa fallida en 2019 derivaron en una crisis que terminó con la salida ruidosa del fundador y un conflicto con su principal accionista, la japonesa Softbank. Con nuevo *management*, la compañía inició un proceso de ajuste en todo el mundo y al poco tiempo estalló la pandemia del Covid.

Tomás Calusio está al frente de la operación local. Proveniente de Ame-

Por Pablo Ortega

rican Express, se unió a WeWork desde el día uno de su desembarco en el país, en 2016, y dirige la empresa desde 2018.

¿Cómo está WeWork hoy?

A nivel global, prepandemia, atravesamos un momento de cambio en el que se rediseñó el negocio y cuál es la propuesta de valor. Luego del ingreso de Sandeep Mathrany como CEO global, que trae mucha experiencia en *real estate* y en dar vuelta una compañía, se dejaron de lado otras unidades de negocios que se habían abierto y se puso el foco en WeWork comunidad de negocios. También el involucramiento de Marcelo Claure como parte de Softbank y *chairman* de la

“Definimos que necesitamos por ahora cuatro edificios, dos en el centro y dos en zona norte. La decisión no fue por la pandemia, se tomó antes”

compañía trajo ese cambio de liderazgo, luego de la salida del *founder* Adam (Neumann). En la medida en que empezamos a definir cuál era el tamaño correcto del negocio, en el mundo y en la Argentina mismo, cayó la pandemia. En el nivel local definimos que necesitamos por ahora cuatro edificios: dos en el centro y dos en zona norte. Esa decisión no fue por la pandemia, la tomamos justo antes para que el negocio sea rentable en la proyección a futuro.

¿Cuántos edificios llegaron a operar en el nivel local?

Seis. Los cuatro actuales más la torre Bellini (Paraguay y Esmeralda) y el edificio en el nodo de Panamericana y General Paz, que no llegó a abrir. En diciembre de 2019 se definió el ajuste en el negocio a lo que pueda rendir. Con la apertura de nuevos edificios (como el de Corrientes y Esmeralda) trajimos el nuevo modelo evolucionando de WeWork.

¿Por qué dejaron la Torre Bellini?

El edificio Bellini fue el primero en la Argentina (se inauguró en 2016) y el tercero en América latina. Hay muchas cosas que toman luego el sabor y el color locales. Lo que aprendimos en Bellini nos permitió hacer edificios mucho mejores en cuanto diseño de los espacios, confort para los ocupantes y expectativas para el trabajo. Nos quedamos con los cuatro mejores edificios tanto por nivel edilicio y su preparación.

¿La pandemia aceleró el cambio de modelo de negocios en cuanto al alquiler de espacios?

La pandemia aceleró cambios para los que estábamos bien parados. Partíamos de un modelo muy flexible, de renovación mensual del alquiler, previo a la pandemia. Nuestra ventaja era esa: poder ir creciendo o decreciendo en el alquiler en función de las necesidades, sin tener que atarse a tres, cinco o 10 años de contrato. Esto nos permitió atravesar la pandemia, porque además de esos contratos tenemos a grandes clientes multinacionales con contratos más largos que mantuvieron sus espacios con pisos privados



Foto: Patricio Pérez

y customizaciones específicas para ellos. En la Argentina, el corporativo siempre fue un segmento muy importante para nosotros, arriba del 80 por ciento del total. En el segmento más pequeño, con contratos de renovación mensual, mucha gente dejó el alquiler porque debía quedarse en su casa y dijo: cuando pasen las restricciones, vuelvo. Y es lo que está pasando ahora. Del edificio de torre Bellini logramos retener al 85 por ciento de los ocupantes, que se mudaron a otros edificios.

¿Cuál fue la caída de los clientes en el segmento individual?

No más del 20 por ciento, en las membresías de *coworking*. En nuestro estado de resultados el impacto fue mucho menor. Los edificios siguieron abiertos en medio del confinamiento, solo para empresas con actividades esenciales, y desde fines de marzo de 2020 ya los teníamos listos con todo lo necesario en cuanto a distancia y señalización. La base de grandes clientes nos permitió sostener el negocio.

Nueva demanda

¿Qué porcentaje de ocupación tienen hoy?

En la Argentina estamos en el 50 por ciento, bastante en línea con la región. Brasil está un poco por arriba pero el resto de los países está en ese nivel. Tenemos 6000 escritorios en el país, y 3000 están ocupados. Lo que está pasando es que, por los cambios en la demanda que trajo la pandemia, las empresas y las personas están eligiendo trabajar de manera diferente. Lanzamos un producto que se llama All Access, que permite acceder a cualquier edificio en todo el mundo por un valor mensual, mediante una reserva. No le asignamos un edificio fijo, esa medida de ocupación empieza a tener ciertos grises. Con los 3000 escritorios ocupados hoy, estamos en el nivel prepandemia ya.

¿Y cuál es el porcentaje al que aspiran llegar, en función de que muchas empresas ya planean formatos híbridos de retorno a las oficinas?

Por eso decía que las medidas de ocupación tienen distintas tonalidades de gris. Un escritorio que antes era de una persona hoy lo pueden usar dos en distintivo momento. También está cambiando mucho el uso que le da la gente a los espacios. Antes uno iba a un edificio a las 9 de la mañana y había una gran afluencia de gente, lo mismo que a las 13, el horario de almuerzo. Hoy estamos viendo que se va por un motivo puntual a la oficina, dentro de los esquemas rotativos y con los distintos productos, como el All Access. Tie-

“El mundo de la oficina está cambiando y hay una demanda de trabajar más cerca de las casas. En Nueva York estamos yendo a lugares no tradicionales”

nen una reunión, individual o de equipo, y van para eso. Esto traerá otros cambios en los modelos de *real estate* corporativo y de *coworking*, además de cambios en la forma como la gente elige trabajar.

¿Qué otros cambios prevén?

Otro servicio que estamos por lanzar es el *on demand*, pagar por uso. A través de la aplicación, una persona puede reservar un escritorio por dos horas y se le cobra cuando se retira. Ya está disponible en Estados Unidos y Europa y lo vamos a traer a la región. Esa flexibilidad permite atravesar estos tiempos de incertidumbre sin la carga de los costos fijos. En lo que va de este año, el 80 por ciento de las nuevas membresías que vendimos corresponde a pequeñas empresas y profesionales independientes, muy distinto a lo que pasaba antes.

¿El porcentaje de clientes corporativos e independientes se mantiene en 80/20?

No, estamos 70/30, por lo que decía que se reactivó la demanda de los segmentos más chicos. La demanda ahí la veo por encima de prepandemia, porque el modelo flexible vino para quedarse. Una empresa puede ir creciendo sin estar atada a un contrato de tres años. Además, hay muchos profesionales que están trabajando para el exterior. El mundo de la oficina está cambiando y hay una demanda demográfica de trabajar más cerca de las casas, en ciudades de 15 minutos. Por eso, los espacios se empiezan a pensar en forma desconcentrada. Desde WeWork estamos yendo a lugares no tradicionales. En Nueva York se instalaron oficinas en (la cadena de almacenes) Saks, no en la quinta avenida sino en las afueras. Es un acuerdo de colaboración en el que Saks aprovecha espacios ociosos y WeWork acerca un lugar al que quiere trabajar cerca de su casa en vez de viajar al centro de Manhattan. Esto va a llegar y ya tuvimos contactos de clubes de fútbol e hipermercados ofreciendo espacios. ¿Ese tipo de alternativas impulsará el crecimiento a futuro?

Hay muchos modelos que empezaron a surgir. No solo el tradicional de alquilar un edificio entero y transformarlo en un WeWork, sino entrar a operar uno para un cliente que quiere montar sus oficinas en determinado lugar. Eso también va a llegar. El camino de crecimiento en la Argentina tiene que ver primero con una expansión a otros lugares de la ciudad (puede ser el distrito tecnológico, Belgrano o Palermo) y al interior (Rosario, Córdoba, Mendoza).

¿Tienen definido ya lugares?

No, todavía no hay ningún proyecto en concreto pero estamos en conversaciones con gente que nos ofrece espacios. El nuevo WeWork va ser un negocio rentable para fin de año en la Argentina, estamos superencaminados para eso. En este escenario, el IPO a nivel global planteado para la segunda quincena de octubre es una señal de que la compañía cambió y tomó las decisiones para corregir el rumbo. <AP>

NUEVA



BIENVENIDOS A LA
**PURA
MALTA**

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



El repunte de la soja le dio al país este año un ingreso extra para apuntalar el superávit comercial.

Reporte Comercio Exterior

Exportaciones en alza infraestructura en baja

Con reactivación global y commodities en alza, el saldo comercial puede alcanzar este año los US\$ 13.000 millones. Aunque hay alarmas: sesgo antiexportador y deterioro de la competitividad por la falta de obras.

Después del largo sueño de pandemia y cuarentena la actividad económica en general y el comercio exterior, en particular, comenzaron a despertarse. Han atravesado buena parte del 2021 como un largo bostezo, un desperezarse que arrastra consigo los coletazos de la crisis.

Conviven en las cifras del intercambio los nuevos desafíos globales con los viejos problemas internos de escasa in-

versión, alta presión tributaria, tipo de cambio volátil e infraestructura precaria. En el entramado de todas estas variables se engarza el negocio de la logística, una pieza clave para que el andamiaje funcione.

Los últimos números difundidos por el Indec hablan de una balanza comercial positiva, que redondeó en agosto los US\$ 13.847 millones. De este guarismo, 58,4 por ciento son exportaciones y 41,6

por ciento importaciones. Los expertos consideran que la Argentina está lejos de protagonizar un *boom* exportador, pero que al menos conservaría un superávit prendido con alfileres.

“En 2021 tuvimos una gran bendición del cielo que es la santa soja y el precio de las *commodities*. Eso nos aportó aproximadamente unos US\$ 11.000 millones extra vía precios de lo que pensábamos inicialmente –explica la responsable de Macroeconomía de la consultora Abeceb, Elisabet Bacigalupo–. Según nuestras proyecciones el saldo comercial va a terminar el año otra vez en cinco dígitos. Alrededor de US\$ 13.000 millones de superávit comercial, que es un numerazo”.

Y agrega: “Si nuestra previsión de superávit comercial de US\$ 13.000 millones se materializa, puede ser un poco menos, pero cinco dígitos seguro, vamos a terminar el año con las exportaciones creciendo por arriba del 30 por ciento. Es un número espectacular y que no se vio en los últimos 20 años”.



Encontraste la manera de que
descubra su talento.

ENCONTRÁ EL PLAN MÉDICO CON
EL QUE TE GUSTARÍA CUIDARLA.

Atención totalmente personalizada



LUIS
PASTEUR

Cuidamos tu salud

oslpasteur.com.ar



#SiemprePodemosEstarMejor

Claro que detrás del árbol está el bosque. Los números en verde del intercambio comercial no alcanzan para ocultar algunas llagas producidas por medidas puntuales de la gestión Fernández. El cupo para exportar carne es un caso testigo. Miguel Schiariti, presidente de la Cámara de Industria y Comercio de Carnes, enfatiza: "No se han perdido mercados pero sí lo que se pierde es confiabilidad. Entonces se pierden dólares. Por qué no voy a pagar US\$ 300 menos una tonelada a un tipo en el cual no puedo confiar. No sé si pasado ma-

ellas para poder explicar una parte de su realidad. En lo operativo, los empresarios del ramo clavan sus dardos sobre la precaria infraestructura del país. Y dan en el centro cuando hablan de los puertos de río y de mar.

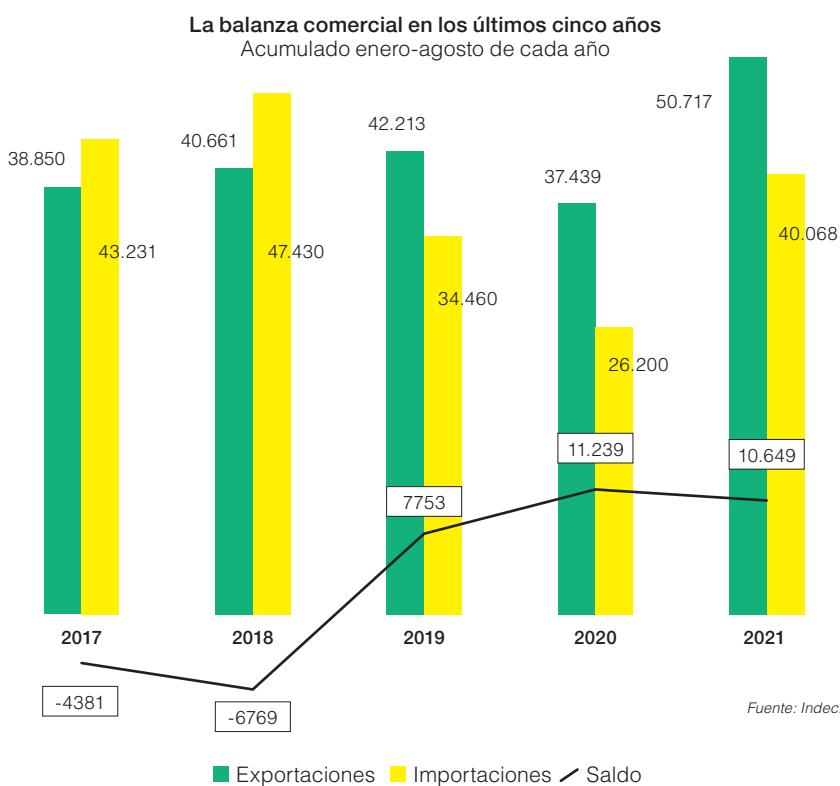
"En Argentina falta infraestructura. Tenemos terminales portuarias que están en el microcentro y el acceso es complicado. Las terminales en Argentina no operan 7 por 24 sino que tienen un horario de inicio y cierre de la operatoria. Eso entorpece mucho la logística vinculada al comercio exte-

cada vez más grandes y pesados, lo cual puede llevar en este contexto a que lleguen menos buques".

El 94 por ciento de la carga en la Argentina se realiza vía camión. Un total de 450 millones de toneladas anuales que recorren las rutas argentinas. "Los insumos son carísimos, como los neumáticos, el gasoil. En la Argentina tenemos tramos muy largos para llegar al puerto. Por ejemplo, para exportar limones desde Tucumán hay que recorrer más de 1000 kilómetros. Esa distancia y los costos hacen que cuando exportamos un producto el precio sea más elevado", agrega Carrizo.

El comercio exterior, puerta de entrada de los "dólares genuinos", pone sobre la mesa la necesidad de debatir también la matriz del transporte. El abogado Mariano Gendra Gigena, especialista en puertos, derecho fluvial e Hidrovía, toma el toro por las astas: "El de los puertos es uno de los sobrecostos logísticos. Los buques en su carga y su descarga tienen horarios, lo que se llama líneas regulares, que vienen cada tantos días en determinados períodos. Es como un colectivo. Tienen distintas paradas preestablecidas. El atraso en cualquiera de esas paradas genera demoras en la entrega de la mercadería, costos y sobrecostos que termina pagando el exportador, el importador y el consumidor".

Propone entonces generar las condiciones para que la Argentina pueda desarrollar desde la inversión privada una marina mercante de bandera. "Los buques que navegan el Paraná son mayormente paraguayos. De los 4500 buques transoceánicos que ingresan todos los años por el Río de la Plata, o a los de mar, ninguno es argentino. La Argentina pierde miles de millones de dólares en materia de fletes por no explotar una de las industrias más grandes, que es la industria de la marina mercante. En ese sentido, el Estado tiene una gran responsabilidad. No impulsaron una marina mercante nacional no estatal. La idea es tener una marina mercante con buques de empresas privadas nacionales, con armadores nacionales, con tra-



ñana me va a entregar. Por ahí cierran todo. A este Gobierno no le importa lo que pase con las exportaciones de carne. Necesitan un relato en el cual puedan disimular que el precio de la carne se mantiene estable por una pérdida del poder adquisitivo del salario".

Los puertos

El de la logística es un negocio repleto de aristas. Basta con tomar alguna de

rior", sostiene Javier Carrizo, CEO de GEA Logistics.

El empresario reclama porque "hay demoras excesivas y el costo logístico es muy alto. Todo esto nos quita competitividad al momento de exportar. Los costos de las unidades portuarias en la Argentina también son mayores, comparadas con otras de otros países. Además tenemos inconvenientes con el dragado de los ríos. Los buques son

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



Limonas, otro producto agroindustrial en el que la Argentina se destaca como exportador.

jadores nacionales. Hay que explotar la industria de los servicios marítimos y del flete marítimo”.

Estas necesidades, las falencias estructurales, armonizan con la visión macro que brinda Bacigalupo: “El tema es que no vemos ni salto exportador ni nada que nos lleve a pensar que la Argentina va hacia un cambio estructural. Para generar un salto exportador se necesitan una serie de políticas públicas en ese sentido. No hay políticas proexportación, más allá de algún incentivo hacia algún sector en particular. La Argentina tiene políticas de sesgo antiexportador”.

Pospandemia

El mundo no es igual después de la pandemia. El comercio exterior adoptó protocolos que llegaron para quedarse y sufre, por estos meses, un severo problema de flujo de contenedores. No solo aumentó el precio de las unidades –desde US\$ 4000 en 2019 pasaron a costar ahora US\$ 10.000 y hasta US\$ 12.000–, sino que también subió el acero como *commodity*, con lo cual la fabricación de un *container* es ahora un 70 por ciento más cara.

“La realidad argentina hoy está vinculada con lo que pasa en el mundo con el Covid. La logística todavía no se recupera. Hay demoras, retraso en

todas las operaciones –describe Ezequiel García Corado, gerente general de Outland Logistics–. Hay atraso en la carga y descarga de buques, faltante de contenedores. No hay para transportar productos y por otro lado hay demoras muy importantes en los barcos que generan escasez en la oferta de espacio. Todos estos trastornos se traducen en un incremento de los precios”.

Otro caso testigo está representado en el sector citrícola. Gonzalo Montagne, director de Negocios de Frutas y Jugos de Ledesma, dice a APERTURA que recién ahora están volviendo a exportar como antes de la irrupción del Covid. “Estamos pudiendo comercializar con niveles prepandemia, con las dificultades que tiene la pospandemia, que cambian un poco los precios. Estamos volviendo a valores similares. Esa es una buena noticia para el sector”, resalta.

El sector de cítricos frescos exporta aproximadamente US\$ 300 millones por año, mientras que en jugos se comercializa una cifra similar, lo cual redondea un total de US\$ 600 millones anuales. Al tratarse de alimentos los protocolos, en el escenario pandémico, se han vuelto más exigentes.

Marcelo Ormach, gerente general de Celsur, remarca que “lo que ha dejado

la pandemia es un nivel de costos extra enfocado en los protocolos, ciertos elementos de protección personal específicos, separaciones en turnos. Ha habido olas que han quitado hasta el 15 por ciento de la nómina”.

Y, volviendo sobre la falta de contenedores, brinda su enfoque: “Es un tema que viene con la pandemia pero es totalmente distinto a lo que pasa en la propia empresa. No estamos enfocando un problema local sino global. Existe un problema de falta pero no por la cantidad sino que el diagnóstico más preciso es que hay un desbalanceo de flujos que ha llevado a que China

mueva productos con destino a occidente casi con normalidad por la reactivación del mercado, y a las empresas de occidente, Estados Unidos mayormente, les ha costado más volver al nivel de producción. Eso ha llevado a un desbalanceo que obliga a posicionar contenedores vacíos en Asia desde América, y obviamente al final eso repercute en que el costo del flete para volver se ha duplicado y triplicado”.

Incertidumbre

Como si el escenario no fuera ya lo suficientemente complejo, la Argentina le agrega algún condimento extra: la incertidumbre que genera la evolución del tipo de cambio enciende alarmas y vuelve al inversor por demás prudente. García Corado, de Outland Logistics, asegura que “lo que vemos más desalentador es la poca previsibilidad que uno tiene en el momento de tener una inversión y el largo plazo. Es mucho peor que cualquier falta de infraestructura que podamos llegar a enfrentar”.

Coincide Ormach en que “la imposibilidad del financiamiento en el mediano y largo plazo, y las altas tasas que uno debería pagar complican muchísimo la inversión en infraestructura. Tanto la inversión que se puede hacer a nivel empresario, que tienen un rango, como las inversiones a nivel país, tienen la complejidad que aporta el riesgo país. Eso ya de por sí genera una falta de competitividad



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



SIGAMOS CRECIENDO.

Las Zonas Francas bajo la lupa

Un fenómeno poco difundido en el país es el de las zonas francas, espacios que nacieron para impulsar el desarrollo del comercio exterior y que "terminaron siendo un polo de depósitos fiscales mejorados", señala Juan Pablo Bastero, director general de Jidoka, una empresa que brinda asesoramiento en materia de logística y Comex.

El empresario, sin embargo, defiende el esquema a la hora de sopesar los pro y contra del negocio. "Es como un depósito fiscal pero con muchos más beneficios ya que no se puede rematar la mercadería. Se puede operar en pesos, exportar y hacer cualquier acondicionamiento de la mercadería. Con las retenciones activas, cualquier cosa que se exporta paga un derecho de exportación. El mismo producto exportado desde Zona Franca no paga".

La compañía trabaja desde la zona franca de La Plata, donde cuenta con una superficie de 27.000 metros cuadrados. La otra ZF que tiene el país está ubicada en General Pico, La Pampa, pero opera con un perfil más agroexportador.

Bastero brinda claves que asoman irrefutables: "Cuando se trae mercadería y no se puede nacionalizar (ingresar al mercado local en la jerga comex), para salir rápido del puerto, porque a partir del día 6 empieza a caer la fichita en dólares, que es carísimo, te vas a un depósito fiscal que está ahí cerca".

El empresario aclara que en las zonas francas la tarifa es fija en pesos, y "se puede vender la mercadería dentro de la zona franca a otro importador que tenga el cupo y que se encargue él de la mercadería". ¿Cuán difícil es ingresar? Se presentan los papeles de la sociedad y en 48 o 72 horas queda habilitado como actor indirecto.

