



CAFÉ CORTO. La china Luckin, que quiso competir con Starbucks, dibujó ventas por cientos de millones.

En Alianza con
Bloomberg
Businessweek

Apertura

Edición 323 - Noviembre 2020 - Argentina \$ 315

00323

640004
9 770328



Gimnastas

Especial
Mujeres Líderes
Quiénes son
las nuevas CEOs
y qué piensan



Con la pandemia
y la volatilidad local,
los ejecutivos de finanzas
debieron extremar
su flexibilidad para
preservar los recursos y
mantener a flote a las compañías.
Cómo enfrentan
la tormenta perfecta.



de la



Guía de
Inversiones 2020
Cedears, acciones
y Wall Street



crisis

CFO DEL AÑO: Gabriel Cohen

El ejecutivo de Pampa Energía, elegido por los referentes



Cargá el futuro

Eléctrico, como solo Audi puede hacerlo.
Comienza la nueva era de la movilidad.
Future is an attitude.



Nota del Editor

El empleo, un llamado de alerta

Las últimas medidas tomadas por el Gobierno trajeron un respiro a un mercado cambiario que venía muy convulsionado, con un dólar *blue* que rozó los \$ 200 y amenazaba con seguir trepando. El “giro a la ortodoxia” del ministro de Economía Martín Guzmán, en el sentido de prometer acciones para reducir el déficit fiscal en 2021 más allá de lo contemplado en el Presupuesto (4,5 por ciento del PBI) y limitar el financiamiento del Banco Central, permitió que los dólares alternativos bajaran un escalón y se apaciguara transitoriamente el nerviosismo. Pero el problema de fondo no está resuelto, ni mucho menos. Con una brecha cambiaria todavía muy alta y la montaña de pesos dando vuel-

tas, las dudas sobre cómo hará el Gobierno para bajar ese déficit el año próximo persisten. Resulta imposible olvidar los datos que componen el cuadro: una economía que caerá más del 12 por ciento este año; inversión en su piso histórico; un desempleo que puede trepar más allá del 20 por ciento; niveles de pobreza superiores al 50 por ciento; y una inflación persistente que no cede ni lo hará en el corto plazo. La peor crisis de la que se tenga memoria.

Torcer ese rumbo exige mucho más que puentes transitorios hasta que empiecen a entrar las liquidaciones de dólares de la próxima cosecha en marzo. Una economía anémica que en el mejor de los casos –si el Covid-19 y su

abordaje interno lo permiten– empieza a recuperarse tímidamente en 2021 no solucionará los graves problemas sociales. Para revertir la decadencia hace falta un *shock* de confianza con un programa ambicioso que encarrile todas las variables y logre movilizar la inversión privada para generar empleo genuino, en vistas de la cantidad de puestos que se perdieron y los que corren riesgo. No parece haber conciencia de semejante gravedad. El mercado de trabajo es una muestra más que representativa del fracaso recurrente: la Argentina no crea el empleo necesario hace una década y previo a la pandemia solo tenía trabajo en el sector privado formal menos del 20 por ciento de la población eco-

nómicamente activa, según un estudio de precarización laboral que realizó la Universidad Di Tella. Pero para que los dólares que están guardados vuelvan al circuito y el sector privado se atreva a invertir se necesita además un horizonte político que no abra dudas sobre cuestiones básicas como el derecho de propiedad. Los mensajes contradictorios y plagados de prejuicios ideológicos solo acentúan la desconfianza. Y el empobrecimiento se profundiza, en más de un sentido.

Hasta el próximo número.

Pablo Ortega

STAFF Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora de Revistas, Suplementos, One Shots y Audiencias: Florencia Pulla. Editor Apertura: Pablo Ortega. Redactora: Eugenia Iglesias. Escriben en esta edición: Laura Mafud, Tomás Carrió. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Director Comercial: Christian Findling. Gerente Comercial: Mauro Mattioli. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Mariana Sussanich, Nicolás Raffo, Katherine Contreras. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Aixa Barrios, Fabiana Grassano, María Eugenia Gómez, Marina Trociuk, Flavia Gamalero. Asistente comercial: Mercedes Sánchez. Circulación: Diego Meriggi. Departamento de compras: Celia Aballay.

EL CRONISTA COMERCIAL Presidente: Francisco de Narváez. Director General: Federico Erhart. Director de Administración y Finanzas: Luis Rodríguez. Director de Marketing y Distribución: Diego Memoli. Gerente de Recursos Humanos: Aldo Jiritano. Gerente de Sistemas: Gustavo Suárez del Solar.

Registro Nacional de la Propiedad Intelectual: 5216676. Es propiedad de El Cronista Comercial S.A. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. ISSN N° 0328-6401. Impresión y Encuadernación: Arcángel Maggio S.A. (Lafayette 1695, CABA) Distribución: Capital y GBA: TRIBE S.A. (Agustín Magaldi 1448, Cap.Fed.). Interior: Distribuidora Austral S.A. (Isabel la Católica 1371, CABA).

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

Miembro del



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

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

Gimnastas de la crisis

Primer plano

- Antes de que rompa 6

- Gente para tener en cuenta 8
- Deminán Niedfeld
Pablo Muñoz Agopian

Pases del mes

Ecosistema

- Pitch 10
- Ikai Foods

- Emprendedor 12
- Pampa Vida

Sumario

Edición 323

Nota de tapa

- Gimnastas de la crisis 16

Con la pandemia y la volatilidad local los ejecutivos de finanzas extremaron su flexibilidad

- CFO del año 20
- Gabriel Cohen 24
- Gustavo Macchi 30
- Alejandro Calabro 34
- Cómo se hizo

La City

- Pasaporte para saltar fronteras 38
- Tiempo de globalizarse 40
- Golpeado pero no abatido 43
- Sin rumbo ni rebote 46
- Asegurar la solvencia 48
- Elefantes ágiles 52
- Bancos en los tiempos de la gran transformación 56

Negocios

- Mujeres líderes 58

La paradoja de las dos ruedas 86

Bigbox: "Tomamos buenas decisiones a tiempo" 90

Rigby: "Las metodologías ágiles no son la panacea" 92

Target

- Lanzamientos sin cuarentena 98

Innovación

- Más ley que orden 102

FT

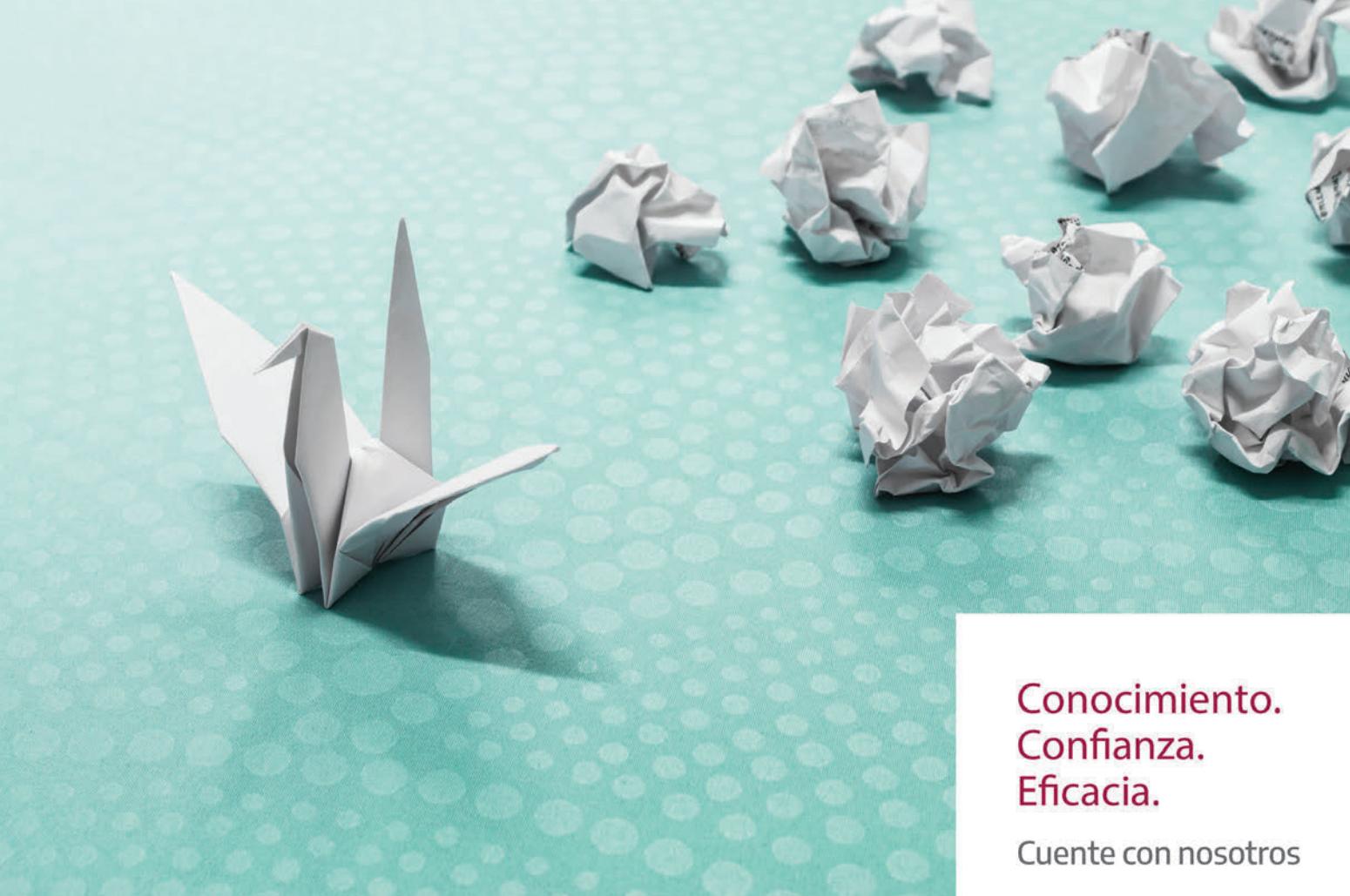
- China fija las reglas de la tecnología de punta 124

Style

- Abrir en cuarentena 128

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

- El caso Luckin 108
- Disney dejó de ser el lugar más feliz del mundo 112
- La guerra del streaming 116
- Llega al real estate
- Cuando lloran los halcones 120



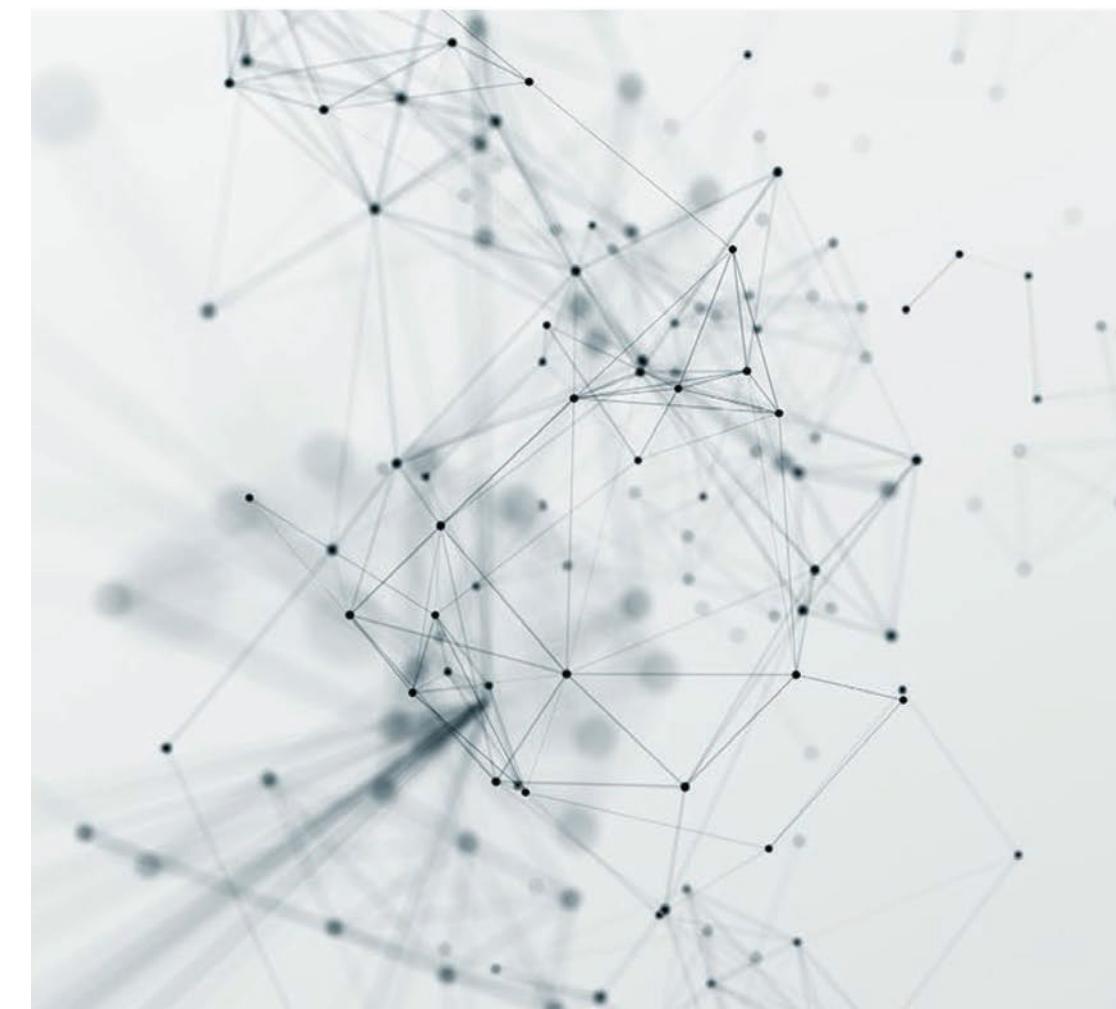
**Conocimiento.
Confianza.
Eficacia.**

Cuento con nosotros



Latinoamérica

**Auditoría
Asesoramiento impositivo
Consultoría**



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

El invierno está llegando y Europa es, una vez más, el epicentro de la pandemia. Mientras la mayoría de los países ingresaron en fases de aislamiento y restricciones, el país donde con mayor velocidad circula el virus es Bélgica, tercero en el ranking global de muertos por millón de habitantes por coronavirus, detrás de Perú y la Serenísima República de San Marino. Es justamente en Bruselas donde el Parlamento Europeo discute durante estas semanas las condiciones del Fondo de Reconstrucción de 750.000 millones de euros, el paquete de estímulo fiscal con que la presidenta del Banco Central Europeo, Christine Lagarde, pretende recuperar a la golpeada zona euro.

La Unión Europea finalizará 2020 con una caída de su PBI de siete por ciento según el FMI, la más pronunciada desde la Segunda Guerra Mundial, y sobre esa performance económica enfrenta hoy la dura decisión de volver a restringir la actividad. Algunos, como Angela Merkel, no tienen dudas: "Decidimos estas reglas con gran peso pero con convicción", dijo al anunciar el confinamiento que durará un mes. Esta vez, sin embargo, no cerrarán las escuelas ni algunos comercios no esenciales, como peluquerías. La segunda ola trae efectos paradojales: los gobiernos tuvieron tiempo para preparar su infraestructura y tomar decisiones más informadas, pero el confinamiento ya tiene enemigos. La desobediencia civil apareció recién cuando ya ha-

Coronavirus, parte II

Antes de que rompa

► Mientras la segunda ola del Covid-19 golpea a Europa, el país sigue creciendo en contagios y muertes. ¿Qué se puede aprender para el otoño?



Bélgica, tercero en el ranking global de muertos por millón de habitantes.

bía pasado la primera rompiente; esta vez, las posiciones ya están tomadas. Pese al dramático despliegue del virus en el último invierno, Italia enfrenta estas tensiones hacia dentro del gobierno de Giuseppe Conti quien, sin embargo, logró imponer un toque de queda nocturno y ya se descarta que antes de diciembre se impondrán nuevas restricciones. El panorama en España es similar. Las restricciones comenzaron con un toque de queda nocturno y ya se descarta que antes de diciembre se impondrán nuevas restricciones. El distrito más afectado, Madrid es, al mismo tiempo, el menos proclive al confinamiento: el PP está enfrentado con el gobierno nacional y se opone a endurecer las medidas. Mientras mira las nuevas olas, la Argentina ya es parte del mar. El demorado pico de contagios lle-

gó a principios de octubre al AMBA y con la dispersión del virus por el interior, la primera ola recién terminaría de romper en diciembre. Al cierre de esta edición, con 32.000 fallecimientos, el país se encontraba número 12 en el ranking de muertos por millón. Pero como explica Federico Tiberti, investigador y doctorando de la Universidad de Princeton, "el nivel de incidencia no impide que vuelva a haber nuevos brotes. La experiencia europea sugiere eso".

Si se repite el patrón, la Argentina vería ese rebrote en el otoño y por eso es tan relevante el avance de la vacuna. Pero pese al entusiasmo del Gobierno por el acuerdo con Rusia para importar la Sputnik V, la inocularización no acabaría con el problema: "No conocemos los detalles de las vacunas, pero a veces tienen una eficacia parcial, incluso de menos de 50 por ciento. Es decir, probablemente ayudarían mucho pero no eliminarían la circulación del virus", opina Tiberti.

Si el país efectivamente se verá con una segunda ola, deberá revisar su estrategia. Como dice Tiberti, la Argentina "impuso restricciones al movimiento mucho más altas que sus vecinos para terminar con resultados de contagios y muertes similares o posiblemente peores". La clave, en ese sentido, es "mejorar en el testeо para poder tomar medidas más focalizadas y eficaces para controlar la circulación". Salud y economía, otra vez en el debate. *<AP> Tomás Rodríguez Ansorena*

ELEGÍ UN SEGURO DE MOTO QUE TE ACOMPAÑE SIEMPRE

LACAJA.COM.AR

/seguros lacaja /seguros lacaja

0800-444-0145

Con la experiencia de:



Nº de inscripción en SSN
501

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

Pases del mes

Gonzalo Uribe,
nuevo Presidente de Operaciones
de Latinoamérica de Kimberly-Clark

Desde que se unió a Kimberly-Clark en 2017, Uribe construyó su historial de resultados liderando la subregión Latinoamérica Norte, donde definió planes de crecimiento estratégico, transformó las capacidades comerciales y reinvertió en la cadena de suministro para impulsar el crecimiento sostenible del negocio. Antes de unirse a la compañía, formó parte de Mondelez, Kraft, Cadbury y Nabisco. Durante su carrera vivió en Colombia, Venezuela, Perú, México, Brasil y Costa Rica.

Fernando Andrés
De director de Servicios
a Director de
Negocios y Grandes
Empresas de Microsoft
Argentina.

Federico Azeglio
De consultor
independiente a
Director Regional de
NOA, Cuyo y Patagonia
de Adecco Argentina.

Martín Cortabarria
De Director de Marketing
Argentino a Director de
Marketing para Argentina y
Uruguay de Tupperware
Brands.

Sergio Dias
Regional Sales
Manager en Palo Alto
Networks a Director
Regional para Spanish
South America Countries
de Forcepoint.

Jorge Elías
De Director Presidente

Gente para tener en cuenta



Demián Niedfeld
cofundador de Ukelele
Growth Marketing

Graduado en Comunicación por la UBA, Demien Niedfeld hoy lidera la agencia Ukelele Growth Marketing, que ayudó a cofundar hace cinco años. La compañía se auto-denomina como "experta en e-commerce growth marketing" y ayuda al crecimiento de tiendas online.

A la par, también cofundó Semillero Digital para ofrecer cursos de oficios digitales gratuitos para que los más jóvenes puedan insertarse al mundo laboral digital sin tener los recursos económicos para hacerlo. Su diplomatura en la Universidad Siglo 21 en Transformación Social está relacionada con esa gran pasión: la integración social a través de digitalización. De hecho, lo define como su meta de carrera: capacitar a 10.000 jóvenes en oficios digitales para sacarlos de la pobreza y ayudar a las comunidades en las que forman parte.

Antes, Niedfeld trabajó en Whirlpool, donde pasó por varias áreas relacionadas al Marketing y al e-commerce. Para 2021, sus desafíos están relacionados también con lo social: aboga por la expansión y profesionalización de Semillero Digital.

También tiene lugar para el crecimiento de Ukelele: la ambición es abrir oficinas en España y exportar el método que usan con empresas locales para acelerar el crecimiento en el viejo continente. Graduado de Filosofía por la UNSTA, su vocación giró a los negocios: tiene un Magíster en Economía y Ciencias Políticas por Eseade y un MBA de Dartmouth College, Estados Unidos.



**Pablo Muñoz
Agopian**
Business Development
Director en R/GA
Buenos Aires

Con más de 15 años en roles de desarrollo de negocio, Muñoz Agopian se incorporó a R/GA en 2018 como consultor para proyectos de transformación de negocio, inicialmente en banca digital. Hoy lidera el área de Transformación en la que trabaja con clientes regionales y locales en cómo promover su crecimiento creando productos y servicios apalancados en diseño, datos y tecnología. Su meta de carrera es desarrollar equipos interdisciplinarios que sean referentes en la región y transformar la vida de las personas.

Posee un background diverso que combina experiencia en el sector de servicios financieros y fintech, con áreas de estrategia y desarrollo de negocio, además de gestión de equipos y operaciones. Antes de sumarse a R/GA Buenos Aires, se desempeñó como COO de Wenance, donde fue responsable de la automatización y digitalización de la compañía. A su vez, estuvo al frente de la expansión de las operaciones de la compañía en Uruguay, México, España y Brasil.

Graduado de Filosofía por la UNSTA, su vocación giró a los negocios: tiene un Magíster en Economía y Ciencias Políticas por Eseade y un MBA de Dartmouth College, Estados Unidos.



Fe de erratas

En el cuadro de la nota sobre Mejores Empleadores del número de octubre salieron mal escritos los nombres de Boehringer Ingelheim y el de su CEO, Eduardo Sorlino. En la misma nota, se informó que la facturación de Motorola Mobility es 20 millones de pesos y faltaron los tres ceros: es \$ 20.000 millones.

**NUESTROS VIENTOS
YA LLEGAN A 23 DESTINOS
DE LATINOAMÉRICA.**

Orgullosos de que Toyota elija nuestra energía renovable para producir sus vehículos.

Todo comenzó en 2015. Flavio Da Rold (38), actual presidente de Pampa Vida, viajó a Estados Unidos por trabajo. Flavio es vegetariano y en su estadía en el país del Norte advirtió que el segmento de las leches vegetales estaba pisando fuerte. Cuando volvió a la Argentina, les propuso a Jonatan Montes (34) y a Gonzalo Leiva (40) comenzar a elaborar leches alternativas en el país.

"Desarmamos la fórmula de unos productos que nos habían gustado muchísimo y vimos cómo podíamos hacer uno propio", detalla el emprendedor. Además de este proyecto en común, cada uno de ellos lidera otras empresas. "Nos llevó un tiempo el diseño de Pampa Vida, porque no nos dedicamos a esto exclusivamente. Creamos una marca pensando que íbamos a tener ganancias de acá a 10 años", explica Leiva.

Cuando empezaron, tenían la idea de que era necesario instalar una fábrica propia para dar los primeros pasos. Como el desembolso exigido era millonario y en dólares, los planes se dilataron. Hasta que descubrieron que no era necesaria una inversión millonaria y que podrían iniciar su marca con US\$ 170.000, tercerizando algunas etapas de la producción. "Si hubiéramos sabido en una primera instancia que no teníamos que poner US\$ 4 millones, por lejos habríamos sido

Crecimiento orgánico

▷ Tras ver el suceso de la leche de almendras en Estados Unidos, tres emprendedores fundaron Pampa Vida hace un año y medio. Hoy facturan \$ 74 millones.



Los fundadores de Pampa Vida, que también provee a Starbucks.

pioneros con la idea", define Leiva.

Finalmente, en abril del año último la leche de almendras salió al mercado. Desde ese momento, no pararon de crecer, dicen. A los tres meses recibieron la llamada de Starbucks, con quienes mantienen buenos términos comerciales. Desde la empresa cafetera les contaron que les había gustado su leche de almendras y que iban a comprarles 40.000 litros. "Fue la gloria. Eso nos hizo ver que habíamos hecho



Pampa Vida produce 100.000 litros por mes y vende dos tipos de leche de almendras. Está por lanzar dos nuevos productos.

una leche de muy buena calidad", resalta Leiva, para quien el producto se diferencia de la competencia por "la cantidad y la calidad de las almendras". Por cada litro de leche utilizan

En cifras Fundación: 2015 Inversión inicial: US\$ 170.000 Fact. 2020: \$ 74 millones 2021(p): \$ 150 millones

aproximadamente 50 unidades de estos frutos secos que son importados desde California.

La compañía factura \$ 74 millones al año y prevé duplicar ese número para diciembre de 2021. Hoy, genera más de 100.000 litros por mes y vende dos tipos de leche de almendras, con y sin azúcar. En paralelo, está por lanzar dos nuevos productos. A principios de diciembre ya estará en el mercado la primera leche de arroz orgánica del país y se encuentra desarrollando yogures vegetales. Por otro lado, hace siete meses, a través de un acuerdo con Cabrales, la firma Make it Happen adquirió el 40 por ciento de Pampa Vida. Además de ventas *online* y presencia en supermercados y dietéticas, la empresa vende leche de almendras para cadenas de *retail* que la comercializan como marca propia y a heladerías que la utilizan como insumo para helados veganos.

Entre sus planes, Pampa Vida proyecta tener su propia planta de entre 5000 y 10.000 metros cuadrados, con una inversión que ascendería a US\$ 4 millones. "Tendrá dos líneas de producción de Tetra Pak y va a ser la primera planta orgánica, 100 por ciento sustentable", indica el emprendedor. "Vamos a elaborar para nosotros y también para nuestra competencia", remata. <AP> Catalina Bontempo.



www.pwc.com/ar

Transformando desafíos en oportunidades

Deals es una plataforma multifuncional de asesoramiento en negocios, que ayuda a empresas de todos los tamaños a resolver sus problemas estratégicos y financieros.

Deals brinda servicios de Reestructuración de deuda - Acceso a capital y financiamiento - Optimización de capital de trabajo - Independent business reviews - Reestructuración operativa - Fusiones & adquisiciones - Due diligence - Valuaciones - Plan de negocios - Business health check - Otros servicios de asesoramiento financiero



Un plus de frutas en sobre

▷ Dos emprendedoras con la visión de comer mejor fundaron una empresa que vende blends de frutas liofilizados. Apuntan tanto al segmento B2B como al B2C.



María Eugenia Doffo y María Carolina Naboni, las fundadoras.

María Eugenia Doffo (Ingeniera en Alimentos) y María Carolina Naboni (abogada con más de 10 años en la industria farmacéutica) se conocieron mientras hacían su MBA en el IAE Business School. La idea de Ikai surgió de una conversación: las dos con la inquietud de cómo conseguir una alimentación más saludable. Doffo desde el lugar de querer aportar a la industria en términos de nutrición y alimentación, y Naboni desde su postura de madre preocupada porque sus hijos comieran mejor. Juntas identificaron que

los motivos por los que es difícil comer más frutas y verduras tienen que ver con la experiencia, que muchas veces es poco práctica o tiene poca vida útil. Para eso, usaron tecnología para que este proceso se volviera fácil, rico y práctico. Las creadoras, que llevan invertidos más de US\$ 100.000 de capital propio (y de familia cercana), apuntan no solo al segmento B2C, sino también al B2B, para llegar a gimnasios, universidades y es-

cuelas, empresas o concesionarios de alimentos. "Buscamos democratizar el acceso a la mejor fruta y verdura, para así impactar positivamente en el mundo, favoreciendo el comercio justo, disminuyendo tanto el uso de los recursos como el desperdicio de alimentos garantizando el acceso universal a una alimentación sana", detalla Doffo. ¿Qué hacen? Venden *mixes* de frutas y verduras liofilizadas en paquetes individuales (20g), que

En cifras Fundación: 2019 Inver. inicial: US\$ 100.000. Fact. primer año: \$25 a 28 millones. www.ikafoods.com

Con **MICROSOFT 365** adquirís las aplicaciones más útiles y conocidas para trabajar, y **pagás en pesos**.

¡JUGÁ DE LOCAL, A PRECIO LOCAL!

Aplicaciones
online de Office



OneDrive:
Almacenamiento
en la nube 1 TB.



Teams para
trabajo en equipo
y videollamadas.



Casilla de correo
de 50 GB para asociar
tu dominio



TODO Y MÁS POR
AR \$414
+ imp.

Pago en pesos, ¡sin retención del 35% ni impuesto PAIS!

Más información ingresando en <https://mov.is/office365> o llamanos al **0800-333-6006**.

Promoción válida en Argentina, del 02/09/20 al 01/12/20 para personas jurídicas, monotributistas y autónomas que sean clientes de Movistar y realicen la compra del Servicio Microsoft 365 Business Basic. El precio de lista total y mensual, por licencia, es de \$414 + IMP. Para más información ingresar en <https://ar.negociosdigitalesmovistar.com/promo-office365-business-basic/>

SABEMOS DE LO QUE HABLAMOS

En BDO contamos con referentes especializados por industria, dispuestos a brindar asesoramiento y potenciar tu negocio en cualquier etapa donde se encuentre.

AGRONEGOCIOS

ALIMENTOS Y BEBIDAS

CONSTRUCCIÓN Y REAL ESTATE

ENERGÍA Y RECURSOS NATURALES

INDUSTRIA FINANCIERA

LABORATORIOS

SECTOR PÚBLICO

TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES



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 © Octubre, 2020. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

#LeadersInOurMarket

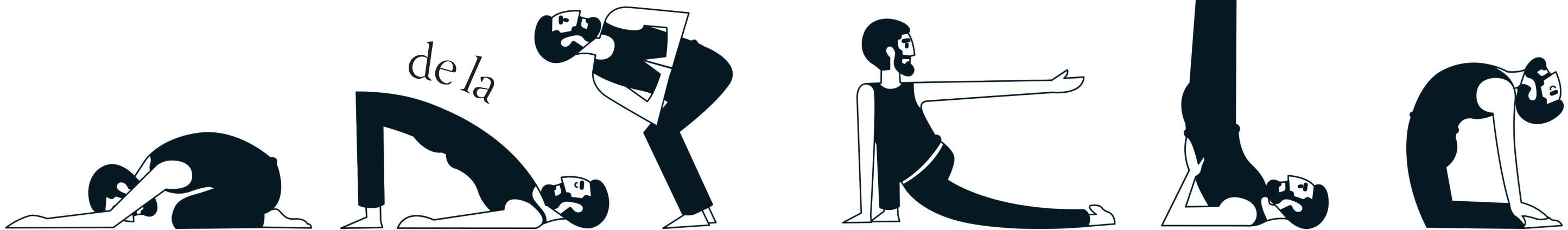
BDO

Apertura

Nota de tapa

Con la pandemia y la volatilidad local,
los ejecutivos de finanzas debieron
extremar su flexibilidad para preservar los recursos
y mantener a flote a las compañías.
Cómo enfrentan la tormenta perfecta.
Las habilidades más valoradas hoy de quienes
son más que la mano derecha del CEO.

Gimnastas



Que el director financiero viene cobrando cada vez mayor relevancia en la diagramación del negocio no es ninguna novedad. Su rol viró de numérico controlador de la caja a socio estratégico para el desarrollo de la empresa. En la Argentina, los CFOs están acostumbrados a ser actores estelares ante los recurrentes vaivenes económicos y financieros, algo que se intensificó en los últimos tres años. Sin embargo, nunca esperaron tener que pilotar tamaña turbulencia como la que se vivió en 2020.

Su agenda creció en importancia, se fortalecieron sus *skills* de liderazgo y se transformaron en una pata clave de la troika de supervivencia de todas las compañías, junto al director ejecutivo y al gerente de Recursos Humanos. “La principal actividad de la empresa hoy en día es la financiera”, resume Gustavo Genoni, profesor de Finanzas Corporativas y decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés.

“Lo que está pasando en el mundo, y algo que la pandemia aceleró, es que los perfiles de los ejecutivos tengan una mayor agilidad. El contador más relacionado con un trabajo individual se tuvo que flexibilizar. El CFO era visto como alguien menos simpático, conocido como el *Mr. No* porque se sentaba sobre la caja y no dejaba gastar. Ahora tiene que salir del escritorio, conocer el negocio y desarrollar sus *skills* de colaboración y trabajo en equipo”, describe Eduardo Suárez Battán, socio fundador de Suárez Battán & Asociados. El headhunter agrega que, si bien “cambiar el caballo en

crisis

medio del río no es tan fácil”, las firmas pueden realizar modificaciones en las áreas financieras si su cabeza no es un *team player* y *technology friendly*.

La crisis volvió a poner los focos sobre el CFO. “El área tomó una relevancia fundamental porque la supervivencia o no de la empresa dependen de ella. Hoy se volvió clave el financiamiento, la refinanciación, el manejo de la inflación, de la caja y de los tipos de cambio”, indica Daniel Iriarte, director asociado en Glue Executive Search.

A la situación económico-financiera delicada que vivía el país, al igual que varias industrias en particular, se le sumó el desafío de adaptarse al trabajo remoto. Esto era una cuenta pendiente para gran parte de las compañías que tenían más desarrollada en otros sectores su logística de *home office* y digitalización de tareas. Marcelo Matilla, gerente de Administración y Finanzas de Grant Thornton Argentina, resume: “El equipo nunca había trabajado en la casa, su hábitat era la oficina”.

Por eso, los directores financieros armaron una especie de pirámide de supervivencia, que tenía como pilares la eficiencia de procesos y la continuidad del negocio, además de la pata de seguridad e higiene. “Muchas tareas de finanzas eran rudimentarias y no estaban digitalizadas. Se fue incorporando tecnología como inteligencia artificial o *analytics* para eficientizar los procesos y no tener que estar presentes procesando facturas u órdenes de compra”, asegura Mauro L'Estrange, *managing partner* de High Flow.

Las soft skills más atractivas

Flexibilidad

La adaptación para adecuarse a contextos cambiantes.

Autogestión

Trabajar de forma autorregulada y organizada es importante para mantener el cumplimiento de objetivos.

Aprendizaje continuo

Las compañías tuvieron que reinventarse y modificar su operación. Será una constante.

Comunicación

Es crucial construir vínculos laborales colaborativos y transmitir información concisa y clara.

Resiliencia

Evitar ver la crisis como obstáculo, moverse hacia metas realistas y desarrollar acciones en lugar de ignorar problemas.

Liderazgo

El temperamento de los líderes es fundamental. Debe mantener contacto regular con los colaboradores. Impactará en productividad y performance.

Habilidades digitales

No se refiere a utilizar nuevas tecnologías, sino a una transformación digital con la tecnología como medio de implementación.

Fuente: High Flow – Grupo DNA.

La primera reacción ante la ola fue cuidar la caja y en esa primera etapa el área de Tesorería levantó el perfil en la mesa chica del CFO. Según Iriarte, lo mismo sucedió con *Planing*: “Cobró importancia porque todo lo que sucedió provocó un *reforecast* en las empresas”. Por su parte, L'Estrange menciona: “Los sectores más operativos como el gerente de Contabilidad o de Impuestos no fueron de los más relevantes”.

“En primera instancia –profundiza– se aseguró la capacidad financiera y se resguardó la cartera de inversiones para mantener a la compañía rentable para minimizar riesgos. Lo segundo fue cómo gestionar la crisis con un enfoque más comercial y adaptar el negocio a la nueva normalidad”. Sobre esto detalló que algunas de las prioridades fueron el pago a los empleados, la renegociación de contratos y el análisis estratégico de proveedores.

Matilla apunta que el rol de Tesorería fue clave durante los primeros dos meses de la cuarentena: “El tema era facturar y cobrar por lo que el tesorero y las áreas de Facturación y Cobranzas fueron críticas”. Y agrega: “Una vez que apagaste el incendio y te alcanza para pagar los sueldos, recién ahí empezás a evaluar alternativas financieras, ver qué préstamo conviene, etc. Pasás de una subsistencia a una planificación previendo escenarios y teniendo un libro de jugadas ante cada situación”.

Aprendizaje constante. El financiero *old school* mutó y se volvió incluso una figura con mayor cancha política interna y externa, en particular para hablar mano a mano con la casa matriz y justificar la continuidad del negocio. Con los vaivenes, el tener mayor recorrido y experiencia, habiendo atravesado más de una tormenta, se vuelve un *skill* más que valorado. “El *expertise* en el área se vuelve relevante. Hay muchas cosas que pasan específicamente acá, entonces se revaloriza el *seniority*. Se buscan perfiles que hayan vivido situaciones similares por lo que se jerarquiza el rol”, asevera Iriarte.

A su vez, agrega otras habilidades que comienzan a tener peso a la hora de elegir al número uno de las finanzas de la compañía: “Tiene que tener otro nivel de resiliencia, excelente comunicación, astucia, creatividad y alta capacidad de aprendizaje”. Sobre este último punto, Suárez Battán destaca: “El CFO debe estar en un *continuous learning full life* y ser cada vez más empleable. El cuidado de la caja es un clásico pero ahora se le suma que las industrias van a cambiar desde su forma de operar hasta quiénes son sus competidores”.

El rol del financiero fue creciendo hasta convertirse en uno de los cuadros más observados como reemplazo del director ejecutivo. Incluso, Matilla asegura que ya no es más una mano derecha del número uno,

sino que la relación es todavía más cercana. “Se reforzó el concepto de *business partnership*. Hoy tiene más bien una simbiosis con el CEO y es una persona que ayuda a identificar riesgos, mirar la caja y planificar”, describe el CFO de Grant Thornton.

“Toda esta política actual no hace más que aumentar el rol del director financiero”, exclama un ejecutivo de una importante consultora, minutos después de haber escuchado el discurso del presidente Alberto Fernández en el 56º coloquio de IDEA. Durante su participación, el mandatario expresó que “el capitalismo empezó a tergiversarse el día en que en las empresas empezó a ser más importante el gerente financiero que el gerente de producción”.

Si bien están acostumbrados a los vaivenes, los especialistas afirman que muchos ejecutivos del área de Finanzas ven con buenos ojos migrar hacia otros mercados. “Tenemos muchos CFOs que manejan estructuras regionales y están muy mal pagos. Hay un desfasaje del 35 por ciento con respecto a los salarios de Brasil y hasta de un 60 por ciento con los de Perú. Hay ejecutivos cansados de hacer malabares”, dice L'Estrange. La rotación en el sector se había congelado en un 70 por ciento en marzo, pero a partir de septiembre comenzó a reactivarse. No obstante, Suárez Battán resalta que el cambio a perfiles ágiles tiene mayor demanda que oferta. “Se calcula que solo hay un 15 o 20 por ciento de talento ágil disponible”, señala.

Pero el desafío más grande para los financieros se está gestando en estos meses y tiene que ver con la diagramación del presupuesto 2021. Si armarlo en el mercado local suele ser complejo, este año desbloqueó un nuevo nivel de dificultad para el equipo del CFO. ¿Qué variables tomar? ¿Cuáles serán las estrategias a ejecutar ante cada escenario posible? ¿Cómo seguirá la crisis sanitaria el próximo año? Son solo algunas de las dudas que pasan por la cabeza del financiero.

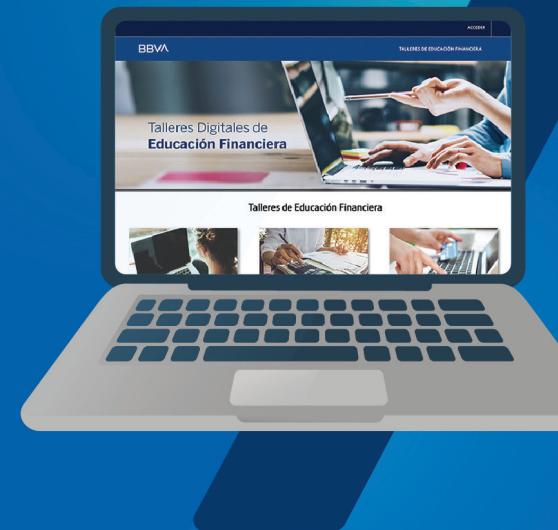
“Es un desafío gigantesco porque se evalúa la *performance* de todos los equipos. Lo más interesante será la proyección del financiamiento y el manejo de la caja. En el caso de las multinacionales también estará el tema de los excedentes, qué hacer con ellos y si se podrán pagar dividendos”, plantea Iriarte. Para L'Estrange, armar el presupuesto del próximo año es “hacer numerología sin sustento”. El directivo explica: “Se hacen proyecciones en base a estimaciones en el aire. Todos tienen diferentes informaciones”.

En el caso de las multinacionales, Genoni pormenoriza: “La mitad del tiempo del CFO estará dedicado a explicarle a la casa matriz por qué tu presupuesto es un chiste. Y la otra mitad se basa en explicarles por qué no se tienen que ir del país. Hoy, nadie le apuesta un centavo al presupuesto. La gente no está planificando años, sino que está planificando meses”. <AP> Javier Ledesma Cascio

Presentamos

Plataforma Digital de Educación Financiera

Una herramienta
100% online para adquirir
conocimientos y habilidades
financieras.



Conocé más en edufin.bbva.com.ar



Foto: Nico Pérez

Apertura

CFO DEL AÑO

PUESTO N° 1

Gabriel Cohen

CFO de Pampa Energía

“Nos preparamos para una situación difícil y estamos lo mejor que se puede estar”

Elegido por sus pares como ejecutivo del año en la encuesta exclusiva de BDO y APERTURA, el número uno de finanzas de Pampa Energía celebra los recaudos tomados en 2019, cuando la compañía aprovechó una ventana para colocar deuda. Qué estrategia siguió este año para preservar la liquidez.

Por Pablo Ortega

G

abriel Cohen está en Pampa Energía desde la primera hora, cuando el entonces fondo Dolphin de Marcelo Mindlin (2004) daba su primer paso en el sector energético con la compra de Transener. Proveniente del Citi, donde trabajaba en el área de banca de inversión, Cohen captó la atención de Mindlin por su experiencia en la reestructu-

ración de deudas, un conocimiento que había sido puesto a prueba como nunca luego de la crisis de 2001. “Quería tener a alguien que venía del otro lado del mostrador para comprar compañías en problemas que debían mucha plata”, recuerda hoy. Desde su puesto de CFO vivió el raid de adquisiciones –Edenor, centrales térmicas e hidroeléctricas, Transportadora Gas del Sur (TGS), Petrobras– y aportó su cuota a la constitución de Pampa como la principal empresa integrada de energía del país. En un año atípico marcado a fuego por la pandemia y por el agravamiento de la crisis local, Cohen fue elegido por sus pares como CFO del año, en la encuesta exclusiva que la consultora CIO Creative Investigation realiza para BDO y APERTURA todos los años.

“El año pasado nos preparamos para un escenario que podía ser eventualmente difícil en los mercados”, señala Cohen, como introducción a la estrategia financiera que siguió la compañía para enfrentar la tormenta. Previo a las PASO de agosto de 2019 hubo una ventana de mercado donde emitimos US\$ 300 millones de deuda a 10 años. Nadie pensó que iba a pasar esto. La gente nos preguntaba por qué salímos al mercado si teníamos una

buenas relaciones con los bancos y los inversores. Hay que dedicarse, generar credibilidad y ser transparente".

Cohen, claro, celebra hoy aquella decisión. "Este año, dentro de las dificultades, lo estamos pasando en una casa sólida. El temporal está afuera pero nosotros estamos dentro de la casa sin goteras. Se escucha el golpeteo del viento en las ventanas... Pero nos preparamos para una situación difícil y estamos lo mejor que se puede estar".

¿A qué tasa habían colocado los US\$ 300 millones previo a agosto de 2019?
A 9,125 por ciento, que algunos nos dijeron que era caro. Salimos a 10 años. Fue una ventanita. Hubo muy pocas empresas que lo aprovecharon en ese momento.

¿Parte de esos fondos se volcaron a inversiones? ¿Qué ocurrió este año?
Las inversiones vienen desde siempre. La empresa invirtió con todos los gobiernos: el de Kirchner, los de Cristina, el de Macri. A veces va más rápido, a veces más lento, pero siempre hubo inversiones. A veces más agresivas, desde el punto de vista del riesgo financiero que estamos asumiendo. Pero nunca se dejó de invertir en los distintos sectores de la energía: generación, transmisión, gas, energías eólicas limpias, digitalizamos la red de Edenor para que haya mayor eficiencia. Este año inauguramos la ampliación de Genelba, la principal central termoeléctrica de ciclo combinado del país y de mayor eficiencia, que demandó 30 meses de construcción. Se inauguró en medio de la cuarentena.

US\$
300

millones
Fue la deuda a 10 años que emitió Pampa Energía previo a las PASO de 2019, a una tasa de 9,125 por ciento.

"Para financiar a la compañía es una ventaja crítica tener buenas relaciones con los bancos y los inversores. Hay que dedicarse, generar credibilidad y ser transparente".

Cuando se creó el grupo Pampa en 2004 empezamos comprando compañías con deudas, se reestructuraron, se sanearon financieramente, nos concentraron en la operación y se siguió invirtiendo. Se generó todo el negocio de gas desde cero y queríamos estar preparados para seguir invirtiendo porque siempre hay oportunidades. A veces podés invertir cuando la economía está pujante y a veces aparecen oportunidades de inversión cuando las cosas están difíciles.

Dice que la casa está sólida y no tiene goteras... ¿Dónde puso el foco en el día a día durante este año cuando se desató la pandemia?
En el manejo de la liquidez, fue un tema central.

¿Y cómo la cuidó?
Invirtiendo en distintos tipos de activos y tratando de protegernos de los impactos de la devaluación y de la inflación. Dentro de lo que hay en el mercado (por los instrumentos), somos muy activos. Este año hubo mayores restricciones cambiarias, con lo cual obligó a mayores desafíos, pero el principal tema fue preservar lo que uno tenía, tratar de mantenerlo, y tratar de proteger la liquidez de la inflación y de la devaluación.

¿La normativa del Banco Central que limita el acceso a dólares para el pago de deudas afectó y afectará a Pampa Energía en los próximos meses?

La deuda que contrajimos es de largo plazo, con lo cual el primer vencimiento grande que tenemos a nivel de Pampa es recién en 2023. A nivel de las subsidiarias hay vencimientos antes pero son montos muchos menores, en 2021 y 2022.

Desde el punto de vista económico, sin pensar por un momento en la brecha cambiaria y la inflación, ¿el atraso de las tarifas de los servicios es la principal preocupación de Pampa Energía hoy?

Es un desbalance que les debería preocupar a todos. El atraso tarifario significa que primero le impacta directo a Edenor, que es una subsidiaria de Pampa, y no es el primer negocio que tiene la empresa. Pampa nunca cobró dividendos de Edenor pero igual invirtió mucho. La electricidad no es gratis: alguien la paga. Cuando la gente no la paga con la boleta, la termina pagando con déficit fiscal. El costo se tiene que pagar. Las tarifas están congeladas desde diciembre de 2018. Hay un atraso de más de un año y medio de inflación.

Hacia dentro y hacia afuera

En el contexto de pandemia y restricciones cambiarias, ¿cómo fue el trabajo puertas adentro de la empresa con las otras áreas? ¿Crecieron las demandas de reuniones para conocer el punto de vista del director financiero?

A nivel empresa siempre mantuvimos un diálogo entre todas las áreas. Como invertimos mucho, estamos en contacto permanente con las áreas de generación, producción y obras. Con las restricciones cambiarias hubo mayor contacto en términos de explicar demoras en pagos por cuestiones regulatorias. Pero fue algo puntual. Durante tres meses debimos adecuarnos a nueva normativa y por ese motivo pagamos tarde un cupón de intereses, pero dentro del período de cura.

¿Y el vínculo con inversores y agentes del mercado?

La demanda de reuniones con inversores del exterior fue extrema. **Si bien muchos ya conocen la Argentina, no dejan de sorprenderse de la profundización de la crisis. ¿Cómo se le explica a alguien del exterior lo que está pasando en el país?**

La pandemia pegó en todos los países. Los desajustes macroeconómicos son bastante particulares en nuestro caso. Uno explica que la Argentina tenía diferentes escenarios de riesgo y se dieron los eventos adversos... Hay que ser transparente y mostrar que siempre que llovío paró y que nuestro negocio sigue generando fondos, aun dentro de las condiciones adversas.

Hay dos tipos de inversores: el de bonos y el de acciones. El de bonos quiere saber si la empresa todavía puede pagar su deuda con las condiciones actuales. El que invierte en acciones tiene otro tipo de preguntas, como cuándo volverán a valer (las acciones) lo que valían. Eso dependerá de cuándo la Argentina se ordene macroeconómicamente.

¿Cuál es la caída en dólares que arrastran?

La acción de Pampa (en Wall Street) cayó 80/85 por ciento desde sus máximos, en abril de 2018, antes de la primera devaluación, cuando el dólar saltó de \$ 17 a \$ 25.

¿Qué ocurre con el presupuesto en un año tan volátil y complejo?
Ahí se hace el plan y se repasa periódicamente. Lo que miro son las proyecciones de cada mes más que el presupuesto, porque el presupuesto queda desactualizado muy rápidamente.

¿Qué está pasando con la cadena de pagos?

La cobranza se mantuvo en un gran porcentaje bastante bien. El problema a nivel negocio lo tenemos si hay demoras en el pago de Cammesa (Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico). A Edenor le pasa que no le alcanzan los ingresos para cubrir los costos. Para Pampa, el principal tema (de caja) es cuando se atrasa Cammesa. Tiene retrasos de unos 40/45 días y eso requiere más capital de trabajo. Todavía tenemos crédito, con lo cual se puede financiar. Todo local; de afuera, nada.

¿Y con el plan de inversiones en este contexto? ¿Qué ocurrió?

Hay ciertas inversiones que se demoraron. En el sector de gas disminuyeron las inversiones porque hubo cambios que no te permiten saber a qué precio vas a vender, y si ese precio es rentable. Recientemente se anunció el nuevo Plan Gas, y estamos a la espera para poder invertir. El plan de inversiones es menor que el otros años, pero seguimos invirtiendo y estamos preparados para volver a los niveles anteriores una vez que esté el horizonte para hacer una inversión económicamente viable.

¿A cuánto ascenderá el monto de inversión este año?

Entre todas las compañías estamos en US\$ 300 millones.

Frente a 2001

De todos los momentos que vivió en su carrera, ¿éste es el más difícil?

Lo de 2001 fue lo más estresante que viví en mi vida. Esto es difícil, pero estamos preparados... Los dos pilares que tiene que tener una em-

Perfil

Gabriel Cohen es licenciado en Administración (UBA). Trabajó 15 años en el Citibank en Buenos Aires y en París, donde pasó por las áreas de Tesorería, Control de Gestión, Banca de Inversión y reestructuración de deudas. En 2004 se sumó al fondo Dolphin, dirigido por Marcelo Mindlin, que daría origen a Pampa Energía como vehículo de inversión en el sector energético. Ocupa la función de CFO de la compañía desde entonces.

presa son: endeudamiento moderado y liquidez. Para operar en la Argentina y poder enfrentar los momentos difíciles que siempre ocurren y, además, aprovechar las oportunidades de inversión, tenés que tener esas dos cosas: endeudamiento moderado y liquidez. Estamos preparados para la tormenta. El avión se mueve, hay turbulencias, no es placentero el viaje, pero nos preparamos.

¿Qué le recomendaría a un CFO que recién asume?

Dependiendo del tipo de compañía, los CFOs cumplen diferentes funciones. Hay algunas que requieren más involucramiento en sistemas y control de gestión. Nuestra compañía es de capital intensivo, y se requiere como primera competencia el tema del financiamiento, el manejo de la liquidez. Financiamiento, liquidez y la parte contable impositiva son tres pilares. Luego, cuantas más cosas adquieras es mejor. Y lo más importante de todo son las relaciones humanas hacia afuera y hacia adentro. Para financiar a la compañía es una ventaja crítica tener buenas relaciones con los bancos y los inversores. Para eso hay que dedicarse, generar credibilidad, y para ser creíble hay que ser transparente y entender que uno depende de los inversores. Una empresa ofrece un producto, ellos lo compran, pero al final del día está vendiendo un futuro que hay que cumplir. Si las cosas se complican tenés que sentarte a hablar y a readecuar.

Cuanto mejor se lleve un CFO con su entorno, más fácil será su trabajo. Al final del día, en todo los órdenes de las empresas, está el aspecto técnico que es el más fácil de adquirir. El más difícil son las relaciones humanas. Es crítico mantener la humildad y rodearse de gente que sepa más que uno. <AP>

CFO DEL AÑO

PUESTO N° 2

Gustavo Macchi

CFO de Arcor

“Estamos todo el tiempo recalculando”

El ejecutivo afirma que la pandemia aporta un grado de incertidumbre imposible de evaluar y obliga a medidas muy defensivas. Qué hizo para atravesar la crisis y dar vuelta los números del gigante cordobés a pesar del contexto.

Por Pablo Ortega

A Gustavo Macchi, director Financiero de Arcor desde 1996, el reconocimiento de sus colegas no le sienta ajeno: en 2015, primera edición de esta encuesta, fue elegido como el CFO del año. Y en este 2020 único y condicionante en todo sentido finalizó en segundo lugar. “Es muy particular esta situación de crisis –dice Macchi–. Ninguna generación vivió una pandemia, lo cual le agrega un grado de incertidumbre imposible de evaluar en términos humanos, organizacionales y por ende financieros. Y sigue evolucionando a

nivel mundial de una manera que no está clara. Hasta que no haya una vacuna, estamos todo el tiempo recalculando”.

El máximo responsable de Finanzas del gigante cordobés, que conduce un equipo de 24 personas dentro de la empresa comandada por Luis Pagani, se detiene también en la crisis local, agravada por el primer fenómeno. “Sin hacer foco en la pandemia, es una crisis más con algunos componentes típicos de crisis argentina. Componentes financieros, políticos y una dinámica que va más allá de lo que la realidad financiera indica. Si se ven ciertos indicadores en el país, fríamente analizados, son menos preocupantes de lo que los valores de los activos financieros reflejan. Es un proceso de incertidumbre muy grande, lo que obliga a todas las compañías a medidas muy defensivas”, analiza.

¿Qué hizo Arcor para aguantar el huracán? Ponerse a resguardo. “Las medidas defensivas que estamos implementando en Arcor surgieron el año pasado. La situación en el país empezó a ser desafiante desde las PASO. Implementamos medidas que reforzamos este año y adaptamos, algunas de ellas,

por el comienzo de la pandemia. Una es el control de sus inventarios y su capital de trabajo, buscar una eficiencia generalizada de toda su estructura de costos, reducir su endeudamiento. En ese momento no imaginábamos que iba a ser tan desafiante, pero siempre es mejor atravesar situaciones de este tipo con el menor endeudamiento posible. A su vez, dotamos de liquidez a la compañía para evitar cualquier hecho inesperado y a la vez tener la libertad para capturar alguna oportunidad de mercado o crecimiento. Eso fue hasta marzo que apareció la pandemia y la situación cambió”, señala Macchi.

Como actividad esencial en todas sus ramas (alimentos, *packaging*, galletitas), Arcor debió implementar rápidamente desde marzo proto-

colos sanitarios para no detener su producción, indica el ejecutivo. El grupo estaba embarcado en un proceso de digitalización que también se aceleró a la fuerza cuando se decretó la cuarentena, agrega.

En 2019, la empresa de Arroyito recortó las pérdidas frente a 2018 (un rojo de \$ 144 millones contra \$ 1555 millones). Y en el primer semestre de este año logró un resultado positivo de \$ 1129 millones (facturó \$ 72.102 millones en ese lapso).



Foto: Patricio Pérez

“El CFO debería dedicarse más tiempo a aspectos del negocio y no tanto a cuestiones financieras. Pero la realidad te obliga a asegurar el financiamiento”.

¿Cómo lograron dar vuelta los números a pesar del contexto de la pandemia?

Producto de un esfuerzo y trabajo puertas adentro. La ventaja de las actividades del grupo es que fueron declaradas esenciales así que trabajamos con cierta normalidad dentro de las distintas realidades del portafolio. Alimentos es la parte más dinámica. En el resto, como golosinas, hubo caídas por kioscos cerrados o baja de la movilidad. El sector de exportaciones sufrió inicialmente una baja, y no por el tipo de cambio, sino que el Covid hizo que muchos de nuestros clientes en el mundo dejaran de comprar hasta que la situación se aclarara. Y lo que se acentúa es el control de precios con el que tenemos que convivir y descontamos que habrá algún tipo de flexibilización razonable próximamente.

¿Cuál es hoy su principal desafío desde el punto de vista financiero?

La situación del grupo es particular, por todas sus actividades. Eso gatilla una serie de medidas de impacto financiero. En una primera etapa, sobre todo al principio de la pandemia, cuando la situación era incierta y no se sabía cómo iba a funcionar el mercado ni la cadena de pagos, las medidas fueron claramente ultradefensivas, es decir, asegurar liquidez en el grupo para despejar toda duda sobre la solvencia y tener el capital de trabajo necesario para seguir funcionando con normalidad. A medida que avanzó el año empezamos a tomar algunas medidas proactivas de apoyo a los clientes y al mercado, como el lanzamiento de apoyo a los kioscos, que son nuestros socios en la calle, desarrollar canales como Arcor en casa, pero sobre todo

apuntalar financieramente a nuestros proveedores. El grupo en ningún momento dejó de brindarles apoyo financiero, de dos maneras: pagándoles puntualmente los compromisos asumidos y facilitándoles fuentes de financiamiento en los casos en que fuera necesario. Hubo un trabajo muy en detalle en conjunto con ellos.

¿Está muy tensionada la cadena de pagos?

En nuestro caso no, porque es nuestro tipo de industria. Alimentación funciona relativamente normal. Además, nuestra integración es vertical. No vemos una cadena de pagos resentida. Percibimos que empiezan a sobrar pesos en nuestra industria.

Mejor en pesos

¿En qué situación está la deuda de Arcor?

Nuestro principal endeudamiento es un bono que emitimos por US\$ 500 millones que vence en 2023, un plazo relativamente corto para otras partes del mundo, pero en la Argentina es casi otra generación. Las nuevas disposiciones, como la 7106 (del Banco Central, respecto del acceso al mercado de cambios para el pago de deudas) no nos afectan. Por el resto tenemos financiamiento en el mercado local: lo que siempre hizo el grupo fue fomentar el mercado de capitales con moneda local. En los últimos años emitimos varias Obligaciones Negociables (ON) en pesos, para aprovechar las ventanas de liquidez, como en marzo y en julio, una por \$ 2600 millones y otra por \$ 2500 millones. El objetivo fue extender los plazos de la deuda.

En un contexto de volatilidad y brecha cambiaria, ¿cómo preservó la liquidez de la compañía?

En cuanto a nuestra liquidez, tenemos un portafolio diversificado con instrumentos colocados a tasas de interés en pesos y otros instrumentos de dólar linked para hacer diversificación de cartera.

¿Cómo vive un año como este un CFO? ¿Cuál es la dinámica de su rol dentro de una compañía como Arcor?

El rol del CFO es más amplio que solo lo financiero, pero esa parte pasa a tener más peso del que debería en circunstancias normales. El CFO debería dedicarse más tiempo a distintos aspectos del negocio propiamente dicho y no tanto a las cuestiones financieras. Pero la realidad te obliga a asegurar el financiamiento de la compañía. Este año le dediqué mucho tiempo a temas eminentemente operativos que en otras circunstancias hubiera dedicado a otras áreas del negocio o a la búsqueda de más oportunidades. Nuestra función tiene mucho de cómo tratar de manejar la incertidumbre y estar evaluando permanentemente distintos escenarios en función de cómo va evolucionando la situación, en algunos casos mejores, en otros imaginando escenarios complicados para tomar las medidas preventivas correspondientes. Es un equilibrio permanente

1129
\$

millones
Fue el resultado positivo que obtuvo Arcor en el primer semestre de este año.

#QuedateEnCasa

Hacé tus operaciones desde nuestra App y Home Banking.

BANCO
Hipotecario
Banking Home



entre lo operativo, lo de mediano o largo plazo, y a su vez, analizar qué podría pasar que complique la operatoria del grupo, no solo en la Argentina sino en la región. En Brasil hubo un fuerte impacto y Chile fue una de las operaciones más castigadas. El panorama de la región es complejo.

Con tanta incertidumbre sobre distintas variables, ¿cómo se hace para planificar? El grupo hace su ejercicio de planificación que empieza en agosto, y como todo proceso de planificación hay que imaginar las variables macroeconómicas para el próximo año. Estamos haciendo un plan que está adaptándose todo el tiempo. Va a tener sucesivas revisiones. Por ejemplo, el tipo de cambio, que tiene diversos impactos: uno por la deuda en dólares, otra parte porque nuestros costos están dolarizados al ser importaciones de materias primas (caso, el cacao) u otros insumos que están ligados al dólar (maíz y trigo). La inflación también es importante porque repercute en los costos; ni hablar del tema precios por el impacto de si podrás o no ajustarlos en función de tus incrementos.

Perfil

Licenciado en Administración (UBA), **Gustavo Macchi** es CFO de Arcor hace 24 años. Previo a sumarse al grupo cordobés, pasó por Bunge & Born y fue gerente Financiero de Molinos. Antes, trabajó en la compañía de granos Continental en la Argentina, Australia y Nueva York.

¿Es fluido el acceso a dólares para importar o tuvieron problemas?

No, aunque hay que cumplir una serie de requisitos que exige la circular. No tuvimos dificultades para acceder al mercado, ni por compromisos comerciales relacionados con exportaciones ni para el caso del pago de intereses del bono. En julio tuvimos un vencimiento del pago del cupón y pudimos acceder al mercado sin inconvenientes. La caída de los valores en dólares abre oportunidades de compra de empresas. Pero también puede representar una amenaza para un jugador local. ¿Cómo lo ve?

Una de las razones por las que hicimos este procedimiento de reducción de endeudamiento fue para enfrentar lo que podía ser una situación desafiante. Ese fue el principal objetivo. Cuanto menor sea el nivel de endeudamiento y mayor el colchón de liquidez, mejor se atravesará una crisis. También buscamos tener la mayor flexibilidad para capturar oportunidades. Y vamos a tenerlas, así que queremos estar preparados. Estamos siempre con el radar listo. Está en nuestro ADN buscar nuevas formas de crecer permanentemente. <AP>



de inversión agresivo (N. de R.: la compra de Zucamor por su controlada Cartocor y el ingreso de Arcor como accionista a Mastellone), con la previsión de anticiparnos a una realidad macroeconómica del país que veíamos distinta. Imaginábamos a la economía creciendo un 3-4 por ciento por año y para capturar ese crecimiento teníamos que invertir previamente, por los períodos de maduración de las inversiones correspondientes. Lamentablemente, la realidad probó que esas expectativas de crecimiento terminaron enfrentándose a caídas de nivel de actividad económica, y esa capacidad que agregamos previendo un crecimiento ahora enfrenta un escenario de nivel de actividad económica peor. Tenemos un nivel de capacidad instalada que nos permite manejar el día a día actual y, cuando la Argentina rebote, poder abastecerla sin necesidad de hacer inversiones en el corto plazo. Normalmente, en el mediano plazo, una compañía de este tamaño con un crecimiento de la economía razonable tiene que estar permanentemente invirtiendo. Nos caracteriza como grupo tener la mejor tecnología para abastecer al mercado.

¿Necesitás ayuda para tu empresa? Te acercamos nuevas soluciones con eCheq.



Hacé tus operaciones desde
Banca Internet Empresas



Emisión



Endoso



Depósito

Conocé más en macro.com.ar/echeq o comunicate con tu Oficial

Vos elegís,
nosotros estamos cerca.

macro.com.ar

CARTERA COMERCIAL. EL OTORGAMIENTO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ESTÁ SUJETO A APROBACIÓN CREDITICIA, CONDICIONES DE CONTRATACIÓN Y REQUISITOS EXIGIDOS A SATISFACCIÓN DE BANCO MACRO S.A. CONSULTE TODA LA INFORMACIÓN EN macro.com.ar, LLAMANDO AL 0800-555-2112 O EN LA SUCURSAL DEL BANCO MÁS CERCANA A SU DOMICILIO.

 **Macro**
Cerca, siempre.



CFO DEL AÑO

PUESTO N° 3

Alejandro Calabro

Gerente de Administración y Finanzas de Permaquim

“Se puede lograr una sinergia muy grande entre un buen CFO y un emprendedor visionario”

El ejecutivo, representante de una PyME en la terna, cuenta cómo se adelantó al escenario de la devaluación de 2019 y qué medidas tomó para que la empresa –que vende máquinas para el manejo de efectivo– pase la tormenta en mejor forma.

Por Pablo Ortega

La realidad de una PyME no tiene un milímetro menos de desafiente que la de una empresa grande, está claro. O puede ser muy superior, en más de un sentido. Por ese motivo, no llama la atención que Alejandro Calabro, gerente de Administración y Finanzas de Permaquim, haya sido reconocido por sus colegas como el tercer integrante de la terna del CFO del año en este 2020 tan condicionante.

Contador Público y MBA de la UBA, Calabro es docente por concurso de la materia Administración Financiera en la Facultad de Ciencias Económicas, a la que considera su casa. Fue el primer profesional de toda su familia, dice con orgullo. Empezó a trabajar desde muy chico, en paralelo con la carrera. Mientras estudiaba estuvo en Ipesa, productora de plásticos que desarrolló silobolsas para el agro. Luego pasó por una multinacional de *trading* de petróleo (Vitol) y de ahí se

fue a la cadena de farmacias Vantage, ligada a las familias accionistas de la farmacéutica Sidus (Argüelles y García Belmonte).

En Vantage era el CFO de la cadena, de una droguería y de una empresa de *software* para farmacias, todas empresas del mismo grupo. De esa experiencia rescata que se “hizo fuerte” desde lo financiero. “Amanecíamos todos los días en el fondo del océano. Era un negocio satelital para el grupo, con lo cual no se le ponía todo el foco, y estábamos en un nivel de escala intermedio, sin los beneficios de una gran cadena ni tampoco los que puede tener una pequeña empresa en cuanto a la gestión directa del dueño”, recuerda sobre aquella etapa, transcurrida hace más de 10 años.

Calabro decidió irse a un rubro diferente: *real estate*. Durante cinco años fue CFO de la desarrolladora inmobiliaria Newland. Tenía a su cargo la administración y las finanzas de la constructora, la desarrolladora inmobiliaria y la administradora fiduciaria del grupo. “Me transformé en un especialista en fideicomisos inmobiliarios. Fueron los años del furor del fideicomiso al costo. Los productores agropecuarios compraban por teléfono”, dice hoy. De ahí saltó a su última escala: Permaquim.

Nacida hace más de 30 años como una PyME productora de silicona fundada por el recientemente fallecido emprendedor David Rodger, la empresa sigue en manos de la familia y está focalizada en un nicho diferente: vende máquinas para manejo de efectivo. Rodger advirtió que había una necesidad insatisfecha y se metió en el negocio, que empezó a crecer hasta superar con creces a la actividad química original –de la que deriva el nombre.

Sus tres grandes grupos de clientes son entidades financieras, recaudadoras de caudales

Foto: Patricio Pérez

Perfil

Alejandro Calabro es contador público y MBA de la UBA. Previo a su puesto de gerente de Administración y Finanzas de Permaquim trabajó en Ipesa, Vitol, Vantage y la desarrolladora de real estate Newland.

y bingos y casinos. Todos los que manejan en forma intensiva efectivo. Además, presta servicio de mantenimiento de esas máquinas. "El negocio tiene una pata más cíclica, la venta de máquinas, y otra más anticíclica, la del servicio. En contextos como el actual, en el que casi no se venden máquinas, los clientes se preocupan por tener sus máquinas viejas en perfecto estado. Nuestro servicio sigue siendo demandado", describe Calabro.