Bastero echa mano a un ejemplo de la eficiencia del recurso. Cuenta que su empresa tiene un cliente con autos de colección que hizo un showroom en sus depósitos de la ZF La Plata, a manera de lo que ocurre en su similar de Colonia, Uruguay, donde hay hasta un outlet. "Tal vez los venda sin la necesidad de nacionalizarlo, y lo termina importando el comprador", explica.

estructural. Hace más de 20 años que no se puede desarrollar un programa de inversiones a largo plazo, que son las que generan la verdadera competitividad estructural para todos los integrantes del sector".

El retraso del tipo de cambio que favorece las exportaciones termina siendo un punto discutible, una especie de búmeran para algunos sectores en particular como el *software*. El rubro, con suficiente potencial como para ser uno de los *drivers* del comercio exterior argentino, no crece lo suficiente y se desanga porque las empresas internacionales le quitan el capital humano.

"Tenemos el gran problema como sector que los profesionales se van a trabajar para afuera y les pagan en dólares –sostiene Sergio Candelo, presidente de la Cámara de la Industria Argentina del Software–. Hay que sacar impuestos al trabajo y a la producción. Es difícil salir a exportar productos que tengan muchos impuestos porque en

general a un país no le gusta importar impuestos. Un empleado paga \$ 50.000 de impuestos a las Ganancias".

Candelo cuenta que un salario en bruto en el sector en promedio ronda los \$ 250.000 en la Argentina, pero que las compañías del exterior contratan a los profesionales por US\$ 4000 mensuales, que al tipo de cambio paralelo redonda en un ingreso de \$ 700.000. El sector de *software* diseñó un Plan Estratégico que busca generar 500.000 empleos y exportar US\$ 10.000 millones hacia 2030.

Como conclusión, Bacigalupo resume el sesgo antiexportador que enfrenta el comercio exterior: "Hay medidas de comercio como cupos y retenciones; políticas de cepo cambiario y no hay políticas de inserción internacional y de reducción de costos asociados a logística e infraestructura que aumenten la competitividad sistémica. Y, además, los inversores no pueden girar dividendos".
<AP> Gustavo García

Negocios - Retail

Llega Juan Valdez (ahora sí)

Grupo Gastronómico RE, dueño de la cadena Almacén de Pizzas, abrirá en noviembre el primer local de la famosa marca colombiana de café. Ya comercializa productos en góndola.

En los últimos 10 años más de uno prometió su llegada. Durante mucho tiempo, los sibaritas se ilusionaron con degustar sus productos sin tener que recurrir a su pasaporte para poder alcanzarlos. Los *sommeliers* locales de café lo esperaron con ansias. Pero esas promesas, que se anunciaban a viva voz, no se cristalizaban en la realidad. Que llegaba en 2007 en los locales de Falabella, que un empresario argentino planeaba tenerlo en sus aeropuertos. Nada. Sin embargo, el 2021 parece ser el año en el que finalmente la larga espera terminaría. La obra en la planta baja del *shopping*, junto al supermercado, ya comenzó y en noviembre esperan inaugurar la primera tienda de Juan Valdez en la Argentina. Detrás de este proyecto se encuentra el Grupo Gastronómico RE, dueños de la operación de Almacén de Pizzas y parte del tridente empresario que consiguió la franquicia de la marca colombiana.

Todo comenzó hace varios años en Santiago de Chile. Sebastián Ríos Fernández, director general del grupo, se encontraba allí junto a Marcelo Fullana, otro ejecutivo de la compañía. Al lado del hotel donde se estaban hospedando vieron un local que les llamó la atención. En 2016, cuando estaban en pleno proceso de apertura del mercado paraguayo con su marca de pizzerías *gourmet*, se les ocurrió complementar ese crecimiento con la incorporación de otra marca a su portafolio. "Ahí recordamos lo que habíamos visto en

Chile y dijimos: “¿Por qué no?” Encaramos los contactos y comenzamos un proceso de competencia porque, paralelamente, había muchos interesados en traerla”, recuerda Fullana, encargado del canal *retail* dentro de RE.

La idea de Juan Valdez nació en 1959 lejos de Colombia, sino en pleno Nueva York. Fue una creación de la agencia DDB para la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, que buscaba posicionar uno de sus productos estrella en el exterior. En 2002 emprendió el crecimiento a través de franquicias y a los pocos años inició la expansión internacional. Hoy cuenta con 337 locales en el mercado colombiano y más de 130 puntos de venta en 13 países, desde Malasia y España hasta Aruba.

En Grupo RE, aseguran, las claves para conseguir la licencia fueron dos. Por un lado, tener una operación gastronómica consolidada y con experiencia. “Nos decían que no confiaban mucho en poder desembarcar en la Argentina por los vaivenes del país. Vinieron

Proyecciones para el negocio de Juan Valdez en la Argentina En porcentaje



\$
60
Millones

Esperan facturar con el segmento retail de la marca en 2022. En 2021 planean cerrar con una facturación de \$ 18 millones.

116 m²

Tendrá el local que esperan abrir en noviembre dentro del Unicenter. Argentina será el 14º país en el que está presente Juan Valdez.

Fuente: la empresa

a recorrer nuestros locales y eso fue un diferenciador”, resalta Ríos Fernández. En tanto, también jugó un rol fundamental el grupo paraguayo ACSA, que en dicho mercado maneja tanto la franquicia de Juan Valdez como la de Almácen de Pizzas. A su vez, ellos se unieron como socios en el emprendimiento local para conformar la sociedad REACSA, cuyo tercer miembro participa es el grupo Tostado-Tienda de Café.

Las negociaciones comenzaron en 2016, pero el acuerdo recién se anunció a mediados de 2019. El plan era abrir 20 tiendas en cinco años con la primera de ellas cortando cinta en diciembre en el centro porteño. Primero la economía y luego la pandemia pausaron los planes. Parecía que la historia volvía a repetirse, no obstante desde el *holding* repetían: “Se hace”. Por eso, en enero pasado decidieron avanzar con el canal *retail* y trajeron un primer embarque de 7500 kilos de productos Juan Valdez.

“Era un negocio que desconocíamos completamente, el de vender en super-





Ríos, dueño de Almacén de Pizzas, que renovó su marca.

mercados, porque no es nuestro palo. Fuimos aprendiendo. Probamos con un primer contenedor para ver cómo respondía la marca y lo hizo muy bien así que ya empezamos con los registros para traer más variedades", detalla Jorge García Allende, responsable de la marca Juan Valdez en Argentina y encargado de la expansión de RE. Desde el grupo esperan cerrar el 2021 con ventas por \$ 18 millones dentro de la pata *retail* y proyectan que alcance los \$ 60 millones el próximo año.

Una vez que la situación sanitaria le permitió volver a respirar al rubro gastronómico, el plan de los locales se reactivó con algunas modificaciones marcadas por la cautela. De 20 tiendas a ocho y del centro porteño a un *shopping*. El primer local de Juan Valdez en la Argentina estará ubicado en el Unicenter y tendrá 116 metros cuadrados. "Nos convenció porque está justo en la entrada del supermercado y uno de los diferenciales de la marca es la venta de paquetes para consumo hogareño y entendíamos que estar ahí alimentaba ese potencial", apunta Ríos Fernández.

Esto se condice con las perspectivas del holding para los diversos verticales de la marca. Para 2022 calculan que un 60 por ciento del negocio vendrá de la pata *retail*, un 30 por ciento de las tiendas y un 10 por ciento del sector Horeca (Hoteles, Restaurantes y Cafés).

Los productos disponibles en las góndolas son solo dos: café molido, en sus variantes Volcán, Cumbre y Colina; y el liofilizado de 50 y 95 gramos. "Ahora empezamos con los registros para traer más variedades. Liofilizado sabor chocolate, vainilla y dulce de leche y molido de la línea Orígenes. Surgieron, como siempre, complicaciones en cuanto a trabas de importaciones que estamos intentando desatrabar para poder continuar con la fluidez que entendemos debería tener el negocio", señala García Allende.

Por el momento, todo el plan de aperturas contempla que las tiendas sean propias. "Nos obligan a eso –explican– hasta que verifiquen como operamos y a partir de ahí se puede charlar la posibilidad de franquiciar". Sin embargo, la estrategia del tridente para Juan Val-

dez no queda ahí. Antes de fin de año esperan tener su propio canal de *e-commerce* activo y para la segunda etapa de las tiendas (primer semestre de 2022) tienen pensado incorporar la venta de productos de la marca. En esta categoría aparecen desde molinos eléctricos, prensa francesa hasta *dripper*, todo pensado para los amantes del café.

No obstante, hoy la famosa marca colombiana solo ostenta un 5 por ciento del negocio total de RE. A cinco años calculan que será un cuarto de toda su facturación. El caballito de batalla sigue siendo el mundo de las pizzas.

Entre moscato y fainá

Hace 15 años Sebastián Ríos Fernández siguió una idea y no se equivocó. Su padre, Manuel, y su tío, Francisco, empeñaron lavando copas en bares y terminaron siendo socios y dueños. Dentro de su empresa se destacaban los pizza-café, además de una serie de bares cuyos nombres estaban inspirados en ríos españoles, la tierra natal de ambos. Sebastián, con solo 12 años, empezó a trabajar en el negocio familiar y en los 90 tomó funciones directivas.

Desde esa posición impulsó un departamento de marketing (N.d.R: estudió Administración de Empresas y Marketing en la UADE). Pero hacia 2005 se dio cuenta que el variopinto menú de los pizza-café ya no era algo redituable pensando a futuro. La especialización, pensó, era el camino. Fue así que empezó a diagramar, junto a sus primos Alejandro y Fernando Ríos, la idea de una pizzería gourmet. El proyecto debutó en 2006 con dos locales, uno en Belgrano y otro en Barrio Norte, bajo el nombre de "Almacén de pizzas de Manolo & Francesca", luego simplificado en el que se conoce hoy.

"Cuando abrimos teníamos que tomar una decisión: ampliábamos la estructura del grupo y manejábamos los dos tipos de negocios o nos abocábamos 100 por ciento a Almacén de pizzas. Hicimos lo segundo y salimos del mercado de pizza-café porque entendíamos que la gente percibía que ser especialista hacía una diferencia. Hoy seguimos creyendo que es así", manifies-



telecom



Nos unen las ganas de avanzar

Creemos que la transformación es la clave para potenciar tu mundo y seguir avanzando.

Porque el cambio es la única constante y nosotros seguimos evolucionando. Con nuevas soluciones tecnológicas, impulsando la inclusión y el talento digital, y una nueva manera de trabajar para darte los mejores y más completos servicios. Por eso también cambiamos nuestra imagen y la de todas nuestras marcas. Evolucionamos para ser el puente hacia la transformación de tu vida, de tu comunidad, de tus negocios. Porque nos une lo único que no cambiará: Las ganas de seguir avanzando.

telecom | personal | flow

ta el titular del grupo. Y agrega: "Hoy todas las marcas que tenemos son especialistas en un producto, lo que no quiere decir que no pensemos en formatos que puedan ser multiproducto".

Ríos Fernández menciona "marcas" en plural porque, como a muchos, la pandemia los llevó a transformarse y abrir o desarrollar otros verticales. El aislamiento implicó convertir las cocinas de los locales en *dark kitchens* de una serie de marcas virtuales que crearon. Estas funcionaban de manera paralela a través de las aplicaciones de *delivery*. Ahí surgieron, por caso, Vai Fatto y Bella Ciao, para pastas; Parri & Pan, para sándwiches de carne a la parrilla; y Vrie, para pizzas veganas *premium*.

Dentro de este universo también se reconvirtió Va Pizza. Esta marca nació en 2018 como una pizzería *low cost* con local a la calle en Palermo y una franquicia en Rosario, sin embargo pasó a ser otra de las marcas virtuales de RE en 2020. Ahora pronto van a lanzar una dedicada a la venta de empanadas *gourmet*.

"El *delivery* se convirtió en el 100 por ciento de nuestro negocio en un momento, luego se estabilizó. Viendo que lo de las marcas virtuales iba bien, empezamos a trabajar para desarrollar un negocio de *dark kitchen*", aseguró. Ya abrieron dos en Lima, Perú; tienen en carpeta otros dos en territorio porteño (Belgrano y Caballito) y se encuentran en conversaciones para inaugurar en Paraguay y Uruguay. En 2022 también esperan debutar en Chile y lo harán con una cocina oscura.

Grupo RE encontró en las *dark kitchen* la manera de sostener sus ambiciosos planes de expansión. La diferencia de inversión es sustancial. Un local con salón tiene una superficie promedio de 200 metros cuadrados y un costo

estimado de US\$ 180.000, en tanto la otra precisa una inversión cercana a los US\$ 42.000. Aunque, pormenorizan, la idea es crecer a su vez con un modelo híbrido que sea *delivery* y *take away*. De estos locales planean abrir cinco hasta 2022 en Mendoza, Canning, Colegiales, Lima y Asunción.

Para los directivos de la compañía, a pesar del crecimiento del *delivery* – estiman representará un 40 por ciento del

negocio – el objetivo es crecer con sus locales tradicionales. "La *dark kitchen* te da mayor capilaridad. Pero para nosotros lo ideal sería crecer en mayor medida en lo que es salón porque ahí está la rentabilidad", comenta García Allende. Y Ríos Fernández complementa: "La calidad del *ticket* es diferente porque en el pedido por *delivery* el consumo es más funcional, mientras que en los locales agrega una entrada, una cerveza o un postre".

Los restaurantes *full* tendrán seis aperturas entre 2021 y 2022. En total, apuntan, el plan de inversión contempla un desembolso de US\$ 1,4 millones entre capital propio y de los franquiciados. El negocio de Almacén de Pizzas hoy engloba 36 locales (20 franquicias y 16 propios), pero, con las aperturas ya mencionadas, rozaría los 50 puntos de venta. A estos se le suman un centro de producción que abastece a las sucursales con masas, empanadas y postres.

"El año pasado no cerramos ningún local. Sí hemos bajado la estructura de personal en varios, lamentablemente. Hoy trabajamos con una mejor capacidad de recursos pero somos precavidos porque, si avanza otra cepa, sabemos que hay posibilidad de que todo se vuelva a cerrar", reconoce García Allende.

Además de sus locales en Buenos Aires, la marca tiene presencia en San

Juan y Tucumán. A escala internacional cerrarían el 2022 con 11 puntos de venta. "Tenemos otros proyectos como salir a buscar otros mercado con Almacén. Nos interesan España y los Estados Unidos", confiesa el fundador.

Tras absorber la experiencia con el lanzamiento de los productos Juan Valdez, RE quiere darle lugar al vertical de *retail* dentro del esquema de su marca de pizzerías. Primero fue a través de un *marketplace* de materias primas, llamado El Almacén del almacén, sin embargo no fue como esperaban. "Lo lanzamos el año pasado a las apuradas para subsistir y hoy está en *stand by* para reconvertirlo. Hay un mercado para eso, uno no muy grande pero lo hay", analiza Ríos Fernández. Ahí se podían comprar todos los productos necesarios para hacer una pizza, desde aceite de oliva hasta el bollo de masa y los *toppings*.

El otro proyecto, en cambio, esperan que tenga mayor impacto. Al momento de escribir este artículo, la firma se encontraba realizando las pruebas finales de sus pizzas congeladas con las que llegarán a los supermercados. "Queremos estar presentes en cualquier momento o motivo de consumo que implique una pizza", señalan. La receta es propia y el desarrollo lo hicieron con un proveedor del segmento. Dentro de esta categoría competirán con Sibarita (McCain) y Pietro (Molino Cañuelas), aunque planean ubicarse en el segmento *premium* con un precio 10 por ciento por encima del resto.

Si bien el lanzamiento de Juan Valdez los tuvo ocupados durante los últimos cinco años, esto no es todo. En silencio, al igual que hicieron con la etiqueta cafetera, vienen negociando con otras marcas internacionales para expandir su universo de negocios gastronómicos. Una de ellas es una reconocida cadena europea, de la cual, esperan, traer su primer local al país. El entusiasmo es grande, pero dependen, principalmente, de que la coyuntura económica local se tranquilice. Algo que siempre es complejo. "No tenemos firmado nada, pero de palabra estamos en un 100 por ciento", se envalentonan. *<AP> Javier Ledesma Cascio*

Almacén de Pizzas

Entre 2500 y 3500 pedidos mensuales se realizan en los locales de alta densidad

US\$ 1,4 millones
Planea invertir la compañía en apertura de nuevos locales, entre capital propio y de franquiciados.

Locales que proyecta abrir entre 2021 y 2022
6 restaurantes *full* (Villa Devoto, Canning, Mendoza, Lima y dos en Montevideo)
5 *take away + delivery* (Canning, Colegiales, Mendoza, Lima y Asunción)
2 *dark kitchen* (Belgrano y Santiago de Chile)

Fuente: la empresa.



CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

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

bago.com.ar

Bagó

Ética al servicio de la salud

Inversiones personales

Pies de plomo hasta noviembre

Las PASO dejaron mucha volatilidad y un clima de incertidumbre no demasiado apto para inversores no profesionales. Dónde poner el ojo para protegerse y aprovechar las oportunidades.

En la Argentina un mes puede ser una eternidad. Pueden suceder más cosas que en cualquier país central en un año entero. Pasado el primer efecto pos-PASO, la sorpresa, la primera reacción del mercado, los cambios de Gabinete... Volatilidad será la palabra dominante hasta noviembre y cautela la nave insignia de los inversores.

“El inversor se dirime entre el optimismo político que dejaron las PASO, y que debe revalidarse para noviembre, y los grandes desequilibrios macroeconómicos. Por más que los activos financieros estén en precios relativamente bajos respecto a su historia, todavía está presente en las retinas lo ocurrido en las PASO 2019”, analiza Diego Martínez Burzaco, Head de Research de Inviu. “Cautela e incertidumbre” define con pocas palabras el corto plazo.

Los inversores se mueven por expectativas y a las oportunidades las ponen bajo la lupa de lo que podría venir. O, por el contrario lo que podría no suceder en política económica y fiscal.

“Sugerimos suma cautela en este escenario poselecciones primarias debido a la incertidumbre generada frente a las medidas que tomará el oficialismo hasta las elecciones en noviembre”, dice Nicolás Lo Valvo, analista senior de Investment Ideas en Balanz.

Matías Roig, director de PPI, coincide en la lectura y avanza hacia estrate-

Recomendaciones para dolarizar la cartera
Bonos corporativos + Pampa 2023, 2027 + PAE 2027 + Telecom 2025 + YPF 2024, 2025
Deuda provincial + Provincia de Buenos Aires 2037 + Córdoba 2027

Fuente: las entrevistas.

gias de cara a los próximos meses. “Notamos que mucha gente comienza a posicionarse en activos *dollar linked*. Se observa un interés renovado especialmente, por parte de las empresas, ante la duda de que pueda darse una aceleración en el tipo de cambio. Incluso, por encima de los activos que indexan por inflación”.

Otro punto clave en este tablero de juego será si se vislumbran o no avances en las negociaciones con el FMI. Sería ese un driver positivo para el mercado. Pero hasta el momento lo único concreto son los vencimientos de diciembre, equivalentes a US\$ 1880 millones, que dejarían en una situación aún más delicada a las magras reservas del Banco Central.

Cubrir las espaldas

“Buscando revertir el resultado de septiembre, el gobierno optó por algunas medidas con el objetivo de recomponer los ingresos reales mirando hacia las elecciones generales de noviembre que implicarían un aumento en el dé-

ficit fiscal, aunque creemos que las limitaciones a la hora del financiamiento de ese déficit podrían poner un tope al gasto extra”, analiza Juan Manuel Franco, economista de Grupo SBS. En este sentido, detalla, “la posibilidad de una expansión monetaria pone atractivo en estrategias de cobertura tanto contra la inflación como contra el avance del tipo de cambio mayorista, dado que la emisión tiene como consecuencia presiones tanto en el plano inflacionario como cambiario”, detalla.

La sugerencia de Franco son fondos de renta en pesos de la administradora que apuestan por la curva CER y fondos de cobertura que invierten en bonos *dollar linked* dado que son “meses en los que el BCRA es estacionalmente vendedor neto de dólares”.

“Al compás de las políticas económicas que aplique el oficialismo y las encuestas, creo que vamos a un esquema de mucha precaución, *upside* limitado y búsqueda de la cobertura por el tema de la aceleración inflacionaria y la expectativa de la devaluación”, postula Martínez Burzaco, de Inviu y remarca que el inversor debe atender ambos frentes.

“Para la expectativa de devaluación o la dolarización de los portafolios, creo que la mejor combinación riesgo retorno lo ofrece una cartera de Cedear de muy baja volatilidad, en sectores que han probado ser muy defensivos”, explica y agrega: “Los mercados globales están también inciertos, con valuaciones exigentes y hay que tener cuidado. Sectores de consumo masivo, como alimentos, bebidas, artículos del hogar o salud podrían dar esa combinación de cobertura cambiaria con baja volatilidad al riesgo de Wall Street”.

Desde el equipo de Research de Mariva Fondos, ponen blanco sobre negro su mirada del mercado: “A los precios

“Notamos que mucha gente comienza a posicionarse nuevamente en activos *dollar linked*. Se observa un interés renovado especialmente, por parte de las empresas, ante la duda de que pueda darse una aceleración en el tipo de cambio. Incluso, por encima de los activos que indexan por inflación”

Matías Roig, director de PPI

EN EL MES DE NUESTRO
ANIVERSARIO SORTEAMOS

1000

Changos

DE \$30.000 C/U.

COTO

Cumplimos con vos

SE SORTEARÁN \$30.000.000 EN PREMIOS.

PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.COTO.COM.AR/SORTEO

ENCONTRÁ LOS PRODUCTOS IDENTIFICADOS CON ESTA CENEFA
QUE TE DAN MÁS CHANCES DE PARTICIPAR



PROMOCIÓN SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA VÁLIDA DEL 01/10/21 AL 31/10/21 INCLUSIVE, PARA MAYORES DE 18 AÑOS, ORGANIZADA POR COTO C.I.C.S.A. VÁLIDA PARA TODAS LAS SUCURSALES COTO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, EXCEPTO SUCURSAL 185 (DR. RAMÓN Y RUTA 7 - NEUQUÉN). POR CADA \$500 PESOS EN TU TICKET DE COMPRA OBTENÉ 1 CHANCE DE PARTICIPAR. TAMBIÉN PODRÁS SUMAR EXTRA CHANCES CON MARCAS Y PRODUCTOS SELECCIONADOS. JUNTO AL TICKET DE COMPRA SE TE DARÁ EL CUPÓN ANIVERSARIO CON UN CÓDIGO PARA INGRESAR LOS DATOS EN EL SITIO WWW.COTO.COM.AR/SORTEO. SI COMPRASTE EN COTO DIGITAL SOLO TENÉS QUE DAR TU CONSENTIMIENTO QUE QUERÉS PARTICIPAR. LOS PREMIOS DE LA PRESENTE PROMOCIÓN CONSISTEN EN 1.000 (MIL) TARJETAS PARA LA COMPRA DE MERCADERÍA A UTILIZAR EN LAS SUCURSALES FÍSICAS DE COTO, POR LA SUMA DE \$30.000 CADA UNA DE ELLAS. SE REALIZARÁN DOS SORTEOS EN LAS OFICINAS CENTRALES DE COTO SITAS EN LA CALLE PAYSANDÚ 1842, CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ANTE ESCRIBANO PÚBLICO, LOS DÍAS 15/10/21 Y 04/11/21 A LAS 11:00 HS. LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE BASES Y CONDICIONES EN WWW.COTO.COM.AR/SORTEO. COTO C.I.C.S.A. - C.U.I.T. Nº 30-54808315-6 - PAYSANDÚ 1842 - C1416CDP - C.A.B.A. - FONOCOTO 0800-888-4848 - WWW.COTO.COM.AR

“Para la expectativa de devaluación o la dolarización de los portafolios, creo que la mejor combinación riesgo retorno lo ofrece una cartera de Cedear de muy baja volatilidad, en sectores que han probado ser muy defensivos”

Diego Martínez Burzaco, analista de Inviu

actuales creemos recomendable tener mayor cobertura contra inflación que contra una depreciación acelerada, dado que el mercado parece estar incorporando una presión cambiaria que no creemos con alta probabilidad”.

“Vemos difícil que la inflación mensual continúe su sendero de reducción que viene mostrando desde el mes de abril, y es más probable que comiencen lecturas más altas”, advierten en Mariva Fondos en concordancia con la visión que están transmitiendo el consenso de economistas según la encuesta del REM.

“Para la inflación –dice el experto de Inviu– lo mejor es ir por fondos comunes de inversión que invierten en una cartera diversificada de bonos ajustados por el CER, ya que permiten descansar en el conocimiento del portfolio manager y combina instrumentos del sector público y del sector privado”.

Desde Balanz, Lo Valvo, va en ese sentido también: “Una apuesta interesante, pensando en que el gobierno lleve a cabo una fuerte emisión en pos de poder cumplir con determinadas medidas de asistencialismo social, sería posicionarse en instrumentos que ajusten por CER”

En PPI prenden la luz sobre las presiones cambiarias. “Los últimos meses del año se espera que vengan acompañados de una flexibilización económica de cara a las elecciones en noviembre. En definitiva, más pesos en la economía que presionan dentro del mercado cambiario con un BCRA escaso de reservas y el Tesoro enfrentando meses con altos vencimientos en pesos que deberá solucionar de forma exitosa para evitar sumar mayores ruidos al mercado local. En este marco, las presiones cambiarias se espera que continúen”, desglosan en el equipo de research.

Vale recordar que desde las PASO hasta el cierre de esta edición el ensan-

chamiento de la brecha entre los tipos de cambio alternativos “intervenidos” y “libres” fue notoria. El dólar contado con liquidación (CCL) “intervenido” (con bonos) rondaba en \$173,5 versus un CCL con ADRs/CEDEAR en \$190. La brecha entre ambos llega casi a 10 por ciento y habla mucho de las perspectivas de los inversores.

La dinámica del dólar libre, claramente va por un carril muy diferente que la del tipo de cambio oficial, por ahora contenido por el Banco Central.

En Mariva Fondos aportan al respecto que “de acá a noviembre será difícil que aceleren el crawling peg (devaluación controlada), mientras que después de noviembre, sabiendo lo mucho que falta, la opción de una aceleración desordenada en la devaluación o directamente salto discreto es la menos deseable para el Gobierno, porque pone en riesgo su principal ancla nominal y puede repercutir sobre otras variables”.

¿Qué estrategia puede implementar el inversor para cubrirse de posibles cimbronazos en el tipo de cambio? “Si pensamos en perfiles conservadores sugerimos seguir dolarizando sus carteras y posicionándose en créditos corporativos en dólares”, responde Lo Valvo.

“Destacamos tanto el bono de Pampa 2023 y PAE 2027 (Pan American Energy) rindiendo en torno al 5 por ciento o Telecom 2025 al 7 por ciento anual para estos perfiles. Para aquellos con menos aversión al riesgo sugerimos posicionarse en la curva de YPF, puntualmente en los bonos con vencimiento el 2024 y 2025 con rendimientos en torno al 11 por ciento”.

Franco, de Grupo SBS, sugiere para inversores que busquen cupones de interés más altos optar por bonos provinciales como el de PBA 2037 A o el de Córdoba 2027. En corporativos su recomendación es Pampa 2027.

Los soberanos tienen rendimientos sumamente interesantes y, claro, el riesgo país sobre la cabeza. “Por el lado de los bonos en dólares, los retornos totales a un año para bonos soberanos como el GD30 o GD35 lucen atractivos, aunque remarcamos que los riesgos macroeconómicos persisten y que de ellos dependerá el avance de la renta soberana en dólares. No obstante, los vencimientos de mercado en dólares hacia los próximos años son reducidos al menos hasta 2025 por lo que las paridades lucen excesivamente castigadas”, dice Franco.

El toque de atrevimiento

Ponerse a cubierto cuando anuncian tormenta (y hasta granizo) es lo más recomendable. Pero para los que se atrevan a un poco de adrenalina el mercado ofrece sus “perlitas”, a precio de ocasión.

“Para los que quieren riesgo, claramente lo mejor lo ofrecen las acciones (renta variable), siendo las del sector bancario o de servicios públicos privatizados las que más atrasadas se muestran en función de las regulaciones recientes por parte de la alianza gobernante”, recomienda Martínez Burzaco pero advierte que “el camino no será libre de riesgo y volatilidad ya que la solución de los desequilibrios de nuestra economía no se disipa con confianza solamente. La confianza es la condición necesaria, un plan sustentable en materia económica la condición suficiente”.

“Para inversores más arriesgados que pueden tolerar un grado de riesgo mayor y que apunten a un horizonte de inversión entre el mediano y el largo plazo, las valuaciones marcan que el Merval en dólares se halla en niveles atractivos en los que históricamente los inversores han recibido retornos interesantes en el mediano plazo”, analiza Franco.

“Aquellos con un perfil más arriesgado podrían pensar en posicionarse en equity. Las PASO han sido un adelanto de lo que es muy probable que suceda en noviembre. Si bien no estamos recomendando esta alternativa, existen chances de ver una continuidad del rally iniciado en agosto”, apunta por su parte Lo Valvo. <AP> Mónica Fernández

#REDESCUBRÍ LARURAL



LISTOS PARA
VOLVER A
RECIBIRTE



LARURAL

PREDIO FERIAL DE BUENOS AIRES

Apertura

Ualá

Cuenta DNI

Mercado Pago

Innovación

Modo

Billetera mata galán

Por Florencia Pulla

El 2021 será recordado por la explosión de los pagos digitales. Sin propuestas internacionales en el mercado a la vista, ya hay billeteras nacionales y soluciones de pago en cada esquina. Un arcoíris de productos no siempre es mejor: en un mercado en donde todavía no apareció la killer app, los bancos tradicionales, estatales, y las opciones nativas digitales compiten por quedarse con el celular y el dinero de 10 millones de argentinos.

Ualá

Pierpaolo Barbieri

Fundador

“El capitalismo no es tener la vaca atada. Es competir, mejorar, ganar y también perder”

¿Cómo está cerrando este año Ualá, el primero como unicornio?

En estos cuatro años en el mercado alcanzamos grandes hitos: llevamos más de 3,5 millones de tarjetas emitidas en la región; más de 1,2 millones de personas invierten en el Fondo Común de Inversión (FCI) disponible en la *app*, el segundo más grande en la Argentina en cantidad de personas y llevamos más de 350.000 créditos otorgados. Una de nuestras grandes apuestas de este año es Ualá Bis, nuestra solución de cobros que, desde su lanzamiento hace menos de un año, el volumen transaccionado creció 27 veces. Para dar un dato, el último día de septiembre procesamos más cobros que en todo febrero.

¿Y cómo pegó en el equipo el hito de



la cotización de US\$ 1000 millones?

Ser unicornio en sí no importa. Cruzar el umbral imaginario que convierte a una empresa en unicornio no cambia nada. Lo que cambia es seguir haciendo el equipo que puede hacer el mejor producto. Lo importante es seguir atraiendo capital a América latina y fundamentalmente a la Argentina, donde está el 90 por ciento de nuestro equipo.

¿Cuándo van a salir con una propuesta bancaria después de haber adquirido Wilobank?

La adquisición de Wilobank está en proceso de aprobación del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Por regulación, requiere de la aprobación formal del Banco Central. Hasta que eso suceda, no podemos precisar detalles de lo que vamos a lanzar. Pero sí adelanto esto: planeamos contratar mucha gente y lanzar nuevos productos.

Ahora que también tienen licencia bancaria, ¿qué sienten de la pelea fintech versus bancos?

Nuestro mayor competidor es el efectivo. Nosotros sí estamos regulados, somos PSP, y ahora estamos en el proceso de compra de un banco. Estamos convencidos de que la competencia fortalece al sector y no somos de los que creemos en la dicotomía bancos versus fintechs sino en generar un ecosistema financiero sano, inclusivo, competitivo y abierto. Solo la competencia genera inclusión financiera real. La competencia nos desafía, sube la vara. Y así gana todo el sistema. Nos encantaría que más empresas adoptaran esta filosofía.

¿Cómo ven el próximo año en la Argentina? ¿Que siga el crecimiento depende de factores macroeconómicos más estables?

La macro siempre te da excusas. Nosotros tenemos que construir un sistema más competitivo y abierto. Con la tecnología tenemos que seguir ampliando el acceso y bajar los costos del sistema, y así sumar gente. Lo estamos haciendo: tenemos más del 10 por ciento del país y 25 por ciento de sus jóvenes en Ualá.

Discurso de inclusión financiera pero también de ampliación de Economía del Conocimiento.

El futuro de nuestro país es exportar

servicios de la Argentina para el mundo. Tenemos un enorme talento, especialmente en la industria tecnológica. Empresas como MercadoLibre y Globant, con años de historia, así como OLX o Tiendanube. Hay suficiente talento y mercado para generar un círculo virtuoso de inversiones y crecimiento local. Y por eso es importante contar con un marco regulatorio que nos permita ser líderes en la economía digital de América latina, exportando servicios desde Argentina para toda la región.

Hablando de inclusión financiera el eslogan de Ualá es “el lado bueno de tu plata”. ¿Cómo ayudan las billeteras a incluir a más personas en el mercado financiero?

Tanto la Argentina en particular como América latina en general tienen enormes desafíos en materia de inclusión y educación financiera. Los servicios financieros digitales bajan radicalmente los costos y, además, permiten ofrecer servicios directamente desde el celular, con una interacción más simple y accesible. Todo esto tiende a ampliar la base. Expandir el crédito y desarrollar productos en pos de la inclusión finan-

ciera siempre ha sido parte de la misión de Ualá. Ahora también tenemos un producto que apunta a la formalización de comercios, que nos ayuda en el proceso de digitalización.

Siempre tenés un discurso muy duro con los bancos que ponen trabas a los CVU. ¿Seguís pensando que hay una competencia “sucia”?

No me parece que pedir que se cumpla una regulación del regulador (BCRA) es ser “duro”. No se debería debatir cuando es norma vigente. Nuestra filosofía es una en donde la competencia crea un mejor sistema para la sociedad. El capitalismo no es tener la “vaca atada”. Es competir, mejorar, ganar y también perder. Para levantarnos e intentarlo de nuevo. Por eso apostamos a la competencia cuando no nos conviene, que es mucho más difícil que cuando conviene. Lo que propongo es que todas las instituciones cumplan con las normativas vigentes, como aquella que indica que no deben exigir límites para las transferencias de cuentas bancarias a virtuales. Nada más, nada menos. La competencia nos mejora, pero hay que animarse. <AP>

Cuenta DNI

Juan Cuattrromo

Presidente de Banco Provincia

“Lo que se viene con transacciones 3.0 es una oportunidad de crecer sin límites”

¿Cómo se sale del posicionamiento de ser la billetera para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia?

Pasado ese proceso que significó un antes y un después en la pandemia, y también en nuestro banco que tuvo que salir con una solución a medida, se nos planteó cuál era la estrategia de consolidación de cara a todo un universo mayor de potenciales usuarios. Entonces ahí dijimos: “Vamos a potenciar los atributos de Cuenta DNI”. Que

son simpleza, seguridad, penetración... porque el banco tiene un despliegue territorial que pocos pueden comparar. Y seguimos trabajando en esa agenda. Estamos en 3,6 millones de usuarios que tienen la billetera; que la tienen y está activa y la utilizan. A veces lo que pasa con las aplicaciones móviles es que si no funcionan de forma regular no generan la habitualidad; y eso nosotros lo monitoreamos. Y crece mes a mes. **Con esa estabilidad vienen nuevos desafíos. ¿Cómo ven el impulso que tuvo el año pasado, y buena parte de este, a todo lo que es Transferencias 3.0?**

El desafío no es solo nuestro; es de todo el ecosistema y es lo más interesante como política pública que podemos tener. Porque las transferencias 3.0 van a impulsar la interoperabilidad y eso nos va a permitir crecer de la mano de mejores servicios para los usuarios financieros. Hablo de personas pero también de comercios. Lo que se viene es una oportunidad realmente muy grande porque hasta ahora crecimos pero con límites. Todas las billeteras van a poder usar cualquier QR. El crecimiento nuestro y de todos los demás jugadores debería ser exponencial.

¿Por qué no quisieron sumarse a Modo, la llamada "Billetera de los bancos"?

Estabamos en momentos distintos. Tiene que ver con eso. Estuvimos conversando muchísimo con Modo, eso también es cierto. Pero Cuenta DNI ya tenía todo un recorrido; todo un crecimiento que no nos hacia sumar demasiado valor al integrarnos con Modo. Ya teníamos 2 millones de usuarios activos en ese momento y no sentimos que agregase más valor aún. Con la interoperabilidad va a pasar, sí, otra cosa: nos vamos a potenciar mutuamente. Pero la realidad es dinámica y el diálogo es permanente. Para que el ecosistema crezca tenemos que hacer cada vez más y mejores sinergías entre todos nosotros.

¿Sos de la idea de que las fintech tienen que tener más regulación?

Sí. Hay un camino que hay que seguir recorriendo y ese trayecto tiene que ver con equilibrar los marcos normativos,

las comisiones, las instancias de supervisión de reguladores, de la regulación en sí misma. Pero hay que ir haciendo pasos pequeños en esa agenda. Y creo que somos participativos como banco público en aportar nuestra visión. **Pareciese como que cada 15 días aparece una billetera nueva. ¿Es un mercado de winner-takes-all?**

De alguna forma, uno termina anclado en el uso del dispositivo que funcione

que cada aplicación tiene de resolver las demandas de los usuarios. Hay un desafío ahí: en que haya interés, bajen la aplicación, la usen. Ese desafío es de posicionamiento. Pero como todo: es dinámico y evolutivo. Tenemos equipos que permanentemente están trabajando con nuestros *partners* de todo tipo para redefinir y mejorar el producto. **¿Por qué? Porque eso es lo que nos demandan los usuarios.**



y el que entendés que te va a resolver tu actividad de la mejor forma posible. Si eso lo cumple y más o menos es equivalente a las demás opciones no vas a cambiar de billetera. Por eso es importantísimo trabajar en los atributos. En los costos y en la capacidad

Como banca pública tienen un objetivo social que va más allá de ser los primeros. ¿Qué tan importante es la inclusión financiera detrás de cada cuenta?

Esa es la clave. Cuenta DNI es una billetera, sí, pero también es el acceso a

un banco, a una cuenta bancaria, a todos los servicios. Hay detrás de cada usuario una caja de ahorro y si quiere hacer un trámite, digital o presencial, puede hacerlo. Incluso para presentar un reclamo puede ir a alguno de los 135 municipios en los que estamos y saber que lo van a atender. Y ese es un complemento muy grande de la digitalización de la banca. Vamos viendo día a día que los usuarios migran a la plataforma de *home banking* pero quieren seguir teniendo la oferta tradicional de un banco. Por eso, el objetivo siempre es trabajar en una propuesta integral

que esté en la vanguardia tecnológica pero que se complemente con nuestro fuerte: la cercanía.

¿Qué se viene?

Estamos trabajando en formas de complementar Cuenta DNI en canales. Hoy, los comercios están anclados en un *posnet* y hay que marcar el camino con nuevas soluciones. Esto es algo en lo que también están pensando nuestros competidores. Queremos que los usuarios interactúen en todos los lugares del sistema de pagos: la oferta y de la demanda, con una propuesta integral que tenga un costo más bajo para las Pyme. <AP>

de terceros. ¿Fue también ese arcoíris de productos lo que les permitió tener éxito en el mundo *offline*, no solo en el *online*?

Claro. Hoy tenemos una compañía que tiene muchos productos. Pero no deja de ser parte del ecosistema de MercadoLibre. Es un producto que permitió no solo que veamos a un MercadoLibre en el mundo *online* sino también en el *offline*, como decís. Hoy, estamos en el día a día de los argentinos.

Cuando lanzaron Mercado Pago eran los únicos y hoy hay cada vez más billeteras. ¿Cómo manejan la competencia?

Va a sonar trillado, lo sé. Pero nuestro principal enemigo es el efectivo, la informalidad. Ya sé que lo dicen todos pero ocho de cada 10 pagos en la Argentina se hacen en efectivo. Y ahí es donde hay una oportunidad enorme para todos. Ahí hay que enfocarse y es lo que hacemos; es nuestro norte. La competencia entonces siempre es la misma pero celebramos que haya nuevos competidores en la industria. Obviamente, el negocio *fintech* no va a tener 30 billeteras porque sería imposible pensar en tantas opciones pero sí hay lugar para varias. Y eso nos va a obligar a ser mejores. No te olvidés que Mercado Pago compite en México con Amazon y en Brasil con otro puñado de empresas que ofrecen soluciones de primer nivel.

¿Es *winner-takes all* entonces?

No, no es un negocio en el que un ganador se lleva todo. Hay espacio para otros competidores. Te hablaba de Brasil; ahí hay decenas de billeteras y seguramente van a coexistir varios ganadores. Pero Mercado Pago tiene todo. Justamente por el ecosistema del que hablamos que es lo que le da un valor completo.

Contanoso un poco de esa oferta integral...

Hay una oferta completa de herramientas de pago y cobro. Hay opciones de crédito que usan las Pymes, que viven en un país con solo 15 por ciento del PBI destinado a eso. Me quedo un segundo en créditos: 40 por ciento de las pymes recibió una oferta de crédi-

MercadoPago

Alejandro Melhem

VP, Head of Spanish South America

“Mercado Pago nunca hizo intermediación financiera; no somos un banco”

Mercado Pago explotó en 2020 con cifras de transacciones impresionantes. ¿Cómo fue el 2021 en comparación?

La pandemia la arrancamos con un montón de incertidumbre igual. No estaba claro cómo iba a evolucionar todo y una de las cosas que descubrimos es que somos un buen canal, un excelente canal, para que las pymes puedan cobrar. Y entonces es ahí que vemos ese crecimiento espectacular. Hoy, 1,5 millones de pymes cobran con Mercado Pago y gran parte de eso es por to-

dos los productos que ofrecemos; por el ecosistema; por la propuesta digital toda. Más de 6 millones de personas usan su cuenta todos los días; están activas. Y nuestro objetivo no es menor: hoy, ocho de cada 10 personas en la Argentina siguen pagando en efectivo. La idea que nos mueve siempre es mejorar la inclusión financiera.

Hablas del ecosistema como clave para ser la solución número uno de pagos. Nació así, porque necesitaban que MercadoLibre tuviera una forma de pagar que no dependiera



**Radio
Rivadavia
AM 630**



IMAJUL

**LUNES A VIERNES
5.55 A 9 HS**

Todo lo que pasa, todo el día.



Y ahora también Insurtech

Al cierre de esta edición hubo una nueva noticia sobre Mercado Pago que pasó inadvertida: tiene ahora la potestad para vender seguros en su plataforma. En 2020, había solicitado su inscripción a la Superintenden-

cia de Seguros, según pudo saber APERTURA, y en octubre de este año le dieron la licencia de agente institucional de seguros -la figura comercial que permite vender seguros por cuenta de los productores y emisores de pólizas, pero no así su generación-. Con esta noticia, la empresa estrella de Marcos

Galperin apunta a incrementar su oferta en el mercado de servicios financieros: seguros hoy es apenas 3 por ciento del PBI y en el sector apuntan a llegar al promedio global de 6 por ciento. A través de una alianza, prometen empezar con la venta de seguros a celulares, lo que tiene sentido

porque es allí donde se producen todas las transacciones de la compañía. ¿La clave? Con el tiempo convertirse en un especie de marketplace de seguros en la que los productores y empresas puedan ofrecer sus productos y competir.

• • •

to por primera vez a través de nuestra plataforma. Es mucho lo adicional que ofrecemos y creo que por eso nos eligen: podés cargar el celular, mandar plata, pagar el Telepase sin usar tarjeta de crédito... invertir en un fondo. Con el BIND podés invertir en un FCI

sin problemas. Esto es un crecimiento para que un montón de gente, que nunca pudo acceder a estas opciones, se acerque.

¿Cómo funciona la política de datos en Mercado Pago? ¿La plataforma de MercadoLibre puede utilizarlos pa-

ra hacer recomendaciones o mandar notificaciones?