Permaquim comercializa desde contadoras de billetes que pueden costar US\$ 2000 a modelos clasificadores para bancos centrales y casas de moneda de varios millones de dólares. Es líder en su segmento con una participación de mercado que ronda el 80 por ciento, calcula Calabro. "Estamos en toda la gama. A nivel local lo único que fabricamos (en Florida, Buenos Aires) es una línea especial de recaudadoras con un depositario, que es una caja fuerte totalmente inviolable. Integrados las máquinas y el software y ensamblamos el depositario", señala el ejecutivo. Los clientes de esas máquinas son las recaudadoras de caudales, que les ofrecen ese servicio a estaciones de servicio y supermercados.

Algo olió

Este año, claramente, la demanda cayó, indica Calabro. Los bingos y casinos –un tercio de sus clientes– se encuentran cerrados y las entidades financieras no están comprando

170

empleados tiene Permaquim.

Este año, más del 80 por ciento de sus ingresos provienen de su servicio de mantenimiento de máquinas para manejo de efectivo. En condiciones normales, la venta de equipos aporta más del 50 por ciento a la facturación.

equipos. Se sostiene el servicio de mantenimiento, que pasó a ser más del 80 por ciento de los ingresos (Permaquim factura unos \$ 1500 millones anuales y emplea a 170 personas). En un año "normal", la venta de máquinas aporta alrededor del 55/60 por ciento de la torta, detalla. Pero Calabro dice que la empresa se preparó muy bien para esta situación. "De cara al futuro, cuando retorne la demanda y se empiece a reactivar, vamos a tener muchas ventajas comparativas", confía.

¿Cómo se enfrenta la tormenta perfecta?

Para la pandemia en sí hicimos varias cosas pero nos empezamos a preparar antes por otros riesgos inherentes al contexto. Desde antes de las PASO de 2019 le dimos un vuelco muy dinámico a la cartera de inversiones de la compañía. Permaquim es de perfil conservador como inversor. Antes de las PASO veníamos haciendo diferencia de tasa, pagarés garantizados por SGR, todo lo que nos diera cierto nivel de cobertura contra nuestra principal variable, que es el dólar, pero más tirado a rentabilidad. Es lo que tengo que estar calibrando todo el tiempo. Cuánto asigno a cobertura y cuánto a rentabilidad. Antes de las PASO buscamos cobertura. Tenía la intuición de que algo podía pasar en las elecciones. Por supuesto me sorprendió el resultado, pero olfateaba que algo pasaría. Nos agarró muy bien posicionados, con instrumentos aptos para los momentos que después vinieron. Fuimos muy flexibles para desarmar ciertas cosas y estructurar otras. Además, ahí mismo tomamos la estrategia de comprar (máquinas) con la liquidez que teníamos. Hicimos acuerdos estratégicos con los proveedores del exterior, negociamos descuentos y destinamos el excedente a stockearnos. Nuestras máquinas se venden en moneda fuerte. Nadie pide una pesificación. Nuestra variable más pesada es el tipo de cambio, así que comprar fue una manera de dolarizarnos.

Hoy tenemos un stock gigante y no hay demanda para ese tipo de producto. Cuando la haya, podremos hacer entrega inmediata, lo cual es una gran ventaja. Estamos convencidos de seguir apostando al negocio y creemos que en algún momento va a explotar, porque todas las variables de la economía marcan que se está inundando la calle de pesos. Esta estrategia comercial fue también una estrategia financiera.

¿Pudieron acceder al mercado de cambios para importar?

Fuimos acompañando el proceso normativo, que se fue restringiendo cada vez más. Hoy está muy restringido. Por suerte nosotros no tenemos necesidad de contar con máquinas porque tenemos. Lo seguiremos haciendo como plan estratégico pero no tengo la urgencia de importar.

¿Por dónde pasan las claves de un CFO, y en una PyME en particular? Primero, un CFO debe tener un cabal conocimiento del negocio. En función de eso hay que alinear todas las variables. Y nunca dejar de mirar el contexto interno e internacional. Un CFO debe ser muy integral pero, además, tiene que tener una visión de servicio para todo el negocio. No es un hombre gris e inflexible: debe tener un poco de comercial y un poco de talibán también. En una PyME, el desafío es hacerse el espacio para pensar estratégicamente y que no te coma el día a día.

Calabro concluye que en un momento de su carrera tuvo que definir si seguía en una multinacional o intentaba crecer dentro de una PyME. "Lo que vi en la primera PyME donde trabajé es que se puede lograr una sinergia muy grande entre un buen CFO y un visionario emprendedor. Puede ser un complemento perfecto. Al visionario le faltan muchas veces las herramientas para expandir su negocio, mitigar riesgos, reducir costos. Admiro mucho al empresario PyME y al que sigue apostando al negocio cuando podría vender todo y dejar de preocuparse". <AP>

Encontrá las mejores **herramientas de financiación para PyMEs en nuestro Banco.**



 **BANCO
MARIVA**

CFO DEL AÑO

Ranking

CÓMO SE HIZO

El estudio del que surgió el CFO del año lo llevó a cabo la consultora CIO Creative Investigation, en exclusiva para APERTURA y BDO, con tres objetivos en mente: evaluar las opiniones sobre las dimensiones constitutivas de un buen CFO, definir niveles y *performance* de los CFO del mercado argentino y, por supuesto, identificar al más destacado del año. También se sumó este año la evaluación de la *performance* de un CFO en el contexto de la pandemia del Covid-19. De la encuesta semi estructurada participaron directores y gerentes de Administración y Finanzas de las principales empresas del país. La medición se realizó entre el 26 de agosto y el 25 de septiembre último mediante un cuestionario *online* con un *link* de acceso personalizado, y la muestra quedó integrada por 57 casos.

El cuestionario fue dividido en dos partes. En la primera, los encuestados debieron valorar seis atributos en función de la importancia que le asignan para un CFO en la actualidad (con una puntuación de uno a cinco en cada uno de ellos). Luego, fueron consultados por las tres personas del mercado que representan mejor cada uno de esos atributos.

El cálculo de los puntajes se obtuvo a partir de sumar los puntajes obtenidos por cada CFO votado resultantes de: multiplicar por 10 las frecuencias de quienes fueron mencionados en el primer lugar; por nueve los del segundo lugar, y por ocho los del tercero. La opinión de los encuestados fue procesada de forma anónima y tratada de manera confidencial.

A continuación, los atributos más valorados en un CFO, según el sondeo:

- + Capacidad de anticipación
- + Visión de mediano y largo plazo
- + Liderazgo
- + Generación de confianza en los actores que otorgan crédito/recursos financieros
- + Innovación
- + Trayectoria

Por segundo año consecutivo se registró una menor valoración general de los atributos del CFO. La generación de confianza en los actores que otorgan crédito alcanzó esta vez a la capacidad de adaptación como el atributo más valorado (figura en primer lugar desde el ranking de 2017).

Fuente: CIO Creative Investigation

Los ejecutivos más votados
(Por orden de importancia)

- + Gabriel Cohen (Pampa Energía)
- + Gustavo Macchi (Arcor)
- + Alejandro Calabro (Permaquim)
- + Lionel Lancman (Volvo Construction Equipment)
- + Martín Fornara (Simplot Argentina)
- + Gerardo Molinario (DLS Archer)
- + Juan Urthiage (Globant)
- + Manuel Moreno (TGLT)
- + Gabriel Abalos (YPF Luz)
- + Pablo Miedziak (San Antonio)

+ + + + + + + + + + + + + + +

El CFO y los crecientes riesgos no financieros

Por **Cecilia Mosto**,
directora de CIO Creative Investigation



El Covid 19 vino a subrayar, en 2020, las enormes restricciones de un planeta cada vez más complicado, contexto que, desde hace unos años condiciona fuertemente el desenvolvimiento de las empresas, más expuestas a nuevas demandas sociales. La pandemia dejará, en todos los negocios, un *management* mucho más atento que antes, al cuidado del ambiente, los empleados, la comunidad, a su conducta corporativa y en controlar, cada vez más probables, lesiones reputacionales entre sus públicos de interés.

Necesariamente, así como la gente no va a ser la misma después de atravesar la crisis sanitaria a la que se ha enfrentado el mundo, tampoco lo serán las empresas y, dentro de ellas, las áreas responsables de conducirlas que deberán demostrar, en conjunto, un mayor compromiso con el entorno en sentido amplio, donde se desarrollan. La mayoría de los análisis coinciden en definir estos meses Covid como un período de aceleración de tendencias que ya venían gestándose. Los consumidores y usuarios, de acuerdo a múltiples

BANCO PATAGONIA altoque

SACÁ TU CUENTA

100% online,
rápido y gratis!



CONSULTÁ TÉRMINOS Y CONDICIONES EN TUNUEVACUENTA.BANCOPATAGONIA.COM.AR. LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A. (CUIT 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701, PISO 24, C.A.B.A.) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRITAS. EN VIRTUD DE ELLO, NI LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS DE CAPITAL EXTRANJERO NI LOS ACCIONISTAS LOCALES O EXTRANJEROS, RESPONDEN EN EXCESO DE LA CITADA INTEGRACIÓN ACCIONARIA POR LAS OBLIGACIONES EMERGENTES DE LAS OPERACIONES CONCERTADAS POR LA ENTIDAD FINANCIERA. LEY 25.738.

estudios, modificarán conductas en torno a nuevas lógicas de comportamiento que definirán nuevas ofertas y mensajes. La pandemia va a dejar una más fuerte valorización de aspectos intangibles relacionados a la contribución de las empresas a la sociedad y al impacto ambiental como a estándares vinculados a compliance. La teoría desarrollada en torno al *stakeholders capitalism* quedará completamente reafirmada.

Como consecuencia, los riesgos no financieros y, específicamente el reputacional que conlleva un importante impacto en la operación integran los *rankings* de las principales preocupaciones de los CEOs, haciendo jugar a los CFOs un papel de enorme relevancia en este proceso. Estas áreas no solo acompañarán los cambios en el comportamiento corporativo definidos más arriba, sino que los impulsarán por dos motivos básicamente. En primer lugar, porque, como señalamos, cada vez se instala con mayor énfasis la necesidad de prevenir riesgos que pueden desencadenar situaciones de enorme complejidad con altos costos. A esto se suma, en segundo término, la necesidad de atender, como correlato, las nuevas exigencias de los fondos de inversión vinculadas al comportamiento corporativo que delinean instrumentos financieros que premian la disminución del impacto corporativo, en el ambiente y la sociedad.

La figura del CFO, por lo tanto, empieza a convertirse en central en la comprensión de los nuevos paradigmas y desafíos post Covid que definen un mercado, un accionista y públicos de interés cada vez más atentos a una paleta de temas que van más allá de los cálculos de rentabilidad tradicionales.

El valor de la comunidad

en el centro

Por **Claudio Doller**,





El 16 de noviembre se llevó a cabo una nueva edición del ya tradicional CFO Summit, evento que organizamos junto a APERTURA y El Cronista. En esta oportunidad, el galardón a CFO del año (elegido por sus colegas) lo tuvo como justo ganador a Gabriel Cohen, Director Financiero de la empresa Pampa Energía, seguido por Gustavo Macchi de Arcor (2º puesto) y Alejandro Calabro de Permacuim (3º puesto).

Quisiera aprovechar el espacio para mencionar algunos puntos que ponen en valor estos encuentros y quienes lo conforman, en un año tan particular como el que nos toca vivir. El CFO Summit 2020 no fue uno más. Cuando por septiem-

Cada vez se instala con mayor énfasis la necesidad de prevenir riesgos que pueden desencadenar situaciones de complejidad con altos costos. Otra tarea para los CFOs.

bre de 2019 nos reunimos para la anterior edición, con una agenda marcada por lo electoral, nadie suponía que en marzo un virus tumbaría la economía mundial y modificaría tan drásticamente las prioridades de todos. En un escenario claramente complejo para el mundo y las organizaciones, el rol y la figura del CFO se hizo aún más importante.

En una nota que escribí para El Cronista cuando transcurría la primera etapa del aislamiento, destacaba las primeras reacciones y desafíos con los que se enfrentaban los CFO: entre ellas mantener el capital de trabajo hasta que las operaciones se normalicen, o reestructurar las relaciones con los proveedores, clientes y bancos sin destruir los activos que tanto tiempo llevó consolidar. Las decisiones, en un momento clave, definirían ganadores, perdedores y el futuro de muchas familias.

Desde BDO nos pareció el momento más importante para estar cerca y acompañar. No en busca de la oportunidad que se genera en toda crisis, sino siendo conscientes de la responsabilidad que recaía sobre los hombros de los hombres que año a año participan de esta actividad. Podría haber mejores o peores decisiones, pero, en definitiva, no podíamos permitirnos que se sintieran solos al momento de tomarlas.

En este contexto, comenzamos a fomentar diferentes espacios de encuentros virtuales entre CFO, destinados a conversar temas transversales o específicos por industria, con el fin único de brindar herramientas. Así apareció la comunidad CFO en toda su potencia, confirmando que el CFO Summit no es solamente una jornada de premiación, sino un lugar de articulación de experiencias y saberes que generan valor agregado y que es nuestro deber cuidar y velar por su continuidad a lo largo de todo el año. ¡Si eso sucede, podemos celebrar!

Felicitamos a Gabriel Cohen, Gustavo Macchi y Alejandro Calabro por el gran año profesional que tuvieron: su liderazgo, trayectoria y capacidad de generar confianza fueron los atributos que sus colegas detectaron en ustedes y que los hicieron merecedores de esta distinción. Y agradecemos a los que participaron en esta edición y en la serie de encuentros previos ya que, sin dudas, este premio tiene algo de lo que se fue construyendo con el aporte de todos. <AP>



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 © Mayo, 2020 BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.

BDO

Cedears

Pasaporte para saltar fronteras

Son la estrella del mercado local de capitales. Brindan cobertura contra la fluctuación del tipo de cambio y la posibilidad de diversificar el riesgo de la cartera. Cuáles son las acciones del exterior más recomendadas para perfiles moderados.

Por Mónica Fernández

Son los protagonistas del mercado de capitales. Se llevan miradas y fondos de los inversores. Son la llave para poner un pie fuera del riesgo argentino, colocando y retirando pesos pero atándose a la variación del tipo de cambio. Los Certificados de Depósito Argentinos –los ya famosos Cedears– representan casi el 70 por ciento del volumen operado en acciones en la Bolsa porteña.

Se negocian en promedio \$ 2100 millones por día y más de 170 especies (empresas). El año pasado, en cambio, no se llegaba a los \$ 200 millones diarios. “Nuestra expectativa es que el mercado de Cedears continúe creciendo en los próximos meses, dado el incremento en el interés por parte de los ahorristas de diversificar sus carteras de inversión apostando a compañías del mercado internacional con gran visibilidad y aprovechando la facilidad de inversión en pesos sobre estas empresas”, proyecta Gonzalo Pascual Merlo, gerente de Mercados de BYMA. “Los ahorristas no sólo buscan obtener bue-

nos rendimientos reales, sino también cobertura ante posibles fluctuaciones en el tipo de cambio. Este tipo de instrumentos brinda protección frente a las condiciones macroeconómicas locales, al ser la cotización en pesos y estar ligada al valor de la acción en el exterior”, sostiene el ejecutivo.

Claro que tanto se popularizaron los Cedears que muchos inversores pierden de vista que se trata de un instrumento de renta variable. Es decir, son acciones (son un certificado que tiene como subyacente la acción en su mercado original) y como tales, su riesgo es mayor que el de la renta fija. Su precio

general en acciones globales, ya que las condiciones de mediano plazo se mantienen muy favorables”.

Varias medidas tomadas e impulsadas tanto por ByMA como por Banco Comafi (emisor de los programas de Cedears) van en el sentido de reafirmar el lugar que estos instrumentos se ganaron por mérito propio... y necesidad de los inversores.

Primero fue la posibilidad de adquirir los Cedears de a uno y no completando la cantidad equivalente a una acción del mercado original. Esto tiene que ver con los ratios de cotización, que es cuántos certificados equivalen a una



es más volátil y deberían ser pensados para el mediano largo plazo. No para colocaciones a pocos meses.

Pero la virtud que más aprecian los inversores en los Cedears es la de ser cobertura ante las fluctuaciones del tipo de cambio y vehículo de dolarización en tiempos de cepo. Estos certificados se compran con pesos al tipo de cambio de Contado con Liquidación (CCL).

“El Cedear fue el instrumento justo para el momento que está viviendo la Argentina”, dice Paulino Seoane, senior trader de Balanz. Agrega que “además se vio una oportunidad histórica de compra que fue la caída de la bolsa estadounidense producto de la pandemia”.

Pablo Haro, gerente de Banca Personal y Distribución del Grupo SBS, razona por su parte: “Creemos que actualmente sigue siendo atractivo posicionarse en Cedears, o de manera más

acción. El segundo cambio, en el mes de octubre, fue justamente reducir esos ratios, para que la inversión mínima necesaria fuera mucho más accesible para el pequeño inversor.

“El mercado de Cedears se fue profundizando en los últimos meses y es de esperar que lo siga haciendo”, dice Gloria Patrón Costas, analista de PPI y agrega que “dentro del marco regulatorio actual, y con una brecha cambiaria creciente, los Cedears permiten dolarizar la posición partiendo de pesos y otorgan cobertura si el CCL sigue subiendo. Esto se suma a la posibilidad de captar los movimientos de las acciones subyacentes”.

“Está claro que los Cedears llegaron para quedarse”, asegura Ramiro Marra, director de Bull Market. “Si bien son un instrumento con mucha historia empezaron a tener su ‘boom’ a partir de que

se crearon los *market makers*, que son los creadores de liquidez. Esto bajó el costo de entrada y salida. Además, claro, del empujón que le da el contexto”.

Hasta el año pasado, los Cedears eran instrumentos que prácticamente utilizaban solo los fondos comunes de inversión o los inversores más avezados. Pero 2020 es el año en que los ahorristas pequeños dijeron presente en la Bolsa.

En ese sentido, Pascual Merlo destaca que “hay mucha capilaridad en la negociación de Cedears, aglutina a diferentes tipos de inversores y la participación del público minorista fue progresivamente volviéndose parte natural de la formación de precios. El 60 por ciento de las operaciones provienen de plataformas de acceso directo al mercado. A comienzos de 2019 en promedio operaban Cedears 51 agentes y 230 comitentes por día. Hoy lo hacen 160 agentes y 12.100 comitentes”.

José Ignacio Bano, gerente de Research de invertirOnline (IOL), cree que la tendencia llegó para quedarse, incluso más allá de las regulaciones cambiarias que fueron un gran disparador de la demanda este año. “Muchos sectores muy dinámicos de la economía no tienen representación entre las acciones locales pero sí entre los Cedears. Por ejemplo, no hay empresas que coticen como acciones argentinas relacionadas al *e-commerce* pero los tres grandes del sector operan vía Cedear: Amazon (AMZN), MercadoLibre (MELI) y Alibaba (BABA). También empresas relacionadas a la tecnología 5G o a la biotecnología”, argumenta.

Cabe aclarar que MercadoLibre, si bien es una empresa argentina, no está listada en la Bolsa porteña pero sí en Wall Street y por eso la vía de acceso para tomar posiciones en ella son los Cedears. Lo mismo sucede con otra nacional vinculada a la tecnología: Globant.

Armar cartera

Lo primero que recomienda Patrón Costas, analista de PPI, a quienes están pensando en invertir en Cedears es “considerar la liquidez e incluir en la cartera aquellos que se negocien diariamente, teniendo en cuenta no solo el

“La expectativa es que el mercado de Cedears siga creciendo en los próximos meses, dado el interés de los ahorristas por diversificar su cartera”.

Gonzalo Pascual Merlo, ByMA.

monto operado sino también la cantidad de operaciones por día”. Este detalle es el que le asegura al inversor que,

cuando quiera salir, va a tener la posibilidad de desarmar una parte o el total de su posición. Actualmente hay más de 200 certificados habilitados para la negociación, y entre los más operados se encuentran MercadoLibre, Apple, Barrick Gold, Tesla y Amazon.

“Lo ideal es tener carteras diversificadas para los que recién empiezan y entender que estamos metiéndonos en el mercado más grande del mundo con pesos argentinos”, dice Marra y detalla algunas de las estrategias posibles: “Hay dos grandes grupos: por un lado tenemos a las *Blue Chips*, empresas consolidadas que pagan dividendos y que suelen estar asociadas a perfiles más conservadores (Walmart, Coca Cola, Visa y empresas con mucha trayectoria). Después están las empresas de crecimiento que están asociadas a los que buscan mayores rendimientos, ahí están las denominadas FAANG (Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google) y también Tesla que está siendo una empresa muy solicitada”.

El ratio de conversión indica cuántos Cedears se tienen que entregar para recibir una acción en el exterior. En octubre, la Comisión Nacional de Valores (CNV) autorizó un cambio de ratios de 39 Cedears. “El principal objetivo es disminuir la inversión mínima necesaria para poder acceder a este tipo de instrumentos. Al aumentar los ratios

el precio del Cedear disminuye al ser el precio de la acción en el exterior dividido en mayor cantidad de unidades”, explica Gonzalo Pascual Merlo, gerente de Mercados de ByMA.

Por ejemplo, MercadoLibre pasó de 2:1 (2 cedears formaban una acción) a 60:1; eso redujo el precio del Cedear de aproximadamente \$ 110.000 a \$ 3700, un valor mucho más accesible al pequeño inversor. Esta medida vino a complementar a la anterior disposición del 14 de agosto donde se modificó la cantidad mínima para operar, llevándola a un solo certificado.

“Eliminamos la restricción de operar por múltiplos del ratio y el resultado en volumen fue muy satisfactorio”, dice el ejecutivo. En el caso de Microsoft, el ratio era 5:1 y pasó a ser 10:1. La conversión de Amazon era de 72:1 y ahora es de 144:1; y Walmart pasó de 3:1 a 6:1. Y así se redujeron muchas conversiones, lo cual volvió la inversión mucho más accesible.

Bano, de IOL, explica que “pensando en un inversor conservador, deberíamos privilegiar alternativas poco volátiles que le permitan dolarizarse al tipo de cambio del Contado con Liquidación (CCL) pero teniendo que sopitar la menor volatilidad posible”. Deja sobre la mesa dos recomendaciones: Barrick Gold (Ticker GOLD) y Coca Cola (Ticker KO).

“Por el lado de Barrick Gold, el precio de la acción está atado al valor del oro, un activo mucho más estable que otros commodities y que hace un mes que está establecido en la zona de los US\$ 1900 la onza. Hoy un Cedear de Gold cotiza alrededor de \$ 4400”, desgrana Bano.

Seoane, de Balanz, aclara primero que los Cedears no son aptos para inversores ultraconservadores ya que su activo subyacente (lo que está detrás del Cedear) son acciones y los mercados internacionales están atravesando un periodo de bastante volatilidad. Aclarado el punto, “para un perfil moderado sugerimos aquellos que representen acciones en los Estados Unidos que no dependan mucho de los ciclos económicos sino de las necesidades del consumidor como Johnson & Johnson, Procter & Gamble o Coca-Cola. Son empresas que pagan buenos dividendos y sus productos son de consumo general e indispensable”. Un dato a tener en cuenta por el inversor: los dividendos se pagan en dólares billete y se acreditan en la cuenta de inversión



local pero en los Estados Unidos le rendrán previamente un porcentaje en concepto de impuesto a las Ganancias.

"Para quienes buscan minimizar la volatilidad sugerimos sectores como consumo básico, salud y comunicación", dice Haro. En particular, recomienda Verizon Communications, cuya tasa de dividendos es de 4,22 por ciento, dice. "Verizon es el segundo operador de telecomunicaciones más grande de los Estados Unidos con una facturación anual en torno a los US\$ 130.000 millones", explica.

"Para un inversor con mayor tolerancia a la volatilidad sugerimos posicionarse en nuestro portfolio modelo de Cedars el cual replica alrededor de un tercio del índice S&P 500. Es una cartera con un claro sesgo hacia el sector tecnológico (40,7 por ciento), seguido por el sector de servicios de comunicación (23,6 por ciento) y el sector salud (15,7 por ciento)", propone Haro y resalta que en lo que va del año esa cartera acumula un retorno aproximado de 22 por ciento en dólares. Las principales acciones dentro de este portfolio sugerido son: Apple, Amazon, Microsoft, Alphabet (matriz de Google) y Facebook.

Patrón Costas recomienda al inversor "hacer un análisis previo de la acción subyacente, mirar sus fundamentos y estimar el rendimiento potencial en relación al *target price* y tener en cuenta que aun cuando la acción en Estados Unidos suba, si el tipo de cambio de referencia baja el inversor puede llegar a tener una pérdida en su posición".

"Los Cedars son para un perfil de moderado a especulativo, son acciones y hay muchos factores internacionales que intervienen en su performance como las elecciones en Estados Unidos, la relación con China o cómo evoluciona la pandemia y sus efectos sobre la economía", explica Seone.

Respecto de que porcentaje volcar a este tipo de inversiones, Haro diferencia por edad y tolerancia al riesgo del inversor: la exposición podría ir de 20 a 60 por ciento. El plazo promedio que todos los analistas recomiendan para invertir en renta variable es de dos a cuatro años. <AP>



Tiempo de globalizarse

Diversificar y llevar parte de la cartera de inversión fuera del mercado argentino es posible. Hay brókers locales que hacen de puente con Wall Street o se puede operar en forma directa a través de un Discount Broker. Con US\$ 1000 e incluso menos se puede arrancar.

Convertirse en un inversor global, con activos y operaciones en mercados externos ya no es solo una alternativa reservada para grandes fortunas. La tecnología y la aparición de plataformas con bajas barreras de entrada democratizaron el tablero de juego.

Las puertas de Wall Street –y también de otras plazas– se abren para todos. Con menos de US\$ 1000 se puede empezar a operar con bonos, acciones o los recomendados ETFs, especie de fondos de inversión que replican índices, commodities y casi todos los sectores de la economía.

Se puede operar de modo independiente abriendo *online* una cuenta en un discount bróker estadounidense como Charles Schwab, E-Trade, E-Toro, Interactive Brókers o TD Ameritrade, entre otros, o apoyarse en algunas de las firmas locales que hacen de puente. El mecanismo es siempre similar: la cuenta de inversión se abre *online* y en pocos pasos, cargando datos personales, foto de DNI y pasaporte; justificación de ingresos y algunas *selfies*.

"El apetito por invertir en otros países se incrementó exponencialmen-

te. Desde 2018 estamos viendo interés pero luego de las PASO (2019) este fenómeno cobró una fuerza mayor que continúa en estos días", describe José Ignacio Bano, gerente de research de InvertirOnline (IOL) una de las *fin tech* que une a inversores locales con los activos listados tanto en el NYSE como en el Nasdaq.

"IOL tiene una plataforma propia y totalmente integrada, desde el mismo lugar donde se opera en la Argentina, también se opera en Estados Unidos. Eso hace que todo sea más sencillo para el cliente", dice Bano y aporta un dato que no es menor: "Siendo que una enorme mayoría de nuestros clientes dan sus primeros pasos en la bolsa con nosotros, la operatoria es fácil y la información comprensible. Además cuentan con asesoramiento local y en castellano".

Portfolio Personal Inversiones (PPI) cuenta con PPI Global para acercar a sus clientes al mundo. "Nuestra plataforma internacional surge de una alianza con Saxo Bank que nos permite operar más de 3500 activos en diferentes monedas y en los principales mercados del mundo", cuenta Sabrina Corujo, directora de PPI. "Una vez abierta la cuenta comitente en PPI se habilita la operación global y se pueden operar todos los productos desde la misma plataforma y de manera *online*. La custodia está bonificada y el mínimo de inversión depende de cada alternativa en particular pero son muy accesibles", detalla para quienes estén pensando en migrar parte de sus inversiones.

Nicolás Galarza, CEO y Founder de Quiena Inversiones, hace foco en cómo el deterioro progresivo de las condiciones económicas locales incentiva a cada vez más inversores a buscar refugio fuera del país. "Observamos en el último tiempo un aumento considerable en la apertura de cuentas. Tal es así que casi el 70 por ciento de nuestra base de clientes tiene menos de un año y medio de antigüedad", cuenta. "Esto es lógico, ya que los acontecimientos de los últimos tiempos han hecho que la gente empiece a comprender la importancia de la diversificación al invertir. Es importante saber que es posible invertir

Orgullosos de ayudar a nuestros clientes, liderando la colocación de bonos corporativos en el mercado de capitales argentino.

Somos #1 en colocación de obligaciones negociables en los primeros nueve meses del año, incluyendo el primer bono verde de la Argentina.

44 operaciones

76 series

\$133.000 millones en bonos emitidos



fácilmente y a bajo costo en el mercado internacional y entender que los activos argentinos son de alto riesgo y deberían formar una pequeña parte, a lo sumo, de una cartera". En Quiena la inversión mínima es de US\$ 250.

Fondeo

La apertura de las cuentas de inversión es gratuita en todos los casos y las comisiones por operar los distintos tipos de activos son similares a las que se cobran por compra/venta de acciones o bonos en la Argentina. En promedio, con US\$ 1000 ya se puede empezar a operar afuera.

El fondeo de las cuentas en el exterior, un tema que preocupa mucho a los inversores, se hace desde la Argentina a través del mercado de capitales, arrancando con pesos o con dólares. El vaso comunicante son siempre bonos que se adquieren en Buenos Aires y se venden en Nueva York.

"Para fondear con pesos el cliente tiene que comprar un bono que cotice en pesos y dólares (típicamente el AL30), luego por normativa debe esperar hasta el tercer día hábil (lo que se denomina "parking") y al tercer día hábil puede vender ese bono AL30 en especie C, o sea, venderlo como AL30C. Al venderlo, se le acreditan dólares en su cuenta de inversión en Estados Unidos en el instante", explica Bano, de IOL.

Un dato técnico para aclarar, pero no menor, es que lo que "viaja" a los Estados Unidos no son dólares billetes que se le están "quitando" a las reservas del Banco Central. Lo que se transfiere es un título que un inversor en Nueva York compra con dólares. Y eso es lo que termina depositado en la cuenta de inversión de quien invierte.

La operatoria de fondeo también puede iniciarse desde la Argentina con dólares y tiene dos diferencias respecto de la anterior (pesos a dólares). Una es que se debe comprar el bono en especie D, o sea comprar AL30D; la otra, que no hay parking con lo cual en un par de minutos convierte sus dólares locales por dólares en Estados Unidos. Al poder comprar y vender en el instante se

minimiza la exposición al bono y por lo tanto se minimiza el riesgo.

La seguridad es otro tema fundamental y sobre el que el inversor debe poner especial atención. "Las operaciones se cursan a través de un bróker en Estados Unidos y la custodia de los títulos se hace a través de un agente de custodia. Así como en la Argentina existe Caja de Valores como agente de custodia de títulos, en Estados Unidos hay empresas privadas dedicadas a ello", detalla Bano.

"Es importante aclarar que la cuenta de inversión es 100 por ciento propiedad del cliente, Quiena actúa únicamente como asesor de inversiones, por cuenta y orden del titular de la cuenta, quien firma un mandato de administración discrecional de la cartera a favor nuestro. Los fondos se encuentran custodiados por el bróker estadouni-

Cómo fondear una cuenta en el exterior

Con pesos: Se compra un bono que cotice en pesos y dólares (el AL30, el más usado). Luego de tres días (el "parking" obligatorio) ese bono se vende en Estados Unidos en especie C (AL30C) y se acreditan los dólares en la cuenta de inversión en ese país.

Con dólares Se compra el mismo bono en especie D (AL30D). Al no haber parking, en minutos ese bono se vende en Estados Unidos y los dólares quedan depositados en la cuenta en el exterior. Al poder comprar y vender al instante se minimiza la exposición al bono y el riesgo.

Fuente: José Bano, IOL.

dense, para los servicios actuales, y sólo pueden retirarse hacia cuentas del mismo individuo, nunca a cuenta de terceros", explica Galarza.

"Los depósitos se encuentran custodiados por nuestro partner bróker, quien a su vez tiene cuentas custodia en DTC, el mayor custodio estadounidense. Esto brinda dos niveles de seguridad al cliente, ya que en caso de dejar de existir Quiena, los activos del cliente estarían seguros en su cuenta bróker en Estados Unidos. Y en caso de que este bróker quebrara, sus activos estarían

resguardados y el cliente podría continuar operando con otro bróker mediante un simple trámite", dice Galarza y trae como ejemplo lo que sucedió en la crisis del 2008, con la quiebra de Lehman Brothers: las personas que tenían cuenta de inversión no perdieron ni un centavo y a las pocas semanas estaban operando vía otro bróker.

Este "reaseguro" está dado por dos instituciones públicas que se suman a la SEC (equivalente de la CNV en Argentina) en lo que es control y protección del inversor:

► **Securities Investor Protection Corporation (SIPC):** es una institución creada por el Congreso de Estados Unidos en 1970 para proteger a los inversores de pérdidas generadas en caso de cierre de la casa de bolsa. Protege cada cuenta hasta US\$ 500.000 en caso de quiebra del bróker.

► **Financial Industry Regulatory Authority (FINRA):** es una institución autorregulada bajo control de la SEC que regula a las casas de bolsa y mercados miembros. Asegura el efectivo en cuenta hasta US\$ 250.000.

Varios platos

Lo interesante de poder invertir fuera de la Argentina es poder diversificar no solo por moneda sino también por sectores e instrumentos y hasta por países. Cuánto más platos participen de la mesa del inversor, más atomizado estará el riesgo.

¿Qué activos elegir o cómo armar una cartera en el exterior? Primero, hay que evaluar el perfil de riesgo y el horizonte de la inversión. Esos datos serán claves para saber si orientarse a la renta fija (menos riesgo) o la variable (acciones), más volátil.

"En el caso de Quiena, los inversores pueden elegir entre un sistema automatizado, que calcula matemáticamente el portafolio de inversión para el cliente con el menor riesgo posible, sin fallas humanas u operar comprando y vendiendo activos que cotizan en el mercado de valores de Estados Unidos online y en tiempo real", dice Galarza. "Si bien es posible operar acciones de empresas locales a través de ADRs (como Pampa,

YPF, Galicia), estadounidenses (Apple, Netflix, Coca-Cola) e internacionales (Alibaba, Volkswagen, por ejemplo), el producto más atractivo son los ETFs, los Exchange Traded Funds", recomienda.

"Los ETFs son un producto similar a los fondos comunes de inversión pero con costos mucho menores y cotización permanente, permiten lograr exposición a todo tipo de activos: oro, petróleo, litio, soja, *real estate*, bonos del todo mundo, o incluso a sectores particulares, como la biotecnología o los autos eléctricos", explica Galarza y remarca que "son claves para los pequeños ahorristas, ya que les permiten lograr una gran diversificación sin importar el monto invertido y a un bajo costo".

Finalmente, otro tema que quienes estén pensando en invertir en el exterior no pueden dejar de analizar es el impacto positivo. Las inversiones fuera del país se declaran anualmente ante la AFIP y esos fondos y sus eventuales ganancias pagan impuestos en la Argentina.

"En Estados Unidos, como inversor extranjero, el único impuesto que se paga siendo un no-residente es el Withholding-Tax (retención de impuestos) toda vez que se cobra dividendos de acciones o ETFs registrados en Estados Unidos (puede tomarse a cuenta del impuesto a las Ganancias)", explica Mariano Sardans, experto en asesoramiento financiero.

"Cualquier otro ingreso, como ser intereses de un bono o una diferencia de precio por la compra/venta de una acción o cualquier otro título no está alcanzado por impuesto alguno en Estados Unidos. Sí obviamente paga impuestos en la Argentina (va a escala del impuesto a las Ganancias para el primer caso –los intereses– y aplica un 15 por ciento para el segundo –ganancias de capital), salvo que se trate de bonos argentinos o de Brasil", detalla Sardans.

Por último, Bano pone la lupa sobre la carga tributaria y alerta a los inversores que "por un tema de costo impositivo, una inversión en bonos de países del primer mundo que rinden muy poco termina generando una carga impositiva mayor que la ganancia obtenida". <AP> M.F.

Empresas

Golpeado pero no abatido

El mercado de deuda corporativa sufrió el impacto de las regulaciones del BCRA. La alternativa que mejor cierra son las emisiones dollar linked. También podrían surgir ON en pesos atadas a inflación o a Badlar. Las proyecciones para 2021.

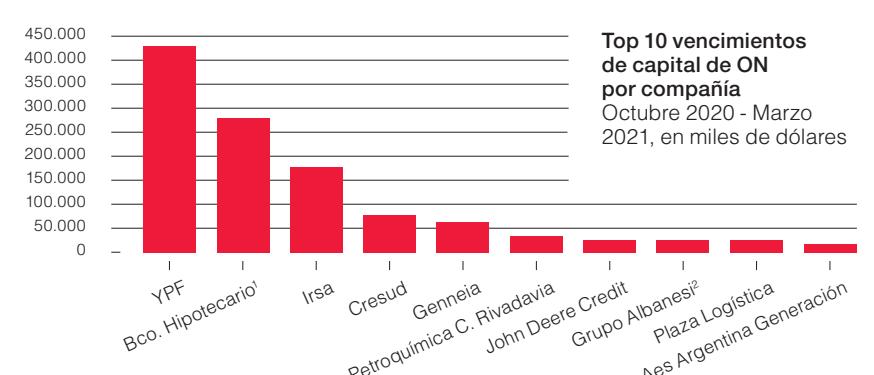
La volatilidad del mercado de cambios y la intención de las autoridades monetarias por intentar aquietarlo con más restricciones le cortó las alas a uno de los pocos activos del mercado local que tenía el voto favorable de los inversores. Puso un manto de duda, las cotizaciones acusaron recibo y los inversores apretaron el botón de stand by.

El mercado de deuda corporativa de obligaciones negociables (ON) en

dólares recibió el golpe el 15 de septiembre, cuando se reguló el acceso de las empresas al Mercado Único Libre de Cambios (MULC) para cancelar vencimientos, y aunque desde ese momento hasta el cierre de esta edición poco queda tal cual lo escribió el directorio del Banco Central en la Comunicación A 7106 (que regula muchos otros aspectos también), tanto empresas como inversores siguen buscándole la vuelta a una alternativa de financiamiento e inversión que sirve a ambas partes.

"Las nuevas restricciones cambiarias tendrán un impacto negativo en el mercado de deuda en moneda extranjera, principalmente porque obliga a los emisores a cumplir los términos y condiciones de esas obligaciones. Esto implica un mayor riesgo de default para las empresas argentinas, especialmente para el sector corporativo no financiero, poniendo de manifiesto la elevada incertidumbre y falta de reglas claras del país", evalúa Pablo Artusso, Assistant Vice President y analista de Moody's Local Argentina.

La regulación en cuestión determina que las empresas e instituciones financieras con vencimientos de capital por más de US\$ 1 millón entre el 15 de octubre de 2020 y el 31 de marzo de 2021 solo están habilitadas a acceder a dólares en el mercado oficial por el 40 por ciento de esa deuda. Para el 60 por ciento restante debían presentar un plan de reestructuración a dos años. Claro que, en estas cuestiones, las



(1) En proceso de canje (2) Incluye ON Clase 10 emitidas por Generación Mediterránea y ON Clase 2 emitida conjuntamente por Generación Mediterránea S.A.y Central Térmica Roca S.A. Fuente: Moody's Local Argentina, basado en información pública.



autoridades proponen pero el mercado muchas veces dispone.

Con el correr de los días, la presentación de la primera oferta de reestructuración (que correspondió a Banco Hipotecario) y la baja aceptación por parte de los inversores llevó a que las regulaciones fueran flexibilizándose. "El BCRA está buscando la forma de generar alternativas para que las empresas con deudas en el exterior puedan cancelarlas. Recientemente se conoció que las empresas con vencimientos de deuda mensual superior a US\$ 1 millón podrán usar las divisas generadas por sus exportaciones para cancelar sus obligaciones, por ejemplo. Esta es una buena noticia, ya que, a poco de reestructurar la deuda soberana, no era una buena señal que el fantasma del *default* se instale entre las deudas corporativas", resume Pablo De Bernardi, director del sector corporativo de PPI.

Los vencimientos de capital de obligaciones negociables vigentes entre el 15 de octubre de este año hasta el 31 marzo 2021 ascienden a US\$ 1253 millones de acuerdo con los datos de Moody's Argentina y la película sobre cómo, finalmente, se terminará haciendo frente a esos compromisos recién se está rodando.

"Quedó demostrado con la poca aceptación del canje de la ON de Banco Hipotecario que algo había que hacer porque más empresas podían llegar a fracasar y, eventualmente, entrar en *default*", destaca por su parte Gustavo Neffa, socio de Research for Traders y hace foco en un dato que va más allá de la deuda corporativa y que es la madre de todos los problemas: "Eso no elimina el riesgo que sigue latente, que es la cantidad de reservas reales netas que existen en la bóveda del BCRA. Lo que importa es seguir la dinámica de las mismas y de los depósitos, ambos en caída en los últimos meses".

La situación de hoy dista mucho de la que tanto empresas como inversores imaginaban cuando el canje de deuda soberana estaba a punto de ser atado con moño y parecía abrir la puerta a la posibilidad de recuperar cierto dinamismo en el mercado de capitales. El

tiempo de festejos fue efímero y rápidamente la sucesión de medidas, marchas y contramarchas para controlar el precio del dólar ahogó los buenos pronósticos.

"El sector corporativo deberá afrontar un mercado de deuda cerrado o asumir un costo de financiamiento en dólares incompatible con las tasas de rentabilidad locales", postula Artusso y aclara que desde la calificadoras entienden "que las empresas argentinas tomarán una posición defensiva, reduciendo significativamente su plan de expansión y revisando sus estructuras de costos".

Mantenerse en carrera

Resiliencia y capacidad de reinventarse es la clave en la que operan los jugadores argentinos. La necesidad manda, y los jugadores se adaptan. Tanto las grandes empresas como PyMEs irán buscando alternativas de emisión y si una puerta se cierra –la de las emisiones en dólares– otras podrían abrirse más camino. ¿Cuáles? Las *dollar linked* o las ajustadas por alguna variable, por ejemplo.

"Dentro de lo que es la coyuntura, el mercado de capitales argentino es una forma de financiarse complementaria a la bancaria y cada vez son más las empresas que buscan tener esta alternativa", dice De Bernardi, de PPI, con la mirada en ambos lados, el de las empresas y también el de los inversores. Elige remarcar el lado positivo: "Las PyMES encontraron en el mercado de capitales una alternativa ágil y con tasas muy competitivas y son cada vez más las que se financian en el mercado, comparando en cada momento quién ofrece la mejor tasa".

"La gran liquidez que hay en el mercado es una oportunidad para las empresas que necesitan financiarse y el

"Quedó demostrado con la poca aceptación del canje del Hipotecario que algo había que hacer porque más empresas podían llegar a entrar en default".

Gustavo Neffa, Research for Traders.

"momento" determinará la clase de activos a suscribir. Si el mercado ve una eventual devaluación en el mediano plazo, buscará cobertura en activos atados a esta variable (*dólar linked*). Pero superada esa instancia, se podrán analizar otras variables atadas a tasa Badlar o CER", indica De Bernardi.

"Las ON *dollar linked* van a emitirse cada vez más porque es lo que pide el mercado como protección y porque son pagaderas en pesos, lo cual no baja el nivel de reservas", aporta Neffa. En ese sentido, "el éxito de la colocación del Gobierno Nacional sirve como incentivo a un mercado de emisiones privadas en dólares que se vio alterado por el deterioro de la coyuntura económica".

En un sentido similar, desde la mesa de operaciones de Grupo SBS diferencian entre los distintos segmentos corporativos. "El mercado de deuda *hard dólar* se mantiene en *standby* por las medidas adoptadas por el BCRA. Sin embargo en este contexto de crisis cambiaria, con una brecha entre la cotización oficial y la implícita en el precio de los activos por arriba del 100 por ciento, la búsqueda de activos que brinden cierta cobertura a los movimientos del tipo de cambio volvió a darle impulso al mercado *dólar linked*, que en este contexto se operan en mercado secundario en niveles de tasa de entre -3,5 y 0 por ciento", explican en la mesa de Grupo SBS.

El test de cuánto apetito tienen los inversores corrió por cuenta del soberano. "Si bien no hubo en las últimas semanas colocaciones corporativas de productos *dólar linked*, si lo hizo el soberano con un bono a 1 año que se cortó en un nivel de 0,10 por ciento de tasa y hoy rinde en niveles de -4,90 por ciento, lo que da sobradas muestras de que sigue existiendo atractivo para este tipo de productos", dicen desde SBS.

Se refiere a los títulos con que el Estado salió a buscar inversores a principios de octubre. Se adjudicaron el equivalente a US\$ 1766 millones a una tasa de 0,10 por ciento anual. El título se suscribe en pesos y se enmarca dentro de la estrategia de incentivar las inversiones en moneda local. El vencimiento

Tu red de cajeros automáticos mucho más cerca.



Ya contamos con **450 nuevos Cajeros Express instalados** en todo el país.

Podés operar **sin cargo adicional** con cualquier tarjeta de débito.

Somos **la primera red de cajeros automáticos NO bancaria de la Argentina**.



YA PODES UTILIZAR CAJERO EXPRESS EN:

Estaciones de servicio de YPF, AXION y SHELL. Empresas de cobro RAPIPAGO, PAGO FACIL, RIPSA, PRONTO PAGO, MULTIPAGO. Sucursales de RIBEIRO, CARREFOUR, VITAL. Casas de Cambio DOS ARROYOS, DAVSA y AUSTRAL. Tarjetas de Crédito CREDI SI, ULTRA, DATA y FAVACARD, BANCO DE DESARROLLO DE JUJUY



Si querés saber más sobre Cajero Express, escribinos a info@cajeroexpress.com.ar

será en noviembre de 2021 y devolverá pesos al tipo de cambio oficial.

Buscar valor

¿Dónde está el valor o la oportunidad para los inversores? De los programas de ON que ya están en el mercado, muchas de ellas hard dollar, pero con vencimientos por fuera del calendario de restricciones que impuso el BCRA (31/3), los analistas separan las aguas. Listan las que a su juicio llevan más riesgo y las que menos.

“Si analizamos las emisiones *hard dollar*, hay alternativas válidas, algunas con poco riesgo y otras con alto riesgo pero que son relativamente cortas y muy atractivas a estos precios”, dice Neffa. Y desglosa: entre las primeras menciona la ON de Vista Oil & Gas que vence en 2021 y tiene un cupón de 7,88 por ciento, así como la que vence en 2024 y que tiene un cupón de 3,5 por ciento. “También Tecpetrol, cupón 4,875 por ciento con vencimiento en 2022 es otra alternativa para aplicar los dólares MEP o invertir con pesos, así como los bonos de Arcor que vencen en 2023 con cupón de 6 por ciento. Estos cuatro bonos fueron emitidos bajo legislación argentina y abonan el capital al vencimiento”, detalla el especialista socio de Research for Traders.

“Si bien este conjunto de medidas (las del BCRA) afectó el precio de los bonos, el perfil de riesgo de las compañías sigue siendo atractivo, y si uno es riguroso con el proceso de selección de los créditos se pueden encontrar oportunidades interesantes en el mercado secundario”, explican desde Grupo SBS y agregan: “De esta manera los créditos más relevantes de la curva hard dólar pasaron de niveles de tasa de entre 5 y 12 por ciento a niveles de entre 10 y 19 por ciento”.

Otros papeles que mencionan los analistas son las ON emitidas bajo ley extranjera, que tienen mayor liquidez en el mercado internacional. Entre ellos figuran los bonos de Pan American Energy con vencimiento en 2021 y cupón de renta de 7,875 por ciento anual. Esta ON paga intereses semestralmente y amortiza en tres cuotas anuales.

El contexto y el sector en el que opera cada empresa es el que determina, en definitiva, la inversión. Artusso, de Moodys Argentina, dibuja el panorama a mediano plazo: “La mayor incertidumbre y la volatilidad en los tipos de cambio, en conjunto con una demanda agregada que se mantiene deprimida por los efectos del coronavirus tendrán un impacto negativo sobre la rentabilidad de las empresas locales. Particularmente esperamos mayores presiones sobre las empresas reguladas o con precios congelados que presentan una estructura de costos fuertemente dolarizados”.

En ese sentido, para quienes están dispuestos a asumir una cuota más alta de riesgo, y obvio una mayor TIR, Neffa menciona “la ON de Edenor 9,75 por ciento con vencimiento en 2022, y las ON de YPF con vencimiento en 2024 y 2025. La que vencen en 2024 pagan intereses semestralmente y abonan el capital en tres cuotas anuales. En tanto, la que vence en 2025 paga intereses en forma semestral y amortiza al vencimiento”.

La situación en el mercado local va desacoplada, una vez más, de lo que sucede en el mundo. Pero aunque el hilo se tensó más en los últimos meses por medidas que el mercado no bendice y, sobre todo, por la falta de confianza en cuál será el rumbo, en 2019 ya se evidenciaba la dificultad por seducir inversores.

El VP de Moody's lo pone en estos términos: la situación local “contrasta con el contexto global actual de elevada liquidez y tasas de interés reales negativas en los países desarrollados, lo que ha llevado a una mayor colocación de títulos en la región comparado con 2019”. Y aclara que “es importante remarcar que el mercado de crédito en dólares ha disminuido significativamente en el país desde 2018. Durante 2016 y 2017, las empresas emitieron más de US\$ 5000 millones anuales, mientras que en los últimos tres años el promedio no alcanzó los US\$ 2300 millones y, especialmente en 2020, prácticamente todas las emisiones fueron por refinanciación de pasivos”. <AP> M.F.

Acciones

Sin rumbo ni rebote a la vista

Con un deterioro en dólares que arrancó en agosto de 2019 y continúa, el S&P Merval se desacopló de la recuperación de las demás bolsas de países emergentes. Cuáles son las proyecciones de los expertos para los próximos meses.

Las acciones de las compañías argentinas han sufrido en los últimos meses un embate tras otro. Al cimbronazo que representó el sorpresivo resultado de las elecciones PASO celebradas en agosto de 2019 le siguieron los vaivenes en torno a la reestructuración de la deuda, la pandemia del coronavirus, la incertidumbre económica y cambiaria, y la falta de un rumbo claro que conduzca al equilibrio fiscal. Tampoco han faltado señales poco amigables al mercado como la maraña de regulaciones destinadas a controlar la salida de dólares o el congelamiento de las tarifas.

El derrumbe de la renta variable local se inició con el resultado de las primarias, pero lejos estuvo de detenerse allí. El lunes posterior a dichos comicios, las acciones de las compañías argentinas medidas en dólares se hundieron 48 por ciento en promedio y el S&P Merval cayó de la zona de US\$ 900 a la de US\$ 450. El índice de la Bolsa porteña anotó así la segunda pérdida diaria más vertiginosa de la historia de un índice bursátil, detrás del desplome de 62 por ciento que sufrió el índice de la bolsa

de Sri Lanka en 1989. El deterioro continuó, y hoy el S&P Merval medido en dólares –a la cotización del contado con liquidación– no logra superar el techo de los US\$ 300 (al cierre de esta edición se ubicaba en US\$ 288).

Misma suerte corrieron las acciones de las compañías argentinas que cotizan en el exterior. La gran mayoría de los ADR locales hoy valen tan solo una fracción del precio que supieron tener. Desde las PASO, la amplia mayoría de las acciones de las empresas argentinas en Wall Street acumula desplomes superiores al 50 por ciento. Superan el 80 por ciento en el caso de importantes compañías como Edenor, el Banco Macro o el Grupo Financiero Galicia. El Banco Francés, el Banco Supervielle, YPF, Corporación América, Central Puerto, Transportadora de Gas del Sur e IRSA acompañan esta tendencia, al acumular todas ellas desmejoras que oscilan entre 70 por ciento y 79 por ciento. Mientras que Cresud, Pampa Energía y Loma Negra no se quedan del todo atrás, con retrocesos que se sitúan entre 65 por ciento y 68 por ciento.

Las profundas caídas lejos estuvieron de apaciguar este año. Desde que comenzó el 2020 las pérdidas llegan hasta un 70 por ciento, lideradas por el Holding Corporación América. De cerca le siguen YPF, con un deterioro de 69 por ciento, el Banco Macro y el Grupo Financiero Galicia, rojos respectivos de 63 por ciento y 60 por ciento, el Grupo Supervielle, Cresud, Tenaris, Irsa y el Banco Francés, con bajas que rondan el 55 por ciento cada una. Edenor, con un retroceso de 51 por ciento, también se destaca entre las acciones argentinas con peor desempeño.

Tampoco la reestructuración de la deuda logró ponerle un freno a la caída. Prueba de ello quedó reflejada en el hecho de que el S&P Merval cerró septiembre con una pérdida del 22 por ciento medido en dólar CCL y un retroceso de 11,7 por ciento medido en pesos. Los ADR, por su parte, se hundieron entre 11 por ciento y 35 por ciento en el mes, encabezados por YPF, que se desplomó un 35,8 por ciento, el Grupo

Financiero Galicia, que cayó 30,1 por ciento, el Banco Supervielle, que retrocedió 29,2 por ciento y el BBVA Banco Francés, que perdió 24,8 por ciento.

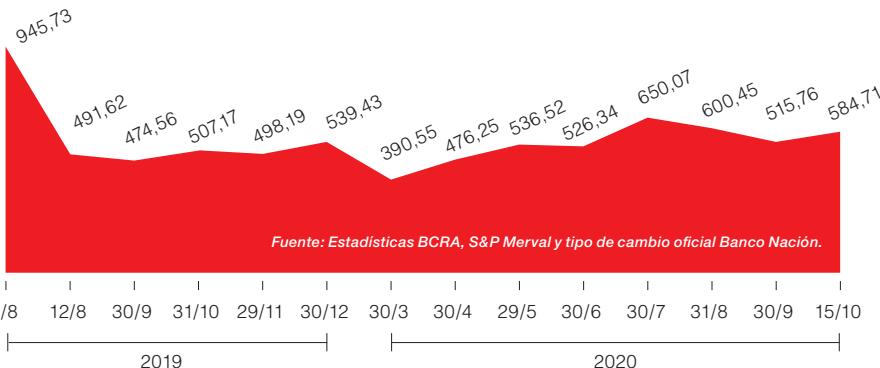
Si bien la pandemia de coronavirus jugó un rol significativo en estos retrocesos, un análisis del comportamiento mostrado por los mercados financieros internacionales durante el corriente año expone que el trasfondo detrás de dichos deterioros tiene un fuerte componente local.

Como ejemplo sobresale el hecho de que los índices de referencia de Wall Street, luego de haber sufrido pérdidas de dimensiones históricas en el inicio de la pandemia, se recuperaron y desde hace meses ya exhiben saldo positivo en el balance de este año. El Dow Jones ronda los 28.700 puntos y ofrece una variación positiva del 0,6 por ciento. El S&P 500 anotó máximos, se sitúa en 3500 puntos y acumula un alza superior al 9 por ciento en el año, mientras que el tecnológico Nasdaq también

Los profundos retrocesos de las acciones de las empresas locales, mayores que las que se ven en países de la región o en emergentes, ponen de manifiesto el desacople. La renta variable argentina sufre no solo los efectos de la pandemia, sino también por la incertidumbre y las dudas respecto a la situación económica y financiera que atraviesa el país. “Los activos argentinos perdieron correlación con las bolsas del exterior, jugando su propio partido con los fundamentos locales que tienen más peso en este momento”, resumió Porfolio Personal Inversiones (PPI) en un informe publicado el pasado 14 de octubre.

En dicho trabajo, los analistas de PPI agregaron: “A esta altura el mercado pide un cambio fuerte de expectativas, con un plan económico que corrija los desequilibrios fiscales y monetarios. Y por ahora las señales son nulas. El Gobierno parece encerrarse en la dinámica actual de parches de corto plazo con el objetivo de ganar tiempo, pero sin

El S&P Merval, medido en dólares
Tipo de cambio oficial



opera en valores récord: se disparó a 11.900 unidades y ofrece una suba de 32 por ciento desde que empezó 2020.

Más cerca en el mapa, medidos en dólares, la Bolsa de México acumula una caída de 21,5 por ciento en el año, el índice Bovespa de Brasil perdió 39 por ciento, la Bolsa de Colombia pierde 40 por ciento, la de Chile, 26 por ciento y la de Perú, 19,5 por ciento. El promedio de los países de Latinoamérica, en tanto, exhibe un rojo de 35 por ciento.

solucionar los problemas estructurales empeora la coyuntura”. Y en ese sentido, remarcaron que “cada día que pasa sin noticias sobre un cambio de rumbo, es una mala noticia para el mercado”.

Juan Ignacio Paolicchi, analista de Eco Go, aporta una visión similar. “El mercado está esperando medidas que generen confianza. ¿Cuáles serían? Un programa creíble con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y un plan fiscal consistente con la casi nula dis-

ponibilidad de financiamiento que tiene la Argentina. Desde que asumió el Gobierno, sistemáticamente se han tomado medidas en el sentido contrario. La única buena noticia fue el acuerdo por la deuda, pero duró una semana", indica. "La Argentina está en una situación muy delicada y va a tener que dar señales de mucha confianza si quiere dar vuelta el tablero", agrega.

También así lo cree Ignacio Solari, analista de Research de InvertirOnline. En su opinión, "los inversores se encuentran a la expectativa de nuevas medidas por parte del Gobierno que tracen un horizonte más claro para la recuperación económica".

Buscando un piso

Para poner en contexto el nivel de deterioro actual, bien cabe recordar que en 2008, el Merval medido en dólares cayó hasta niveles de US\$ 220, mientras que en 2001 se hundió hasta US\$ 57. Esto significa que a niveles actuales, las acciones argentinas aún se encuentran en promedio un 30 por ciento por encima de los niveles que mostraban en 2008.

Consultado respecto a si las acciones de las compañías argentinas pueden seguir cayendo, Paolicchi argumenta: "Sí, siempre pueden seguir cayendo. No están en los valores mínimos que alcanzaron durante la pandemia, y pueden ir hacia esos lugares si la Argentina no da las señales que tiene que dar". En ese sentido, explica que "el mercado está muy poco dispuesto a demandar activos argentinos" y que eso provoca mayor impacto en la renta variable.

Al respecto, analiza: "Si la Argentina no logra un programa consistente con el FMI, si no logra encauzar los desequilibrios fiscales hacia un sendero sostenible, dado que no puede seguir financiando el déficit con emisión, y si el país no logra solucionar el problema cambiario, las empresas probablemente enfrentarán un panorama con menor nivel de actividad, mayor incertidumbre y más inflación. Todo eso terminará impactando sobre el flujo de caja, más allá de que el flujo de cambio en dólares también se verá deteriorado cuando el tipo de cambio suba, algo que será in-

evitable si la Argentina no logra solucionar sus problemas de fondo".

Ahora bien, pese a este sombrío panorama, el analista de Eco Go también vislumbra un escenario de oportunidades. "La Argentina tendrá que hacer muchos esfuerzos en el mal sentido para que las acciones sigan cayendo. Porque el mercado, ante pequeñas señales ya algo recuperada. Eso es porque en el mundo hay mucha liquidez, después de la inyección de la Fed y el Banco Central Europeo (BCE). Entonces hay una necesidad de encontrar activos con buenos rendimientos frente al contexto de tasas bajas. Con el Merval en dólares en mínimos, cualquier señal que vaya en el sentido correcto provoca un flujo hacia activos argentinos", dice.

Sobre estos mismos puntos, Solari añade: "Será muy importante ver qué nuevas medidas se llevarán adelante y cuáles serán las demandas que efectuará el FMI en noviembre cuando regrese para iniciar las negociaciones por un nuevo programa. En las últimas semanas se tomaron una serie de medidas, como por ejemplo la suba de tasas de pasajes y la reducción de retenciones para algunos sectores estratégicos, con el objetivo de traer estabilidad cambiaria y restablecer la confianza. Creo que estas acciones fueron por el camino correcto, aunque no son suficientes para generar el impacto deseado en los mercados". Es por ello que, a su entender, "salvo que se tomen medidas que modifiquen este rumbo, vamos a continuar viendo la tendencia bajista en el Merval medido en dólares".

Por último, imaginando un escenario en el que la turbulencia pueda apaciguararse, Solari puntualiza cuál podría ser el sector con mayor recuperación: "Con un horizonte de largo plazo y en un escenario de normalización, el sector bancario ha sido muy castigado y a este nivel de precios tiene potencial de crecimiento pensando en una fase de recuperación económica. En el corto plazo, Aluar y Ternium son compañías que venden la mayoría de sus productos al exterior y ante una posible devaluación del tipo de cambio oficial podrían verse beneficiadas".**AP** Tomás Carrión

Inversiones

Asegurar la solvencia

Cómo arman sus carteras las compañías de seguros para proteger su patrimonio en medio de la inestabilidad cambiaria. Qué instrumentos eligen hoy para preservar su liquidez.

La pandemia terminó de traer todavía más incertidumbre a una economía en recesión, que se vio profundizada con la crisis cambiaria que comenzó en abril de 2018. Este escenario plantea a las aseguradoras la difícil tarea de no perder contra el dólar y la inflación, al tiempo de garantizar la liquidez necesaria que les permita honrar su compromiso en el momento del siniestro.

Dentro de las opciones para preservar sus activos, las aseguradoras cuentan con el menú de instrumentos locales avalado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). En esa línea definen el perfil de su cartera de inversiones en función de su naturaleza y rama del seguro.

Según datos de la consultora 1816 al segundo trimestre de 2020, la torta de inversiones de compañías de seguros estaba conformada de la siguiente manera: 37 por ciento Títulos Públicos, 34 por ciento en Fondos Comunes de Inversión (FCI), 12 por ciento en Obligaciones Negociables (ON) y 9 por ciento en Plazo Fijo (PF).

Las aseguradoras más chicas suelen asesorarse en el manejo de sus inversiones con un administrador que arma y gestiona una estrategia a su medida y, mayormente canalizan sus inversiones



**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.**



a través de FCI, explica Nicolás Alberto, director de Mills Capital Markets.

Y sigue: "Medianas y grandes colocan en FCI sus inversiones de corto y mediano plazo, pero también compran emisiones de forma directa. Muchas compañías de seguros están apostando al Bono dólar linked emitido por el Gobierno recientemente. Hay un gran apetito por ese instrumento porque les permite cubrirse ante una potencial devaluación y es una forma de estar comprando un activo atado al dólar".

En qué invierten

A la hora de manejar sus inversiones, en Insur se definen como conservadores. No tienen una meta de rentabilidad establecida, porque el objetivo principal es mantener la liquidez y tener una cartera dolarizada ya que la mayoría de sus compromisos son en esa moneda.

A través de planificaciones semanales y mensuales manejan su *cash flow* e invierten principalmente en FCI abiertos y cerrados. "Preferimos tener nuestra cartera dolarizada, aun sabiendo que el rendimiento de esas inversiones no es alto, porque el 70 por ciento de nuestras ventas y, por ende, nuestra siestralidad es en dólares", explica Daniela Cuscione, subgerente de Administración y Finanzas de Insur.

En Río Uruguay Seguros (RUS), la estrategia es diversificar. Inmuebles es uno de los principales activos (40 por ciento) y el resto de las inversiones se distribuyen mayormente en FCI de distintos tipos, Plazo Fijo y Títulos Públicos, en pesos y en dólares. "Eso es lo que estamos haciendo, dentro de lo que permite el sistema, para tener rentabilidad. El objetivo es no perder cobertura y mantener el poder adquisitivo de nuestra moneda", dice Juan Alberto Auer, coordinador de Administración y Finanzas en Río Uruguay Seguros (RUS).

Por su parte, Néstor Allassia, gerente de Inversiones de Grupo Sancor Seguros, señala que anticipándose a la posibilidad de que la pandemia afectara los ingresos armaron un plan para garantizar la liquidez y cubrir necesidades que pudieran surgir, que afectaron a fondos de Money Market y T+1.

"Son instrumentos que permiten hacerse del dinero rápidamente en caso de necesidad. Pero como no fue necesario hacerlo, los fuimos absorbiendo. Los ingresos se resintieron en cierta medida con la pandemia, pero a la par bajaron algunos gastos", indica.

La compañía tiene una meta de rendimiento del 38 por ciento, de junio 2020 a junio 2021, y los instrumentos se definen en pos de ese objetivo. La cartera se reparte de manera equitativa en bonos dólar *linked*, Badlar y CER y, otra parte porción está alocada en Letras del Gobierno y de algunas provincias.

"Estamos repartidos de esta forma porque el escenario es incierto y no se sabe qué puede ocurrir. Más que ganarle al dólar, buscamos ganarle a la inflación", enfatiza Allassia.

Contexto complicado

Los entrevistados coinciden en que lo más difícil es encontrar una cobertura contra la turbulencia económica, protagonizada mayormente por la crisis cambiaria. En ese sentido, Alberto agrega que las compañías de seguros sufrieron mucho en los últimos dos años el impacto de la renegociación de la deuda y la volatilidad, entre otras variables.

En RUS el gran desafío es no descalarzarse y encontrar un equilibrio con los instrumentos que les permita "dentro de seis u ocho meses, cuando tengamos que pagar una obligación nos sirva el dinero que tenemos hoy", dice Auer.

Por su parte, Mariana Maldonado, jefa de Tesorería y Finanzas, identifica un nuevo problema que se les presenta a algunas compañías: la imposibilidad de suscribir a fondos bimonetarios, a partir de la readecuación de los FCI exigida por la Comisión Nacional de Valores (CNV) en abril.

El problema entonces es cómo mantener una cartera dolarizada para cumplir sus compromisos en esa divisa. En ese sentido, acceden a ON en dólares con pesos y resignan liquidez o suscriben a bonos dólar *linked* "aunque no es un instrumento que nos cierra del todo en cuanto a su rentabilidad".

"Lo ideal está distante de lo real", enfatiza Allassia y agrega que "estos ins-

trumentos son los que hay. El mercado financiero está poco desarrollado, aunque ese es un problema estructural que no sabemos cuándo se va a solucionar".

No obstante, la industria está en diálogo permanente con el Gobierno y ellos a su vez van generando instrumentos de acuerdo a las posibilidades. La emisión del bono dólar *linked* fue una respuesta a la necesidad de cubrir algunos riesgos tomados en dólares.

"Hace 80 años que estamos en el país y pensamos desde la Argentina. Con esa concepción nos regimos en pesos, con las condiciones del momento. No tenemos la visión de pensar en instrumentos de otros países", destaca.

Para Cuscione, la gama de instrumentos es grande, pero el problema está dado en las limitaciones de las compañías para acceder a esos instrumentos. "Insur necesita tener un porcentaje dolarizado para estar calzado con sus compromisos, y a muchos instrumentos con mayor liquidez no se puede acceder. Sin embargo, estamos conformes con las decisiones tomadas. No es que no busquemos la rentabilidad, pero tenemos otros objetivos. Queremos que el negocio sea rentable", afirma.

A su turno, Auer advierte que desde la salida del canje no se pudo encontrar un modelo que genere una buena perspectiva financiera pero que, en la medida en que se establezcan reglas claras, se irán generando nuevos instrumentos. "No somos una empresa que ha apostado históricamente a hacer un rendimiento financiero en títulos públicos, sino que siempre hemos tratado de invertir en la economía real, en proyectos de la economía regional y en financiar cadenas de valor porque es lo que nos define como cooperativa".

Como conclusión, Cristian Villarroel, vicepresidente de MILLS S.G.R. señala que las compañías de seguros son jugadores fundamentales y por eso es importante generar un mercado acorde a sus necesidades. "En la medida en que se continúe normalizando más el mercado de capitales van a poder aportar más a la economía real. Ellas son las principales compradoras de cualquier instrumento". <AP> Sol Drincovich

ESTAMOS JUNTOS. ESTAMOS PRESENTES SIEMPRE.