No. Quiero aclarar esto. Somos muy cuidadosos y privados. No cruzamos los datos. Sí vemos que vivís en un determinado barrio y geolocalizamos para mandarte las mejores ofertas de compras. Pero no hacemos recomendaciones desde "la aplicación azul". Si ves la experiencia que ofrecemos no hacemos recomendaciones. Sí hay un aspecto positivo en materia de créditos: si tenés una pequeña pyme te podemos precalificar para una propuesta de crédito. Y lo mismo pasa para los microcréditos que damos a los consumidores. Pero no cruzamos datos.

¿Créditos es hoy una de las grandes palancas del crecimiento?

Sin dudas. Es uno de los productos más exitosos. Lo que estamos viendo es una adopción espectacular y tiene sentido porque la relación crédito-PBI es realmente baja en la Argentina. Sobre todo en el mundo de las pymes que necesitan capital de trabajo. Y 40 por ciento de todas ellas recibieron sus primeros créditos preaprobados con nosotros. Y lo que nos dicen es que pueden fomentar sus ventas de una manera más amplia. Se convirtió muy rápido en una de las herramientas y opciones que los usuarios más valoran.

¿Cuál es tu opinión sobre el marco regulatorio que tienen hoy las fintech, empezando por los Payment Service Providers (PSP)?

Mirá, hablaría primero de un marco regional. Hay que establecer un marco seguro, transparente y claro para todos nuestros usuarios. Eso es claro. Pero un marco normativo es importante para las empresas también; genera más competencia. Y eso va a ayudar a que todos nosotros tengamos que ofrecer mejores productos, mejores costos, para incluir a ese 50 por ciento que no tienen hoy acceso al mercado financiero todavía. Demás está decir que cumplimos con todas las normativas. Mercado Pago nunca jamás hizo intermediación financiera. No somos un banco. Nuestros depósitos siempre estuvieron en los bancos y los créditos siempre fueron dados con capital pro-

Copileidy®

Agencia
de Producción
Gráfica



Material
Institucional



Presskit
Packaging



Comunicación
Internacional



Material
Promocional



Material
para Eventos



Material
de Capacitación

Copileidy
Buenos Aires, Argentina

15653 Me gusta
Copileidy #desarrollografico #materialpromocional
80 comentarios

Copileidy
Buenos Aires, Argentina

20653 Me gusta
Copileidy #produccióngrafica #creatividad
100 comentarios

Copileidy
Buenos Aires, Argentina

30483 Me gusta
Copileidy #packaging #desarrolloamadeida
88 comentarios

Somos creación,
diseño y resultado

Velocidad, Versatilidad
Innovación, Compromiso
y Cumplimiento



www.copileidy.com

Viamonte 340
(C1053ABH) CABA
Argentina | (54.11) 53.52.7000



pio. Cumplimos con el BCRA, eso está fuera de cualquier cuestionamiento. **Más allá de la curva que puede traer la regulación del BCRA, ¿cómo avizoran la tendencia? ¿Qué es lo que se viene en pagos?**

La táctica está en el día a día. A fines de 2019 eran dos millones las personas que usaban Mercado Pago. Hoy, son seis millones. Pero hay mucho para recorrer. Y tenemos que ser la empresa principal en *roll outs* de nuevos productos. ¿Lo que se viene? En Brasil, en Chile, lo fuerte hoy es Open Banking. Y eso va a ser muy positivo porque va a generar más competencia y que los usuarios puedan ser ellos dueños de sus datos. **En la Argentina se habla mucho de transferencias 3.0 y la famosa in-**

teroperabilidad como el elemento más disruptivo para 2022, ¿estás de acuerdo?

Sí, el próximo desafío es que todos los QR sean interoperables. Nosotros lanzamos el nuestro en 2018 y hoy hay que hacer que tres millones de comercios tengan esa característica. Y hay que tomar definiciones, no solo comerciales, sino también de fees, cómo es la composición impositiva un montón de cosas que no se ven pero que son parte de la discusión. La realidad es que pronto cualquier QR va a poder ser leído en cualquier billetera. Y eso lo celebramos; estamos en una posición lo suficientemente buena para tener un sistema operando y que sea eficiente y escalable. <AP>

comercio, no vendemos las mismas cosas. En todo caso, con la información, los bancos podrán hacerle una oferta de servicios más acorde con las necesidades del comercio o el usuario.

¿Cómo es esa competencia con Mercado Pago por ser los número uno?

Primero, estamos en un mercado dinámico; el de la tecnología. Acá nadie sabe quién gana en el largo plazo. En tecnología, todo es a corto plazo. Cuando usábamos Yahoo apareció Google para romper todo. Y así con cada una de las empresas tecnológicas que innovan de forma disruptiva. En tecnología tenés que estar siempre moviéndote muy rápido dando una propuesta de valor para que te elijan porque los costos de cambiar de una tecnología a otra hoy son bajos. En ese contexto es que estamos contentos de que estemos ocupando el lugar que ocupamos. Mercado Pago tiene un producto más avanzado porque tiene más años en el mercado pero nosotros tenemos la posibilidad de hacer un producto igual o mejor gracias a la integración con los bancos; eso te da más valor agregado.

Ahora no me digas que el enemigo es el efectivo...

En la Argentina es un cliché. Pero tenemos más de 80 por ciento de las transacciones en efectivo. El espacio para capturar transacciones es enorme. La verdadera competencia sigue siendo esa. Pero creemos que tenemos una oferta mejor también, por qué no decirlo.

¿Qué pasó con los bancos que no quisieron todavía integrarse a la propuesta, como Banco Provincia?

Hemos invitado a Banco Provincia a sumarse a Modo y construir juntos con todos los bancos de la Argentina una billetera superadora en oferta de servicios y beneficios para todos los clientes. Y nos encantaría que se sumen; creemos que ahí hay mucho valor para interactuar con otros usuarios que tengan Modo.

¿Va a haber un solo ganador en el mercado de las billeteras de la misma forma de que hay un mercado concentrado en otros mercados de

Modo

Rafael Soto

CEO

“En el mercado de tecnología ninguna empresa gana para el largo plazo”

Este es el primer año de Modo, ¿qué síntesis hacés?

Que fue un muy primer año. Fue el año en el que pudimos ocupar un lugar como una de las principales soluciones de pago del país con funciones nuevas. Hablo de, por ejemplo, el envío de dinero usando los contactos del celular, los pagos con QR de cuentas, con tarjetas propias, que desarrollaron una presencia de marca *top of mind* en la calle y en los comercios. Hoy, podés tener todos tus medios de pago en una sola aplicación y ya estamos integrados a 14 *apps* bancarias. Fue sin dudas un año de consolidación de producto: ya estamos en 500.000 comercios e incorporándonos a la cotidianidad de pagos. Somos la segunda billetera en *awareness*, es un estudio independiente que hicimos.

Los descuentos parecen ser el gran gancho, ¿no? Las famosas promociones...

Modo tiene una propuesta de valor que es la integración con los bancos. Y esa integración es comercial pero también es técnica porque se integra para dar más información y seguridad. Y claro, comercial porque aplican los descuentos de los bancos y se apoya mucho en eso.

¿Qué se viene en términos de funcionalidad más allá de las promos?

Que los usuarios puedan comprar *online* y no tengan que ingresar los datos de la tarjeta para hacer una compra y que el comercio pueda convertir mejor los carritos que quedan sin comprarse. A diferencia de Mercado Pago, la nuestra es una propuesta más agnóstica. No competimos contra el

NUESTRA PROPUESTA
PARA EVENTOS CORPORATIVOS
DE FIN DE AÑO AL AIRE LIBRE

celebration!
SUNSET

VOLVAMOS A CELEBRAR JUNTOS





“Para que una billetera sea exitosa tiene que tener una presencia nacional que solamente las propuestas más masivas pueden alcanzar”.

aplicaciones, como las de delivery?

No creo en eso. Porque hay usuarios con diferentes preferencias y hay comercios con distintas preferencias y necesidades y está bien que las propuestas convivan y terminen enfocándose en diferentes segmentos de mercado. Sí creo que para que una billetera sea exitosa tiene que tener una presencia nacional que solamente las propuestas más masivas pueden alcanzar. Las apuestas más chicas van a tener mayor dificultad para tener éxito salvo que generen propuestas de nicho y sean muy exitosas.

Todos los usuarios bancarios vemos que Modo es bastante activo dentro de las plataformas bancarias a la hora de sumar usuarios. ¿Considerás que la estrategia es agresiva?

Mirá, el valor de Modo pasa porque todos tengamos Modo para mandar plata fácil a través de, por ejemplo, un contacto de WhatsApp. Para que eso pase hacemos varias acciones para que se sumen más. Para nosotros lo más relevante hoy es llegar a la mayor cantidad de gente posible.

¿Cómo ven el año que viene, el segundo año de vida?

Ya posicionados, lo que queremos es mejorar la aceptación; estar en cada comercio. Ser una propuesta fuerte presencial y *online* para que puedas usar siempre Modo. Con lo cual tenemos que seguir trabajando con nuestros socios aceptadores y también en la interoperabilidad del QR. Y queremos que todo el valor de descuentos, cuotas, esté mejor comunicado a cada uno de los usuarios. Buscamos digitalizar toda la oferta de promos. La posibilidad de que en el momento de transaccionar puedas ver en vivo los descuentos. Ahí hay una oportunidad de cara al usuario. <AP>



WORLD SUPERBIKE

XXI

15 | 16 | 17
OCTUBRE

**VILLICUM,
SAN JUAN**

ADQUIRÍ TU TICKET EN
TICKETEK
www.ticketek.com.ar

3 Y 6 CUOTAS SIN INTERÉS
VISA 



CIRCUITO
SAN JUAN
VILLICUM


Argentina


CFI
CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES



SAN JUAN



MBA en pantalla

Con la pandemia, se impuso la modalidad online en la oferta de posgrados de negocios. Las plataformas de aprendizaje remoto ampliaron los públicos y enriquecieron las propuestas. Qué programas sumarán las principales universidades en 2022.

Por Alejandra Beresovsky

En un mundo que aceleró su ritmo de cambio, la capacitación se ha convertido más que nunca en una de las grandes opciones de inversión, tanto para ejecutivos *senior*, como para aquellos que quieren dar más velocidad de progreso a sus carreras o a sus emprendimientos.

La combinación de tiempo extra que posibilitó el trabajo remoto y el incremento de los desafíos de las empresas profundizó la demanda de herramientas para enfrentar la inestabilidad.

Desde las conducciones de las escuelas de negocios coinciden en que los prejuicios sobre la educación a distancia han

desaparecido, por lo que las plataformas virtuales se han optimizado e incluso han llegado a ser las preferidas para nuevos públicos, entre los que se cuentan estudiantes tanto del interior, como del exterior del país.

Algunos establecimientos renovaron sus propuestas a partir de las posibilidades que aportó la virtualidad: desde maestrías exclusivamente *online* hasta opciones híbridas, con la presencialidad pensada fundamentalmente para reforzar la red de contactos y compartir experiencias. El contexto inflacionario les dificulta definir precios para el año que viene, pero los que ya lo hicieron cobran entre \$ 1 millón y \$ 2 millones, en moneda argentina o extranjera, financierables y, en general, con opciones de becas u otras ayudas.

Por caso, el IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, sumó una tercera modalidad a su oferta de MBA. Además del Executive en sus distintas modalidades (Campus, Baires y el Regional) y el Internacional –*full time*, en inglés–, desde este año incluye el MBA *online*, el cual lanzó tras un largo periodo de desarrollo junto a Emeritus, según explica Paula Rodríguez Etchard, directora de Executive Education del IAE Business School.

“La capacidad de llegar a estudiantes ubicados lejos de nuestras sedes se ha visto mejorada gracias a la aceptación de la virtualidad por parte de los potenciales estudiantes”, asume por su parte Juan Vidaguren, decano de la Escuela de Gestión del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Y anticipa: “Tan es así, que estamos desarrollando productos orientados específicamente a la gestión a escala regional, que serán ofrecidos en toda Latinoamérica”.

El formato digital no solo amplió el acceso a los MBA, sino que también permitió diversificar en general la oferta de capacitaciones. “Permitió el desarrollo de propuestas de postgrado para brindar a los profesionales herramientas de impacto que reposicionan rápidamente su carrera”, apunta en tal sentido Federico Gómez, director del Departamento de Educación a Distancia de la Universidad del CEMA (Ucema).

La pandemia impulsó el proceso de adaptación y la adopción de la modalidad a distancia tanto sincrónica, como asincrónica. “Muchos de los alumnos que cursaron este año en un esquema virtual están solicitando continuar de este modo, para no volver a la presencialidad completa”, revela Miguel Ponte, director de UADE Business School. Ponte afirma que, para satisfacer esa demanda, el centro está en proceso de lograr la aprobación de todos los programas Coneau como virtuales, que se sumarán así a los de UADE Executive Education y al MBA Virtual que puso en marcha en 2017.

No es la única entidad en la que hoy se analiza cómo retornar a instancias de presencialidad. “Para lo que resta de este año y el que viene, el desafío es migrar a formatos híbridos, donde los alumnos tengan la opción de poder cursar presencial o virtual, con la interacción que las carreras requieren. Esto está totalmente ligado a la realidad del mundo laboral, que está pasando por procesos similares, respecto del tra-

bajo en la oficina, remoto o mixto”, ilustra Sebastián García Alaniz, director de Admisiones y Comunicación de Eseade.

No hay un único factor que haya determinado la instalación definitiva de la virtualidad –exclusiva o en modelos semipresenciales–, pero hubo una variable clave. “Estamos asistiendo al debilitamiento de los prejuicios respecto de la educación remota a favor de la gradual migración a estos sistemas, sin invalidar la modalidad presencial que sigue aportando el diferencial del contacto entre alumnos y docentes,

“Seguimos fortaleciendo temáticas muy demandadas vinculadas con Liderazgo, Coaching, Dirección de personas y ampliando el abanico de posibilidades para Alta Dirección, Gerencias Funcionales y Dirección de Pequeñas y Medianas empresas”.

Paula Rodríguez Etchard, IAE



Foto: Patricio Pérez.



“(La pandemia) ha transformado las modalidades de trabajo y las estructuras corporativas, poniendo de manifiesto la necesidad de desarrollar capacidades que se adecuen al avance de la tecnología y a la necesidad de innovar”.

Guadalupe Sanz, Universidad Di Tella

y la posibilidad de *networking* cara a cara”, dice al respecto Héctor Dama, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador (USAL). El proceso –cuenta– requirió de una adaptación de contenidos al nuevo formato y de un acompañamiento a los profesores en la transición. Pero finalmente permitió acelerar la implementación de una plataforma que estaba bajo pruebas piloto desde 2019.

Nuevas habilidades

Pero la pandemia no solo modificó la forma de capacitarse. También evidenció la necesidad de adquirir nuevas habilidades para un entorno crítico. “Ha transformado las modalidades de trabajo y las estructuras corporativas, poniendo de manifiesto la necesidad de desarrollar capacidades que se adecuen al avance de la tecnología y a la necesidad de innovar”, resume Guadalupe Sanz, directora Ejecutiva de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). “Es también innegable la existencia de una mayor demanda social respecto a la sustentabilidad firmemente integrada a la estrategia y misión corporativa, desde la responsabilidad en cuestiones ambientales al genuino compromiso con la diversidad y la gobernanza ética”, añade.

“Las necesidades de formación de las organizaciones cambiaron: nuevas habilidades y conocimientos se pusieron en el centro de la escena, por lo que nuestra oferta académica se reorientó para cubrir esas nuevas necesidades”, coincide Mercedes Autunno, directora de la Escuela de Negocios del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA). Con las plataformas para el aprendizaje de manera remota también llegó la oportunidad de federalizar instancias de formación. “Los inscriptos del interior del país llegaron a representar durante 2020 el 40 por ciento de nuestro alumnado”, afirma Autunno, al tiempo que señala que también se amplió la participación de estudiantes de diversos países de Latinoamérica, Estados Unidos y España.

Abrir puertas en otros territorios no solo incrementa la demanda de las universidades –aunque muchas de ellas tienen cupo para el ingreso– sino que posibilita enriquecer el intercambio de experiencias. “Mantuvimos la misma cantidad de candidatos extranjeros y ampliamos lo referente a estudiantes del interior del país. Para nuestro MBA es importante mantener los equilibrios entre diferentes perfiles”, subraya Juan Pablo Manzuoli, director del MBA-UCA, de la Universidad Católica Argentina (UCA).

Manzuoli recuerda un aspecto característico de los MBA que hace tan importante la diversidad: apuntan a profesionales de diversas carreras que se integran interdisciplinariamente en un grupo que potencia sus habilidades de forma complementaria. “La experiencia laboral previa es muy importante y la selección de los candidatos se realiza buscando optimizar su potencial”, ratifica Manzuoli.

Y la complementariedad también proviene del entorno. “La posibilidad de diversificar el aula enriquece la formación, conformando un foro de conocimiento y debate que trasciende las fronteras”, manifiesta Silvina Miceli, directora de Programas Corporativos de la Escuela de Negocios de la UCA. Y agrega: “Los alumnos se convierten en “globales”, porque comparten experiencias de diferentes contextos”.

Está claro que se profundizó un esquema de competencia ya no entre escuelas, sino entre países. Gabriel Foglia, decano de la Facultad de Negocios de la Universidad de Pa-

lermo (UP), revela que el 65 por ciento de sus estudiantes de MBA no son argentinos. El directivo precisa que provienen de otros países de América latina, como México, Colombia, Ecuador y Perú, y que también participan argentinos que viven en otros lugares del mundo.

En la Escuela de Negocios y Administración Pública (ENAP) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), la participación de profesionales del interior del país y del exterior representaba alrededor del 30 por ciento de la matrícula en el lustro previo a la pandemia, pero con el cambio de modalidad esa inserción comenzó a subir. Así lo informan su director General y director del MBA, Catalino Nuñez, y el coordinador General Administrativo, Luis Cowes. “La virtualidad nos permitió penetrar aún más dichos mercados y acceder a los profesionales del interior del país y del exterior que desean hacer un posgrado en la UBA sin tener que dejar su trabajo ni venir a vivir a Buenos Aires, con todo lo que ello implica”, señalan. La entidad estima que ese público podría duplicarse o hasta triplicarse en el corto plazo.

El director del MBA de la Universidad de San Andrés (UDESA), Daniel González Isolio, es enfático respecto de los beneficios de las plataformas *online*. “La tecnología es maravillosa y no solo permite que nuestros alumnos puedan irse a una convención a Estados Unidos, a Europa o a cualquier otro lugar del mundo y cursar de manera digital sincrónica desde allí, sino que además permite que luego puedan volver a ver las clases”, ilustra.

La digitalización también permite a las universidades evaluar el comportamiento de los alumnos y el uso de las herramientas que se les facilita. En ese sentido, González Isolio cuenta que incrementó la cantidad de videos asincrónicos que pone a disposición como material de estudio.

Más oferta

Con nuevas herramientas, públicos y hasta docentes disponibles gracias a la virtualidad, las universidades están aumentando su oferta de formación en áreas de negocios. En el caso de la UCA, a través de los denominados “MicroMasters”, pensados para agilizar los procesos de capacitación para responder a las necesidades cambiantes.

Abordan temas como Profesionalización de Empresas Familiares, Gestión de la Experiencia del Cliente, Finanzas Patrimoniales y Planeamiento Estratégico para la Sustentabilidad. La virtualidad fue clave no solo para ampliar su llegada y la disponibilidad de profesores, sino también para desarrollar nuevos recursos: gracias a ella, por ejemplo, la institución pudo armar una red de empresas familiares que comparte sus prácticas con otras empresas de todo Iberoamérica.

“Desde la investigación surgen nuevas propuestas para necesidades o *clusters* específicos, y en otros casos nos asociamos con partners expertos en determinadas temáticas para enriquecer la formación de ejecutivos”, informa en tanto Rodríguez Etchard, del IAE. En la escuela de negocios de la Uni-

versidad Austral los programas alineados a temas digitales, Data e Innovación, tendrán nuevas propuestas tales como los de Big Data y Mentalidad Digital. “Asimismo, seguimos fortaleciendo temáticas necesarias y muy demandadas vinculadas con Liderazgo, Coaching, Dirección de personas y ampliando el abanico de posibilidades para Alta Dirección, Gerencias Funcionales y Dirección de Pequeñas y Medianas empresas mediante nuevas propuestas y formatos”, añade Etchard.

“La capacidad de llegar a estudiantes ubicados lejos de nuestras sedes se ha visto mejorada gracias a la aceptación de la virtualidad. Estamos desarrollando productos orientados específicamente a la gestión a escala regional”.

Juan Vidaguren, ITBA



Foto: Patricio Pérez.



“El graduado del MBA será capaz de diseñar y ejecutar estrategias innovadoras y disruptivas siempre desde una perspectiva holística”. Alejandra Falco, Ucema

El ITBA lanzará el año próximo dos nuevos posgrados: Desarrollo Energético Sustentable y Management y Analytics. “Los posgrados de negocios del ITBA están dirigidos a profesionales con experiencia laboral previa, y apuntan a desarrollar capacidades de gestión con una fuerte integración de componentes tecnológicos y técnicas cuantitativas”, aclara Vidaguren.

Desde las universidades aseveran que el aumento en el interés de los ejecutivos permite que los nuevos programas no se canibalicen. “En la Escuela de Negocios ofrecemos para el 2022 el MBA, la Maestría en Finanzas, y el Master in Management + Analytics. La diversidad de la oferta académica justamente hace que no compitan entre sí y que logren una muy buena percepción por parte del público y las empresas”, apunta Sanz, de la UTDT.



En un contexto más que oportuno, UdeSA sumó este año el MBA Salud, que integra al ministro de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Caba), Fernán Quirós, en su cuerpo docente. La universidad de Victoria destacó al incluir este posgrado que la pandemia había puesto en evidencia la importancia de combinar el saber médico con la visión de negocios.

En igual gesto de diálogo con el discurso social, el centro tiene entre sus propuestas el programa Mujeres Líderes en Negocios, el cual, en palabras de González Isolio, “busca contribuir al necesario cambio cultural en favor de la igualdad de género en el mercado laboral”.