SIGAMOS CRECIENDO.



TM es marca registrada de Dow AgroSciences, DuPont o Pioneer, sus entidades vinculadas o sus respectivos propietarios. © 2020 Corteva.

Elefantes ágiles

Por años, las fintech fueron las únicas capaces de cristalizar la innovación. Pero este año los bancos dieron un salto cualitativo: digitalizaron sus operaciones y rearmaron equipos para que la agilidad no sea solo de startups.

Por Florencia Pulla

Los elefantes son los animales terrestres más grandes del mundo: toscos y lentos, llegan a pesar hasta 6000 kilos en su edad adulta. Su actitud parsimonia osa los pone en las antípodas de la agilidad de las gacelas, que pueden moverse rápido si los acecha un depredador con movimientos elegantes. Pero los elefantes corren con una ventaja: están entre las criaturas más inteligentes del mundo animal y, por su peso específico, sus pisadas son temidas.

Una analogía parecida podría hacerse con los bancos: pesados, con sucursales que les dan capilaridad pero que significan una inversión en *real estate* y en recursos humanos, manejan el dinero del 48 por ciento de los argentinos, según datos de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) de principios de 2020. Y sin embargo, las vedettes de inversores y medios son las fintech: ágiles y con estructuras más parecidas a las startups tecnológicas, no acarrean legacy y pueden innovar más rápido, adaptándose a un mundo cada vez más cambiante.

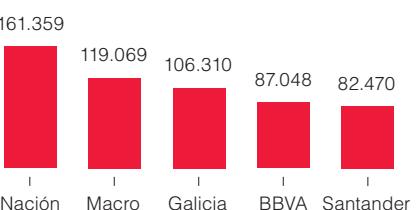
Pero la realidad de los bancos argentinos hoy es más bien diferente: ven a

Google y Amazon como competidores directos en materia de innovación y apuestan a mejorar sus servicios para una nueva generación de usuarios que piden de sus bancos más que sillones lindos para descansar en las sucursales.

En palabras de Diego Salama, a cargo del área de Tecnología y Operaciones del Santander, los bancos apuntan a competir en las grandes ligas. "En unos años van a existir super apps y los bancos van a estar en ese segmento. Igual que Uber, Rappi o Netflix, los productos bancarios van a estar en la misma góndola. En ese contexto, las fintech no me preocupan: son generadoras de buenas ideas y tienen agilidad para construir rápido pero si los bancos se organizan pueden tener el mismo dinamismo con una espalda

Los cinco bancos más grandes, por patrimonio neto

En millones de pesos



Fuente: BCRA. Datos a marzo 2020.

más grande. Los bancos cuidan patrimonios; dinero. Nadie quiere dejar sus ahorros en una app de delivery".

Para jugar ahí tuvieron que cambiar: invirtieron fuertemente en transformar sus equipos para correr adelante, y no atrás, de la competencia local que hoy también incluye, además de cientos de fintech, a cuatro bancos digitales con licencias nuevas o compradas.

"Nunca vi a un elefante volar", cantaban los cuervos amigos de Dumbo en la película de Disney de 1941. Algunos aprendieron a tiempo.

El dinero violar sin aterrizar

A todos les gusta la historia de David y Goliat: disruptivos versus incumbentes. Y un poco la historia de las fintech en los últimos años fue esa. De 2010 a

2019 la inversión de Venture Capital en el segmento creció sin parar: de US\$ 1890 millones a principio de la década a US\$ 53.000 millones al cierre del año pasado, según Statista.

En la Argentina, el segmento explotó en 2018 con la doctrina Llach: dejar hacer sin regulación para que el sector crezca. Con foco en pagos y microcréditos, ese año se convirtieron en 133 las empresas nativas digitales que se dedicaban a dar servicios financieros por internet. MercadoPago, Ualá, Moni, Afluenta, entre otros grandes players, empezaron a cobrar mayor relevancia.

Ese "veranito fintech" empeñó a mostrar sus primeros nubarrones a principio de este año, con el cambio de gestión del Banco Central. Las primeras medidas de la gestión de Miguel Pesce apuntaron a las soluciones de pago: luego de varias presiones cruzadas entre los bancos, el BCRA avanzó con una serie de normas que apuntaban a cuidar "la transparencia" de las operaciones y evitar que las fintech realicen lo que se conoce como intermediación financiera, es decir que usen los depósitos de sus clientes para prestarlos a otros usuarios, una práctica común en Internet.

La regulación incluye la obligación de depositar el 100 por ciento de los fondos de los clientes en cuentas a la vista en pesos en entidades financieras del país y de mantener separados los saldos de las billeteras de los montos que el cliente

invierta en cualquiera de los productos que estas ofrezcan. Algunos pusieron el grito en el cielo. "Juegan a favor de los bancos que tienen más liquidez", se quejaba el gerente general de una fintech de préstamos, *sotto voce*.

Lo cierto es que, más allá del terreno regulatorio que tiene como deudas la interoperabilidad y las transacciones 3.0, los bancos se estuvieron preparando durante todo 2019 para dar el batacazo y no perder *market share* en una economía altamente informal: según un estudio de PwC, 70 por ciento de los ejecutivos bancarios le temen a esa pérdida de mercado más que a otra cosa.

Los números les dan la razón: este año Ualá, la startup fundada por Pierpaolo Barbieri y fondeada por George Soros y Tencent, llegó a las dos millones de tarjetas prepagas emitidas y se expandió a México; MercadoPago, líder, sacó su cuenta digital como marca unificada y llegó a casi cuatro millones de usuarios en el país.

"No queremos innovar por innovar. Los bancos queremos productos que sean fáciles de usar y, sobre todo, que sean seguros. La pandemia nos hizo dar un salto en la digitalización pero muchos de estos proyectos nuevos llevan años de pequeñas modificaciones sobre el legacy bancario", explica Milagro Medrano, gerente de Relaciones Institucionales y Atención al cliente de Banco Macro. Y da un ejemplo concreto:

▼ Diego Salama, Head de Tecnología y Operaciones del Santander.



▲ Milagro Medrano, gerente de Relaciones Institucionales y Atención al cliente de Banco Macro.

to: "El sitio de operaciones simples que tuvimos que crear por la pandemia lo hicimos en dos semanas: hoy deja hacer onboarding digital, extracciones sin tarjeta y blanqueo de pin. Los bancos históricamente fuimos analógicos; nacimos en el siglo pasado. El gran desafío es poder competir con nuevos actores a la vez que abrimos las puertas de 500 sucursales todos los días".

¿La unión hace la fuerza?

Los elefantes tienen algunos elementos a favor para competir. El conocimiento pleno del mercado en el que desarrollan sus operaciones altamente reguladas, una relación cercana y preexistente con el BCRA y la billetera para experimentar, tanto para reestructurar sus equipos puertas adentro como para aliarse con las startups financieras y llegar a nuevos segmentos de clientes o, directamente, crear spinoffs propias.

Ejemplos de esto último sobran. Este año, el grupo Itaú lanzó una nueva empresa dedicada 100 por ciento a lo digital, Ank, que tiene como producto estrella a una billetera electrónica agnóstica en la cual se podrán elegir distintos productos bancarios. "Es una fintech pero para personas bancarizadas, con una experiencia over the top que junta a bancos tradicionales, digitales y fintech. Los consumidores hoy no nece-

sitan una tarjeta más, lo que requieren es usar mejor lo que ya tienen", explica a APERTURA Leonardo Rubinstein, un ex OLX a cargo de la empresa. Con un equipo de 50 personas y una inversión millonaria, la Argentina fue el mercado de prueba para la flamante compañía. "Siempre es bueno tener un hub de innovación acá", aclara, ante la sorpresa por la inversión en este contexto.

Algo similar había hecho Banco Comafi con Nubi: también es una empresa independiente pero con mayoría accionaria del grupo bancario local. Primer socio de PayPal en el país, este año lanzó una cuenta digital propia con una tarjeta Visa prepaga internacional para poder hacer pagos con NFC. "Queremos ir a la base de la pirámide que es donde los bancos no van; la competencia ahí no es tan feroz", reconoce Sebastián Bottcher, su gerente general.

De alianzas también se construye la estrategia de bancos para competir, un *win-win*. Ya histórica es la relación de MercadoPago con el Banco Industrial para poder manejar fondos comunes de inversión a través de la app y Ualá hizo lo propio con una unidad de fondos lanzada este año con el Grupo SBS.

Otros bancos decidieron crecer desde sus propios productos y con esa estrategia van a fondo. Una de las instituciones que más vio aumentar sus

operaciones digitales este año fue el Banco Provincia que relanzó Cuenta DNI para cobrar el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE). En época de pandemia, amplió su participación en distintos grupos de usuarios, incluso de otros bancos, que la usan para pagar servicios o compras de cercanía en comercios barriales. "Los bancos estamos empezando a trabajar con un horizonte claro que se aceleró con la pandemia y que impuso nuevos tiempos. Hubo que generar mecanismos de atención que permitan sostener las operaciones. En ese contexto, ser ágiles era el principal desafío, más para un banco público que también tiene un rol social", explica Juan Cuattromo, presidente de la entidad. Hoy, la billetera pública tiene 2,3 millones de usuarios. "Esto prueba que la banca pública puede escalar sus productos y que no son de menos calidad que los que lanza un privado", remata.

Santander, que este mes lanzó GetNet para competir con otros adquirientes, es otro ejemplo del lanzamiento de productos novedosos que intentan mirarse en el espejo de las *fintech*.

Pero además fue impulsor –junto con Macro, Galicia y BBVA– de Modo, una aplicación conjunta de bancos que intentará fidelizar 10 millones de clientes y competir con Mercado Libre de forma directa. ¿El argumento? Las personas cobran sus sueldos en bancos y esperan poder pagar o hacer transferencias desde sus cuentas bancarias en una aplicación unificada sin CBU.

Para el lanzamiento fueron a buscar a Rafael Soto, un ex Nubank, la *fintech* más grande de Brasil que, por el momento, decidió no avanzar en territorio argentino. "Lo que buscamos es ofrecerles a los usuarios la posibilidad de pagar como quieran; lo nuestro no es una billetera porque no tiene saldo propio. El cliente ve y usa los saldos que tiene en sus cuentas bancarias", explicó Soto en el lanzamiento a la prensa de Play Digital, la empresa detrás de la plataforma que ya nuclea a los bancos más importantes del país. Será un agregador de pagos en donde el usuario podrá cargar sus cuentas bancarias e instrumentos de pago para utilizar en comercios

físicos y también desplegar códigos QR en las tiendas, al mejor estilo Galperin. Verá la luz antes de fin de año.

Pero quizás lo más valiente que hicieron los bancos no haya sido el lanzamiento de productos o la idea de aliarse ante un enemigo común. Su plan más ambicioso es darle forma a una transformación digital con el fin de reorganizar sus estructuras y abrazar, una vez y para siempre, las metodologías ágiles.

Convertirse en gacela

Diego Salama vuelve sobre el mismo punto una y otra vez. "Hoy, las empresas con las que competimos no son otros bancos sino empresas de tecnología. Es Uber sacando una tarjeta a los choferes; es WhatsApp como forma de transferir dinero; es MercadoPago dando créditos; es Google armando una unidad de seguros *online*. Ahí es donde está el riesgo grande de ser el Blockbuster de la industria financiera".

Y donde pone el ojo pone la bala. Con el apoyo de Enrique Cristofani, primero (histórico presidente de la entidad), y de Sergio Lew, después (actual CEO), Salama se puso a cargo de un equipo que se puso como objetivo el cambio permanente. "El consenso de la dirección fue que había que reducir proyectos y eliminar estructuras intermedias entre la tecnología y el negocio. Por años, Tecnología fue un área marginal. Hoy, son más de 1000 personas que nos ayudaron a ahorrar \$ 20.000 millones este año desarrollando internamente y renegociando contratos con proveedores".

▼ Juan Cuattromo, presidente del Banco Provincia, que relanzó su Cuenta DNI.



Las métricas hablan: pasaron de tener una aplicación de *home banking* de dos estrellas a un puntaje casi perfecto; crecieron 50 por ciento en clientes digitales y las altas de empresas de forma *online* ya superan el 50 de la operación.

La reorganización de la estructura en equipos interdisciplinarios fue clave: se pasó de 600 proyectos por trimestre a solo 30. Y se requirió de nuevas posiciones, formadas en experiencia de usuario y analítica de datos. "Marcamos tres prioridades: rediseñar la *app*, mejorar el *home banking* que tenía un NPS malo y asegurarnos de que las tarjetas llegasen a las casas. Cosas básicas. Había áreas de Negocio y de Sistemas que no se hablaban. Ahora, estos 30 proyectos tienen un responsable del Negocio y otro de IT que son socios", explica Salama.

No son los únicos. Medrano, de Macro, cuyo equipo estuvo al mando de la transformación digital del banco, reconoce que pasar a metodologías ágiles fue el punto de quiebre para poder mejorar el *time to market*. "No todo es tecnología; es también cambiar la manera de pensar dentro de organizaciones muy grandes y distribuidas. El cambio genera miedo. Por eso empezamos desde células chiquitas que se fueron expandiendo a otras áreas con una consigna definida: preguntar cuál es el foco del dolor de los clientes y desde ahí co-crear con ellos. Nada entra en producción si el cliente no lo probó antes en una demo".

Cuattromo, del Banco Provincia, coincide en la necesidad de centrar la estrategia en el cliente. "Hay que tener atención integrada para el que quiere ir a una sucursal pueda ir y el que elija operar *online* tenga la mejor plataforma. Hay toda una agenda en los bancos relacionados con cómo trabajar. La verdad es que hoy el cliente tiene movilidad y puede elegir a dónde irse y la agilidad es clave para que no se te pase esa agenda".

Apremia convertirse en gacela sin perder la seguridad que los bancos –elefantes por sus estructuras y sus espaldas financieras– ostentan desde siempre. Para ellos, el verdadero desafío no pasa por innovar sino en aprender, como Dumbo, a volar ligeros. <AP>

Merck y sus 90 años en Argentina: la innovación como ADN

La pandemia es un desafío para la ciencia y la tecnología. Y la compañía se destaca por sus múltiples aportes en desarrollo e investigación.



Cristian von Schulz-Hausmann, Director General del Grupo Merck Argentina.

Vincular con éxito historia, presente y futuro es un logro que no todas las organizaciones pueden alcanzar. Lo consigue Merck, la empresa global líder en ciencia y tecnología, que está cumpliendo 90 años de presencia en la Argentina, pero con un legado de más de 350 años de trayectoria desde su fundación en Alemania en 1668, el cual le permitió cimentar su trabajo en nuestro país incluso antes de su inicio formal de actividades. Merck es la compañía farmacéutica y química más antigua del mundo.

Esa característica se conjuga con un trabajo de innovación permanente, que la lleva hoy a una fuerte apuesta a la biotecnología. "En su ADN y en su historia, Merck tiene una visión muy a largo plazo, por lo que en épocas de crisis siempre se encuentran oportunidades para

pensar en el futuro", asegura Cristian von Schulz-Hausmann, Director General del Grupo Merck Argentina y Gerente General del negocio de Biopharma en el país.

Si de coyunturas se trata, la situación global por la pandemia de COVID-19 la ubica al tope de la agenda de demandas y le impone nuevos desafíos. "Nos toma como protagonistas muy importantes por nuestro legado y por la gran contribución que podemos brindar a través de nuestros productos, y nos obliga a tener un compromiso mucho mayor tanto en investigación como en producción", resume el directivo al evaluar el cambio de escenario.

En el desarrollo de vacunas, Merck juega un rol clave, trabajando también como "empresa detrás de las empresas"

como proveedora de equipos e insumos para la producción. La compañía está involucrada en 45 proyectos de desarrollo de vacunas, entre ellos el que es conocido aquí como 'la vacuna de Oxford'. Sus expertos trabajan en el bioproceso, con una tecnología propia de Merck que es en parte responsable de que se haya logrado acelerar el tiempo de desarrollo, abriendo la posibilidad de disponer de una solución en un mediano plazo.

"Tenemos como prioridad actualmente la investigación en COVID-19, tanto a nivel de vacunas como de tratamientos. Un desafío productivo para abastecer con los elementos necesarios", afirma von Schulz-Hausmann, médico cardiólogo con experiencia en el Hospital Italiano y con un MBA de la Universidad Di Tella.

El foco en Argentina

La empresa se dedica a ciencia y tecnología, con gran diversidad de proyectos a nivel global. Por ejemplo, en telecomunicaciones trabaja en el desarrollo de las antenas de cristal líquido, que por su precisión se están utilizando para la orientación de los autos autónomos. Pero en el caso de Argentina, el foco está puesto en las divisiones de Salud y Ciencias de la Vida, que se potenció a partir de 2015 con la adquisición de la firma Sigma Aldrich. Como hito en la trayectoria local, la operación se distingue con respecto al resto de Latinoamérica en la apuesta 100% a la biotecnología en el área farmacéutica. "Aquí se destacan lanzamientos en los próximos meses en oncología que significarán importantes avances en los tratamientos", explica el Gerente General de Merck.

Puertas adentro, logra enriquecer la diversidad gracias a congregar expertos de distintas áreas para potenciar la innovación. También apuesta a fomentar la innovación en la ciencia en el ámbito externo a través de iniciativas de articulación público-privada -por ejemplo, mediante la vinculación con el Conicet- y la búsqueda de nuevas formas de trabajo. "La ciencia está en el corazón de todo lo que hacemos y es nuestro motor de innovación; somos mentes curiosas trabajando para el progreso humano", completa von Schulz-Hausmann.

Bancos en los tiempos de la gran transformación

Por Juan Iramain (*)

"Somos una compañía de tecnología que presta servicios financieros". Al menos media docena de CEOs de bancos globales han repetido varias veces esa frase en la última década, expresando quizás más una intención que un hecho. Tenían sus razones: el valor de las acciones de las tecnológicas sube a un ritmo mayor que las de cualquier otra industria, la mayoría de los empleados más talentosos prefieren Silicon Valley a Wall Street, y los públicos en general confían mucho más en Amazon, Microsoft o Apple que en cualquier banco. Basta mirar el Trust Barometer que Edelman publica cada año.

Los bancos tradicionales no son compañías de tecnología, ni en la Argentina ni en el resto del mundo. Al menos no todavía. Son entidades híper reguladas que prestan servicios financieros y van incorporando la tecnología al ritmo que lo permiten la lucidez de sus directivos, sus culturas corporativas y sus presupuestos. Puertas adentro, todos parecen saber que la transformación digital es el futuro. El desafío es ponerse en camino a pesar de los obstáculos.

Pero la transformación digital no es único reto que enfrentan los bancos. Sociólogos y estudiosos de megatendencias coinciden en que las expecta-

tivas sociales vienen modificándose aceleradamente en los últimos años. Multitudes pacíficas, o a veces embravecidas, han salido a las calles en todo el mundo a expresar su malestar por la falta de acceso a vivienda, salud, educación, transporte o bienes de consumo. Y la pandemia de Covid no ha hecho más que agravar la irritación, de la que todavía no vimos sus expresiones más elocuentes. Los reclamos van contra los gobiernos, aunque también contra el sector privado. Los bancos, no hay dudas, son *target*.

No hay soluciones mágicas, pero sí quizás vectores que ayudan a ponerse en el camino adecuado. Si aplican al mundo entero, cuánto más a la Argentina, donde todo parece magnificado por la profundidad de la crisis. Un esbozo podría ser:

1) Acelerar el cambio cultural interno. La inevitable transformación digital no es sólo, ni principalmente, un cambio tecnológico. Es un cambio de mentalidad de todos los empleados, especialmente de los que tienen contacto con el cliente: respuestas rápidas (en segundos), soluciones creativas, seguimiento de resolución de problemas en tiempo real. La aspiración: que la experiencia del cliente sea equivalente a la que tiene con Amazon o Mercado Libre. Menos que eso, es mentalidad analógica, siglo 20. Ya no hay paciencia para eso.

2) Apoyar el ecosistema digital. La mayoría de los bancos no son nativos digitales. Si producen sus propias plataformas tecnológicas, las hacen caras y no del todo adecuadas a las expectativas del cliente. Nacen viejas. Parece mejor asociarse con el mundo Fintech: financiar *startups* con capacidad de desarrollar soluciones creativas y eficien-

"Un sistema financiero que entiende los nuevos tiempos está repensando ya su rol para hacer viable la comunidad en la que opera. Su licencia social tiene otro precio".

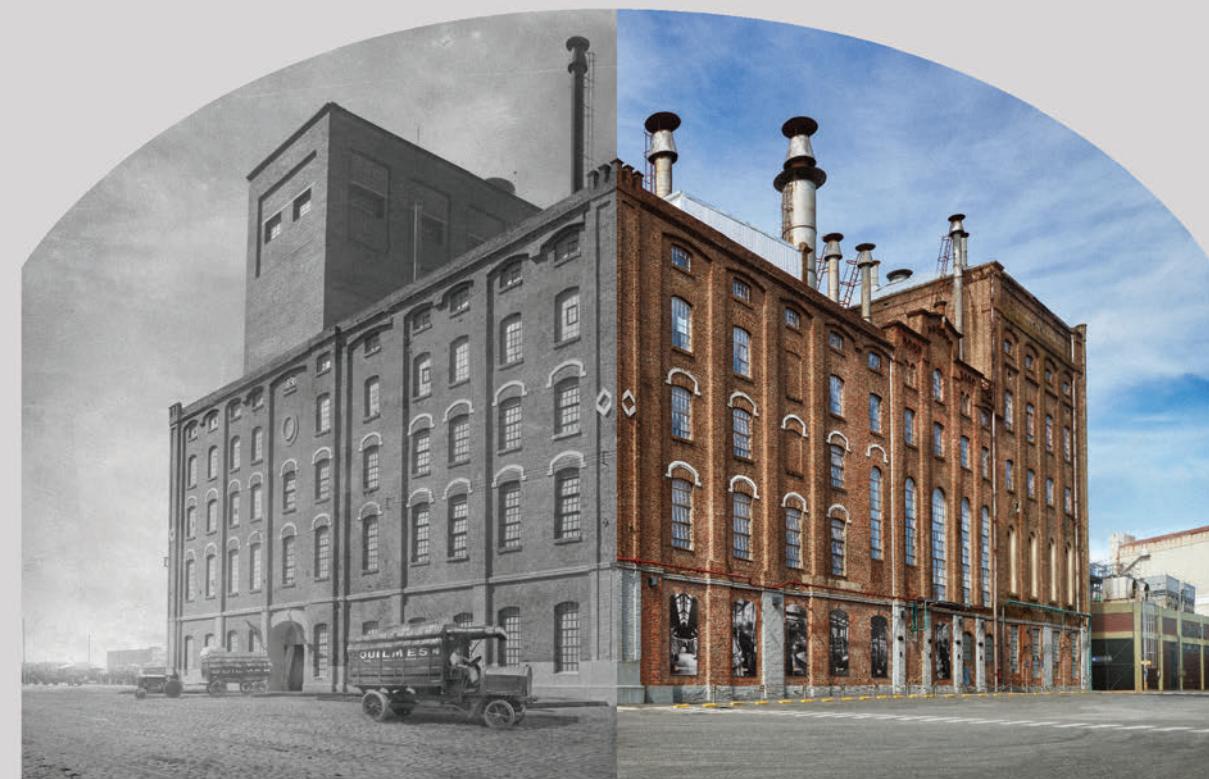
tes, con modelos de *revenue share*. Hay más chances de satisfacer a los clientes y crecer en alianza con las Fintech que compitiendo con ellas. Si no puedes con tu enemigo, únete a él y que se convierta en tu socio.

3) Fortalecer el ecosistema social. En el mundo, la vulnerabilidad del sector financiero incluye un cliente insatisfecho y un regulador poderoso. Temible combinación: el costo político de hostilizar a los bancos es casi nulo. Para colmo, la pandemia de Covid acentúa la desigualdad social y sensibiliza a todos los *stakeholders*. Un sistema financiero que entiende los nuevos tiempos está repensando ya su rol para hacer viable la comunidad en la que opera. Su licencia social tiene otro precio que hace un año: economía circular, economía regenerativa, modelos de financiamiento alternativos y un largo etcétera que todavía no se inventó. Mejor que las soluciones salgan de las usinas de los propios bancos y no de la imaginación de un legislador trasnochado.

4) Comunicar, comunicar, comunicar. El objetivo de inspirar confianza y lograr el apoyo de todos los *stakeholders*, especialmente de los clientes, sólo es posible con buena comunicación. Ni poca ni mucha: buena. La adecuada, por los canales correctos, en el tono debido. En redes, en medios, directa, a través de terceros confiables, de múltiples modos. Pero sobre todo, pertinente: hablar de lo que quiere saber el cliente, y para eso antes preguntarle qué le interesa. No hay otra manera. No es lujo, es supervivencia: en tiempos desafiantes como los que vienen, mejor contar con aliados. Cuantos más, mejor.

Épocas apasionantes, con desafíos únicos. En unos años, muchos mirarán atrás y recordarán 2020 y los tiempos que le siguieron como los de la gran transformación. Algunos lamentarán que les faltó lucidez y coraje. Otros se felicitarán por haber liderado el cambio. <AP> (*) Socio Director de INFO-MEDIA, especialista en comunicación del sector financiero.

130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO
PERO NO CAMBIÓ NADA



1. Mujeres d e r e S

Si bien la tasa de actividad femenina crece desde los años 70, todavía persiste una brecha de género en la participación laboral: un 58 por ciento de las mujeres trabaja o busca trabajo, mientras un 80 por ciento de los varones lo hace según un estudio de Cippec con la ONU. Incluso cuando logran insertarse en el mercado, las mujeres enfrentan peores condiciones. Están más expuestas al desempleo (11 por ciento), la subocupación (13) y la informalidad (36 por ciento). A la vez, dedican más al trabajo no remunerado en el hogar. Casi el doble de mujeres que de varones cuidan a alguien y dedican dos horas más por día que ellos a esta tarea.

En un año marcado por la pandemia y la crisis, nuevas profesionales tomaron el timón de varias compañías y adoptaron decisiones osadas pero efectivas. También están cambiando la agenda del sector público. Quiénes son esas mujeres que renuevan la cara de los negocios y la economía en la Argentina.

Mujeres

Laura
Barnator
Verónica
Marcelo
Claudia
Boeri
Mariana
Gallo
Carolina
Otero

Mariana
Fresno
Aparicio
Patricia
Pomies
Sigrid
Tolaba
Mercedes
D'Alessandro
Barbara
Guerezta
Nur
Malek

1. Laura Barnator

Gerente General de Unilever Argentina y Uruguay

“Las inversiones se construyen a largo plazo”

Una vida en una empresa. Hace 29 años, Laura Barnator, entonces una joven licenciada en Ciencias de la Computación, ingresó a Unilever Argentina como JP en el área de IT. Lo que vino en adelante, perseverancia, empeño y fortaleza mediante, fue un camino signado por el crecimiento, la gestión de distintas áreas, la llegada de sus dos hijos y el aprendizaje continuo.

Desde sus inicios en el gigante de consumo masivo, mantuvo con firmeza una decisión inquebrantable: no expatriarse. En junio de este año, en plena pandemia, asumió la gerencia General para los Negocios de la Argentina y Uruguay, trazando un doble hito: se convirtió en la primera mujer en acceder a esa posición en la empresa en el país y en la primera en hacerlo sin haber ocupado un cargo en el exterior.

Al frente de un equipo de 3500 colaboradores y seis plantas que elaboran productos que se exportan a 30 países, analiza los desafíos que atraviesa la compañía y comparte su visión para lo que viene.

¿Qué balance hace sobre estos meses de gestión?

Fue un año de gran adaptabilidad a un contexto muy volátil e incierto. Hace más de 10 años veníamos trabajando con la posibilidad de hacer *home office* algunos días. Para muchos, era

un beneficio y, además, hay gente que trabaja con equipos globales, entonces las interacciones virtuales ya se venían haciendo. Sí usamos la tecnología para acelerar algunos procesos. El balance es una cohesión fuerte en el equipo, una priorización de las cosas importantes y un aprender en el camino con idea de 'esta la sacamos todos juntos'. Dentro de esta situación tan dramática que espero que no nos vuelva a suceder, tengo un balance positivo.

¿Qué medidas tomaron para acompañar y motivar a los empleados?

Nos pusimos a hablar con la gente y a escuchar qué necesitaba, con conexiones uno a uno. Por ejemplo, fuimos de las primeras compañías que enviamos a las casas de nuestros 3500 empleados tres cajas de productos no solo de la firma, sino de básicos que fuimos a

comprar para enviarles. El primer punto era que tuvieran la alacena llena. La segunda medida fue con la gente que estaba en el *front*. Veníamos viendo lo que pasaba afuera y había protocolos internacionales, así que las fábricas estaban preparadas previamente.

Antes de la cuarentena ya habían instalado protocolos...

Ya habíamos comprado las máscaras, habíamos enviado los *kits* de seguridad... Todo el equipo médico tenía su teléfono disponible para cualquier persona. También dispusimos de un teléfono de ayuda psicológica y de ayuda financiera. Además, implementamos conferencias con toda la compañía con el directorio, para ir contando qué estaba pasando con la empresa y con el país en relación a la cuarentena, y después para ir contando qué proyectos



íbamos a priorizar. Y dejamos abierto un *chat* en donde pudieran preguntar lo que quisieran con la posibilidad de hacerlo de forma anónima.

Unilever lleva más de 90 años en la Argentina y atraviesó varias crisis. En 2002, la estrategia fue lanzar productos más económicos para llegar al consumidor. ¿Cuál es la estrategia para dar batalla a esta crisis?

La compañía tiene la mirada del consumidor local. Tenemos distintas opciones en cada categoría, de acuerdo a la ecuación de valor. En ciertos momentos de crisis económica, vos jugás más con esos *portfolios*, porque es más probable que la gente lo pueda pagar. En las crisis, siempre hay gente que tiene y quiere seguir teniendo productos de mucho valor, y hay gente que se va a productos *value*. Lo podés resolver de dos maneras: con marcas más baratas o con innovación, como hicimos este año con el lanzamiento de Skip y Ala diluyible. Es un jabón líquido para lavar la ropa al que se le agrega agua y ahorra 20 por ciento de producto. Llevó mucho tiempo de desarrollo y fue una fórmula compleja. Se empezó a fabricar en Brasil y ahora en Tortuguitas para empezar a exportar desde acá a Chile y a Uruguay.

¿Cuál es el balance de la operatoria de comercio exterior de estos meses?

La Argentina es un centro de producción muy importante para Unilever. Tenemos seis plantas productivas y el 90 por ciento de los productos que vendemos en el país se elaboran acá. Además, exportamos a más de 30 países, principalmente a nuestros vecinos. Tenemos balance exportador positivo: exportamos más de lo que importamos. Cuando empezó la cuarentena hubo mucho cambio de hábito. Por ejemplo, hay gente que dejó de usar desodorante porque no salía. Cambiamos líneas de producción para producir mucho más jabón líquido para las manos, por ejemplo, e instalamos una línea de alcohol en gel. Ambos los exportamos. Entonces, pudimos aumentar las exportaciones y estamos teniendo una balanza mejor que la que habíamos planeado al principio de año.

¿Cómo ven a la Argentina desde la casa matriz?

El punto más complejo de explicar es la inflación. Hay dos países que se definen desde el punto de vista contable como hiperinflacionarios en los balances de las compañías, que son Venezuela y la Argentina. No porque nos parezcamos a Venezuela, sino por la inflación. Ese es un punto y otro tiene que ver con las restricciones... Esta no es la primera vez que sufrimos una crisis. Unilever piensa el negocio más a largo plazo y así es como se construyen las inversiones. Parte del directorio es local, entiende de la problemática y hay confianza en que podamos atravesar estas situaciones. De hecho, el mayor indicador de esa confianza en la Argentina es que

Laura Barnator se recibió en Ciencias de la Computación y cuenta con un posgrado de Gestión Comercial. Hace 29 años ingresó en Unilever en IT. Entre otros cargos, fue directora de Innovación en Marketing para Latinoamérica y directora de IT para Argentina, Uruguay y Paraguay, directora para el Canal Indirecto con responsabilidad so-

siempre fui muy clara en que no estaba dispuesta a irme. Pero las cosas van cambiando. Por suerte. Soy la primera gerenta general de Unilever Argentina mujer. Soy la primera gerente general de Unilever Argentina que nunca se expatrió. La verdad es que no necesitás irte. Sí creo que están buenas las experiencias internacionales y, si no estás dispuesto a hacerlas, tenés que suplir esa parte.

Es una de las pocas gerentas generales de grandes empresas en la Argentina. ¿Cómo seguir trabajando para cerrar ese gap?

Integro un colectivo, Agenda por la Igualdad de Género, con una representación muy variada y está bueno para entender problemáticas distintas. Estamos en un modelo de transición y todavía hay mucha cultura para cambiar. Las cosas no se dan naturalmente; llevan tiempo. Hace 10 años, a escala global, Unilever decidió que el camino era tener una mirada diversa porque representaba un beneficio para el negocio. Somos una compañía de consumo masivo que le vende a una humanidad que está hecha mitad de mujeres y mitad de hombres. Está bueno tener esa representación también adentro.

¿Cómo se trabajó?

Se instaló la cultura de la diversidad puertas adentro y se establecieron indicadores claros y planes de acción. En todas las tareas de reclutamiento tiene que haber una mujer. Despues, investigar por qué no llegaban las mujeres a posiciones gerenciales: 75 por ciento de ingresantes a los planes de pasantías son mujeres pero llegaban a puestos gerenciales solo el 25 por ciento. ¿Qué políticas podíamos implementar para retener a esos talentos? Extensión de licencia de maternidad y de paternidad, lactario, acompañamiento en el puerperio, *jobsharing*, guarderías y *coaching*, entre otras. En Ventas y Logística es más difícil hacer esa transformación. Las fábricas se ven más masculinas. Hicimos un proyecto con universidades para llevar a las chicas a las fábricas y que no sea un lugar solo de hombres. Hoy, la mitad del directorio está integrado por mujeres y no porque

lo hayamos forzado. Y el 54 por ciento de las posiciones gerenciales están ocupadas por mujeres. Hay otras diversidades en las que tenemos que seguir trabajando, pero en género dimos un paso importante. Hay que empujar.

¿Qué perspectivas tiene para 2021?

Va a ser un año un poco mejor que este, siempre y cuando no haya otro cisne negro. No creo que repuntemos toda la caída de 2019 y 2020, pero me parece que va a volver a haber algún aire un poco más positivo. Nuestra tarea como líderes es cómo dejamos preparada la compañía para los cambios que van a suceder en el futuro. Los consumidores ya no son los mismos, no compran en los mismos lugares. Hay mucha más preocupación por la desinfección, por el medioambiente, por la comida saludable. Hay un cambio general y necesitamos una compañía muy ágil.

También está apostando al desarrollo de la cadena de valor, a través del programa UniPyme.

No somos una isla, sino un pedazo de una cadena productiva para que nuestro producto llegue al consumidor final, tanto por nuestros clientes como por nuestros proveedores. La innovación no se da solo por los productos, sino por pensar las cosas de distinto modo. Trabajamos con más de 2000 PyMEs en la Argentina que nos proveen materia prima, equipamiento o producción. Es una cadena muy importante. En la pandemia, ayudamos con financiamiento y capacitación. UniPyme lo ampliamos a todas las PyMEs, aunque no fueran proveedoras de Unilever. Este tipo de colaboración se vio también con el acuerdo que firmó General Motors para la incorporación temporal de operarios...

En ese momento, GM no era empresa esencial, estaba parada y había empleados capacitados que pudimos realinear, compartiendo recursos para seguir abasteciendo el mercado de productos esenciales. Ahora estamos firmando con dos empresas más. Está bueno compartir conocimientos, tecnología y hacer que el entramado productivo sea más eficiente: eso va a hacer un país mejor. <AP> Laura Mafud

2. Verónica Marcelo

Gerente General de Natura

“La venta directa es un canal de emprendedores y 90 por ciento son mujeres”



Foto: Nico Pérez.

Todo-terreno, empezó su vida profesional en la empresa como una consultora más. Este año llegó a la posición más importante en el país y le tocó reorientar inversiones y definir el futuro de una empresa que nació en el catálogo y quiere digitalizarse.

“En contextos de crisis como éste – reconoce Verónica Marcelo, la flamante gerente general de Natura para la Argentina– la venta directa es el mejor canal para generar ingresos adicionales y sobre eso trabajamos este año. Son 220.000 consultores los que tenemos en el país y el 90 por ciento son mujeres que lo usan para potenciar su independencia económica”.

Marcelo lo vivió en carne propia. Egresada de la Universidad de Morón, donde estudió Administración con foco en Turismo, se casó muy joven, a los 23 años. Trabajó en agencias hasta la llegada de su segunda hija. “Ahí realmente me pregunté si iba a poder con todo. ¿Voy a poder dar lo mismo que antes con la responsabilidad de dos hijos?”, me preguntaba. Entonces me quedé con horas en la universidad, empecé a hacer algunos trabajos freelance pero sentía que me faltaba algo. Un día me regalan una caja de productos Natura y empiezo a entender de qué se trata la empresa y, más en concreto, la venta directa de belleza y bienestar”, cuenta Marcelo que empezó hace 20 años como consultora aunque poco después se animó a postularse como supervisora de Ventas para Zona Norte del Gran Buenos Aires. “Así fue un poco mi carrera: me animé a postularme en casi todas las búsquedas internas: así llegué a ser gerente de Ventas y gerente de Marketing a escala regional. Abrí la cabeza a otras culturas y cuando volví a la Argentina me promovieron a gerente General”.

La decisión fue en marzo, prepandemia. En ese momento parecía otro el escenario macroeconómico que debería caminar la Argentina en 2020. Y eso obligó a Marcelo a darle un vuelco a su gestión. “Las cosas se dan por algo”, razona Marcelo, un poco entre risas. “Es una situación atípica que me invitó a tomar decisiones fuertes y cambiar la

“Cambiamos el plan pero no el objetivo”, resume Marcelo. “Nos seguimos animando a soñar, que es el primer paso para que las cosas sucedan”.

dinámica del equipo”, reconoce. Hoy, el 50 por ciento de los productos que comercializa Natura en la Argentina se fabrican acá e incluso se exportan, dando la posibilidad de mantener una buena balanza comercial que no impida la importación de insumos, un tema clave en la Argentina de hoy.

En estos meses, además, reorientaron su fabricación local para generar alcohol en gel y mejorar la producción de cremas para las manos y jabones humectantes en un momento el que la higiene y el cuidado de salud tomaron primera plana.

Marcelo se licenció en Administración y cuenta con un MBA de la UTDT. Hace 20 años, ingresó a Natura como consultora. Fue supervisora de Ventas, gerente de Ventas, gerente de Marketing y Rela-

ni papel ni que la gente salga a la calle. Hubo que digitalizar toda la oferta y así entramos en nuevos segmentos a la vez que pudimos capitalizar de otra forma la venta directa”, cuenta.

El sitio web de la marca es un buen ejemplo de cómo reorientar operaciones sin perder al “socio” consultor: en la página se pueden comprar productos Natura pero siempre ligados a un consultor que, además, hace recomendaciones personalizadas. “La digitalización es prioritaria porque no todos los consultores tienen conocimientos digitales y hoy son necesarios para vender Natura”, explica. Así, llevan adelante un programa para desarrollar materiales sobre educación digital que, además, tengan un fuerte rasgo federal y de género, con tutores online.

En la operación local, solo 10 por ciento son hombres y el management tiene como representantes a las mujeres en un 80 por ciento. No hay acá cupo para llenar.

“Yo también me pregunté en su momento si podía romper el techo de cristal. Indagué dentro de mí misma si podía seguir con mi carrera o si lo único que iba a tener eran mis hijos. Cuando me empoderé y entendí que podía hacer las dos cosas se allanó bastante el camino. Estar en Natura ayudó: no es casual que sea la mejor empresa para trabajar entre mujeres del país. Para otras empresas, la inclusión de la diversidad es algo raro. Para nosotros, está en el ADN de lo que hacemos. Más allá de que en la Argentina siguen habiendo tremendas desigualdades”, reflexiona.

A pesar de que 2020 empezó con varios cimbronazos, el año que viene parece más promisorio para las operaciones en el país. “El canal directo es muy flexible; se recupera rápido. Más allá de las adaptaciones que tuvimos hacer, crecimos y pudimos reaccionar rápido a los cambios, aprovechando nuevas oportunidades que se abrieron. El 2021 aparece como un año de consolidación en todas estas nuevas áreas de consumo que se nos presentaron como novedad y, también, a la creación de negocios más digitales”, enumera.

<AP> Florencia Pulla

Cambia la forma de movernos, avanzamos con vos

30% off en tu **Seguro de Bici**

bbvaseguros.com.ar



Esta promoción es válida para la República Argentina del 1º de octubre hasta el 31 de diciembre de 2020. Consultar las bases y condiciones en www.bbvaseguros.com.ar. Aseguradora: BBVA Consolidar Seguros S.A. CUIT 30-50006423-0 Av. Leandro N. Alem 728/732 (C1001AAP) - C.A.B.A.

3.

Claudia Boeri

Presidente de SAP para la región Sur de América latina

“La industria del conocimiento puede ser un eje para el crecimiento del país”

Este año, la oficina argentina de la tecnológica SAP superó los 1000 empleados. Cien se sumaron en plena pandemia y los planes de contratación siguen adelante. La filial es un *hub* para el mundo. Allí, talentos que hablan más de 16 idiomas dan soporte a otras filiales de América o Europa y Claudia Boeri, presidenta para los seis países que integran la región Sur de América latina, dice que pueden hacerlo gracias a la calidad del talento. “Nos caracteriza nuestra vocación de querer estar siempre adelante y de emprender. Es lo que hace que SAP Argentina seamos relevantes en la gestión de nuestros clientes y en otras áreas de gran crecimiento para la empresa”, puntualiza esta ingeniera en Sistemas que está en la compañía hace nueve años; dos en su posición actual.

En una industria que pareciera vivir una realidad más optimista, las oportunidades son grandes. Posible entrada de divisas donde apalancar la recuperación del país, Boeri dice que con reglas claras se podría ganar el tiempo clave para apuntalar el crecimiento. En esto, la empresa es consciente de la importancia de cuidar a sus recursos y pu-



Foto: Patricio Pérez.

sieron en marcha prácticas que tocan temas que son tabú en muchas firmas, como la implementación de un protocolo de violencia de género. “Si uno no lo habla entonces no es importante y no hay oportunidad de cambio. El hablarlo ahora nos tiene que llevar a la acción”, sentencia.

¿Cómo atraviesa la crisis un sector tan pujante como el de IT?

El sector es del presente y del futuro. La realidad es que, si hablamos de pandemia, IT sufre lo que todo el mundo: cómo nos mantenemos conectados, cómo logro ese diálogo con el cliente, cómo me mantengo conectado con el ecosistema... porque nadie hace nada solo, siempre hay un conjunto de empresas que forman parte de nuestra cadena de valor. Pasado ese momento inicial viene el cómo mantener a tu empresa relevante, dinámica, ágil

y cómo, en definitiva, hacerla más digital. Ya se sabía a la tecnología como uno de los ejes fundamentales para dirigir y manejar el negocio y eso hoy se ve acelerado. En este momento, todo el ecosistema ha aportado y apostado al crecimiento. El otro día, salió una encuesta que decía que el sector estará generando 11.000 empleos durante este año. Nosotros en esta etapa de pandemia tomamos a casi 100 personas. Las posibilidades de desarrollo son muy importantes porque todas las compañías, más allá del sector o tamaño, van a necesitar de esta tecnología para ser eficientes. En estos últimos meses en el país se han tratado temas asociados a la tecnología y a la industria, una es la Ley de Teletrabajo, que sigue dando que hablar y que cuanto más facilidades tengamos como empleadores para contratar gente en lugares donde no tengamos oficinas por



**Lanzamos nuestra
división de Animales
de Compañía**

**Seguimos creciendo,
anticipándonos al futuro.**

La evolución de la salud animal

**Biogénesis
Bagó**

ejemplo, implicará generar fuentes de trabajo. Otros de los temas es la de la Ley de Economía del Conocimiento. Una ley que también busca fomentar el desarrollo de empresas que tengan que ver con el conocimiento, con la innovación, la investigación y en SAP estamos estudiándola. Obviamente las pequeñas necesitan ese aval y está muy bien que así lo sea, con lo cual veo que desde el punto de vista de la industria, tiene toda la voluntad y las herramientas para apostar al desarrollo y crecimiento, no solo como industria sino aportar desde esa tecnología para que otras industrias crezcan.

En cuanto a las leyes como Teletrabajo y Economía del Conocimiento, ¿cree que los proyectos como salieron van a tener un efecto positivo en la industria?

Siendo leyes va a haber que cumplirlas. Economía del Conocimiento es optativa, uno puede aplicar a obtener los beneficios y aunque sufrió cambios, el espíritu de fomentar el desarrollo de empresas en el área se mantiene. Al tipificar por tamaño se pone énfasis en que aquellos que menos tienen necesitan un poquito más. Creo que esta ley va a servir para que emprendedores puedan montar sus emprendimientos, la oportunidad está en empresas locales o medianas que quieran armar este negocio de cara al mundo. Claro que hay muchas otras cosas que se necesitan para poder hacer eso. Por ejemplo, tener claridad del contexto económico y de otras normativas y regulaciones para poder exportar. Pero como ley individual creo que es un aporte para fomentar el desarrollo de la industria. En cuanto a Teletrabajo, creo que sería interesante poder seguir discutiéndola porque afecta al empleo y ahí es donde hay que poner el foco. Cuanto más flexible pueda ser esta ley, más va a poder aportar a una relación *win-win* entre empleador y empleado. Hay oportunidad, hay que cumplirla y creo que si se pudiera incorporar algunos ejes relacionados a la flexibilidad la adopción podría ser mayor.

Lidera una región (Argentina, Chile, Bolivia, Perú, Uruguay y Paraguay). ¿Qué papel juega la Argentina en ese

ecosistema de países y cómo ven al mercado local desde casa matriz?

La Argentina tiene una realidad que nosotros entendemos y conocemos. La particularidad de este año es que todas las empresas y todas las SAP del mundo están pasando por una pandemia. Esa primera parte no necesita explicación, hay muchas cosas en común que nos pasaron a todos. Después está lo propio de la Argentina que tiene que ver con esas proyecciones económicas que dictan el plan del país. En la región que manejo todos los países tienen sus características, todos pasan por sus situaciones de elecciones, plebiscitos o dificultades económicas. Si miramos proyecciones de PBI, todos los países del mundo se verán impactado este año. Latinoamérica como regiones también. En la Argentina tene-

futuro, es una industria que puede ser un eje para el crecimiento del país. Ya lo está siendo en otros países, con lo cual no hay que pelearse con la idea.

¿Cuáles son los incentivos necesarios para que las multinacionales sigan invirtiendo en el país?

Se necesita claridad de reglas para que puedas establecer un plan y ejecutarlo. La mayoría de los planes siempre apuntan a crecer y a ser más, nadie hace un plan para fracasar. El cambio de reglas hace que tengas que ponerte en una actitud expectante hasta poder tener claridad pero en el medio perdés tiempo que es muy valioso. Y si hay algo que Argentina necesita es celeridad para que las empresas puedan ejecutar rápidamente sus planes y podamos volver a crecer.

Dentro de la empresa están tratando temas como violencia de género. ¿Qué posición tienen que tomar las empresas frente a esta realidad?

El rol de las empresas y de los gobiernos es el de facilitar la inclusión de la mujer a lo largo de una carrera profesional, no solo en el comenzar sino en el poder desarrollarla a lo largo del tiempo. Que cada uno pueda desarrollar su máximo potencial. El tratarlo es bueno, si uno no lo habla entonces no es importante, y no hay oportunidad de cambio. El hablarlo ahora nos tiene que llevar a la acción. Específicamente respecto de este tipo de programas, creo que hay que trabajar las aristas de los sesgos, específicamente relativo a la violencia uno puede tener sesgos de que esto sucede en determinados sectores sociales o ámbitos pero en el mío no. Desde el ámbito empresario lo que nos gusta es trabajar la diversidad en todas sus formas, el género es una de ellas, y al trabajarla hacerlo en todos los temas asociados. Si hay violencia, dejar de pensar que puede suceder en otro ámbito y no en el mío, y en todo caso dar herramientas para formar, educar, y si alguien tiene un momento complicado, como para accionar. El saber más te permite estar atento y eventualmente dar una recomendación. No hay que pensarlo solamente desde el aspecto de si me pasa a mi o no, sino en el rol social que todos tenemos. <AP> Eugenia Iglesias

Ingeniera en Sistemas de la UTN con un MBA de IDEA pasó por importantes firmas del sector tecnológico como Sun Microsystems y Oracle. En 2012, ingresó a SAP Argentina como Strategic

Partners Sales Director para América latina. En 2018 asumió como Country Manager y ese mismo año sumó la presidencia de la región Sur.

•••

mos más de 2000 clientes con lo cual la presencia de SAP es firme y cercana, buscando poder acompañarlos ahora y para adelante.

¿El sector del conocimiento puede empujar la recuperación de la Argentina? ¿Puede ser ese factor de entrada de divisas que tanto se necesita?

Creo que sí, sin duda. Nuestra industria tiene todo para aportarlo. Está basada en el conocimiento, no tiene la barrera de lo físico, es global por diseño, es estándar, y fomentar el crecimiento en esta industria puede apalancar el crecimiento del país. La industria 4.0 ya es una realidad, con procesos productivos apalancados por tecnología. Es una industria que hoy está muy vigente para lo que hacemos, pero también para el

NUEVA MILLER 710 UNA LATA HECHA A LA ALTURA



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





4. Mariana Gallo

Directora de Pepsico
Bebidas Argentina

“Quiero dejar una huella en la próxima generación de mujeres CEO”

En un momento de su vida Mariana Gallo tuvo que decidir: o seguía una carrera artística bailando tango en Europa, donde le iba muy bien, o seguía la picazón del “bichito de los

negocios” que le había picado allá lejos y hace tiempo cuando empezó a estudiar Comercialización en la UP, primero, y después terminar con su MBA en la UCA a los 26 años. “Viví dos años en Portugal como bailarina. Pero cuando decidí volver a Buenos Aires fue un momento bisagra: paré la pelota y tuve que elegir si quería una vida artística, más sacrificada y nocturna, o seguir estudiando. La vida de gira termina siendo muy corta; no es para toda la vida. Y el estudio siempre es infinito. Elegí lo que me daba más seguridad”, reconoce.

Fue para ese momento que un profesor del MBA, que trabajaba en Pepsico, la instó a unirse a la compañía. “Entré directo en Ventas”, cuenta. “Con Pepsico siempre tuvimos una comunión muy sana en la que las expectativas de la empresa se alinearon con las mías; con lo que yo necesitaba. Cuando se da esa magia siempre funciona mejor”.

Gallo pasó por varios puestos desde su entrada a la empresa en 2007, hace exactamente 13 años. Ventas fue su primera escala pero también coqueteó con Marketing y Canales lo que, dice, le permitió tener una visión 360 de la empresa y comprender cómo se conec-

tan todas las áreas del negocio. “En las empresas de consumo masivo siempre hay que pasar por puestos de Ventas; son sinónimo de eso. Pero si no sabés cómo exponerlo, cómo llegar a los consumidores, probablemente las estrategias fracasen. Haber entrado en la parte Comercial hizo la diferencia pero mi mirada más abarcativa me hizo entender mejor los productos y cómo llegar a los canales y ponerlos a disposición,” resume. Aunque durante estos meses le tocó lidiar con un equipo remoto, reconoce que el mayor desafío fue reorientar el negocio en medio de una pandemia y con una hija que también requiere atención 7/24 en casa. “Todos los cuidadores de menores hoy vivén un doble desafío sin mucha ayuda. Cuando me llegó la noticia de que me iba a hacer cargo del equipo pensé que no iba a poder sin tenerlo cerca. Hubo

Licenciada en Comercialización (UP) hizo también un MBA (UCA). Entró a Pepsico en 2007 y pasó por distintas áreas: de Ventas a Revenue y también a Marketing, donde ejerció el puesto de gerente hasta este año. En junio, ascendió a directora de la franquicia de Bebidas.

•••

que repensar cómo tomar decisiones rápidas en medio de una crisis. Ahora que pasaron cinco meses entiendo que en su momento fue un *shock* y hubo una curva de aprendizaje pero que encarar un rol así es una oportunidad única”, confiesa.

Para el consumo masivo no fue un año fácil: recesión, inflación, cierre de varios canales y personal esencial en las plantas y en la calle fueron moneda corriente. “A todas las empresas nos pegó fuerte la pandemia. La facturación es el corazón de la empresa y bajó también por problemas de coyuntura micro y macro argentinas”.

Definieron, en este contexto, tres prioridades. Primero, el cuidado de los empleados esenciales y también el personal afectado al *home office* con

programas de bienestar. Después, el consumidor y lo que más necesitaba de la marca en un momento difícil. “Teníamos campañas de *Brand Equity* y desinvertimos en eso para generar campañas de super precios. Pusimos todo para que el consumidor argentino pueda seguir consumiendo la categoría bebidas de primera marca y nos elija. Necesita precio para seguir comprando y, competitivamente, esa decisión nos trajo buenos resultados. Me lo tomo como algo personal: cuando priorizás, resignás cosas para tener un resultado final más rico”.

Gallo reconoce, sin embargo, que mucho se perdió este año en la carrera por el corazón del consumidor. “La industria de marcas A cayó, es una realidad, y claro que nos golpeó. La industria se está achicando. Los planes están en marcha para volver a reactivar; para que los consumidores que salieron de la categoría gaseosas de primera marca vuelvan. Queremos un final feliz para el año que viene porque si nos quedamos con la película de la valuación, de la inflación, no vamos a llegar a recuperar a esos consumidores que se fueron. No hay que tocar la fórmula, la calidad; hay que adaptar el calibre para darle una propuesta amistosa con el bolsillo”. Que una mujer ocupe el cargo más importante dentro de Pepsico Bebidas no es algo nuevo: el grupo tuvo CEOs globales mujeres (Indra Nooyi) y también presidentes regionales (Paula Santilli para América latina). “Quiero dejar una huella en la próxima generación de mujeres, sobre todo las que deciden formar una familia sin resignar un puesto de liderazgo. Hay comunión en la vida como mamá y profesional pero, más allá de la certeza individual, tiene que haber una comunidad que apoye. No me gusta la victimización de género: un hombre también puede ocupar mi lugar. Pero hacia el futuro, la idea de la empresa es que el *management* sea 50 por ciento femenino. Sin forzarlo, creo que se puede lograr: hay que aceptarse a uno mismo y al otro para lograrlo”, cierra.

<AP> Florencia Pulla

5. Carolina Otero

CEO de Allianz Argentina



A fin de este mes, Carolina Otero habrá cumplido un año como CEO de Allianz Argentina, la compañía de seguros y servicios financieros de origen germano con presencia en el país desde 1988. Su acceso a esta posición se dio tras hacerse cargo de las operaciones financieras como CFO, y luego de un largo recorrido que la llevó a sumar experiencia –y millas– durante 19 años en diversos puestos de liderazgo en Países Bajos, Chile y Alemania.

Otero, de perfil bajo, representa a la filial local de la compañía nacida hace 130 años en Múnich que en 2019 alcanzó, a escala global, ingresos por 142.000 millones de euros. El Grupo

“Por la volatilidad tenemos que trabajar con distintos escenarios”

mientras productos como el combinado familiar y el seguro contra incendio tuvieron muy buena recepción en el mercado local, la transformación digital ganó protagonismo en la compañía, con la renovación de su web institucional; el lanzamiento de la plataforma La voz del cliente (un espacio para el análisis de *feedback* de encuestas en tiempo real) y la presentación de Ally, el *bot* que brinda soporte las 24 horas en el portal de autogestión, así como de la Universidad Corporativa Allianz, una plataforma de formación virtual para productores asesores.

De cara a lo que viene, si bien entre el 80 y el 85 por ciento del negocio de Allianz Argentina está concentrado en AMBA, Otero apunta a trabajar sobre una estrategia que le permita ampliar la participación en el interior, más allá de ciudades como Córdoba, Mar del Plata, Rosario y Bariloche, donde la compañía ya tiene buena llegada.

¿Qué balance hace de este año en su nuevo rol?

Tocó un año particular, con bastantes desafíos. Pero el balance es positivo. Pudimos ser flexibles para enfrentar esta adversidad que sigue, adaptándonos a nuevas prácticas de trabajo. También logramos un buen manejo del negocio, a pesar de las dificultades en términos de resultados, e implementamos varios proyectos, más que nada, en digitalización y tecnología, para generar mayor accesibilidad, cercanía y mejor servicio. **Más allá del contexto, que aceleró la necesidad de digitalizarse desde las empresas, ¿estos proyectos buscan acercar más al consumidor joven?**

Sí. Pero, igual, con nuestros productores y con nuestros canales, vemos que la digitalización pura, por ahí, no es necesariamente la respuesta.

Piensa más en un esquema híbrido para la venta...

Una digitalización en combinación con el asesoramiento, que sea más personalizado. Sí hay que digitalizar el negocio y la cadena de valor, pero sin perder el asesoramiento y la cercanía que da el contacto con el productor. Se trata de tomar lo mejor de lo digital y lo mejor

de lo personal. Y ahí está el desafío: en encontrar lo mejor que da el valor agregado de cada uno.

¿Cómo resultó la experiencia de trabajar de modo remoto?

Uno de los logros que tuvimos fue poder seguir trabajando y operando 100 por ciento remoto desde marzo, incluso antes de que se decretara la cuarentena. Buscamos cuidar la salud de nuestros empleados y lo que nos lo permitió fue haber estado con este régimen de teletrabajo una vez por semana ya desde el año anterior y haber invertido previamente en la tecnología para seguir operando sin interrumpir el negocio. Dicen que la preparación se encuentra con la oportunidad y fue

En noviembre de 2019, Otero asumió su rol de CEO para Allianz Argentina, compañía a la que ingresó en 2009. Por cuatro años fue team leader Group Risk, supervisando los riesgos de Life y P&C. Entre 2013 y 2015 se desempeñó como Head of Insurance Business Division USA, siendo responsable del desarrollo de negocios y los resultados en las compañías estadounidenses AZ



Life y AZ Fireman's Fund. En Alemania fue Head of Life Actuarial Projects Team, encargándose de la terminación de los proyectos actuariales iniciados o asignados al Equipo de Vida dentro del Grupo Actuarial. **En 2017, ya en la Argentina, fue Deputy CFO, para luego hacerse cargo de las operaciones financieras de la filial como CFO.**

ventas. Por la pandemia, obviamente, no estamos llegando a nuestros objetivos iniciales. Pero sí estamos llegando a nuestros objetivos revisados. Tenemos una liquidez y una solvencia muy sólidas. Y mirando de cara al año que viene, esas dos variables son muy importante para poder afrontar una recuperación. En ese sentido estamos cumpliendo los objetivos. Y para 2021 esperamos un crecimiento, una recuperación, un repunte.

¿Le cuesta explicarle a la casa matriz qué pasa en la Argentina con la inflación?

Lleva el triple de esfuerzo explicar, pero han entendido un poco la dinámica. Por la volatilidad del contexto, que se contagia al negocio, tenemos que trabajar mucho con distintos escenarios. Entonces, por ejemplo, la manera de explicar, además de los procesos normales de evaluación de riesgo que tiene Allianz de forma global, es trabajar con distintos *outcomes* para que entiendan por dónde nos estamos moviendo y cuáles son las acciones que tenemos que tomar ante distintos desarrollos de una economía o del avance de la pandemia.

Se expatrió en 1998 y regresó en 2017. ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes del modo de trabajar en otros mercados?

Justamente, el poder ver otras maneras de estructurarse, de organizarse, es lo que más se aprende de vivir afuera. Los argentinos tenemos algo que es muy bueno, la adaptabilidad. En Chile, por ejemplo, son más organizados que nosotros y tienen mayor disciplina pero a lo mejor falta creatividad o agilidad en la toma de decisiones. Para mí la combinación es muy buena: un poco de lo nuestro, de la espontaneidad, la agilidad, la adaptabilidad, con la disciplina, estructura y un poco más de orden que si tienen en otros mercados. Esa sería la combinación perfecta. A través de la experiencia internacional, además, ves muchas culturas, muchas maneras de hacer las cosas y eso lleva valor agregado a lo que uno hace, a medida que va a avanzando en su carrera y vuelve al país. <AP> Laura Mafud

parte de lo que sucedió. También, tuvimos mucho soporte de casa matriz acerca de los pasos a seguir. Pudimos reaccionar rápido porque teníamos ya la experiencia de Europa. El equipo tiene *calls* semanales con el comité de crisis de casa matriz y tenemos reuniones diarias para ir monitoreando la situación. Eso nos da mucho respaldo a la hora de tomar decisiones.

¿Qué proyección tiene para Allianz para cerrar el año y ya de cara a 2021? Este año, lo que más sufrió fueron las

La nueva Renault ALASKAN ya está llegando.



6.

Mariana Fresno Aparicio

CEO de Kantar Insights

“Hay marcas que quieren subirse a cualquier tendencia y eso es peor que estar en silencio”

Con un poco más de dos años al frente de la división de Insights de Kantar, pero más de 20 años en la industria, Mariana Fresno Aparicio sabe perfectamente qué pide el consumidor y cómo tienen que hablarle las marcas. En un contexto desafiante, la administradora de la UBA piensa que “uno está en el lugar que tiene que estar” y que luego de un 2019 que vino con cambio de dueño en la compañía, el 2020 implicó mantenerse muy cerca de los clientes y funcionar como una brújula para los que tuvieron que replantear estrategias.

Desde esa experiencia de 20 años de trabajo junto a las marcas, la experta analiza el comportamiento de las empresas durante la pandemia y las tendencias que llegaron para quedarse.

El *core* de negocios de Kantar Insights es el trabajo en el área de *brand*, con estudios continuos de *brand equity* y posicionamiento de marca. “La mayor dificultad fue tomar decisiones con

mucha menos información y acortar el periodo de tiempo de esas decisiones, pero intenté pensar en el ahora sin dejar de lado el futuro. Teníamos un gran desafío en cuanto a la implementación de la estrategia y objetivos muy claros que nunca quedaron de lado”, dice la ejecutiva que para 2021 augura un año conservador pero con expectativa de crecimiento y a la espera del rebote.

¿Cuáles son los cambios más profun-



Fresno Aparicio es licenciada en Administración de Empresas egresada de la Universidad de Buenos Aires. Ingresó a Kantar Millward Brown en 1999 como Research Assistant, y luego ocupó el cargo de Team Leader entre 2003 y 2012. Ese mismo año comenzó a des-

empeñarse como Head of Client Management. A lo largo de su carrera trabajó para las principales compañías de Consumo Masivo, Bienes durables, Telecomunicaciones y Servicios Financieros.

• • •

dos que está atravesando el sector de consumo masivo y cuáles son los que van a quedar?

El Covid aceleró tendencias que ya visualizábamos, las trajo al extremo. La primera es cómo cambiaron las compras y la aparición con más fuerza del *e-commerce*. Cuatro de cada 10 *e-commerce* surgieron en la pandemia. El que no compraba empieza a comprar por una necesidad, y el que compraba también expande y compra nuevas categorías y en eso entra el consumo masivo.

Noviembre 2020

> Consultá con tu
**PRODUCTOR ASESOR
DE SEGUROS**

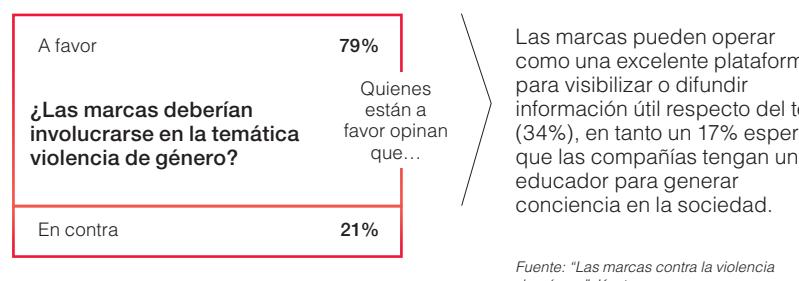
No vi el auto del vecino y le di un

TOQUE CITO



QUÉ TEMA, ¿NO? A menos que tengas un NUEVO SEGURO DE AUTOS que te acompañe siempre.

**EXPERTA
SEGUROS | AUTOS**



bería comprarla, sin olvidarse de la conexión emocional que es muy importante. Lo que si queda claro es que las marcas que de alguna manera cortaron pauta, después les costó muchísimo recuperar el *brand equity*. No puedo olvidarme del largo plazo, como posicionamiento de mi marca o sustentabilidad. Las marcas que mejor lo han hecho son las que pudieron sostener ambas cuestiones. El hecho de ser argentinos en estas situaciones nos dio un *plus*, porque estamos acostumbrados a trabajar escenarios de mayor incertidumbre.

Hubo una necesidad de subirse a todas las causas...

Si, la marca no debería olvidarse de su posicionamiento y de cuál es su *core business* y en función de eso seguir, porque si no pierde credibilidad. Solo por dar un ejemplo, el tema de violencia de género apareció con fuerza a raíz de la pandemia. Si es una marca que nunca lo había hecho, tiene que ser muy cuidadosa de cómo y desde dónde lo hace. No olvidarse el *background* de cómo venía comunicando la marca y de qué manera porque es todo un proceso que tienen que recorrer. Hay que ser

muy cuidadoso con el contenido. Hoy, las marcas que quieren subirse a cualquier tendencia quedan despositionadas y eso es peor que estar en silencio. **¿Qué canales eligen las marcas?**

La inversión en general cayó y va a tardar uno o dos años en recuperarse a escala global. Hicimos una encuesta con los principales jugadores y la idea es que el año que viene la inversión crezca. Los que se vieron más perjudicados fueron los medios tradicionales y la idea es que el año que viene parte de ese crecimiento se retome, pero los digitales van a seguir pisando con mucha fuerza. Aparecieron nuevas estrellas como TikTok o los e-Games.

Por supuesto un capítulo aparte para todo lo que fueron los *influencers*, que fueron una de las formas de las marcas de acercarse a la gente. Y no podemos dejar de lado los *marketplaces*, porque qué mejor que estar presente en una plataforma cuando estas cerrando la compra de un producto. La tendencia va a seguir, pero por suerte la inversión va a crecer. Van a poner mucho foco en el retorno de la inversión, por cada peso que vayan poniendo. <AP>

Eugenio Iglesias

La vida pospandemia cambiará...

| | |
|--------------|-----|
| Por completo | 17% |
| Bastante | 47% |
| Un poco | 25% |
| Nada | 11% |

Los cambios para la sociedad serán...

| | |
|-----|---------------------------|
| 65% | Ni positivos ni negativos |
| 12% | Negativos |
| 23% | Positivos |

Fuente: "ADN 2020+", Kantar.

7.

Patricia Pomies

Chief Delivery and People Officer de Globant

"Me motiva aprender cómo formar cada vez mejores equipos"

"Soy de Pigüé, un pueblo chiquito, y tomé la decisión de venir a estudiar a Buenos Aires y hacer todo sola: eso ya marca algunas cuestiones de personalidad. Pasa mucho en la Argentina: aprendés a administrar tu economía, tu autonomía cuando solo tenés 18 años", reconoce Patricia Pomies, la mujer detrás de la operación y la estrategia de "Personas" (una forma en la que las empresas más tecnológicas llaman a Recursos Humanos) y uno de los pilares del unicornio argentino Globant en el país y en los otros 15 mercados en los que operan. Con equipos regionales reportándole directo, Pomies es la persona que se encarga de que todo marche sobre ruedas pero también la que más piensa en el futuro del talento dentro de la compañía: cómo potenciarlo, fidelizarlo y hacerlo cada vez más diverso.