Entre los nuevos lanzamientos de Ucema para el año próximo están los posgrados en Innovación y Disrupción empresarial, en CX y Liderazgo Comunicacional, en Economía Empresarial, y en *e-money*. Los contenidos basados en el cambio tienen fuerte presencia en su propuesta académica. “El graduado del MBA Ucema será capaz de diseñar y ejecutar estrategias innovadoras y disruptivas siempre desde una perspectiva holística, teniendo en cuenta como requisito ineludible la sostenibilidad y la ética”, destaca Alejandra Falco, directora Académica del MBA.

Para el año que viene IDEA incluye un flamante programa para la formación de Directorios, el cual propone que los participantes identifiquen el impacto que el ejercicio de su rol tiene en el management de una organización, en los inversores y en la comunidad en general.

“Integra un espacio de reflexión y práctica de habilidades conductuales, acompañado con una propuesta de actualización y *awareness* de temas técnicos”, explica

Autunno. “Está diseñado por miembros de directorios y destinado a miembros de órganos de gobierno, a gerentes generales con exposición a directorios, a dueños o socios accionistas y aspirantes con voluntad de institucionalizar el gobierno de sus organizaciones y a profesionales y asesores que interactúan con directorios”, enumera entre sus características distintivas.

La UB cuenta con una nueva maestría en Administración de Empresas, con énfasis en sostenibilidad. “Este contexto incierto y volátil llevó a la imperiosa necesidad de responder con una maestría cuyo eje central es la competitividad sostenible, sumando las iniciativas globales como la Agenda 2030, y la economía digital y la inteligencia en redes”, afirma Barrientos.

Como en todos los ámbitos, la pandemia significó un reto para la Academia, pero la situación terminó completando el camino hacia una nueva era educativa, con beneficios tanto para las instituciones, como para los alumnos. <AP>

**PARA SUMAR
TU MARCA A
EL CRONISTA COMERCIAL
OPEN GOLF
NO HACE FALTA
SABER DE GOLF.
SOLO HACE FALTA
SABER DE NEGOCIOS.**

Una nueva edición del circuito El Cronista Open Golf recorrerá los más selectos campos de golf y **tu marca no puede faltar**. Jornadas únicas y llenas de emoción en el certamen de golf corporativo **más exitoso del país**.

Para más información: opengolf@cronista.com





EL AJUSTE TECNOLOGICO DE BEIJING

- Luego de años de emular a Silicon Valley, China empieza a trazar su propio rumbo

En el cuarto piso de un centro de compras a la vera del puerto en Gran Caimán, no muy lejos de los centros de buceo para turistas y un local que vende pollo jamaiquino, está la sede offshore de DiDi Global, una de las mayores empresas tecnológicas de China. A unas pocas puertas de distancia se hallan

las compañías de Internet Baidu y Meituan; Alibaba Group Holding tiene una casilla postal en la misma calle, justo en frente del bar y rotisería de Singh.

Estos enclaves caribeños, que en esencia son direcciones de correo alquiladas, no tienen valor operativo pero facilitaron que los unicornios chinos captaran inversores europeos y estadounidenses. Han sido el puente entre Oriente y Occidente, un símbolo radiante del capitalismo desenvuelto que toleró el Partido Comunista Chino (PCC) como costo para que sus gigantes nativos compitieran con sus contrapartes norteamericanas. La presencia allí de DiDi era necesaria pa-

ra que el 30 de junio pudiera cotizar en la Bolsa de Nueva York. Las firmas chinas veían múltiples beneficios en el acceso a Estados Unidos. Cuando en 2017 abrió un predio de investigación en California, el fundador y director ejecutivo, Cheng Wei, se explayó sobre "el nuevo hogar (de la compañía)...a la par de las grandes empresas tecnológicas del mundo". Juntos se estaban embarcando en una "gran travesía".

Pero la travesía empezó a desviarse del rumbo en octubre, cuando el cofundador de Alibaba, Jack Ma, uno de los multimillonarios más visibles del país, fustigó a los reguladores chinos por asfixiar la innovación. El gobierno del presidente Xi Jinping respondió bloqueando el plan de Ma de llevar a la Bolsa la rama de tecnología financiera de Alibaba, Ant Group Co., y abrió una acción antimonopólica contra Alibaba. Ma desapareció de la mirada pública, su fortuna se contrajo, y empezaron a circular rumores acerca de un realineamiento más amplio en la relación entre el gobierno chino y sus compañías más grandes.

El 2 de julio le llegó el turno a Didi, apenas días después de su oferta pública inicial en EE.UU por US\$ 4400 millones. Los reguladores ordenaron una revisión de seguridad, luego exigieron que las tiendas virtuales retiraran las aplicaciones de DiDi. "Que seas una exitosa compañía tecnológica no quiere decir que estarás por encima del PCC", aclara Michael Witt, profesor de estrategia y negocios internacionales en el Insead, de Singapur. "El Ant Group y Jack Ma lo descubrieron el año pasado, y sorprende que DiDi no captara el mensaje".

Mas tarde el mes pasado, el gobierno chino anunció una vasta reforma regulatoria para el sector de la educación *online*, que alegó que había sido "secuestrado por el capital"; luego agregó que las plataformas de comidas *online* tendrían que garantizar que sus trabajadores cobraran al menos un ingreso mínimo local. Ello destripó el precio accionario de Meituan, un gigante del reparto, que ya enfrentaba una investigación por comportamiento supuestamente monopólico.

La reacción estatal indica una nueva era de mayor vigilancia que las empresas no podrán eludir registrándose en las Caimán o contratando en California. Las dos economías más grandes del mundo parecen caminar por sendas diferentes en tanto abordan el inmenso poder que acumularon las compañías tecnológicas. El tinte autoritario es un elemento riesgoso para algunos en la industria tecnológica china, mientras que otros ven la oportunidad de que el país consiga una ventaja contra su principal adversario geopolítico. "China ha tomado la delantera en fijar algunos límites

al poder de las Big Tech", opina Thomas Tsao, co-fundador de Gobi Partners, una firma de capital de riesgo con sede en Shanghai. "La gente no ve el panorama completo. Lo que están probando es un nuevo modelo".

Desde fines de los años '90, China emuló el método de innovación de Silicon Valley. Con la ayuda de capitales occidentales y una generación de emprendedores estilo Elon Musk –muchos de ellos, formados en el exterior– el país conoció versiones chinas de eBay y Amazon (Alibaba), AOL y Facebook (Tencent), y Google (Baidu) que se dispararon al éxito mientras el gobierno adoptaba una mirada permisiva frente a sus acciones y las protegía de la competencia estadounidense. En principio, las compañías chinas imitaron servicios que no estaban disponibles o no se adaptaban al país, pero hace tiempo que dejaron de ser meras copias de los rivales de Silicon Valley y ahora suelen superar a la competencia internacional. Las denominadas superaplicaciones, como WeChat de Tencent Holdings Ltd o Alipay de Alibaba, también creada por Ma y su equipo, manejan todo, desde transporte a reparto de comida y pago de servicios públicos: nada comparable existe en Estados Unidos. Por estos días, son Apple, Facebook y Snapchat los que se apresuran a imitar funciones de esas y otras aplicaciones chinas, y no a la inversa.

Tal como sucedió en Estados Unidos, el crecimiento irrestricto llevó a la acumulación de poder en las compañías tecnológicas y sus CEO, quienes, al operar con asombrosa independencia, no temían ejercerlo. Las más grandes firmas tecnológicas chinas periódicamente forzaban a sus competidores más pequeños a integrarse con sus plataformas o los presionaban para que vendieran. Ma y otros titanes se convirtieron en figuras conocidas. Ma incluso empezó a vestirse como un rockero en las ruidosas presentaciones de Alibaba, con guitarra, campera de cuero y peluca de indio mohawk, a la vez que opinaba sobre temas sociales.

Algunos entienden que las acciones contra Alibaba y DiDi –junto con otras decenas de firmas tecnológicas– tardaron en llegar. Andy Tian, quien dirigió la estrategia móvil de Google China en los años 2000 y ahora es CEO en la *startup* de redes sociales Asian Innovations Group en Beijing, dice que las medidas serán "positivas para la innovación" y que la "competencia en China será más intensa que en Estados Unidos", porque las compañías pequeñas se beneficiarán de las políticas que contengan a los principales competidores.

Angela Zhang, directora del Centro de Derecho Chino en la Universidad de Hong Kong y autora

● Cómo será la industria tecnológica en 10 años, según directivos de firmas tecnológicas mundiales al tanto del comercio EE.UU. - China.

42%

Afirmó que será un duopolio, con fuertes participantes tanto de China y Estados Unidos, que solo competirán en otros países.

25%

Cree que las firmas de EE.UU y China actuarán en diferentes regiones geográficas.

25%

Imagina que EE.UU será dominante a escala mundial, en tanto una pequeña cantidad de firmas chinas y de otros rivales competirá en sectores específicos.

8%

Anticipa que será una disputa abierta, y que las empresas chinas y norteamericanas competirán en todas partes.

Los millonarios atribulados de China

• Jack Ma

Cofundador de Alibaba y Ant Group



Patrimonio neto: US\$ 46.500 millones

El año pasado el gobierno obligó a Ma, el emprendedor más famoso de China, a cancelar la oferta pública inicial de Ant Group, su startup financiera. Luego vino una investigación antimonopólica de Alibaba, y en gran medida Ma se ha retirado de la mirada pública.

• Pony Ma

Cofundador y CEO de Tencent



Patrimonio neto: US\$ 45.800 millones

Potencia de las redes sociales y los juegos, Tencent, que hoy es la compañía mejor valuada de China, se encuentra bajo vigilancia antimonopólica. En abril Ma se comprometió a destinar US\$ 7700 millones del dinero de la firma a atender problemas sociales y afrontar la pobreza rural.

• Zhang Yiming

Cofundador y presidente de Byte Dance



Patrimonio neto: US\$ 44.500 millones

Zhang produjo una serie de aplicaciones exitosas, como la sensación de los videos cortos TikTok, cuya casa matriz, ByteDance, quedó bajo la mira antimonopólica en la primavera boreal. En mayo Zhang abandonó el cargo de director ejecutivo y donó unos US\$ 77 millones a un fondo educativo en su ciudad natal.

• Colin Huang

Cofundador de Pinduoduo



Patrimonio neto: US\$ 28.000 millones

Este ex ingeniero de Google, quien fundó la compañía de comercio electrónico Pinduoduo, dejó el cargo de CEO el año pasado y en marzo último anunció su intención de abandonar el directorio. Huang y el equipo de financiamiento de la compañía donaron unos US\$ 2000 millones a obras de caridad.

• Wang Xing

Cofundador y presidente de Meituan



Famoso por haber convertido a Meituan en el mayor servicio de repartos del mundo, Wang entró en problemas este año al publicar un poema de 1100 años de antigüedad que se interpretó como una crítica implícita al gobierno. Rápidamente se retractó, pidió disculpas y donó unos US\$ 2000 millones a obras de caridad.

• Cheng Wei

Cofundador y CEO de DiDi



El gobierno puso en la mira a la empresa casi des-

pués de que recaudara US\$ 4400 millones en una OPI en junio. Primero Beijing anunció una revisión de seguridad cibernetica, luego pidió a las tiendas de aplicaciones que bloquearan a DiDi, lo que restringió su capacidad de captar nuevos clientes.

del libro Excepcionalismo antimonopólico chino, afirma que la intervención modificará al sector tecnológico chino con más rapidez que en cualquier otro lugar. “A la autoridad antimonopólica china, la causa contra Alibaba le llevó sólo cuatro meses, mientras que en Estados Unidos o Europa los reguladores tardarían años en perseguir a firmas como Facebook, Google o Amazon”, agregó.

Lillian Li, fundadora del boletín Características chinas, considera que la tensión está “reequilibrando la dinámica, rediseña las fronteras. No creo que el gobierno chino quiera destruir a los gigantes tecnológicos”. Tras décadas de permitir todo, China quería recordar a la industria tecnológica qué es lo que “puede y no puede hacer”.

Si China está abandonando el modelo de Silicon Valley, ¿con qué lo reemplazará? Expertos en el tema indican que será un modelo menos impulsado por fundadores y más centrado en China. En Estados Unidos las acciones antimonopólicas suelen concentrarse en la protección del consumidor, pero en China apuntan a proteger la política oficial. Alicia García-Herrero, economista en el banco de inversiones Natixis de Hong Kong, destaca que hasta ahora no han sido alcanzadas ni Huawei ni ZTE, que en conjunto dominan el mercado de las redes de telecomunicaciones, y el motivo más probable es que mantienen vínculos estrechos con funcionarios estatales. “El alineamiento con la dirigencia china es una condición obligatoria para operar en China”, resume.

El gobierno del presidente Xi ha esbozado cuales son los sectores que quiere priorizar, entre los que figuran el de semiconductores y el de inteligencia artificial. Xi ha dicho que los datos que reúne la industria tecnológica son “un recurso esencial y estratégico”, y lleva años tratando de intervenir en

ellos. Luego de una decisión de 2015, ciudades desde Guiyang a Shanghái establecieron centros de datos que facilitan la transferencia de información anónima entre compañías. Lo que podría llevar a un sistema centralizado de datos que sirva como infraestructura pública digital, con enormes masas de información en manos del gobierno central.

El peligro de ese enfoque es que podría tener un efecto gélido sobre la innovación. El fundador de uno de los unicornios chinos advirtió que este nuevo modelo tecnológico “ayudaría a contener algunas ideas demasiado creativas”. Aunque lo dijo como elogio, la frase también puede interpretarse como una idea peligrosamente restrictiva de la innovación. William Kirby, profesor de Harvard que se especializa en estudios empresarios chinos, señala que Washington aprobó una legislación que amenaza con retirar de la Bolsa a las acciones de compañías chinas que no presenten documentación en auditorías, lo que potencialmente revelaría datos que China quiere preservar. China ya anunció que dificultará la cotización de empresas propias en las bolsas estadounidenses, lo que limitará su capacidad de crecer y de recaudar capitales fuera de Asia. “Es una idea que solo tiene saldo negativo”, alertó Kirby.

Si el endurecimiento complica la expansión de las empresas chinas más grandes, los beneficiarios podrían ser los gigantes tecnológicos norteamericanos. En Estados Unidos las perspectivas regulatorias siguen siendo inciertas, y los actores dominantes de Silicon Valley podrían seguir comprando rivales futuros hasta conseguir un triunfo de escala mundial. Desde luego que si lo hacen asfixiando startups, ello terminaría por privar al país de innovaciones útiles solo porque Google o Facebook las encuentras amenazantes.

El costo de las acciones chinas también lo soportan los futuros líderes empresarios, quienes luego de años de tener como modelos a los fundadores de DiDi o Alibaba, ahora tienen que descifrar maneras diferentes de pensar. El fundador de una *startup* radicada en China, que pidió el anonimato para hablar, comentó que las empresas tecnológicas seguramente serán más cautelosas a la hora de desarrollar productos riesgosos, actuarán con mayor reverencia frente a la política

del PCC y podrían tratar de no crecer demasiado, para no llamar la atención del Estado.

En cambio, otro emprendedor rechaza esa idea. “Nadie dejará de crecer por miedo a que el gobierno lo cierre”, afirma, también desde el anonimato. “Sería fabuloso llegar al punto en que sea tan grande que el gobierno pueda cancelarme. Eso quiere decir que gané. Quiere decir que soy el nuevo Jack Ma”. <BW> Austin Carr y Coco Liu, con Peter Elstrom, Selina Xu, y Zheping Huang.

CHINA SE APURA A RECUPERAR TERRENO EN LOS CHIPS

- Los intentos por dar relevancia a la industria nacional de semiconductores están languideciendo

La aspiración de China de convertirse en un auténtico rival tecnológico de Estados Unidos afronta un obstáculo de base: el país no controla los semiconductores que son las piezas elementales en todo tipo de productos, desde *smartphones* a autos autónomos. En 2020 la economía china gastó US\$ 350.000 millones en la compra de microcircuitos que se basan en la tecnología occidental, una cifra superior a lo que gastó en petróleo.

Por décadas el gobierno en Beijing intentó sin éxito crear una organización nacional para el diseño y la producción de microcircuitos propios de avanzada. El país no tiene una industria local de *chips*, y los productos más avanzados siguen bajo el dominio de Intel, Samsung y TSMC.

Las preocupaciones de China se agravaron durante el gobierno de Trump, cuando Estados Unidos destruyó en los hechos el negocio mundial de teléfonos de Huawei Technologies Co al obligar a los proveedores a romper lazos con ella, lo que socavó la capacidad de la compañía de producir artefactos. Las firmas alineadas con Estados Unidos dominan la industria que produce la maquinaria para fabricar microcircuitos, lo que complica más las ambiciones chinas de conseguir la autosuficiencia. Mientras tanto, la escasez de semiconductores que derivó del repunte en la demanda a causa del covid, junto con las tendencias de largo plazo, ha demostrado hasta qué punto las perturbaciones en la oferta pueden hacer estragos en la economía mundial. Funcionarios chinos saben

que el país es vulnerable. “Para nosotros, la innovación tecnológica no solo tiene que ver con el crecimiento –declaró en mayo el viceprimer ministro Liu He ante científicos destacados–. Es cuestión de supervivencia”.

El presidente Xi Jinping encargó a Liu, un confidente desde la infancia y estrecho aliado político, que se ocupe de transformar las cosas. Liu ya presentó planes para poner en marcha lo que llamó “sistema nacional integral”. Una idea que remonta al desarrollo de la bomba atómica



china durante el régimen de Mao Zedong, cuando el gobierno movilizó a científicos, industrias y a los militares para producir armas destinadas a compensar la supremacía nuclear estadounidense. Aunque China se ha transformado en una economía de mercado, la campaña de los microcircuitos ilustra el grado en que el país conserva aspectos de la planificación centralizada.

La estrategia de Liu confía mayormente en microcircuitos conocidos como semiconductores compuestos, o chips de tercera generación, que se fabrican con nuevos materiales como carburo de silicio o nitruro de galio, a través de los cuales los electrones se mueven a mayor velocidad y en teoría aumentan la potencia de procesamiento. Los semiconductores compuestos presentan un nuevo método que acerca a China la posibilidad de tomar la delantera en un campo en el que no está tan rezagada como en los microcircuitos convencionales.

Es una apuesta que dista de ser segura ya que Estados Unidos y otros también ven el potencial de esos microcircuitos y se están apurando a desarrollarlos. Aun así, el economista del Citigroup Inc, Li-Gang Liu ve una oportunidad para que China active un rápido progreso tecnológico siguiendo su propio camino en vez de imitar a las empresas extranjeras. "El desacople podría ser el momento Sputnik de China, el gatillo externo de una era de rápido progreso tecnológico", escribió en junio en una nota de investigación.

Una ventaja con la que cuenta China es su enorme mercado interno. El país prevé gastar US\$ 1,4 billones en tecnologías de avanzada de aquí a 2025. Esas tecnologías podrían impulsar la demanda de circuitos de tercera generación, y los fabricantes chinos ya han gastado unos US\$ 10.800 millones para expandir su capacidad de producir esos semiconductores, indica la Alianza china por la Innovación en la Industria de Semiconductores Avanzados. Desde 2014 el gobierno también ha invertido unos US\$ 53.000 millones en dos fondos nacionales separados para ayudar a sus empresas nacionales.

Pero la historia de China con la fabricación de microcircuitos señala que el dinero no resuelve todos los problemas. Su iniciativa, que empezó hace unos 20 años, ha estado signada por promesas no cumplidas, proyectos abortados y derroche estatal. Y aunque las ideas gubernamentales contribuyeron a crear algunas compañías grandes, como el grupo Huahong en Shanghái, y la Corporación Internacional de Fabricantes de Semiconductores (SMIC, en inglés), China no ha producido un solo fabricante del nivel de sus principales rivales fuera de sus fronteras. En

un sector en el que todas las ganancias económicas van a las dos principales compañías, solo las más grandes pueden conservar la relevancia.

Por eso China no ha podido mantener el ritmo. Los microcircuitos por lo general son evaluados en nanómetros, que es por tradición la medida del ancho de los puertos en los transistores de los circuitos; puertos más pequeños facilitan operaciones más rápidas que usan menos energía. La SMIC sostiene que puede producir *chips* de 14nm, aunque hoy su negocio principal consiste en la producción de *chips* de 28nm y otras tecnologías maduras. En comparación, Taiwan Semiconductor Manufacturing Co apunta a aumentar la producción masiva de *chips* de 3 nm hacia 2022, lo que pondría a la SMIC cinco o seis años atrás, suponiendo que dominara el proceso que debería conducirla hasta allí.

Mirar hacia adentro podría no alcanzar, incluso con la enorme población china. El mercado no chino es más grande que el interno, y los nuevos fabricantes que dominan en el mundo están llamados a ganar más dinero que las compañías chinas que operan principalmente en casa, señala Christopher Thomas, un investigador no residente en la Brookings Institution. Mientras tanto, las barreras que afrontan las compañías chinas fuera de su país bien podrían aumentar si las tensiones geopolíticas siguen incrementándose. Todo esto les concede recursos a los que ya están en pie para desarrollar tecnologías avanzadas con más rapidez, lo que aumenta sus ventajas. "La economía de una cadena de suministros exclusivamente para China ya no funciona", escribió Thomas en enero en la página web de la Brookings.

Aun más, la cantidad de dinero que el gobierno chino vuela en la fabricación de microcircuitos ha distorsionado el mercado en formas que lo tornan menos competitivo. Potentes intereses locales salieron en busca del dinero estatal promoviendo proyectos irreales con la esperanza de asegurarse subsidios y, a veces, prestigio político. Entre enero y mayo se registraron alrededor de 15.700 nuevas compañías de semiconductores, tres veces la cantidad verificada el año anterior, según un análisis del South China Morning Post.

Algunos de los fracasos posteriores fueron espectaculares. Por ejemplo, la Hongxin Semiconductor Manufacturing Co., un proyecto de US\$ 20.000 millones en la ciudad de Wuhan, que contó con apoyo estatal. Prometía producir 30.000 obleas mensuales para 7 millones de microcircuitos, pero quebró a fines de 2020 antes de que hubiera producido una sola. Los medios estatales

responsabilizaron a un inversor privado que no aportó el capital que había prometido, y el gobierno debió hacerse cargo.