Egresada de la Universidad de Buenos Aires (UBA) en la carrera de Ciencias de la Comunicación, reconoce que su paso por la universidad pública y también como profesora de la casa le cambiaron la cabeza para siempre. "Estudiar una carrera así, tan distinta de las que se potencian hoy en el segmento



to STEM (N.d.E.: siglas en inglés de las profesiones de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) fue una decisión que me marcó para siempre. Es una carrera relativamente nueva en la que se potencia mucho el pensamiento crítico; entender y visualizar la realidad con otros cristales. Tiene una fuerte base filosófica y esa curiosidad por cómo funciona el mundo la llevó a mi carrera; entender que hay distintas formas de aprender y que son igual de válidas. Una de las cosas que más me motivan hoy, por ejemplo, es cómo generar mejores equipos: más exitosos y productivos. Leer a la gente y buscar cómo potenciarla es lo más difícil".

Su primer trabajo por fuera de la facultad implicó un desafío enorme: meterse de lleno en la gestión pública y, además, poner en marcha uno de los planes más ambiciosos para cerrar la brecha digital en nuestro país: fue gerente General del portal Educ.ar de 2009 a 2013, en donde se desarrolló el proyecto Conectar Igualdad. "El Estado te da masividad –recuerda Pomies a APERTURA–, y entonces cualquier acción que ejecutes llega a millones de personas. Digo, en Globant somos 14.500 empleados en todo el mundo y es un montón. Pero el sector público me entrenó justamente para ese desafío: me dio herramientas de manage-

ment, de trabajo diario bajo presión, de ética, de calidad y de responsabilidad social. Tener la mirada de qué más podemos hacer por los nuestros la tomé de ahí porque hay pocos lugares tan interesantes como el ambiente educativo", recuerda.

Su primera experiencia en Globant – empresa en la que trabajó desde 2013 y por la que pasó por distintas posiciones – tuvo que ver justamente con el segmento educativo. "Entré a la unidad de Educación del grupo", comenta. Le duró poco. Rápidamente se hizo cargo de la operación de toda la Costa Este de los Estados Unidos. "Tenía un equipo impresionante y nos fue tan bien que después me hice cargo de las operaciones en Europa", cuenta sobre su experiencia de vivir en el exterior durante varios años.

Pomies es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Buenos Aires, donde ejerció también como docente. Ingresó a Globant luego de cuatro años en el sector público, en Educ.ar.

Ya en el unicornio, ocupó posiciones en EE.UU. y Europa. Desde 2007, Chief Operating y People Officer de la empresa con base en Buenos Aires.



Reestructuración de la empresa mediante, desde 2015 tomó su cargo actual: el rol de operaciones a escala global, que incluye –entre otras– las unidades de Revenue y Delivery, Quality y también People. La decisión de poner patas arriba el organigrama vino de la convicción de que la retención en un segmento de tanta rotación como el de IT tenía que ser uno de los objetivos del grupo. "Pusimos en el tope de la pirámide no a los ejecutivos, sino a los globers. Después, viene otras áreas del staff. Esa estructura permite entender la cultura de la empresa: la agilidad del personal, que funcionan en forma de pods, implica un trabajo interdisciplinario que no siempre es fácil", comenta.

Uno de los desafíos más grandes que Pomies tuvo dentro de la compañía y en su nuevo cargo, fue el de la diversidad en esos equipos. "Creo que en los últimos años pudimos romper techos de cristal y posicionar a las mujeres en roles de liderazgo, que es nuestro objetivo final. La responsabilidad que siento por ser mujer en una empresa de tecnología es enorme: quiero llegar a diseñar herramientas y ejecutar programas para incluir a más mujeres en las carreras de STEM, primero, y después sentarlas a la mesa, para potenciarlas y generar redes de contacto", cuenta.

Las problemáticas que enfrentan las

mujeres profesionales después de los 30 años son problemas que Pomies vivió en carne propia. "Cuando tuve que equilibrar mi vida personal con mi vida profesional, cuando decidí ser mamá, necesité a un equipo en casa y otro en el trabajo que me ayuden a desarrollarme. Los primeros meses después del nacimiento de un hijo son críticos para una mujer y no sentí que tuviese que relegar mi trabajo. Claramente hoy las mujeres todavía no gozan de las mismas condiciones y necesitamos ser más diversos e inclusivos".

El programa Be Kind pone, bajo tres ejes centrales, objetivos a mediano plazo para Globant. Uno de ellos: que el *management* de la empresa esté ocupado en un 50 por ciento por mujeres. De esta iniciativa es que surge el premio *The Women that Build* ("Las mujeres que construyen", una traducción al castellano). "Formo parte de distintas redes que nuclean mujeres en puestos ejecutivos y no veía reconocimientos fuertes en tecnología. La gracia es visibilizarlas para que puedan inspirar y más generaciones decidan meterse en este campo lleno de oportunidades", explica. Hoy, el premio tiene el visto bueno de varias universidades globales como el MIT, Berkeley o, a escala global, la UCA.

Incluso en esta coyuntura complicada, Pomies es clara respecto al futuro de la empresa de origen argentino. "El porcentaje de talento que tenemos acá no es menor. Pero la coyuntura no afecta tanto a una empresa exportadora de conocimiento como Globant: nuestros clientes están en Europa, en los Estados Unidos, en otros lugares de América latina, entonces que acá esté frenada la economía no nos afecta. Tanto es así que los inversores nos reconocen como una de las empresas que más pueden crecer y eso nos ayudó a cumplir con nuestros objetivos financieros". Y agrega: "Es un momento atípico para todas las economías del mundo pero la Argentina tiene deudas de hace años. Apostamos a seguir invirtiendo acá pero la empresa, hoy, ya es más grande que el mercado local", cierra. <AP> Florencia Pulla

8. Sigrid Tolaba

Presidente de Southern Trust

"Hacer la vida más fácil es la aspiración de cualquiera que trabaje en finanzas"



Noviembre 2020

"Me encantaría decir que tenía claro para qué lugar iba, pero no fue así. Fue más una cuestión de puertas que se fueron abriendo y mucha constancia y trabajo", dice Sigrid Tolaba al hablar de su carrera. Esta contadora hoy preside el fondo Southern Trust y que este año se convirtió en la primera mujer en presidir el Congreso Anual del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF).

Con una sólida experiencia en el mundo financiero, la presidenta de la administradora de fondos comunes de inversión analiza la actualidad del sector y los desafíos para la inclusión.

Empezó a los 19 años trabajando como secretaria en una compañía médica y luego pasó a Contaduría hasta llegar a la gerencia de Administración. Hizo un MBA en la IAE Business School y pasó luego al sector financiero como gerente Comercial en el Banco Mildesa (hoy Patagonia), hasta que saltó al fondo Toronto Trust para ser presidenta y con ella logró posicionarse como uno de los fondos con mejor *performance* en-

DONDE ESTÁ EL



ESTÁN NUESTRAS MARCAS



Uno de los
Líderes globales
en el sector de bienes
de capital.



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



Líder en el índice
Dow Jones de
sustentabilidad por 9no.
año consecutivo en el sector
de la industria de máquinas
y equipos eléctricos.

tre los mercados emergentes. En 2012, estuvo a cargo de su venta, y hace ocho años pasó a formar parte de Southern Trust, el brazo de *asset management* del grupo TPCG.

¿Cómo ve la actualidad y futuro del sector financiero?

Es un *driver* estratégico en cualquier país. Entidades financieras capitalizadas, bien reguladas, eficientes y con buena administración de los riesgos resultan un factor central para el crecimiento. Como sabemos, debido a malas políticas económicas y un mal diseño de los incentivos regulatorios e impositivos, tanto el mercado de capitales como el sistema financiero local son muy pequeños. El sistema financiero es puramente transaccional y el mercado de capitales tiene pocas empresas cotizantes. El tamaño de nuestros inversores institucionales, la cobertura en seguros, las inversiones en fondos comunes de inversión, presentan un tamaño muy bajo en relación al PBI. Esta debilidad se ha profundizado en estos meses de pandemia pero, a su vez, al acelerar ciertas tendencias, en particular las vinculadas a las operaciones *online* y a los pagos y transacciones electrónicas, se presentó una extraordinaria oportunidad para saltar etapas e instrumentar soluciones ya vigentes en el resto del mundo. El enorme potencial del mercado de capitales argentino, al igual que otros sectores con futuro para desarrollarse, necesita una dirección clara, un entorno estable, institucionalidad, seguridad jurídica, otro marco impositivo y regulaciones modernas. En eso debemos poner nuestra concentración, esfuerzo y, sobre todo, creatividad.

¿Qué oportunidades está viendo?

En el mundo de la pandemia, las tasas de interés reales son poco atractivas o negativas, lo que representa una gran oportunidad para el sector público, y para el sector privado de los países emergentes. Perú, Chile, Colombia, Uruguay y Paraguay han salido con emisiones durante el confinamiento con éxito y empresas de varios países pudieron colocar acciones y deuda a tasas muy bajas. La Argentina nece-

sita trabajar en generar acuerdos políticos para definir cómo crecer como país para generar riqueza y disminuir la pobreza, para atender las nuevas demandas sociales y para incorporar trabajadores a una economía formal de calidad. Tenemos que superar la estanflación de los últimos 15 años y generar incentivos para que la nueva normalidad de la Argentina amplíe el universo de emprendimientos innovadores, productivos y rentables, como los que hoy ya son reconocidos en el mundo. En el sector financiero hay varias compañías que han hecho y siguen haciendo un trabajo increíble en términos de

Contadora Pública de la Universidad de Buenos Aires con un MBA del IAE Business School, está a la cabeza de Southern Trust, la administradora de fondos comunes de inversión, desde 2012.
Es miembro del directorio del

Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF) y este año presidió su Congreso Anual, convirtiéndose así en la primera mujer en hacerlo en sus 37 años de historia.

•••

innovación, inclusión y generación de empleo, que es lo que el sector privado puede aportar.

¿Qué papel juega la tecnología en términos de inclusión?

En estos meses se popularizó la oferta y los pagos a través de billeteras electrónicas, con celulares, envíos de dinero, comercio electrónico, la compra de cryptoactivos, *crowdfunding*, *lending*, y las inversiones en fondos comunes de inversión en *apps*. La interoperabilidad en el uso de códigos QR, que pronto facilitará aún más la operatoria de comercios y clientes, forma parte de un ecosistema que está creciendo de manera exponencial, en base a cualquier indicador que tomemos: montos de ventas, cantidad de productos, cantidad de cuotapartistas. Es un camino incipiente pero esperanzador. Existen más de 10 millones de personas fuera del sistema financiero a quienes necesitamos in-

corporar para mejorarles su calidad de vida con menores costos y mayor accesibilidad. Obviamente, sin eliminar las barreras que genera un sistema impositivo con base en lo transaccional, tanto a escala nacional, como provincial, este camino será más difícil de recorrer. Hoy, uno ya no se sorprende pero tal vez hace cuatro meses te sorprendía ir a un localcito de frutas y poder pagar con el teléfono. Y eso lo permitió que hubiera emprendedores que trabajaron mucho tiempo antes y que tenían la tecnología para hacerlo. Hacerle la vida más fácil a todo el mundo me parece que es la aspiración que cualquier persona que trabaje en finanzas.

¿Cómo es gestionar activos en este momento y cómo es el desafío profesional?

Todos los que estamos liderando organizaciones estamos atravesando un momento de marcada incertidumbre enfrentando situaciones que no sabemos si serán transitorias o permanentes. Nosotros, como administradores de activos, estamos obligados a diseñar estrategias de cobertura con un análisis de riesgo-retorno muy difícil de ponderar. Al iniciarse el confinamiento, nos centramos en tener los fondos muy líquidos para atender las urgencias de nuestros clientes. Cambiaron, de pronto, la calidad de los créditos, las capacidades de pago de los deudores, los planes de crecimiento. Muchas industrias han resurgido y muchos otros sectores se verán dañados en forma permanente, por eso somos cautos y le ponemos mucho énfasis a medir esa relación riesgo rendimiento y adaptarlas al tipo de cliente.

El desafío personal se centra en coordinar los recursos para que el cliente reciba el servicio que espera y necesita, más allá del entorno que nos toque atravesar. Es allí donde todo el equipo pone su amor y su inteligencia. Mi brújula personal está sostenida por nuestros valores corporativos, una intensa búsqueda de estrategias de crecimiento y adaptaciones, sin olvidar la tarea más importante que es el desarrollo del equipo profesional que me acompaña y hace posible el camino. <AP> Eugenia Iglesias

9. Mercedes D'Alessandro

Directora de Economía, Igualdad y Género del Ministerio de Economía

“Las mujeres que trabajan en sus casas son 15,9 por ciento del PBI argentino”

Estaba viviendo en Nueva York y trabajaba como consultora y docente. Viajes, clases, una vida sin grandes sobresaltos. Su libro *Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)* seguía en los escaparates y eso le iba abriendo puertas. Hasta que un día sonó el teléfono. Era Martín Guzmán, que desde Buenos Aires le contaba que sería el ministro de Economía del nuevo gobierno y la convocabía a estar al frente de una nueva Dirección de Economía, Igualdad y Género.

Aceptó. Hoy, Mercedes D'Alessandro, doctora en Economía, junto a un pequeño equipo de colaboradoras, se encarga a fondo de la problemática de la igualdad de género desde una concepción económica. La funcionaria asumió el desafío de mejorar las condiciones de las mujeres en el mundo del trabajo y del hogar desde el Estado.

Por caso, uno de sus hallazgos más impactantes es haber cuantificado por primera vez en pesos el valor económico que representan las tareas domésticas y de cuidado en el PBI del país. Para sorpresa de muchos, son los trabajos que realizan las mujeres en sus

hogares y los cuidados que dispensan a los integrantes de la familia (chicos, personas mayores), los que encabezan la lista de actividades que producen riqueza, más allá incluso de la industria y el comercio.

“Como la economía no tiene en su lenguaje al trabajo doméstico no remunerado ni el uso del tiempo en las tareas de cuidado como parte de su esquema de la teoría del valor, lo que quisimos fue discutirle a la economía en su mismo lenguaje. ¿De qué manera? Le ponemos un precio a este tiempo de trabajo doméstico no remunerado. ¿Qué precio? El de las personas

que realizan estas tareas cuando las terciarizamos”, explica la economista y hoy funcionaria.

De ese estudio se desprende que todo ese caudal de trabajo no remunerado representa el 15,9 por ciento del PBI, más que la industria, el comercio, la tecnología y la construcción. “Hay que debatirlo –dice D'Alessandro– si no parece que el Estado no tiene ni que mirarlo ni meterse. La distribución dentro del hogar recae sistemáticamente sobre las mujeres y constituye una segunda jornada laboral que, en promedio, suma más de seis horas diarias a cualquiera otra ocupación que tenga.

Licenciada en Economía, Universidad de Buenos Aires, UBA (2001). Doctora en Economía, UBA (2013)

Fue directora de la carrera de Economía en la Universidad General Sarmiento y docente e investigadora en la Universidad Nacional de General San Martín y en la UBA.

Es cofundadora del medio digital Economía Feminista, reconocido en 2016 con el Premio Lola Mora por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Es Directora en la Dirección Nacional De Economía, Igualdad y Género desde diciembre de 2019.

•••



Eso afecta hoy a las ejecutivas y profesionales que tienen menos tiempo para estudiar, formarse, capacitarse, ocupar puestos altos o simplemente disfrutar de su tiempo libre".

D'Alessandro no es una improvisada en el tema. Durante años estudió temáticas relacionadas con la brecha salarial, el techo de cristal, el trabajo doméstico y las nuevas familias. Egresada como Economista en un momento especial del país –se licenció en 2001– su primer amor fue la academia: se doctoró de la Universidad de Buenos Aires unos años después (en 2013), especializándose en el estudio de la epistemología económica desde una perspectiva crítica. Fue, además, directora de la carrera de economía en la Universidad de General Sarmiento y ha sido docente e investigadora en la Universidad Nacional de General San Martín y la Universidad de Buenos Aires.

Y ahora, desde su lugar estatal, quiere transformar en política pública algunas de sus ideas relacionadas con la mujer y el mundo del trabajo. "Por ejemplo, me gustaría equiparar licencias de paternidad y maternidad. Las mujeres tienen tres meses y los varones dos días. Generalmente, son las multinacionales que tienen más espalda las que dan más días. Pero en la Argentina, más del 95 por ciento de la estructura empresarial son PyMEs. Se asume que las mujeres no pueden participar en determinados ambientes porque no van a poder con sus hijas e hijos. Para esto serviría la provisión de guarderías y la universalización de jardines con salas de tres y cuatro años como un ámbito que permitiese que se puedan manejar mucho mejor las rutinas de la oficina, las fábricas, las universidades...", dice.

Parte del trabajo este año constó en determinar, dentro del presupuesto, qué partidas cerraban brechas de género para diagnosticar el problema y generar políticas económicas con perspectiva que puedan repararlos. "Planteamos, por ejemplo, que dentro de las obras públicas hay que considerar la infraestructura de cuidados, como jardines o lactarios. En el ministerio de Transporte sugerimos que

haya carteles que alerten sobre el acoso callejero", enumera.

En la Argentina, a pesar de que hay debates feministas en la esfera pública desde hace mucho, no todas las políticas están pensadas con perspectiva de género, lo que marca una agenda pendiente. "Estudié Economía en la UBA e hice también el doctorado ahí, pero jamás tuve una sola materia con perspectiva de género. ¿Cómo le puedo exigir a mis compañeros que sepan de género si nadie los formó? Una de las grandes tareas tenemos en el ministerio es mostrar herramientas para que las medidas y los modelos económicos consideren estos temas. El presupuesto 2021 es el primero en la historia del país que tiene como objetivo cerrar brechas de género", explica.

En concreto, habrá políticas de género sobre 14 ministerios y organismos del Estado que incluyen la moratoria previsional o la Asignación Universal Por Hijo en el ámbito de Anses, que implican transferencias de ingresos relevantes para las mujeres y contribuyen a su autonomía económica. Más del 86 por ciento del gasto de la Anses tiene impacto en género. También hay iniciativas para mitigar las dificultades de las mujeres en el acceso a la vivienda, ya que uno de los grandes problemas de las mujeres solteras con hijos es que nunca tienen los requisitos necesarios para sacar un crédito. Un 20 por ciento del Procrear, que se hace por sorteo, estará destinado a mujeres cabeza de familia.

Cómoda en Nueva York, donde trabajaba como consultora y docente y tenía como *hobbies* la fotografía y ser DJ, D'Alessandro confiesa que no se arrepiente de haberse mudado, incluso con los problemas económicos adicionales por la pandemia.

"Me parecía importante venir a hacerlo. No soy la única que lo puede hacer, obviamente, pero es algo que me gusta. Mientras estuve en Economía Feminis(s)ta lo único que hice fue reclamar al Estado que creara un espacio como el que hoy tengo a cargo. Cuando me lo propusieron, la verdad es que no podía mirar para el costado", remata. <AP> *Gabriela Navarra*

10. Bárbara Guerezta

Economista Senior de Arriazu Macroanalistas

"La discusión en la Argentina se vuelve básica porque ponemos ideología donde no la hay"

Bárbara Guerezta decidió que quería ser economista para entender cómo funcionan los países. Esa elección la hizo post crisis de 2001, cuando veía cómo los padres de sus compañeros del colegio perdían el trabajo o las imágenes de los saqueos por televisión. Hizo la licenciatura en Economía en la Universidad Católica Argentina, y también le tocó ver en esa época cómo se intervenía el Indec y el valor de la información y los datos. Quería entender mejor, entonces continuó con una maestría en Econometría en la Universidad Di Tella y siguió perfeccionándose luego con cursos sobre datos y hasta llegó a las aulas de Harvard.

Hoy es la encargada del desarrollo del área de Analytics del Estudio Arriazu, una de las consultoras más reconocidas de la City local, e integra la camada de jóvenes economistas mujeres que van ganando cada vez más espacio en la profesión. Ingresó al estudio cuando todavía estaba cursando su licenciatura, gracias a la recomendación de uno de sus profesores como economista junior.



Foto: Patricio Pérez.

Para definir su pensamiento cita a un colega y dice: "Soy de la escuela que reconoce la restricción presupuestaria". Porque, según la economista de 32 años, se trata de analizar la coyuntura macroeconómica desde un enfoque de flujos de fondos para ser consistente: "Hay distintos momentos en los cuales es conveniente implementar una política u otra pero siempre respetando la

restricción presupuestaria que no es otra cosa más que gastar lo que tengo".

Gastar solo lo que tengo parecería algo muy básico, pero a veces en la Argentina no es tan fácil, ¿cierto?

Claro, es que a veces en la Argentina falla la discusión básica. Podemos discutir un montón de cosas, pero hay algo en lo que no se puede discutir: el sector

público a largo plazo tiene que tener superávit fiscal. Uno podría decir hasta déficit, pero como en la Argentina el crédito que tenías ya lo perdiste hace rato, tenés que tener equilibrio fiscal. Eso no se debería discutir. Después podemos discutir cuáles son tus prioridades de gasto, cuál es tu esquema tributario y, a partir de ahí, se define para dónde querés ir. Pero lo que no se puede discutir es que el sector público tiene que estar equilibrado, esa es la única manera de matar la inflación a largo plazo. A veces siento que la discusión en la Argentina se vuelve básica porque ponemos ideología donde no la hay. **Además, se da el curioso caso de que en el país todos saben de economía y opinan...**

Todos somos directores técnicos. Y la pandemia es un ejemplo claro. No se gestiona con intuición. Se gestiona con un equipo interdisciplinario de médicos, matemáticos, economistas, infectólogos, polítólogos, educadores, porque la interrelación de las disciplinas era la que va a permitir un enfoque general. Con la intuición sesgada a partir de mi formación pierdo la visión de otro. En el caso particular de la Argentina, no haber incluido dentro del equipo economistas que sí tuvieran un sesgo de análisis y equilibrio general fue un problema porque terminamos participando en una falsa dicotomía entre salud y economía. Lo que termina mostrando el caso argentino es que la cuarentena es muy útil para ganar tiempo, pero que si es la única medida lo que hace es empujar los casos para adelante. Si no aprovechás ese tiempo para cortar la cadena de contagios con testeos masivos, terminás con una cuarentena muy larga, con una economía más deprimida y posiblemente con resultados sanitarios que son mejores que los que hubieras tenido si no hubieras implementado ninguna cuarentena, pero peores que los de una cuarentena inteligente. Al final del día la intuición no siempre es buena.

¿Piensa que es inevitable una devolución este año? Nuestra estimación es que por la cuarentena, dependiendo del país, la caída

de la producción instantánea es de entre 20 y 30 por ciento. Tenés esa implosión económica y, al mismo tiempo, tenés que evitar el colapso social, entonces el gasto público tiene que subir. La pregunta es cómo la finanzas, y ahí es donde la historia te condena. Los países que tuvieron una historia más ordenada pudieron recurrir a emisiones de deuda. La Argentina no tiene ni reservas ni capacidad de endeudarse y no tiene moneda, tuvo que salir a imprimirla, y en lo que va del año imprimió 6,5 por ciento del PBI y posiblemente termine con un déficit en torno al 7 por ciento. Va a ser uno de los más altos desde el Rodríguez.

Hoy, vemos que lo que hay es una crisis de confianza profunda porque la gente se quiere ir al dólar con el stock de pesos que fue acumulando durante todo este tiempo. Te vas al paralelo porque tenés un cepo, entonces la brecha se va arriba de 100 por ciento y la premisa básica es que la devaluación es inevitable. El punto de partida de este gobierno era un sector público con un déficit muy chico (menos de medio punto del PBI) y más reservas de las que había en 2015, que combinado con la cuarentena permitieron la emisión sin una explosión inflacionaria. Ahora ya estamos en octubre y cae la demanda de pesos. Nosotros no somos partidarios de las devaluaciones que ajustan todo: si devaluas, la pobreza va a ser todavía más grande. Creo que están a tiempo de evitar la devaluación. Hoy, la situación de reservas no es tan dramática como en el 2015, se puede evitar una catástrofe. Pero para eso se necesitan varias condiciones: revertir la desconfianza, que todos estén alineados políticamente a favor de la propiedad privada, a favor de las inversiones y aflojar con el discurso en contra del inversor. Segundo, volver a recuperar un discurso pro austeridad y convencer a la gente de que todo lo que se emitió este año es extraordinario y que vamos a volver al equilibrio fiscal. Y tercero, pedir plata, que para conseguirla necesitás de los otros dos entonces se activa un círculo virtuoso.

Más atrás en el tiempo, ¿cuáles piensa son las razones del deterioro cons-

tante de la economía argentina? Durante muchos años gastamos por encima de nuestras posibilidades y por encima de nuestros ingresos, algo que no podés hacer en ningún ámbito. Cuando vos te transformas en un gastador serial, tenés dos maneras de financiar ese gasto: con deuda o con emisión. Si te vas a endeudar tenés que mostrar que tenés la capacidad de repagar y para eso tenemos que generar la capacidad de repago, no se puede tener déficit permanente y financiarlo permanentemente con deuda. Ahí caen en los *defaults* y la Argentina tiene una larga historia del *default*. El

Licenciada en Economía de la Universidad Católica Argentina, con una maestría en Econometría de la Di Tella, un posgrado en Business Intelligence y Data Mining de la UTN y una certificación de Harvard.

Guereza ingresó al estudio Arriazu en 2009 como economista junior y ahora desarrolla el área de Analytics. También fue profesora en la UCA y da clases actualmente en Di Tella.

•••

hecho de que tengas inflación es lo que hace que la gente reemplace tu moneda por otra más confiable y la Argentina eligió al dólar. La inflación no es simplemente un número más alto al que tenemos que ganar cuando negociamos paritarias, la inflación te destruye todo el funcionamiento de un país. En el fondo, lo que hay que cambiar es esa creencia de que vamos a salir adelante gastando. No, se sale adelante ahorrando, invirtiendo y no gastando más de lo que tenemos. Es un camino largo pero en algún momento hay que arrancarlo.

¿Qué otros factores de los que no están en agenda son importantes para volver a crecer?

Hay algunos sectores en los que la Argentina tiene una ventaja comparativa. El campo es el más obvio, pero también están los sectores energéticos, de desarrollo de software o incluso el turismo, que son competitivos aun bajo la idio-

sincrasia argentina. Obviamente, cuando uno exporta también exporta el costo argentino, que es alto. Una estructura impositiva que premie la inversión en lugar de castigarla sería más amigable al crecimiento que es un esquema como el que tenemos actualmente. El sector privado cuando es productivo invierte y eso mejora la productividad. Y, por supuesto, para que los salarios sean altos se necesita hacer inversiones en productividad. Al final del día, no es quién se lleva un pedazo más grande de la torta, es cómo hacemos para hacer crecer la torta. Para eso, repito, el único camino es incentivar y aumentar la inversión. Definitivamente un esquema tributario alineado con la inversión va a permitir mejoras en productividad que van a ser las que permitan aumentos de salarios. De otra manera, vamos a terminar siempre en un ciclo en el que hacemos aumentos de salarios por encima de la productividad hasta que en algún momento es insostenible, lastimamos la producción y terminamos licuando los salarios devolviendo. Un escenario repetido.

¿Por qué parecía que fallan todos los pronósticos?

El problema de la Argentina es que ha tenido tantas crisis que al final del día parecería que los pronósticos más tremendistas son los que terminan teniendo la razón y creo que no. Es difícil proyectar porque el país va cambiando de plan permanente. Es difícil pronosticar porque es difícil proyectar la volatilidad. La Argentina es un país volátil. Lamentablemente, es volátil alrededor de una tendencia mala, porque desde hace 70 años que el país está metido en una tendencia de debacle económica en la que puede crecer más o menos pero siempre alrededor de una tendencia que es mala y pronostica la volatilidad. Todas las crisis argentinas son iguales: terminás devaluando cuando te endeudaste de más o emitiste de más y tenés que salir a ajustarte justo cuando la economía también está cayendo. Al final el relato termina siendo siempre el mismo, pero el *timing* obviamente depende de toda la creatividad que tengan para financiar los auges. <AP> Eugenia Iglesias



Experiencia digital sin límites, siempre.

#RevoluciónIPLAN

11.

Nur Malek Pascha

CEO & founder de EnvíoPack

“Escalar un negocio se vuelve muy complejo a nivel local”

A lo largo de todo 2019, los números habían sido buenos: casi 830.000 personas compraron por primera vez a través del *e-commerce* en la Argentina, totalizando unos 18,7 millones de *e-shoppers*, de acuerdo a datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Pero este año, Aislamiento Social Preventivo Obligatorio mediante, las cifras se dispararon. Durante los primeros seis meses de 2020, las ventas a través de la *web* generaron \$ 314.602 millones, una suba de 106 por ciento frente al mismo período del año anterior y un incremento en tráfico del 14 por ciento. “En mayo, en plena cuarentena, era como si hubieran transcurrido tres años en tres semanas, debido a que tanto los usuarios como las empresas aceleraron sus procesos de adopción y desarrollo de los canales digitales”, analiza Nur Malek Pascha, CEO y cofundadora de EnvíoPack, una plataforma que ofrece soluciones logísticas para *e-commerce* y que espera facturar unos \$ 700 millones a fin de año.

Con este marco de fondo, el negocio de la logística caminó de la mano. “Por citar un ejemplo, uno de los principales jugadores duplicó el volumen de entregas. En mayo, esa compañía llegó a procesar 2 millones de paquetes, mientras que, antes del aislamiento, el promedio

era de 100.000”, agrega, al frente de la compañía fundada en 2016 que emplea a 50 personas. Con operaciones en Chile y 500 clientes entre la Argentina y el país trasandino, EnvíoPack creció desde abril más del 500 por ciento en el país, destinó \$ 3 millones para el relanzamiento de la marca y analiza su desembarco en México para el primer semestre de 2021.

En el universo *online*, Malek Pascha se mueve como pez en el agua. Desde que terminó la licenciatura de Estudios Internacionales en la UTDT, entendió hacia dónde se iban reconfigurando los há-



Nur Malek Pascha cursó el programa Expert in Integrated Logistics Management (UTN) y cuenta con una licenciatura en Estudios Internacionales (UTDT). Previamente a cofundar EnvíoPack, en 2016, fue COO

en Avenida.com, gerente de Operaciones para Groupon Cono Sur, Customer Experience Manager para Groupon América Latina e International Sales Manager en Livra.com.

•••

bitos de los consumidores. En 2010, abrió Groupon en la Argentina y Uruguay, y fue también COO de Avenida.com. Hasta que identificó una oportunidad.

“Faltaban herramientas tecnológicas para que las empresas dedicadas al *e-commerce* pudieran escalar sus operaciones y hacerlas más eficientes. Hoy construimos una *supply chain* digital, que abarca distintos servicios logísticos, desde *fulfillment* hasta última milla, y trabajamos con todo tipo de clientes, desde grandes a medianos *retailers* y pequeñas tiendas”, comparte. En el camino por emprender, se asoció

con Daniel Battistelli, un ingeniero en Sistemas que lideró su propia *software factory* durante 10 años, y con Horacio Esteves, de Deluxebuys. Juntos invirtieron US\$ 100.000 y así empezaron a darle forma a este emprendimiento.

¿Cómo ve las políticas económicas en relación a los emprendedores?

Creo que no son favorables. No hay una dirección clara y la inestabilidad del país repercute en el desarrollo del sector emprendedor. Para quienes desarrollan productos, la inflación y la imposibilidad de importar algún insumo, por ejemplo, impacta en su desarrollo (además que no hay ningún mecanismo para exportar). Para quienes desarrollan servicios y/o quieren exportarlos, hasta tanto no tener una política cambiaria estable, es complejo desarrollar un negocio viable.

¿Qué análisis hace sobre el ecosistema emprendedor en la Argentina?

El ecosistema emprendedor argentino está repleto de talento. Lamentablemente, el estar inmersos en las vicisitudes del contexto socioeconómico repercute en el foco y en el desarrollo de los negocios, ya que es imposible aislarse del día a día para concentrarse en generar nuevas ideas y negocios. Escalar se vuelve muy complejo a nivel local. Las empresas de tecnología tienen la oportunidad de poder regionalizarse, pero se necesita financiamiento que, en general, hay que buscar afuera.

¿Cuáles son los factores que limitan el emprendedurismo de mujeres en la Argentina? ¿Cómo impulsarlo?

Hay menos mujeres emprendedoras que hombres. Eso, sumado a que hay barreras para conseguir financiamiento y al contexto que mencionábamos recién. Se debería impulsar a que más mujeres decidan emprender. Hoy hay más emprendedoras que hace 10 años. Se ganó terreno y exposición, pero aún faltan emprendimientos de alto impacto.

¿Qué le aconsejaría a jóvenes que quieren emprender?

Que confíen si es que creen que tienen una buena idea; que se tomen el trabajo de validarla; que tengan paciencia porque el camino es arduo, pero es muy gratificante. Y que recuerden que una buena idea es solo una idea, pero la ejecución es todo. <AP> Laura Mafud

#AprendiendoJuntos

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

Sigamos aprendiendo juntos.



Desde hace 30 años
trabajando para hoy

Casos

La paradoja de las dos ruedas

Con la llegada de la pandemia, explotaron las ventas de bicicletas para evitar el transporte público. Pero con un gran componente de insumos importados y largas listas de espera los bicicleteros todavía no se animan a festejar.

Por Eugenia Iglesias

El sector bicicletero vive un momento sin precedentes. Por un lado, la aparición del coronavirus disparó la demanda, luego de que muchos optaran por este medio de transporte a fin de evitar movilizarse en subte o colectivo. Por el otro, el propio fenómeno, que se replica a escala mundial, puso a los fabricantes en jaque y, al depender en gran parte de materiales importados desde Asia, se encuentran imposibilitados de satisfacer esa demanda. Entonces, en el sector hay alegría y optimismo por el creciente fanatismo *biker* (que habría llegado para quedarse), pero también temor y preocupación no solo por la falta de stock sino por la dificultad de planificar a largo plazo cuando los proveedores chinos fijan envíos recién a seis meses. Así no hay plan que aguante.