Más control estatal no necesariamente mejorará la dinámica contraproducente del modelo de planificación centralizada. Hasta ahora este enfoque no ha funcionado, y Roger Sheng, analista en Shanghái en la compañía Gartner Inc., advierte que hay motivos para ser escépticos res-

pecto de un cambio. "La industria de semiconductores está muy orientada al mercado –afirma–. Es como el lanzamiento de una estación espacial, algo que se puede hacer reuniendo las mejores tecnologías. En el sector de los microcircuitos hay mucho más para tener en cuenta, de los costos a la eficiencia. Esos factores son difíciles de incorporar a las políticas estatales". <BW>
Bloomberg News, con Edwin Chan y Yuan Gao

HACER DINERO

- China frena la innovación privada en formas de pago e impulsa su propia moneda digital

En la última década, las empresas privadas en China abrieron el camino a la digitalización del dinero, como Tencent Holdings Ltd o Ant Group Co., que establecieron enormes cadenas de pagos privados y operaciones de criptomonedas que aportaron el combustible para el auge mundial del *bitcoin*. Su aparición fue una ruptura con la historia financiera china, que había estado dominada por un enérgico control centralizado. Ahora las cosas podrían estar volviendo a la normalidad.

"En los últimos años de este apogeo tecnológico por Internet, las empresas privadas se tragaron los mercados allí donde los reguladores habían quedado rezagados", explica He Yifan, fundador y director ejecutivo de la startup de blockchain Red Date Technology Co., que trabaja estrechamente con la principal entidad de planificación económica de China. "Pero al final del día, el gobierno chino de cualquier modo va a intervenir y les pondrá freno".

Esta primavera boreal reguladores chinos adoptaron las medidas más firmes hasta la fecha para reducir la minería de criptomonedas, el sistema contable que está en la base del *bitcoin* y otras divisas de tipo *blockchain*, lo que provocó la huida de los actores más importantes a Canadá, Rusia y otros países. En abril de 2020 China también empezó a probar su propia moneda electrónica –el eCNY, o yuan digital– un proyecto que podría colocar al gobierno en competencia más directa tanto con las criptomonedas cuanto con los sistemas de pagos empresarios.

La adopción de la moneda digital se corresponde con una campaña más amplia que busca afian-



zar el control sobre las compañías tecnológicas obligando, por ejemplo, a que las empresas de pagos se sometan a las regulaciones bancarias tradicionales. El eCNY podría actuar como respaldo para sistemas intrínsecamente imprevisibles, declaró en una reunión en marzo Mu Changchun, director del grupo de investigación en monedas digitales del Banco del Pueblo de China. "Si les ocurriera algo malo, financiera o técnicamente, habría un impacto negativo en la estabilidad del sistema financiero en China", advirtió.

Si el eCNY se afianzara, el banco central podría absorber depósitos de las redes de Ant y Tencent, lo que debilitaría su lucrativo negocio de préstamos y administración de riqueza. A las dos compañías podrían no quedarle más opciones que cooperar. Ambas anunciaron que están trabajando con el gobierno en el eCNY, sin dar más detalles. Mu afirma que el yuan digital no reemplazará a WeChat Pay o Alipay, que representan alrededor del 90 por ciento del mercado de pagos móviles de US\$ 35 billones de China, según Bloomberg Intelligence. Cálculos de Bloomberg indican que el eCNY podría capturar alrededor del 9 por ciento del mercado chino hacia 2025.

La moneda digital también podría dar al gobierno un nivel de vigilancia que no sería posible con efectivo o con monedas digitales independientes. Esto podría ser útil para combatir el lavado de dinero, la evasión impositiva, el juego ilegal y otras actividades ilícitas. Pero también plantea dudas sobre las posibilidades de que la divisa se utilice para la represión política. Yao Qian, exdirector del instituto de moneda digital en el Banco del Pueblo de China, señaló en mayo que la intención de la entidad no era observar todas las transacciones en tiempo real.

Hasta ahora, China ha tratado de persuadir a la gente de que adopte el dinero digital, en vez de obligarlas. Ha regalado millones de dólares en fondos gratuitos, que la población puede gastar en comercios, incluso en las filiales chinas de firmas estadounidenses como Walmart o McDonald's. Empresas de Internet como el sitio de comercio electrónico JD.com Inc y el sitio de viajes Trip.com Group Ltd también están probando el yuan digital como método de pago dentro de sus aplicaciones. Y el gobierno local de Xiongan, una zona urbanizada estatal y una red de innovación próxima a Beijing pagaron a algunos trabajadores en moneda digital. Está prevista una mayor utilización para los Juegos Olímpicos de invierno de 2022.

A fines de junio de 2022 unos 24 millones de personas y usuarios de empresas habían crea-

do billeteras de eCNY, moviendo transacciones equivalentes a 34.500 millones de yuanes (US\$ 5300 millones) para pagar cosas como servicios públicos, restaurantes o transportes, indican datos del banco central. Pero muchos clientes están satisfechos con los actuales servicios de pagos y no ven muchas ventajas en pasarse a la copia dirigida por el Estado. En abril medio millón de personas en Shenzhen fueron habilitadas para participar en la mayor prueba hasta la fecha del yuan digital, pero hubo pocos indicios de interés generalizado. "No me entusiasma para nada", comentó Patricia Chen, una trabajadora de 36 años del área de telecomunicaciones. "Tendrán que ofrecer condiciones realmente preferenciales para atraer gente".

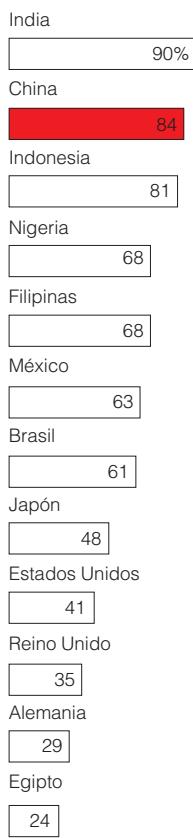
China posiblemente tendrá más dificultades convenciendo al resto del mundo de que use el eCNY, en caso de que lo intente. El país está probando pagos interfronterizos en eCNY con Hong Kong, Tailandia y Emiratos Árabes Unidos. Las iniciativas provocaron críticas del gobierno de Biden, que sospecha que el yuan digital podría desatar un intento a largo plazo por socavar al dólar como moneda mundial de reserva.

El gobierno chino rechaza tales preocupaciones. Por tradición ha limitado la salida de capitales del país; esa es una de las razones que dio para justificar las restricciones a la conversión de yuanes a bitcoin. El gobierno tampoco se ha interesado por acumular los déficits presupuestarios que serían necesarios para ser la moneda mundial dominante, aclara Wolfgang Koester, experto en mercados monetarios en el proveedor de software de administración Kyriba Corp..

Pero grupos de investigación con apoyo estatal también propusieron emitir yuanes digitales en países vinculados con la iniciativa china del Cinturón y el Camino, a través de la cual el país está expandiendo su influencia mundial mediante la construcción de infraestructura en el exterior. Wilson Chow, experto en tecnología, medios y telecomunicaciones en la consultora PwC, afirma que el uso internacional del eCNY podría ser atractivo por motivos más prácticos. Esos beneficios podrían hacer que más países aceleren sus intentos por acuñar sus propias monedas digitales. "Estados Unidos no va a quedarse atrás –advierte. Habrá una carrera". <BW> Bloomberg News, con Zheping Huang, Amanda Wang, y Yujing Liu

THE BOTTOM LINE. Las empresas chinas han estado en la vanguardia de los pagos digitales y el bitcoin, pero el gobierno está retomando el control de la innovación financiera.

- Porcentaje de adultos que tienen una billetera móvil y la usaron el año pasado



Explicando los problemas raciales de Facebook a Facebook



- La empresa ha sido todo un desafío para Laura Murphy y su modelo de reforma a través de auditorías corporativas

Cuando dirigía la oficina de Washington, D.C., de la Unión Estadounidense por las Libertades Civiles, Laura Murphy mantenía relaciones con personas de ambos lados de los problemas polarizados. “Ingresó en estas diversas oficinas y Laura fue recibida como una amiga, una colega y una socia, ya fuera por Maxine Waters, Rand Paul o Mitch McConnell”, dice Anthony Romero, director ejecutivo de la ACLU. “Ese es su poder secreto”.

Murphy pasó la mayor parte de su carrera navegando por la política y las políticas, pero recientemente ha llevado su talento al mundo empresarial, moderando conflictos entre

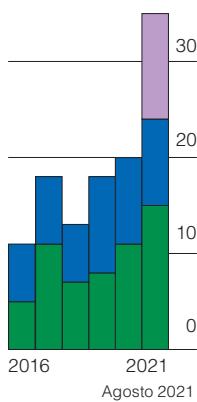
empresas y defensores que critican su impacto en la justicia social y racial. Surgió como pionera de la auditoría de derechos civiles corporativos, una nueva herramienta para hacer que las empresas enfrenten su papel en la perpetuación de las disparidades raciales.

La idea detrás de las auditorías es simple: una empresa le pide a un experto que investigue el impacto de sus productos, prácticas de contratación o políticas sobre poblaciones vulnerables, y luego publica los resultados. “Este es un momento para un compromiso serio con los problemas más importantes”, dice Murphy, que es presidenta de su propia firma, Laura Murphy & Associates. “Una vez que hayas acordado abordar las preocupaciones de las partes interesadas y los auditores las prioricen por vos, no hay mucho margen de maniobra. Tenés que hacerlo.”

El cliente de más alto perfil de Murphy hasta la fecha, Facebook, está probando esa tesis. Pasó dos años auditando Facebook, y la compañía y sus críticos más duros elogiaron su trabajo. Pero en junio, casi un año después de su informe, el

▼ La propuesta de los accionistas por tópicos seleccionados entre compañías del índice Russell 3000

■ Reporte de diversidad
■ Diversidad en el directorio
■ Cuestiones raciales, incluidas auditorías



grupo de derechos civiles Color of Change lanzó una petición digital diciendo que Facebook “todavía se niega a adoptar la gran mayoría de las recomendaciones”, exigiendo que se cumplan. Los críticos de Facebook pueden hacer poco para forzar el problema.

Si bien algunos pueden ver esto y concluir que las auditorías raciales no tienen sentido, los activistas buscan expandirlas. Durante los últimos tres meses, tanto Google de Alphabet como Amazon se han enfrentado a nuevos llamamientos para realizar auditorías de equidad racial. El Sindicato Internacional de Empleados de Servicios y el Grupo de Inversión SOC, que trabaja sobre reformas favorables a los trabajadores con fondos de pensiones patrocinado por sindicatos, han respaldado las propuestas de los accionistas para auditar al menos ocho instituciones financieras.

El director ejecutivo de JPMorgan Chase & Co., Jamie Dimon, un objetivo del SOC, dijo durante una audiencia del Congreso en mayo que las auditorías equivalían a “burocracia y tonterías”. Otros bancos dijeron que las auditorías eran innecesarias, dado que ya donan dinero a organizaciones enfocadas en comunidades vulnerables y hacen públicas sus políticas contra la discriminación, según Tejal Patel, director de gobierno corporativo de SOC.

Una clave del trabajo de Murphy es la credibilidad que proviene de toda una vida de trabajo por los derechos civiles. Originaria de Baltimore, nació en una familia de activistas. Su padre, William, era un juez que fundó un estudio de abogados que trabajaba en casos de equidad racial de alto perfil, y su madre, Madeline, era una destacada activista y candidata política de la ciudad. Murphy saltó directamente al negocio familiar, y comenzó su carrera trabajando para los exrepresentantes demócratas Parren Mitchell y Shirley Chisholm, la primera mujer negra elegida al Congreso, antes de mudarse a la ACLU.

El trabajo de Murphy en auditorías corporativas comenzó en 2016. Vanita Gupta, entonces directora ejecutiva de la Conferencia de Liderazgo en Derechos Civiles y Humanos, le dijo que la plataforma de alquiler a corto plazo Airbnb estaba buscando un consultor en temas de equidad racial luego de un estudio de Harvard que encontró que era menos probable que los anfitriones aceptaran invitados con nombres que sonaran a afroamericanos. Ella accedió a trabajar con la empresa.

Los activistas querían que Airbnb dejara de mostrar fotos de personas que solicitaban habitaciones, eliminando una oportunidad de discri-

minación. Murphy presentó su argumento sin respaldarlo. Airbnb se negó a eliminar las fotos de los huéspedes al principio, pero finalmente lo hizo. “No creo que los grupos de derechos civiles hayan obtenido todo lo que pidieron inicialmente, pero creo que obtuvieron mucho con el tiempo”, dice Murphy.

Dos años más tarde, Facebook contrató a Murphy para que se centrara en cuestiones relacionadas con la moderación de su contenido. Desde el principio, hubo signos de resistencia. Al principio, Murphy trabajó con la oficina de Facebook en Washington en lugar de con su liderazgo superior, lo que indicó de manera efectiva a otras oficinas que no tenían que priorizar su trabajo. Facebook tampoco se comprometió de inmediato a hacer públicos los resultados, posiblemente amenazando con frustrar todo el propósito.

La compañía finalmente puso a cargo a su directora de operaciones, Sheryl Sandberg, lo que mejoró el acceso de Murphy. También prometió publicar los resultados de la auditoría, una decisión que Facebook no anunció hasta que se supo que había contratado a una empresa de relaciones públicas que instaba a los periodistas a buscar conexiones entre Color of Change y el multimillonario financiero George Soros.

Durante el proceso de auditoría, Murphy moderó el conflicto entre Facebook y sus críticos. A fines de 2019, a medida que los defensores se asustaban cada vez más por la desinformación relacionada con el próximo censo, el director ejecutivo Mark Zuckerberg pronunció un discurso en el que enfatizó la importancia de la libertad de expresión, un énfasis que llevaba un rechazo implícito a dar prioridad a la lucha contra la desinformación. La noticia se filtró justo antes del discurso que Zuckerberg había conversado en privado sobre el tema con prominentes conservadores, lo que enfureció a los grupos de derechos civiles a los que no se había enfrentado personalmente.

Murphy convenció a los ejecutivos de Facebook para que se sentaran con estos grupos. El 4 de noviembre de 2019, Zuckerberg fue el anfitrión de algunos líderes en la oficina principal de Facebook y luego cenó con un grupo ampliado en su casa en Palo Alto. De antemano, Murphy entrenó a cada lado sobre cómo aprovechar al máximo el encuentro. Advirtió a los ayudantes de Zuckerberg que se tomaran en serio a los líderes de derechos civiles, recordándoles que representaban a millones de usuarios de Facebook. Aconsejó a los invitados a la cena, algunos de ellos amigos personales desde hacía mucho tiempo, que identifi-

“Estábamos bien con que ella tuviera una voz plena y honesta”



caran objetivos específicos en lugar de convertir la velada en un aire de agravios poco estratégico.

En las oficinas de Facebook, los activistas presionaron a la compañía por publicaciones que sugerían que el censo compartiría los datos de los encuestados con los funcionarios encargados de hacer cumplir las leyes de inmigración. Zuckerberg lo rechazó, según dos personas familiarizadas con el asunto, exponiendo un escenario hipotético de una inmigrante que expresó temores de exponer su estado de ciudadanía al participar en el censo. ¿Debería realmente ser silenciada? Los defensores llamaron al argumento una pista falsa. El mes siguiente, Facebook abordó sus preocupaciones al prohibir las publicaciones que afirmaban que la participación en el censo podría tener consecuencias para la aplicación de la ley.

Los defensores elogian a la empresa, y a Murphy, por el cambio. Los críticos tuvieron menos éxito en cambiar la postura de no intervención de Facebook sobre el discurso engañoso de los funcionarios públicos. A lo largo de 2020, el presidente Donald Trump usó las redes sociales para cuestionar la legitimidad de la votación por correo, sentando las bases para su rechazo de los resultados electorales. Los defensores argumentaron que estaba violando la política de Facebook contra las tergiversaciones sobre los "métodos para votar o el registro de votantes". Facebook no estuvo de acuerdo.

Murphy publicó su auditoría en julio de 2020, reclamando a la compañía por permitir el comportamiento de Trump. En enero, Facebook suspendió a Trump de su plataforma después de los

disturbios en el Capitolio. También contrató a Roy Austin, un exfuncionario del Departamento de Justicia de Estados Unidos durante la presidencia de Barack Obama, para establecer un equipo para supervisar su política de derechos civiles. Ahora tiene ocho miembros.

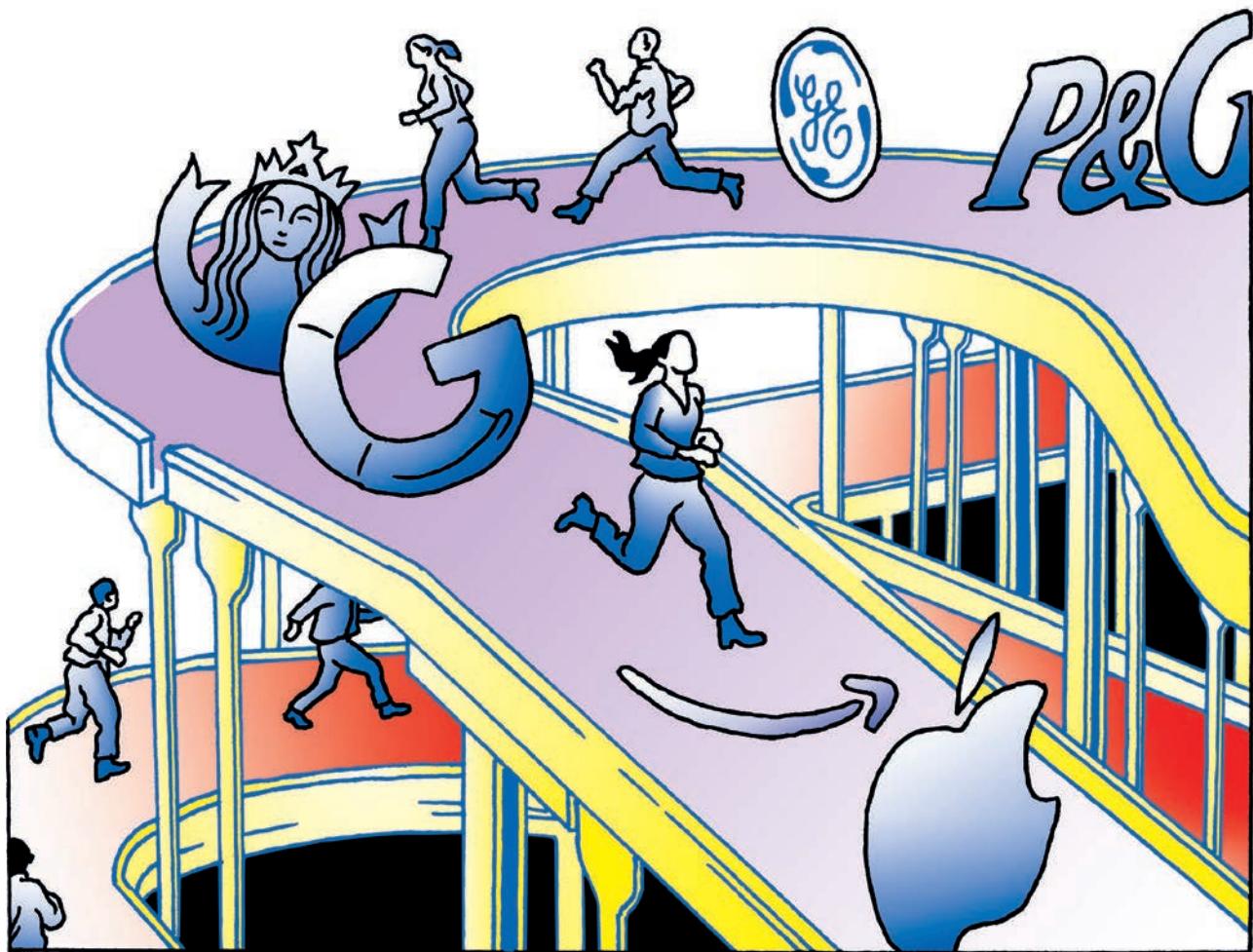
El trabajo de Murphy marcó una gran diferencia, según Sandberg. "Había un montón de cosas en las que Laura realmente creía [creyó] que podíamos hacer y podíamos hacer rápidamente", dice. "Hubo algunas cosas que pudimos hacer más lentamente. Hubo algunas cosas que no funcionaron, pero estábamos bien con que ella tuviera una voz plena y honesta".

Algunos grupos de derechos civiles dicen que el castigo de la compañía a Trump es insuficiente, argumentando que debería ser prohibido permanentemente y la acusan de adoptar un enfoque peligrosamente estrecho del contenido racista y nacionalista blanco. Pero incluso si una auditoría no puede forzar sus recomendaciones, puede hacer que el cambio sea más probable con el tiempo, según Jessica González, codirectora ejecutiva del grupo de reforma de medios Free Press. "El valor de la auditoría es recordar cuáles eran los desafíos en ese momento", dice. "Eso es útil a medida que nos damos cuenta. ¿Cuáles son los tipos de cosas sobre las que queremos presionar a Facebook? ¿Cuáles son los tipos de cosas que queremos remediar a través de la legislación?"

<BW> Naomi Nix

► Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, contrató a Murphy para moderar críticas sobre su contenido.

THE BOTTOM LINE. Los defensores están pidiendo a más empresas que realicen auditorías de equidad racial, lo que puede avergonzarlas y convertirlas en un problema real.



ILUSTRACIONES POR DAPHNE GEISLER. *PRIMEROS 10 MESES DEL AÑO; GRÁFICOS BASADOS EN UN ANÁLISIS DE PERFILES DE LINKEDIN. DATOS: LINKEDIN ECONOMIC GRAPH RESEARCH

El nuevo semillero de talentos

Antes de la era digital, las fábricas de talento empresario eran casi todas compañías exclusivamente grandes, como General Electric o Procter & Gamble, que dedicaban recursos significativos al desarrollo de gerentes. Hoy, cada vez más el mundo empresario estadounidense busca en sus futuros dirigentes flexibilidad, espíritu emprendedor e innovación. Lo cual traslada la ventaja a compañías como Starbucks, que incorporaron la agilidad a su cultura e incluso empuja a las más insulares, como GE, a ampliar su contratación.

“Después del Covid ha entrado en juego un nivel enteramente nuevo de evaluaciones”, afirma Gretchen Crist, reclutadora en RSR Partners. “¿Ha sido probado en crisis el directivo que se está considerando? ¿Tiene la capacidad de conducir en el mundo virtual? ¿Puede reinventarse en tiempo real? ¿Piensa con flexibilidad? Es una manera totalmente nueva de evaluar el talento” — Jeff Green

Trepadores con cafeína

● Starbucks está formando a la próxima generación de dirigentes empresariales de Estados Unidos, y no se hace problemas

Cuando en enero Starbucks Corp anunció la brusca partida de su segunda al mando, la noticia sacudió a Wall Street. La directora operativa Rosalind Brewer, de quien a menudo se decía que era una de las mujeres más poderosas del mundo empresarial debido a la rápida expansión digital que había experimentado la empresa bajo su conducción, se retiraría para dirigir la red de farmacias Walgreens Boots Alliance Inc.. Era la segunda gran sacudida del mes: el director de finanzas de la cadena acababa de anunciar su retiro, lo que en conjunto ponía a prueba al banco de suplentes de Starbucks que analistas de Gordon Haskett habían calificado de "desconcertante".

Pero la pérdida de Brewer no fue el golpe sísmico que temía Wall Street. En realidad, fue la clase de situación que Starbucks ha terminado por descontar. Las contrataciones de la compañía se vuelcan significativamente sobre la propia firma y su amplio banco de talento empresarial diverso a la hora de dar forma a la cambiante clase dirigente de EE.UU.. Y Starbucks lo sabe.

"Estamos creciendo y producimos líderes para el mundo", proclama Angela Lis, directora en jefe de asociaciones en Starbucks, y quien está a cargo de desarrollar y promover carreras. "Esa es una meta para nosotros".

Culturalmente, la compañía tiene muchas fortalezas que los empleadores modernos quieren emular, y pescar su talento es una de las formas más rápidas de conseguirlo. Starbucks empezó a mantener conversaciones difíciles acerca de la discriminación en el ámbito laboral años antes de las recientes admisiones de sus rivales, y en 2018 llegó a cerrar miles de sucursales en Estados Unidos para dedicar una tarde a la capacitación antidiscriminatoria. También desplaza con frecuencia a los directivos, por lo que pasar tiempo en finanzas, operaciones o tareas internacionales no es algo inusual para los educandos, afirma Adam Parker, reclutador en Stanton Chase que ha ayudado a ubicar a empleados de Starbucks en otras funciones. Esa cultura también implica

rechazar ideas que podrían ser rentables pero que tendrían un impacto negativo sobre trabajadores o clientes, aclara Lis. "A menudo decimos que no, y es muy difícil", admite.

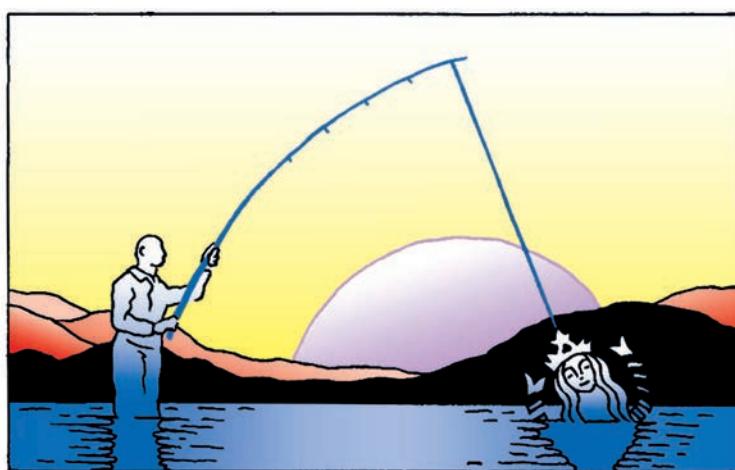
Muchas compañías hablan de cultura pero no como lo hace Starbucks, indican empleados. La empresa siempre deja dos sillas vacías en las reuniones o conferencias: una para el cliente y otra para el empleado. La idea es que sea un recuerdo constante de que no se debe dar una importancia desmesurada a los accionistas, señala Vivek Varma, quien estuvo 12 años en Starbucks antes de retirarse en 2020 para dirigir la iniciativa filantrópica Emes Project LLC, donde todavía trabaja de manera cotidiana con el veterano directivo de Starbucks, Howard Schultz.

También tiene que ver con la manera de tratar a los vendedores y de no imponerse en otros países, opinó la presidenta de Starbucks, Mellody Hobson, en una reunión virtual en la primavera boreal. "Todo eso debe sumarse a la manera en que manejamos la empresa y, al final del día, pensamos que todas esas consideraciones mejoran el valor de los accionistas –declaró. No creemos estar haciendo compensaciones ni poner una cosa delante de la otra, todas importan".

Si existe una "receta secreta" en la capacitación interna de Starbucks, es que se espera que los empleados piensen más allá del rendimiento económico, señala Lis. "Nos enseñaron a integrar y equilibrar los resultados no solo con lo que hacemos sino con cómo lo hacemos", comentó el ex director Adam Brotman, hoy CEO del vendedor de ropa J.Crew Group. "Todo se reduce a tratar de cambiar el papel de una compañía accionaria".

Ese espíritu profundamente arraigado atrae reclutadores al cuartel general de Starbucks. Chipotle Mexican Grill Inc tiene en su directorio de nueve miembros a dos exdirectivos de Starbucks.

▼ Cambios en la participación de tareas de los máximos cargos directivos en EE.UU. de 2019 a 2020





● Gass



● Brewer

Otros alumnos notables incluyen a Leanne Freymar, directora de marcas en JPMorgan Chase & Co., y a Tony Matta, director de crecimiento en Clorox Co. "Tener experiencia en una compañía que parece entender el elemento cultural mejor que otras es algo de lo que las demás firmas quieren aprender", observó Parker.

Según un análisis de Bloomberg de historias laborales de empleados activos en equipos gerenciales, la cadena de cafeterías ha producido casi tantos directivos como empresas más grandes, como Amazon o Walmart, que han aportado personal a los cargos superiores de otras empresas del S&P 500. Aparte de Brewer, que está en Walgreens, varios otros exdirectivos de Starbucks lograron escalar en diferentes compañías. Annie Young-Scrivner se fue en 2017 para convertirse en directora de Godiva Chocolatier, y desde entonces ha sido designada CEO de Wella. Y la principal directiva de Kohl Corp., Michelle Gass, pasó más de 16 años en el gigante del café.

El fracaso era una parte importante del liderazgo durante el tiempo que pasó en Starbucks, recuerda Gass. Se unió a la empresa en 1996, cuando tenía unos 1000 locales. En el momento de su partida, en 2013, las sucursales eran 20.000. "En todo ese tiempo siempre pensé que yo podría

hacer la diferencia, tenía esa mente de emprendedora", señala Gass, cuyo legado en Starbucks incluye el haber agregado crema batida y baño de caramelo al Frappuccino helado. Aun así, "no todo salía, y no había problemas con eso", acota. "Estaba bien fracasar, nos alentaban a fracasar".

Desde luego que dentro de Starbucks sigue habiendo talento, observa Lis. Y a veces algunos vuelven, como sucedió con la actual directora financiera Rachel Ruggeri, quien en 2018 dejó su cargo para convertirse en CFO de Continental Mills. Ruggeri volvió a Starbucks y la designaron como sucesora de la directora saliente de finanzas.

"Never lost touch with Rachel –informa Lis. Ese es otro secreto". *<BW> Jeff Green y Leslie Patton, con Edward Ludlow y Lauren Pizzimenti.*



La fábrica de personal de GE importa talento

● Crotonville forma líderes, pero no puede inyectar sangre nueva

Durante decenios General Electric se hizo conocida casi tanto por producir gerentes de élite cuanto por sus lámparas, equipos eléctricos y los electrodomésticos que llevaron su logo a lo largo de los años. Cuando sus directivos partían –por lo general al cargo más alto en otra empresa grande– GE podía acudir a su poblado banco de suplentes formado en un famoso instituto de capacitación en gerenciamiento, al que alguna vez el ex director ejecutivo Jack Welch llamó "la mayor fábrica de personal del mundo".

El programa de formación repleto de jergas que se dictaba en el predio de Crotonville, Nueva York, sobre el río Hudson, llegó a ser parodiado en la serie 30 Rock de la NBC con Tina Fey y Alec Baldwin en los tiempos en que GE manejaba esa cadena. Para generaciones de buscadores de talentos, los directivos de GE estaban entre los más requeridos, y sus camadas

terminaban dirigiendo las principales firmas del mundo empresarial estadounidense, como 3M, Boeing, Honeywell International o Home Depot.

Pero la costumbre del "Hecho en GE" empezó a cambiar. Luego de tres años de intentar revivir a un productor icónico, el CEO Larry Culp apeló a contrataciones externas para cubrir algunas de las funciones clave de conducción, incluyendo al primer director financiero importado desde al menos 1979, además de los primeros jefes traídos del exterior en tres décadas para dirigir las divisiones de motores a reacción y atención médica. La propia función de Culp, de

hecho, rompe el molde. Siguiendo el impulso de inyectar en GE los principios de la llamada "producción delgada" introducidos por Toyota y que él adoptó cuando era CEO de Danaher, Culp es el primer extranjero en conducir la compañía en sus 129 años de historia. "Para impulsar el tipo de cambio cultural que exige la producción delgada, a menudo se precisa de un cambio de sangre", señaló Scott Davis, analista de Melius Research.

Entre los 20 directivos principales de GE, 15 son nuevos en sus funciones desde que Culp fue designado director ejecutivo en 2018. Al menos cinco de ellos fueron contrataciones externas. "Es parte de la nueva inyección de vida que quiere llevar a la organización –opina Nick Heymann, analista de William Blair. Larry quiere que todos entiendan que se trata de una nueva compañía, no de una versión nueva de GE".

Los CEO que llegan con un mandato de transformación a menudo traen gente nueva. "Nuestra meta es tener talento directivo excepcional con profunda concentración operativa y conocimiento del sector en nuestros papeles cruciales", declaró por email Kevin Cox, director de recursos humanos de GE. "Eso lo conseguimos desarrollando talento dentro de la compañía y atrayendo líderes externos, ya que creemos que ambas cosas son importantes para empujar la transformación cultural de GE". El propio Cox fue una de las primeras contrataciones externas de Culp, ya que se sumó en 2019 tras pasar 14 años como el máximo directivo de RR.HH. en American Express.

GE ha pasado buena parte de los últimos 20 años saltando de una crisis a otra, a la vez que se desprendía de activos y empleados mientras se concentraba en sus funciones industriales básicas. Tasada en más de medio billón de dólares en su apogeo, hoy la compañía tiene un valor de mercado en Bolsa de US\$ 115.000 millones. La cantidad total de empleados era de 174.000 a fines de 2020, frente a los 300.000 de su mejor momento.

El nombramiento en 2001 de Jeffrey Immelt para suceder a Welch desató un éxodo de directivos que también habían competido por el cargo máximo, y expulsó de las filas de GE a varios expertos. Unos egresos similares ocurrieron en 2017 cuando John Flannery sucedió a Immelt. Otros directivos que habían ascendido desde abajo se convirtieron en candidatos a ser arrebatados por la competencia ya que los veteranos se mostraban amargados ante el declive en la suerte de la compañía.

Jeanne Branthover, socia gerente en la firma DHR International, y quien trabajó con GE desde los tiempos de Welch, afirma que el talento interno sobra, aunque no es la fuente de los candidatos a

Se busca: jefe para trabajo remoto

Imprescindible tener experiencia en conducir equipos grandes y diversos a través de mares desconocidos. No se aceptan veteranos en recursos humanos

Si le preguntan a un alumno avanzado de universidad, el cargo de "vicepresidente de productividad y experiencias remotas" posiblemente no estará en su lista de empleos soñados. Pero ese puesto de rápido crecimiento durante la pandemia se convirtió en un camino antes inimaginable para llegar al directorio, o, como mínimo, a un despacho virtual cercano. La función, que según la firma de investigaciones Cowen Partners está hoy entre las 10 más buscadas en cargos gerenciales, implica mantener activo y conectado al personal en tanto trabajen desde sus casas. Ya antes de la pandemia el 11 por ciento de la fuerza laboral planetaria trabajaba a distancia, y el 20 por ciento seguirá haciéndolo de aquí a tres años, indica la consultora Willis Towers Watson. Otros estudios han demostrado que trabajar a distancia puede mejorar la productividad, pero también perjudicar el avance profesional y acelerar el desgaste personal, especialmente cuando se tienen hijos. Por eso es crucial que las grandes

empresas cuenten con alguien que se ocupe de ese tema. "Hay tantas cosas para tener en cuenta con el trabajo a distancia: medir el rendimiento, los premios, la adaptación, más lo referido a impuestos y compensaciones", enumera Elise Freedman, líder de transformación de la fuerza laboral en la consultora Korn Ferry. "Hay que asegurarse de que los que trabajan a distancia no se queden atrás".

Aunque suena a algo que podrían hacer los actuales departamentos de RRHH, la tarea los excede, advierte Shawn Cole, presidente de Cowen Partners. Los candidatos ideales deben tener experiencia en ventas, operaciones o incluso atención al cliente, con aptitudes impecables en conducción y comunicación. Si se hace bien, el cargo puede fortalecer el ánimo y la continuidad de los empleados, y contener las deserciones masivas. Pero por lo general no se lo hace bien: estudios de la firma de investigaciones ejecutivas Spencer Stuart detectaron que alrededor del 25 por ciento de los

equipos virtuales no tienen rendimientos óptimos, y un tercio dijo que sus jefes virtuales no eran eficientes. Aunque la función podría parecer atada al actual ambiente incierto en vez de ser un cargo permanente, Cole alega que no



será efímero, porque las compañías constantemente están modificando sus acuerdos de trabajo a distancia.

Las normas del trabajo a distancia suelen cambiar de un día para otro. A fines de julio, Apple decidió posponer al menos por un mes la reapertura de sus oficinas. Por otro lado, los grandes bancos tendrán que ser más indulgentes ante la posibilidad de que sus reglas estrictas de trabajo en la oficina perjudiquen la contratación.

«*BW*» Matthew Boyle

CEO que solía ser. "Los reclutadores de directivos ya no se fijan en GE como lugar de contratación", señala. Pero eso podría cambiar. "No tengo dudas de que GE se recuperará con su propia gente porque están haciendo un esfuerzo auténtico por cambiar gracias al personal que están designando".

"Estamos haciendo mucho internamente para garantizar que se desarrolle el talento que GE necesitará en el futuro", resumió Culp.

Formado el equipo básico, GE puede empezar a planificar quién sucederá a Culp cuando expire su contrato como director ejecutivo en 2024. La renovación del banco de suplentes ofrecería opciones a GE para cuando llegue ese día, apunta Heymann, de William Blair. "Quiere asegurarse de que después de su partida no habrá posibilidades de que resurjan los fantasmas del pasado". <*BW*> Ryan Beene

Empresas

La batalla que viene: Amazon apuesta por la atención médica

Con el lanzamiento de nuevas plataformas y servicios, el gigante del comercio quiere lograr en la salud lo que consiguió con las ventas online.

Por Dave Lee en San Francisco

Millones de personas hablan todos los días con el asistente de voz de Amazon para darle órdenes mayormente mundanas, como "reproducir música" o "fijar el timer en 11 minutos para la pasta". Pero en el hospital Metodista de Houston, de la misma tecnología se escucha lo siguiente: "Empezar con la cirugía".

A lo largo del último año, la conexión entre una red de ocho hospitales y la rama de computación en la nube, Amazon Web Services, hizo que la activación por voz fuera incorporada en un teatro de operaciones experimentales, que trabaja con gran parte de la misma tecnología que puede hallarse en el asistente Alexa. Las órdenes recorren los pasos vitales de la interven-



Amazon prepara una oleada de servicios de salud, como una farmacia online.

ción, y le permiten al cirujano confirmar verbalmente si se han adoptado ciertas acciones, como la administración de anestesia.

"Empleo mi voz para culminar esas actividades, así que nunca hay un paso que falte", explica el doctor Nicholas Desai, cirujano de pie y tobillo y director de información médica en el Metodista de Houston. "Cuando terminamos (el asistente) anota en el registro médico electrónico que la actividad culminó, así que si alguna vez surge algún problema, o algo que no se hizo, habrá una notificación".

En los consultorios médicos del hospital, la tecnología de Amazon escucha con atención —y con el previo consentimiento de los pacientes, afirman en el centro médico— en busca de detalles que se puedan sumar a las historias clínicas o analizar como opciones de tratamiento. "Mi asistente digital de voz escucha, asociado conmigo en la atención del paciente", aseguró Desai, que llama al aparato "doble juego de oídos". El médico agrega que el tiempo que pasa hablando con el paciente, en vez de teclear en una máquina, equivale a una mejor atención médica general.

El sistema representa apenas una porción de los planes de Amazon de alcanzar la misma ubicuidad en la atención médica que en otros mercados, con herramientas y plataformas que apuntalan una industria en la cúspide de una drástica modernización.

La compañía está en vías de presentar una oleada de servicios de salud orientados a los consumidores, como una farmacia *online* y la telemedicina. Al mismo tiempo, desarrolla de manera constante sus capacidades en AWS, un intento por crear un nuevo sistema operativo para ocuparse desde la administración de las historias clínicas hasta el uso de IA como predictor de cuándo podría enfermarse una persona.

Considerado un gigante durmiente en el sector de la salud pública, Amazon por fin está despertando. La audiencia a la que apunta quita la respiración: la compañía al mismo tiempo vende sus credenciales directamente a los consumidores, a empleadores frus-

trados con los costos y a hospitales y redes de salud responsables de administrar la atención.

Abunda la competencia. Algunos son gigantes hermanos como Google y Microsoft que tienen su propia nube y ofertas de IA, además de Walmart, un enemigo familiar. El mastodonte del comercio minorista abrió recientemente una cantidad de clínicas por todo Estados Unidos que ofrecen "atención urgente, análisis de laboratorio, radiografías y diagnósticos, asesorías y servicios dentales, ópticos y de audición".

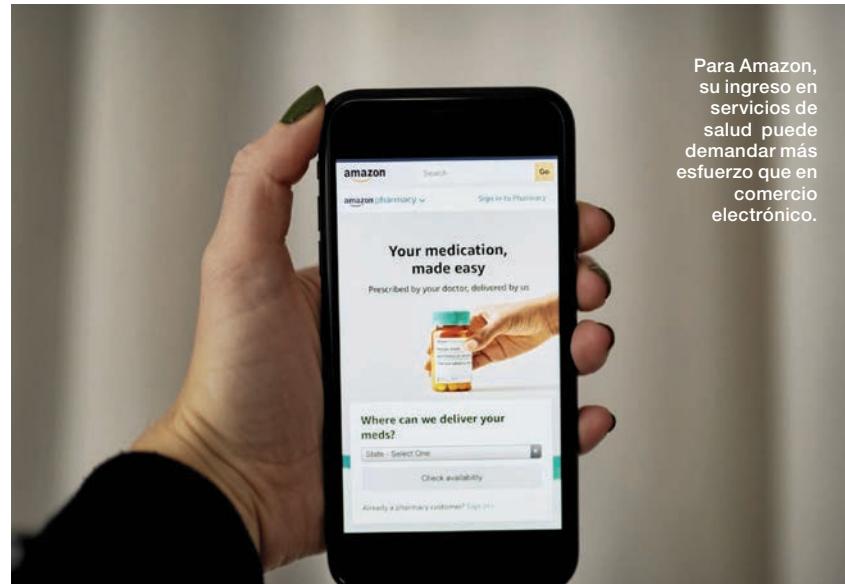
Pero si Amazon puede sortear la competencia –y un paisaje político cada vez más temeroso de su poder– la atención médica está llamada a ser una de las mayores oportunidades para el nuevo director ejecutivo de la compañía, Andy Jassy, en tanto gana altura tras la salida del fundador, Jeff Bezos.

"No tienen que descifrar el código de un día para otro –afirma Brent Thill, analista en Jefferies. Pero si logran resolver esto, habrá que prestarles atención".

Empuje de las Big Tech

En Estados Unidos el costo de la atención médica se salió de control. El Centro de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS) de Estados Unidos proyecta que el gasto en cuidado de la salud en 2021 llegará a US\$ 4,2 billones –alrededor del 18 por ciento del producto bruto interno– y a US\$ 5 billones en 2025. Buena parte del costo lo pagan los empleadores. Un estudio de la Fundación de la Familia Kaiser indica que una abrumadora mayoría de directivos –87 por ciento– considera que el pago de la atención médica de los empleados se tornará insostenible en un plazo de cinco a 10 años.

Pero al mismo tiempo están apareciendo nuevas tendencias. Los dispositivos que rastrean nuestro estado de salud son más inteligentes y cada vez se usan más. La conectividad mejorada y más barata ha hecho que la atención a distancia fuera no sólo posible sino, para una cantidad creciente de personas, una preferencia. La inteligencia artificial, auxiliada por el procesamiento de *big data*, abrió grandes avenidas pa-



Para Amazon, su ingreso en servicios de salud puede demandar más esfuerzo que en comercio electrónico.

Números de la atención médica en EE.UU.

87 %

de los directivos, afirman que el costo de la atención médica de sus empleados será insostenible dentro de cinco a 10 años.

US\$
5
Billones

Gasto estimado en atención médica en EE.UU hacia 2025, frente a los US\$ 4,2 billones de este año, según los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid.

US\$
3100
Millones

Inversiones combinadas en salud de Amazon, Apple, Facebook, Google y Microsoft a mediados de 2021, frente al gasto de US\$ 3700 millones en 2020.

ra crear nuevos tratamientos o planes de atención.

Las grandes tecnológicas creen que están en un cruce de caminos entre esas tendencias tentadoras. Por encima de los negocios que se están formando internamente, las inversiones conjuntas en salud pública de Facebook, Microsoft, Google y Apple subieron en 2020 hasta los US\$ 3700 millones. A mediados de este año, indica CB Insights, se volcaron al sector otros US\$ 3100 millones.

La diferencia para Amazon –y el lugar donde captura la atención de personas como Desai– radica en que contempla lanzar lo que equivale a su propio sistema de atención médica, haciendo que la actual infraestructura de

la firma, que incluye a su vasto imperio de almacenes y centros de reparto, logre en la salud lo que consiguió con las compras por Internet.

Desai esboza su idea de cómo podría funcionar el servicio. "Cuento con un sistema de reparto de medicamentos. Por Prime puedo llevarte medicamentos de manera inmediata. Hay actividades de voz con Alexa que pueden dar turnos. Puedo hacer que te vea un médico visualmente, verbalmente o digitalmente".

Primero los empleados

A pesar del obvio potencial, Amazon ha tenido una serie de reveses en la atención médica. Uno de esos momentos llegó en 2018 cuando la compañía anunció –asociada con JPMorgan

y Berkshire Hathaway— un emprendimiento conjunto médico llamado Haven con el que pretendía reducir costos y mejorar el rendimiento para empleados de los tres grupos.

El anuncio hundió de inmediato las acciones de sus rivales en el sector —decenas de miles de millones de dólares perdidos por competidores como Walgreens Boots Alliance— pero demostró ser prematuro. La iniciativa no logró despegar y, luego de tres años, fue cerrada en enero pasado.

Análisis posteriores de fuentes externas llegaron a la conclusión de que incluso con la fuerza combinada de las tres empresas, no alcanzaba para presionar a los proveedores establecidos para que ofrecieran servicios más económicos.

El final de Haven también señaló algo más: que Amazon estaba dispuesta y en condiciones de actuar en soledad en pos

hogareños de Covid-19 por el cual las personas encargan un equipo en Amazon.com y lo reenvían para recibir la prueba y los resultados en 24 horas. Se entiende que será apenas un comienzo: ciertos avisos de empleo indican la ambición de desarrollar diferentes tipos de exámenes. Una de esas publicaciones buscaba una persona con “aptitudes y conocimientos para entrar en territorios ambiguos o nuevos frente a reguladores locales, estatales o nacionales en cuanto al diagnóstico clínico”.

Los analistas reconocen una pauta familiar. Las soluciones creadas para atender las necesidades propias de la compañía, como haber tenido que examinar por Covid a los trabajadores de sus almacenes, pasan a ser adaptadas para que las usen otros. Tal como sucedió con AWS, que empezó como un sistema interno de computación de la

zon Care y se comenta que la empresa está en conversaciones con aseguradoras importantes, indicó un estudio de julio de Business Report, en un intento de convertirse en un beneficio para decenas de millones más de pacientes. Amazon se negó a comentar las versiones acerca de esos planes.

“Tenemos que afrontar esto con humildad —declaró el directorio de Amazon, Babak Parviz, al hablar de las ambiciones en temas sanitarios de Amazon durante un encuentro realizado en junio por el Wall Street Journal. Sabemos que hay mucho que desconocemos. Pero también hay optimismo. De verdad tratamos de hacer algo bueno”.

Es la oportunidad ideal. Según McKinsey, el uso de servicios de telemedicina en Estados Unidos fue en febrero de este año un 38 por ciento más alto de lo que había sido antes de la pandemia, ayudado por el relajamiento de las regulaciones. “Amazon pondrá nervioso al sector —señala Arielle Trzcinski, analista principal en Forrester. Tienen la flexibilidad para llegar al consumidor dondequiera que esté”.

Una población estadounidense largamente frustrada con la red compleja del sistema de atención médica del país estará dispuesta para aceptar la “amazonificación” del servicio, arriesga Glen Tullman, director ejecutivo de Transcarent, compañía de tecnología de la salud radicada en Chicago. Tullman fundó Livongo, firma de servicios de salud que se asoció con Amazon en cantidad de iniciativas.

“El sector pasó los últimos 20 años diciendo que iban a hacer que la atención médica fuera menos confusa, menos compleja, menos costosa...y eso no ocurrió”, recordó.

“Como (Amazon) no tiene hospitales, como no cuenta con una estructura existente, puede abordar esto *de novo*. Dirá que será lo mejor para nosotros, pero también hay cantidad de dinero disponible en la atención médica para conseguir ganancias”.

“Cuestión de absorber”

Alguna vez Jeff Bezos definió a AWS como “el mayor episodio de suerte en

“Hay empleadores ávidos de reducir los costos médicos. Si Amazon da en la tecla, tendrá otra línea de negocios”.

de su meta de reducir el costo de la atención médica de sus propios empleados. Después de todo, su base de empleados, que ahora ronda el millón solo en Estados Unidos, ofrece amplias oportunidades para adoptar iniciativas a gran escala. Una de ellas, en asociación con Crossover Health, de California, facilita acceso a una red de centros de salud a los empleados de Amazon, a sus parejas e hijos. Hasta ahora está disponible en cinco regiones, y se presume que se anunciarán más de manera inminente.

Amazon causó otro espasmo en el mercado en 2018 cuando compró Pill Pack, el servicio de reparto por correo de compras con receta asentado en New Hampshire, y al que luego dejó que trabajara casi enteramente de modo independiente. A fines del año pasado, empero, Amazon hizo la jugada que todos esperaban al lanzar Amazon Pharmacy, que ofrece reparto y descuentos en lugares físicos como CVS.

En julio de este año, Amazon lanzó Amazon Dx, un servicio de exámenes

infraestructura de la firma, el sistema de salud de Amazon gradualmente empieza a abrirse para todos.

“Hay muchos empleadores con fondos propios que están ávidos de lograr una significativa reducción en los costos médicos —comenta Jeff Becker, analista del cuidado de la salud en CB Insights. Si Amazon da en la tecla, contará con otra lucrativa línea de negocios. De momento parecen avanzar rápidamente por ese camino”.

En marzo se anunció que Amazon Care, su producto de telemedicina, estaba disponible para empresas de todo Estados Unidos. El servicio, que consiste en charlas por video con un médico o enfermera las 24 horas, además de visitas en persona en algunas regiones, era accesible desde 2019 a empleados de la sede central de Amazon en Seattle como parte de un plan piloto. El servicio es administrado por Care Medical, un contratista tercerizado.

Amazon informó que “múltiples” compañías suscribieron el uso de Ama-

la historia de los negocios”, porque “durante siete años no afrontó ningún tipo de competencia”.

Pero a pesar de esa ventaja, los rivales tecnológicos de Amazon fueron más rápidos en lo que respecta a ofrecer herramientas en la nube adaptadas específicamente para los proveedores de atención médica. Microsoft y Google tienen hoy más clientes de salud reconocidos públicamente que Amazon, señalan en CB Insights.

“No es que se haya frenado el ritmo de innovación en AWS –aclara Becker–, sino que empezaron tarde. AWS fue

“Ahora es cuestión de absorber”, señaló una persona del equipo de salud de AWS, que pidió el anonimato porque no está autorizada a hablar con la prensa. “Muchos sistemas de hospitales básicamente están tomando esta decisión: llevar sus datos de servidores físicos a Microsoft, Google o AWS”.

En busca de más aplicaciones para integrar, semanas atrás Amazon debía presentar unas 10 startups que forman el primer contingente de su programa de incubadoras de atención médica en AWS, un curso intensivo de cuatro semanas por el que compañías tecnoló-

que produce videos con calidad Netflix y experiencias de realidad virtual para médicos.

Mercado competitivo

El programa de aceleración demostró en parte el alcance del papel que Amazon prevé tener en la atención médica. Pero esa podría ser una posición que no sería bienvenida en momentos de agitadas tensiones políticas en torno al gigante del comercio virtual, que incluyen exhortaciones como las de la senadora Elizabeth Warren para que la compañía sea dividida.

“Amazon afronta preocupaciones significativas que se refieren a su tamaño”, advierte el profesor Robert Huckman, titular de la cátedra de iniciativa médica en la Escuela de Negocios de Harvard. “Sumar la salud a la mezcla agregaría otro servicio crítico”.

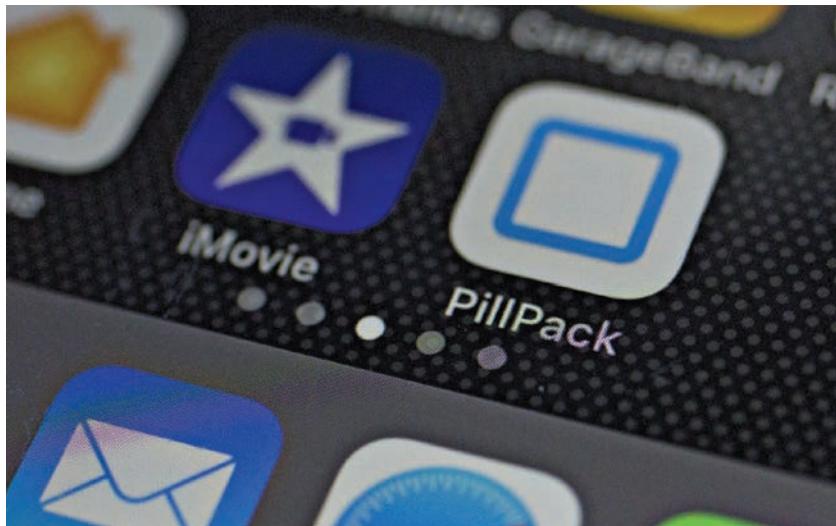
Una preocupación particular es el grado en que Amazon podría querer desempeñar un papel incluso más central siendo propietaria de sus propias clínicas, o convertirse en una aseguradora.

“Si Amazon logra captar más pacientes a partir de su nombre, entonces también empezará a recibir (historias médicas) –acota Huckman. La pregunta que se harán los reguladores es hasta dónde permitirán que lleguen las compañías tecnológicas”.

Pero el argumento de Amazon en otros sectores –que tiene cantidad de competidores capaces– sonará con particular veracidad en la atención médica, donde Amazon se enfrentará a compañías de seguros como Cigna, además de otros minoristas, como Walmart.

Y en cuanto a sus servicios, la estrategia de Amazon depende de convencer a los consumidores de elegir los servicios virtuales antes que las ubicaciones físicas en las que ya confían. Se trata de un salto mayor al de convencer a la gente de que pruebe una nueva librería, advierte Charlie O’Shea, analista de Moody’s.

“Digamos que será un largo recorrido –opina. Si alguien está cómodo con su farmacia, que está cerca de la casa, ¿por qué la cambiaría? Será algo más competitivo que cualquier otra cosa que Amazon haya intentado”. <FT>



el último en tener algunas de las funciones específicas de atención médica que primero tuvieron Microsoft o Google. Una fue la certificación HITRUST (una norma de seguridad informativa), por la cual los hospitales pudieron confiar en que su infraestructura era auténticamente segura”.

Esto ha sido admitido en AWS, donde el año pasado se multiplicaron los intentos por acortar el terreno perdido. En julio, para reforzar sus credenciales, la compañía lanzó AWS for Health, una selección de sus servicios adaptados a proveedores de atención médica. Entre ellos estaban AWS HealthLake, una herramienta que utiliza el aprendizaje de máquinas para incorporar y regularizar los datos sanitarios.

gicas del área de salud establecidas pero relativamente pequeñas se aprestan para ingresar en AWS.

“Es como la App Store –explicó el empleado de AWS. Revisan la estabilidad de tu aplicación, se aseguran que no haga nada ilegal y cumpla con todas las regulaciones”.

Entre los que se anotaron para participar, según declaraciones de tres personas al tanto del programa, está Piecess, una compañía radicada en Texas que emplea IA para pronosticar a lo largo del tiempo el estado de salud de un paciente. Otra, Gyant, es un asistente digital diseñado para reducir la carga en los centros de atención telefónica de los hospitales enviando los pacientes a una sala de chat. Y Giblib, una startup



CHARDONNAY, TRAS LA HUELLA DEL MALBEC

Es una de las cepas más reconocidas y versátiles del mundo y gana espacio en el país. Quiénes están detrás de su producción más exclusiva.

La Argentina tiene una larga prosapia adoptando cepas francesas que aquí encuentran definitivamente su mejor versión. Sin embargo, no sería el caso del Chardonnay. Este blanco, hijo dilecto de la Borgoña, a diferencia del Malbec, viene siendo versionado exitosamente desde los valles de Oregon hasta las rispideces de Marlborough, Nueva Zelanda.

Desde hace poco más de una década en el último jueves previo al Memorial Day (de hecho la instauración de su Día Internacional fue impulsada por Estados Unidos) cerrando mayo se celebra su fragrante existencia. Es que buena parte de la razón de su éxito es su versatilidad, adaptándose a los distintos terrenos y climas con versiones más untuosas al norte o más ácidas y frutales hacia el sur. El Chardonnay se lleva muy bien con la barrica y por eso ha sabido labrarse una reputación como blanco que aguanta la guarda y despliega notas maduras. Por supuesto que ahí no se acaban sus posi-

bilidades y ya existen también interpretaciones locales que apuestan por las notas más minerales y frescas.

“En mi opinión es una de las variedades más importantes en la Argentina”, afirma Silvio Alberto, Chief Winemaker de Bodegas Bianchi. “Diría que es uno de los varietales que más se ha trabajado en cuanto a su manejo en el viñedo y en la bodega, definiendo los distintos estilos o segmentos de vinos a la cual se lo destina. Una variedad que te permite elaborar desde vinos muy frescos, jóvenes –donde buscás la identidad del varietal, el vino con una muy buena acidez, refrescante con una exposición de aromas y sensaciones increíbles– hasta vinos más complejos. Vinos donde el manejo del viñedo se hace fundamental, el concepto de *terroir* marca su impronta y que luego todo ese bagaje de sensaciones que se sintetizaron en el viñedo, se retoman en la bodega con fermentación en barricas de roble francés, para buscar aún más la concentración”.



El Chardonnay se lleva muy bien con la barrica y aguanta la guarda.



"El Chardonnay es una de las variedades más importantes en la Argentina. Permite elaborar desde vinos frescos y jóvenes hasta vinos complejos"

disminuyendo la producción por hectárea buscando mayor concentración, selección manual de racimos, prensado directo con racimo para luego fermentar un 100 por ciento en barricas de roble francés nuevo. Su crianza es de 12 meses en donde realizamos el *battonage*, es decir, poner en contacto las borras finas con todo el vino contenido en la barrica para darle más untuosidad y volumen en boca, en definitiva, mayor complejidad. Un vino de una elegancia sublime pero que gracias a las técnicas vitícolas y enológicas que aplicamos –que luego se reflejan en una mayor estructura en el vino– nos permite mantener ese caudal impresionante de fruta y frescura a lo largo de la crianza", describe el *winemaker*.

Otros a los que no le va en saga la experiencia regia es a los responsables de Pr1mus, el tope de gama de Bodegas Salentein. Desde 1999 Pepe Galante y su gente habían descollado con sus primeros Pinot (que fueron a amenizar el casamiento de la actual Reina de Holanda) y por supuesto sus Chardonnay. "Todo tiene que ver con la zona en que se lo produce, la Finca La Pampa en San Pablo, en el Valle de Uco –comenta Galante–. Si bien toda la cuenca es reconocida por la calidad de sus vinos, lo que ofrece este paraje es una franja de altura ideal para blancos de ciclos muy largos, entre los 1300 y

Gambito de reina

Si bien como se desprende de su comentario Bianchi posee diversas versiones de la cepa, una de sus creaciones más exclusivas es María Carmen Chardonnay, una etiqueta que ha sabido entrar y salir del mercado como una de las expresiones más exquisitas de esta bodega. "Este Chardonnay 100 por ciento proveniente de nuestra finca Las Paredes de San Rafael es un vino que tiene un manejo muy detallado en el viñedo,

los 1400 metros (sobre el nivel del mar). Esto da por resultado vinos con poco nivel alcohólico pero buen PH y por sobre todo una elegantísima acidez. En nuestro caso hemos comprendido que el Chardonnay es la variedad que mejor acepta una fermentación en barrica. Esta versión tiene mucho contacto con lías y además se lo remonta con *battonage* varias veces durante su paso por madera. Así conseguimos una expresión larga, uñuosa y elegante. Podríamos hablar de un estilo entre Bordelés y Californiano”.

En el caso del Pr1mus Chardonnay 2017 se nota la incidencia del frescor relativo de la añada, lo que posibilitó una maduración lenta y equilibrada que ayudaría a que no se dispararan los alcoholes. La finca, además, se encuentra entre dos arroyos (Las Tunas y Villegas) que aportan diferentes perfiles de terreno, arena y calcáreo el primero y un suelo más profundo el segundo y aunando estos aportes se consigue un blanco suntuoso, de un dorado presente y ligeras notas oxidativas típicas de una maduración noble.

Dentro del Clos que Michel construyó llega otro ejemplo de Chardonnay señorial. Diamandes es una de las patas del Clos de los Siete a los que ofrenda su porción elegida para cada añada, pero el Grande Reserve pertenece a su portfolio privado. “Este vino es parte de una partida muy limitada con los producidos de cerca de dos hectáreas, una selección masal de alta calidad que fue plantada en 2006”, comenta Ramiro Balliro, enólogo de la bodega. “Lleva un proceso muy minucioso de seguimiento y después, sobre la cosecha, de separación de pequeños lotes dentro de la propia parcela. Se los deja reposar por cerca de 24 horas para que se asienten en forma natural produciendo los primeros vinos, que luego de definidos habrán de fermentar en barricas de roble francés. Allí estarán, dependiendo del año, entre 11 y 12 meses. También estamos buscando estructura mediante el contacto de lías por medio del battonage. Nuestra idea no es producir un vino ligero. Este Grande Reserve fue pensado desde el vamos como un vino de guarda”.

Gracias de Doncella

Una de las ventajas que brinda la ubicación geográfica argentina (más altura y consecuentemente más frío) sirve para hacer apuestas poniéndole aún más fichas a la acidez. No quiere decir que se descarte la madera, pero sí que se busque priorizar la frescura y los toques florales. Y un buen ejemplo para iniciar este apartado es el Terroir Series Chardonnay Las Piedras 2019 de Trapiche. “Esta finca está ubicada en Los Árboles, Tunuyán. Es un viñedo muy particular y único por estar muy cerca de la montaña. Tiene 72 metros de desnivel y una forma como de pelota de rugby con la parte más alta hacia el oeste y la más baja hacia el este. La cercanía con la montaña hace que exista un microclima muy especial y que las precipitaciones allí virtualmente doblen la media local. Y además sobre ambos

costados del viñedo corren dos pequeños arroyos. De hecho nos pasó que, de repente, las plantas empezaron a tomar demasiado vigor, algo sorprendente porque siempre usábamos un riego por goteo muy controlado. El misterio se resolvió mediante calicatas que nos llevaron a descubrir que las raíces habían ido muy abajo y tomaban, constantemente, aguas de napa de esos arroyos. Conclusión, ahora Las Piedras es un secano cuya superficie apenas si se riega”, cuentan desde Trapiche.

Sin Límites es una de las series que Edy del Pópolo desarrolla para Benmarco, la línea de Susana Balbo dedicada a la búsqueda de vinos con la menor intervención enológica posible y recién había abierto el juego con esta cepa en 2018. Pocos ejemplares quedan de esa partida y ahora en el mercado se puede encontrar casi exclusivamente la de 2019. “Este vino proviene de nuestras fincas en la zona de Gualtallary, que ranquean en una cota de 1500 metros con un perfil franco arenoso y los aportes típicos de calcáreo –señala el viticultor– yiendo de una añada a la otra podemos ver cómo se evidencia la diferencia del clima entre ambas etiquetas. La primera fue seca y fresca y posibilitó un vino con una acidez menos presente que, si bien no buscaba uñuosa sí tenía una boca más contundente y quizás no tanta fluididad. En cambio en la última podría decirse que primó la flor sobre la fruta”. En el tono este 2019 es limpio y pajizo con un dejo metálico. Ciertamente se trata de un vino más austero, herbal, en lo cítrico más tirando a pomelo rojo, pero con buena profundidad donde no se nota una carga alcohólica aún mayor que la de su predecesor.

Aunque ha tenido una maduración en barrica de 500 litros, esta ya llevaba algunos usos puesto que la idea era redondear el vino pero sin sumar madera.

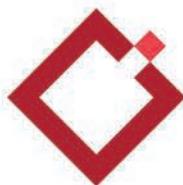
Atamisque es una bodega eminentemente francesa pero que se aquerenció profundamente en San José, Valle de Uco, al punto de ser bautizada con el nombre de un arbusto cuyano. Producido desde 2006 su *savoir faire* le dio la idea de probar con Chardonnay en el Nuevo Mundo. No es que se aboque exclusivamente a esta cepa pero sí tiene un ejemplar en cada una de sus líneas hasta desembocar en su tan celebrado como escaso Atamisque Chardonnay. “Este es un ejemplo de nuestro extremo de gam –explica su enólogo Philippe Caraguel–. Recurre en su totalidad al uso de una tonelería especial de la borgoña. Aunque se consiente cierto grado de turbidez durante la elaboración eso solo es a fin de sumar contacto con su materia pero una vez estibado el vino es totalmente límpido. Esta elección tan cuidadosa de la barrica trata específicamente de preservar un perfil ante todo mineral donde la madera no resulte invasiva, buscando que sume solo un leve aporte táctil al vino”. Hay notas de *brioche*, peras y una banana que se desmarca del panteón típico de descriptores de la cepa. Aunque pueda sonar a oxímoron es un desparramo de sensualidad y elegancia digno de cerrar este show de versiones de la blanca coronada. <AP> Fabián Dorado

**La altura y el frío
son ventajas de la
geografía local que
permiten obtener
vinos con elegante
acidez.**

- ◆ Derecho Societario.
- ◆ Litigios & Resolución de Controversias.
- ◆ Derecho Laboral.
- ◆ Impuestos & Comercio Exterior.
- ◆ Derecho Público y Administrativo.
- ◆ Telecomunicaciones, Medios y Tecnología (TMT).



**Think
outside
the box.**



HANG KUCHEN
SPORLEDER &
RODRIGUEZ MORALES
ABOGADOS



Libertad 567, Piso 5, C1012AAK, CABA.



(011) 6346 2790



www.hsrabogados.com



Nos enseñaron que uno más
uno es igual a dos. Pero si
combinamos correctamente
personas y tecnología, podemos
hacer algo extraordinario.

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

©2021 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC.

pwc