En el sector definen el momento como "raro". Si se remontan al inicio de la cuarentena, los primeros dos meses golpearon duro, ya que al no ser una industria esencial, desde fabricantes hasta distribuidores tuvieron que cerrar las cortinas. En un otoño con días ideales para salir a pedalear, los empresarios se agarraban la cabeza mientras veían cómo sus potenciales clientes estaban encerrados en sus casas y ellos sin posibilidad de poner las fábricas a trabajar.



Pero el mal trago terminó en junio, cuando pudieron reabrir y el invierno, que suele ser temporada baja para el sector, sorprendió con una creciente demanda de parte del público que eligió la bicicleta como medio de transporte para evitar contagios. "En junio y julio se trabajó muy bien. Se vendió lo que había de stock y compensó los dos meses de pérdida", explica Esteban Freier, presidente de la Cámara Argentina de Comercio Mayorista y Minorista de Bicicletas, Partes, Rodados y Afines (Commbi), que asegura que en esos meses las ventas llegaron a estar un 50 por ciento por encima de lo que se trabaja en un año tradicional durante el invier-

no. "Se trata de algo muy puntual de la pandemia y lo que pase dependerá tanto de lo que haga el sector como de las políticas públicas. En las conferencias de prensa nunca se nombró a la bici como alternativa, pero por suerte la gente entendió", sentencia.

Si bien la pandemia empujó el uso de la bicicleta, lo cierto es que se trataba de una tendencia que venía creciendo en los últimos años. Por ser una opción más económica, más amigable con el medio ambiente y una alternativa para ejercitarse, los vecinos de las grandes ciudades la estaban incorporando a sus rutinas. A todo eso, se sumó que varias ciudades invirtieron en infraestructura que fomentó su uso. La ciudad de Bue-

nos Aires lo animó con la inauguración de una amplia red de bicisendas (incluso en cuarentena inauguraron nuevos circuitos en avenidas como Córdoba y Corrientes), pero también en Rosario, Mendoza y Córdoba.

Freier define al sector como "muy dinámico, federal y lleno de pequeñas empresas". Desde la cámara (que tiene 12 miembros, algunos de ellos con más de 30 años de tradición en el mercado) registran unas 25 empresas fabricantes repartidas en todo el país, con especial presencia en CABA, Córdoba y Santa Fe, a lo que se suma una red de más de 1.000 bicicleterías (punto de venta) y pequeños talleres que se dedican al armado artesanal.

Además, se trata de una industria que demanda mucha mano de obra. "Esto es una gran virtud y a la vez un problema porque los gobiernos no lo entienden. Aquí hay dos componentes: los fabricantes de partes y los que ensamblan esas partes. La fabricación es intensiva en mano de obra y no puede escapar de eso en caso de crecimiento de demanda. Para duplicar la produc-





ción se necesita duplicar la cantidad de gente", indica Freier y manifiesta que si los incentivos fueran en la dirección correcta, sería más fácil tomar decisiones para invertir y crecer.

"El grave problema que vemos es de personal. Yo tengo 50 empleados, pero no tomo más gente aunque la necesito, porque tenés un 60 por ciento de costo laboral. En este contexto hubiese explotado el trabajo, pero los gremios y el costo son un freno a la contratación. Y esa especulación al final va a los precios: seguís aumentando los precios en lugar de aumentar la producción", dice Enrique Españon, de Bicicletas Enrique, fabricante cordobés que produce 30.000 bicicletas al año y factura \$ 450 millones.

"El pico actual es algo difícil de atender y fuera de época. La clave es pensar si después de esto efectivamente la bici queda un escalón más arriba. La industria puede responder a esa demanda. Muchas empresas pueden reaccionar para atenderlo y tomar personal. Pero, en definitiva, las políticas de base son raras en la Argentina", argumenta.

"La limitante está en los componentes. No hay bicis 100 por ciento nacionales y lo importado viene con demoras".

José Luis Tomaselli, gerente de Bicicletas Tomaselli.

Gran parte de la gente del sector ve que esta es una tendencia irreversible y desde Commbi esperan un crecimiento sostenido para este. Pero, señala su presidente, el problema puntual es que este no es un *boom* local, sino global, ya que hay otros países compitiendo en demanda y presionando mucho sobre el abastecimiento.

En la Argentina, como en muchos países del mundo, gran parte de los componentes de las bicicletas son importados de Japón, China, Taiwán, Malasia e Indonesia. Los empresarios argentinos solicitan partes a la japonesa Shimano (una de las más grandes a escala mundial), y los plazos de entrega se extienden a meses. Es que las propias empresas de componentes asiáticos

también tuvieron sus puertas cerradas a principio de año y luego pasaron a trabajar con turnos reducidos, mientras que a la par explotaba la demanda en todo el mundo.

"La limitante es la de los componentes. No hay bicis 100 por ciento nacionales, siempre hay partes importadas, y mientras las empresas nacionales están trabajando con protocolos, cuesta conseguir lo importado, que viene con demoras. Estoy cerrando órdenes para octubre del año que viene. Para la Argentina es una locura cerrar un compromiso a tanto tiempo", dice José Luis Tomaselli, gerente de Bicicletas Tomaselli, que, a su vez, se muestra optimista en cuanto al fenómeno y comenta que está invirtiendo en maquinaria nueva para ampliar su fábrica que despacha 6.000 bicicletas al mes, tres veces más que lo que se vendió el año pasado.

"Shimano recibió en un mes los pedidos equivalentes a 15 meses. Se trata de un fenómeno mundial donde están todos colapsados. Mis pedidos a Brasil tienen embarque recién para enero, y los que hacés a Shimano llegan recién en abril del año que viene", explica por su parte Españo.

Para un mercado que históricamente mueve un millón de bicicletas al año, hacer proyecciones es un desafío. Para la Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (Cimbra), este año podría superar en ventas al 2017 (el último con buenos registros, donde se vendieron 1,5 millones de bicicletas), y alcanzar las 1,6 millones de unidades. Muy buenos números si se lo compara con el 2018 (800.000) o 2019 (apenas 600.000).

"Este año es un gran lío hacer un plan. Hay situaciones que son fuera de lo normal. Tenemos el pico de ventas pero los problemas operativos son grandes. Si aparecen casos positivos en las fábricas te ves obligado a parar y también hay bajas administrativas. Hay muchos planes condicionados por eso. Además, también hay miedos vinculados al contexto general. Más allá de nuestro momento puntual, tenemos la duda en cómo va a repercutir a futuro", analiza Freier.

En este último punto coincide To-

maselli; es que como cualquier industria en la Argentina que tiene un alto porcentaje de insumos importados, la inestabilidad en el tipo de cambio suma una dificultad extra. "Por eso no duermo. Estoy tomando un compromiso en dólares y vendiendo hoy para dentro de un año pagar en dólares".

Y hace foco en la dificultad para la reposición: "De 10 bicicletas que te piden, podés entregar dos. Por eso no podemos celebrar".

Oferta sofisticada

Pero la categoría va mucho más allá que una bicicleta de paseo tradicional o una *mountain bike*. La oferta de modelos y precios es amplísima. En respuesta a las necesidades del ciclista urbano (que muchas veces combina algunos trayectos en dos ruedas con algún transporte público), las bicicletas plegables fueron tomando protagonismo también.

Sin embargo, las posibilidades no terminan ahí. Empresas como Rodar Electric buscaron ir un paso más y fabrican bicicletas eléctricas desde 2015, de la ciudad de La Plata a todo el país e

incluso piensan exportar a algunos países de la región en el corto plazo. "Podés hacer distancias más largas, llegás a destino sin transpirar, no pagás patente a diferencia de una moto... a los beneficios de siempre ahora se suma que evitás el transporte público, que pasó a ser el principal argumento hoy para comprar", explica Juan Martín Savage, socio de la empresa.

La firma, donde trabajan 20 personas, notó un crecimiento en la demanda del 50 por ciento y este año venderá 1.500 unidades de sus productos, que tienen un precio inicial de \$ 90.000. El público *target*, explica Savage, es un usuario que quiere transportarse mejor y se cansó de su medio de transporte habitual.

Además, el emprendimiento ofrece un aparato que se puede colocar en una bicicleta tradicional para volverla eléctrica, y como novedad el mes pasado lanzó su nueva línea de monopatines eléctricos.

"En el rubro de monopatines ya hay marcas posicionadas. Nuestros clientes y seguidores saben lo exigente que somos y saben que nos enfocamos en

el servicio posventa, por eso creo que vamos a andar bien. Espero vender 50 o 70 unidades al mes", dice Savage.

Ahora, para la empresa de eléctricos los problemas son los mismos que entre las tradicionales. "Por un lado no sabemos si vamos a poder seguir importando, ese es el pánico mayor. Pero en caso de poder, cuando la mercadería llega pagas el 50 por ciento de lo que pagaste al valor oficial de ese momento. Y no sabes a cuánto va a estar el dólar en 90 días, que es lo que suele durar el ciclo de importación", sostiene.

"La bici de paseo es la que mejor funciona. La bici eléctrica y el monopatín eléctrico lo vemos como algo para cuando empecemos a salir de a poco de las cuarentenas y con la vuelta a las oficinas, para la llamada última milla o como complemento del auto", explica Alejandro Taszma, director Comercial de Frávega, *retailer* que en los últimos meses lanzó una agresiva campaña apuntando a todas estas soluciones de movilidad.

"Hace dos años empezamos a trabajar bastante fuerte en nuevas categorías y movilidad urbana está creciendo año a año. Obviamente el aislamiento y el no tomar transporte público hizo que se acelere mucho más de lo que se esperaba este mercado", dice sobre la categoría que se completa con la oferta de patinetas y, según explica el ejecutivo, tuvo un muy buen desempeño en las ventas digitales, ya que el usuario también se animó a comprar por esta vía, que dejó de ser un tabú para el sector.

Las ventas también se apoyaron en las opciones de financiamiento. Todas las nacionales acceden al plan Ahora 12, y el ejecutivo de Frávega dice que también agregaron la opción de envío gratis y en 48 horas a todo el país. "Son muy buscadas y funcionan muy bien. Poder comprar este tipo de productos en términos nominales es poco, no es tanto el valor", dice. "La bici es una buena idea hace años, pero la cuarentena trajo este planteo a un montón de personas a quienes no se les había cruzado antes por la cabeza. La nueva normalidad quizás no sea este pico de ventas, pero sí va a ser distinto lo que teníamos a antes", concluye Freier. <AP>



La fábrica Tomaselli está vendiendo 6000 bicicletas al mes, tres veces más que el año pasado.



Mano a mano

Gastón Parisier

CEO y fundador de Bigbox

"Tomamos buenas decisiones a tiempo"

El fundador de la empresa que debió reconvertir su negocio debido a la pandemia augura que el mundo offline volverá con más sentido que nunca.

Por Eugenia Iglesias

Un día de spa, saltar en paracaídas, un vuelo de bautismo, una noche en un hotel de lujo, o entradas para una obra de teatro. Todas estas opciones de obsequios que ofrecía la empresa de regalos de experiencias Bigbox se dieron de baja el 20 de marzo cuando la cuarentena empezó a regir en el país. ¿Qué hacer entonces cuando tu negocio se restringe de la noche a la mañana? Como en todo buen emprendimiento argentino la respuesta fue seguir remando.

Gastón Parisier, CEO y fundador de la empresa, comenzó 2020 festejando los 10 años de la firma con un viaje junto a su gerencia a Israel para inspirarse con el modelo emprendedor que se respira en la *startup nation*. Ya desde allí anticipó la realidad que llegaría a estas latitudes y decidió prepararse para lo peor.

Como resultado, aunque es cierto que el negocio se vio afectado, la empresa siguió a flote. Sus experiencias se reconvirtieron, apuntalaron la pata de negocios con clientes corporativos y hasta continúan los planes de expansión por la región (hoy están en cinco países): "La conectividad te permite emprender en cualquier parte del mundo y eso es lo que tenemos que aprovechar".

¿Cómo los encontró la pandemia? Tuvimos, no sé si la palabra es suerte, pero definitivamente nuestra realidad fue un poco distinta a la de muchas empresas radicadas en la Argentina. Tuvimos diálogo con muchas empresas similares en Europa y en el mundo, nos venían anticipando las famosas cuarentenas y cierres. Entonces nos preparamos para lo peor, deseando lo mejor. Ya veníamos haciendo desde esa fecha tra-

bajo remoto, todos en nuestras casas. Tampoco renovamos nuestros alquileres en los 16 *shoppings* donde estábamos. Los contratos vencían a fines de marzo y no lo renovamos porque sabíamos que no iban a ser 14 días. Y a principio de año ya habíamos suspendido nuevas contrataciones. Lo más importante de todo fue que 15 días antes ya estábamos trabajando en contenido para disfrutar en casa, que hoy representa casi el 90 por ciento de todo lo que vendemos. Tomamos buenas decisiones a tiempo. Si bien nuestro plan 2020 era super expansivo en contratación de personas, en crecimiento, en aperturas... todo eso lo dejamos rápidamente en *stand by* y así seguimos.

¿Qué planes tuvieron que pausar? Tenemos un modelo de crecimiento omnicanal, en donde nuestro crecimiento digital en parte se da por nuestro crecimiento de *retail* en puntos de venta. Teníamos un plan muy agresivo de aperturas en México y Chile. Hoy la pregunta es si se postergó o se suspendió para siempre, porque todo lo que sucedió estos meses fue una aceleración de la digitalización enorme, con lo cual no sabemos si en seis a 12 meses será viable invertir en puntos de venta físicos. Creo que vamos a seguir enfocados en tecnología y venta digital. Estas cosas postergan proyectos pero aceleran otros. La moneda siempre tiene dos caras.

¿Cuáles se aceleraron?

Todos los proyectos digitales. Ahora estamos contratando gente para nuestro equipo de tecnología. Hay más gente que antes, estamos desarrollando tecnología para nosotros, para nuestros comercios y también para nuestros clientes. La demanda de desarrollo de tecnología por parte de todo nuestro ecosistema clientes, proveedores y usuarios de Bigbox creció enormemente.

Es difícil categorizarlos, ¿se consideran una empresa de tecnología?

Sí, eso está en el corazón de nuestra visión. La tecnología es el medio que usamos para las conexiones reales. Para vivir las experiencias. Hoy el 85 por ciento de nuestras ventas son digitales, la utilización de los Bigbox es digi-

"Teníamos un plan muy agresivo de aperturas en México y Chile. Hoy la pregunta es si se postergó o se suspendió para siempre".

tal, todas las invitaciones y el proceso de reserva más todo el proceso de validación de regalos una vez que lo reciben los comercios pasa por ahí. Por supuesto cuando lo llevás a lo terrenal nuestra visión es que se regalen muchas más experiencias porque ese es el tiempo que compartís con la gente que querés y eso es super *offline*, pero todos los circuitos para que eso suceda son digitales.

Ahora que la experiencia es tan valiosa, ¿siente que juegan con ventaja? Como te digo la moneda tiene proyectos que se suspenden y que nacen. Hoy más que nunca nuestros clientes y no clientes tienen un enorme problema

Bigbox en números

Facturación
en millones de dólares

| | |
|------|-------------|
| 12 | 8 |
| 2019 | 2020
(p) |

Empleados

| | |
|-------------|--------------|
| 30 | 90 |
| En el mundo | En Argentina |

México
Chile
Perú
Uruguay

Fuente: la empresa.

fidelidad y la motivación de todo este equipo humano que antes lograba en gran parte con la utilización de las oficinas. Y ahí nosotros estamos armando soluciones *ad hoc* para poder generar fidelidad y cultura en las organizaciones que hoy están trabajando remoto. Hoy nos convertimos en una especie de *partner* de negocio principalmente asociado a las áreas de Recursos Humanos, y eso representa casi el 30 por ciento del negocio.

¿Cómo se reconvirtieron las experiencias para ser disfrutadas en casa?

A medida que fueron abriendo algunos deportes se empezó a activar la venta de todo lo que es aventura y lo mismo con las terrazas. Pero durante los meses más complicados hicimos todo lo posible para que la gastronomía llegue a las casas. No solo en formato *delivery*, sino en formato experiencia gastronómica, ayudando a nuestros aliados de experiencias a generar paquetes donde el usuario también cocina o termina emplatando la experiencia con instrucciones para hacerlo o hasta la música de fondo. Entonces pasa a ser un programa. Mismo lo que es coctelería y bares. También ofrecemos muchos cursos: de programación, idiomas, arte, toda una categoría. Y lo mismo con gimnasia.

¿Eso alcanzó a compensar las experiencias que dejaron de venderse?

No. Tuvimos una caída nominal de casi el 60 por ciento. Pero pensé que de la noche a la mañana la caída había sido del 100. Con 16 puntos de venta cerrados, donde para nosotros el *shopping* era el 33 por ciento de la venta, más todo el inventario que no se podía utilizar. Nuestra sección de escapadas y viajes es muy fuerte y eso está totalmente paralizado. Para nosotros fue un enorme logro llegar a estar como estamos ahora, un 20 por ciento por debajo de la venta del mismo mes del año pasado. Pudimos pasar la tormenta. No significa que esto terminó, pero por lo menos como equipo estamos más fuertes y sabemos que ante situaciones muy complejas sacamos fuerzas para salir adelante. Estimo que para fin de año vamos a estar un 25 por ciento por debajo que el año pasado en unidades.

**Después de la lluvia
Pensando en la nueva normalidad,
¿cree que va a cambiar el concepto
de experiencia?**

Creo que siempre que llovió, paró... La conclusión más importante de todo esto va a ser la importancia de la conexión real, *offline*, entre personas. Me parece genial todo lo que se puede hacer digital, todas las nuevas herramientas para estar hiper conectados, pero lo que uno extraña son los abrazos, las reuniones, juntadas, celebraciones, cumpleaños, casamientos... Y creo que eso va a volver con más fuerza y, principalmente, con más propósito y más sentido. Soy muy optimista con lo que nosotros hacemos en el largo plazo. Por supuesto que en el medio hay un corto-mediano plazo que genera un poco de incertidumbre donde ahí sí puede haber una nueva normalidad donde las experiencias cambien. Pero prefiero mirar a largo plazo, y ahí no tengo ninguna duda de que lo que se van a potenciar son las conexiones entre personas.

¿Van a seguir con la expansión por más países?

Sí. Ese es otro gran aprendizaje de todos estos meses, que es bastante más fácil de lo que creímos expandir la compañía. Nos llevaba mucho tiempo, mucho trabajo comercial, muchos viajes sobre todo. Eso sí va a cambiar para siempre. Internacionalizarse va a ser muchísimo más fácil. Estamos mirando hoy Colombia y Brasil como posibilidad.

¿Cuál es el principal desafío de ser emprendedor hoy en Argentina?

La Argentina es un país sin moneda. Ese es el mayor problema que tiene el país y no sé hace cuánto tiempo. Uno de los grandes logros del gobierno anterior fue la ley de Economía del Conocimiento, con adhesión unánime. Sin embargo esa misma ley hoy no tiene sentido. ¿Qué sentido tiene hacer exportación de servicios para recibir dólares a 80 menos los impuestos a la exportación de servicio cuando el dólar Bolsa, MEP y contado con liqui están 170? Se creó todo un marco legal para fomentar a los emprendedores que

dada esta situación ya ni tiene sentido lo que dice. Es muy difícil. **Está involucrado en muchos círculos de emprendedores, como Endeavor. ¿Cómo nota a sus pares? ¿Siguen optimistas o cada vez menos?** Yo soy muy optimista y mis pares también. Pero si hay un momento para darse cuenta que el talento argentino lo que tiene que hacer es expandirse regional y globalmente hoy quedó clarísimo. Y lo que quedó clarísimo es que se puede, que las herramientas existen y que va por ahí. Nosotros tenemos 90 personas en la Argentina y hoy operamos cuatro países fuera del

"Pudimos pasar la tormenta. Estimo que para fin de año estaremos un 25 por ciento por debajo del año pasado en unidades".

Mano a mano

Darrell Rigby

Socio y líder de Innovación Global de Bain & Company

“Las metodologías ágiles no son la panacea para todo”

El experto de la consultora desmenuza los errores y mitos en la implementación del método más usado por las empresas hoy. Y sentencia que quien crea que rediseñará una organización de un día para el otro se engaña.

país. Cada minuto que le dedicamos a un proyecto en México tiene más sentido que cada minuto que le dedicamos a un proyecto en la Argentina. Pero no pasa ni por falta de voluntad, ni por ser pesimista, pasa por tener un país que no tiene moneda. Si no tenés moneda no podés proyectar inversiones, no podés conseguir financiamiento, no podés atraer talento. Es una cuenta pendiente que si se resuelve, junto con un esquema impositivo que promueva la inversión, la Argentina tiene talento del mejor del mundo. **¿A futuro qué planes tienen?**

Nuestro gran proyecto para este año eran las listas de casamientos. No hubo casamientos. Pero creemos que el año que viene va a haber el doble. También vamos a potenciar el vertical de viajes. Queremos seguir siendo pioneros en todo el universo de hacer regalos. <AP>



**¿BUSCÁS DESARROLLO PROFESIONAL?
PENSÁ EN COTO.**

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

Te ofrecemos un espacio en diversas áreas, desde comercio, tecnología, legales y agronomía entre otros. Somos una empresa en constante expansión y creemos en el crecimiento de todos como parte de nuestra filosofía.

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

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

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

Estas distinciones avalan nuestro compromiso y trayectoria corporativa:



Primer puesto Octubre 2019
Spot Publicitario más visto de Argentina



Profesionales de Marketing Digital que administran cuentas de Google Ads



Premio FMG Mejor Performance Cadena 2019 de Argentina



Capacitación en Programas para el Desarrollo Gerencial



Premio Mejor Empresa de Retail 2019 de Argentina



Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina



Auditoría Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones



Premio al Mayor Comprador 2019 en Ranking de Publicidades más vistas en Sector Retail



Primer puesto Octubre 2018 en Ranking de Publicidades más grandes del país



Asociación de Cadenas de Supermercados



Premio RSE 2018 (Responsabilidad Social Empresaria) Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

www.coto.com.ar/empleos

Encontranos en



que puede ser peligroso si se usa mal. Queremos mostrar maneras erróneas de implementar *agile*, así la gente no cae en las trampas o, si empezaron con el pie incorrecto, queremos mostrarles cómo pueden corregirlo. El libro es para conocer cómo crear un negocio que se pueda adaptar a cambios en clientes, competidores y tecnologías, y que evolucióne de forma más efectiva y rápida para llegar a mejores resultados.

¿Cuáles son las formas incorrectas de implementar *agile* y cuál es la clave para que funcione?

Advertimos que muchas compañías usaban *agile* para despedir a gente o para hacer que los trabajadores hagan lo que uno dice pero de forma más rápida. Nada de eso es *agile*. Tampoco es algo que debería utilizarse para grandes transformaciones tipo *big bang*.

La mayoría de las empresas que tuvieron errores nunca desarrollaron la mentalidad, cultura y principios *agile*. Hay que entender por qué se usa la metodología. Las prácticas son como un libro de recetas: ya demostraron que funcionan en varias compañías, y son una buena forma de empezar. Pero deben adaptarse a la organización y cultura de la compañía.

En el libro explica que *agile* es una herramienta, no una estrategia. ¿A qué se refiere con eso?

El objetivo de los líderes es crear resultados para su organización, los clientes y empleados y también generar rendimientos financieros. La

"La mayoría de las empresas que tuvieron errores nunca desarrollaron la mentalidad, cultura y principios *agile*".

metodología *agile* es una forma de ayudarlos a lograr esos resultados, y es muy buena para mejorar innovaciones. Pero como herramienta no es una panacea para todo. No es necesariamente mejor que la manera tradicional de trabajar en las operaciones rutinarias. Sirve para algunas actividades y no tanto para otras. Hay que tener en claro dónde, cuándo y de qué forma utilizar *agile*. Hay una percepción errónea de que para tener una empresa *agile*, todos los empleados deben trabajar en ese tipo de equipos, pero por lo general, entre 10 y 20 por ciento de los empleados trabajarán en equipos *agile*, mientras que el resto tendrá roles más tradicionales.

¿Qué empresas fueron las más exitosas en la implementación de la metodología?

Las mejores compañías son las que son conscientes de todo lo que no saben. Las empresas más avanzadas se dan cuenta de que *agile* no es un destino, sino un viaje, y con cada paso que toman ven que existen pasos adicionales que los podría hacer aún mejores. En ese sentido, nombraría a Amazon, Microsoft, Google, Bosch y John Deere.

¿El contexto actual de coronavirus

acerlará estas transformaciones hacia metodologías ágiles?

Varios ejecutivos sienten que operan en un ambiente de crisis constante. Hoy es la pandemia, pero cuando pase habrá otras. Siempre hay algo nuevo y sienten que las crisis no paran. Muchos de ellos me dicen que están siendo forzados a ser más *agile*: toman decisiones de forma más rápida, empoderan a sus equipos y eliminan barreras de aprobación. Pero aún no descubrieron cómo hacer *agile* tal como describo en el libro, ya que en el proceso están dejando a sus trabajadores cansados. Me preguntan cómo tomar lo positivo e implementar *agile* de forma sistemática para el futuro y sostenible para que sus trabajadores no terminen exhaustos.

¿Entonces, la pandemia llevó al caos en el intento de implementar *agile*?

Agile tiene mucho de intuición y existe una curva de aprendizaje sobre cómo hacerlo. Nadie quiere repetir los errores de equipos que ya descubrieron a lo largo del tiempo cómo hacer las cosas de forma efectiva. No es fácil hacer la transición entre la antigua forma de trabajar y las nuevas. No es simple descubrir todo eso solo y no debería ser así, dado que existe mucha gente que utiliza *agile* hace décadas. Aprendamos de ellos y sus errores, para no cometerlos.

Conociendo los resultados de la metodología, ¿considera que *agile* es revolucionario?

La mejor manera de hacer una transición de una forma tradicional a una empresa *agile* es a través de una evolución rápida inusual. Cualquiera que crea que rediseñará las estructuras de su organización radicalmente y de un día para el otro, se está engañando.

Un equipo *agile* empieza a mostrar resultados en tres meses, pero lleva tiempo descubrir el modelo operativo que hará que funcione en tu negocio. Para que sea exitoso, muchas cosas deben transformarse, como estructuras, líderes, prácticas y procesos de revisión. Nada de todo esto puede cambiar de un día para el otro, y si lo hace, seguramente producirá caos. <AP> Catalina Bontempo



PANTALLAS LED USO EXTERIOR E INTERIOR



FULL COLOR



VISIÓN SOL



CONTRASTE



BAJO CONSUMO



IMPACTO VISUAL

LETREROS ELECTRONICOS



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

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

Cepo y falta de confianza: tres expertas analizan la economía

Convocadas por Women Corporate Directors, KPMG y El Cronista, Mariana Camino (Abeceb), Carolina Castro (UIA) y Silvina Vatnick (Global Outcomes) debatieron sobre la industria y el momento financiero actual.

Instituciones débiles. Una macroeconomía que ya venía de años difíciles. Un PBI per capita que viene cayendo desde 2011. Regulaciones que complican los negocios en lugar de impulsarlos. Y "un enorme problema de confianza". Como resumen: la economía argentina tiene una pesada "mochila" encima.

Convocadas por Women Corporate Directors (WCD), KPMG y El Cronista, Mariana Camino, socia & CEO de Abeceb; Carolina Castro, prosecretaria 2º de la Unión Industrial Argentina (UIA), y Silvina Vatnick, *managing partner* de Global Outcomes LLC debatieron sobre la coyuntura económica en un panel coordinado por Sigrid Tolaba, presidenta y CEO de Southern Trust y miembro de WCD-Capítulo Argentina (al igual que Castro y Vatnick).



El webcast de El Cronista, KPMG y WCD repasó la situación macro y de la industria.

Vatnick –quien además es asesora de Estabilidad Financiera del Tesoro estadounidense– apuntó que "inversores, analistas, banqueros y macroeconomistas ven a la Argentina con preocupación, en el sentido de que se percibe falta de consistencia en los agregados macroeconómicos y falta de confianza".

"Por la manera en que se está llevando adelante el manejo macroeconómico y de política económica, en combinación con otros elementos del ecosistema, se percibe que las instituciones están débiles en la Argentina", afirmó.

Al analizar los efectos de la pandemia de coronavirus, Castro señaló que el impacto fue fuerte en todo el mundo pero que en la Argentina las consecuencias "siempre terminan siendo más delicadas que en otros lugares". Y contextualizó: "Venimos de dos años de una macroeconomía muy complicada y de una situación, en particular en la industria, de fuerte recesión. Si uno mira los valores del PBI per cápita de la Argentina, desde el 2011 a la fecha no han dejado de caer. Venimos con una mochila".

Castro, que además de su rol en la UIA es directora de Recursos Humanos de Industrias Guidi, mencionó también las dificultades que enfrentan las compañías a la hora de operar: "Se han instaurado en el último tiempo una cantidad de regulaciones que no ayudan para nada a la operatoria de las empresas. Estamos en una situación muy complicada y hay regulaciones que en lugar de atenderla, la complican".

Un escenario complicado

"La Argentina tiene un enorme problema de confianza asociado a la necesidad de un programa de estabilización macroeconómica que hace muchísimos años no logra", reflexionó por su parte Camino. "El país todavía tiene pendiente resolver problemas que el mundo ya resolvió hace muchísimos años. Y con eso, sumado a la pandemia, que agrega complejidad e incertidumbre, el escenario 2021 se plantea extremadamente desafiante", subrayó.

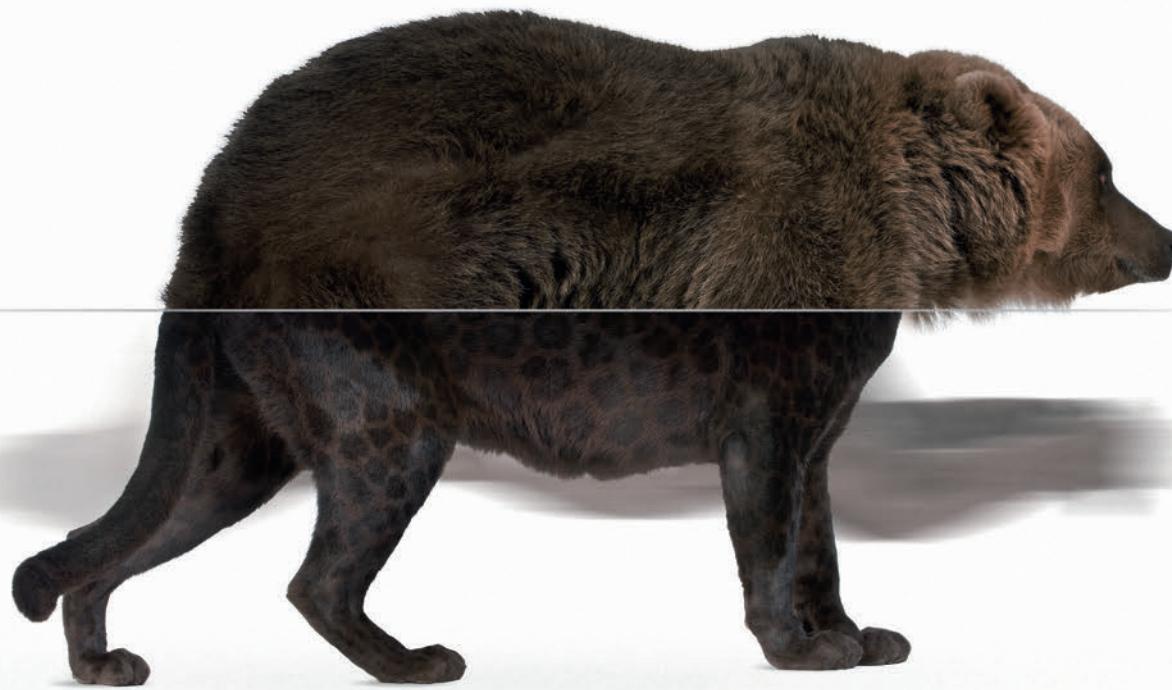
"Si bien es cierto que el Gobierno reaccionó frente a las restricciones de la pandemia emitiendo paquetes de estímulo, nos puso en una situación de extrema debilidad desde el punto de vista de los desbalances en la política fiscal y monetaria", enfatizó la CEO de Abeceb.

Castro exhortó al Gobierno a pensar "algunas líneas de créditos a tasas muy accesibles". A su vez, opinó que "el tema del cepo también es algo que de a poco" debe solucionarse, ya que "es muy difícil, casi imposible, que una multinacional haga inversiones en el país cuando está en el marco de estas restricciones".

El *webcast* –moderado por Ariel Cohen, editor de Finanzas de El Cronista– fue presentado por Tamara Vinitzky, socia líder de Clientes y Mercado, y de Diversidad e Inclusión en KPMG Argentina, y por Gabriela Terminielli, directora de ByMA. Ambas son *co chairs* del capítulo Argentina de WCD, organización dirigida a CEOs, presidentas, directivas y dueñas de compañías.

Hacia el final del *webcast*, Néstor García, socio director ejecutivo de KPMG en la Argentina, resaltó el compromiso de diversidad e inclusión en la *big four*. "En 1996 teníamos una sola mujer socia y hoy en día tenemos un 30 por ciento de mujeres socias. Más del 50 por ciento de nuestro personal son mujeres y si hablamos de directores y gerentes, también más del 50 por ciento son mujeres", precisó. <AP>

La solidez y la agilidad en un solo lugar.



MBP.

LEGAL. COMPLIANCE.
CORPORATE GOVERNANCE



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

Marketing

Lanzamientos sin cuarentena



Es difícil pensar que, en las épocas que se viven, todavía exista algo que no haya sido modificado o permeado por el avance de la tecnología. Junto a ella, aparecen la aceleración del tiempo y la agilidad. Premisas que no escapan a la realidad de las organizaciones y a lo que experimentan desde afuera los consumidores. El asunto es cómo dar-

le en la tecla al momento de lanzar un producto, cambiar la presentación de un *packaging* o innovar en una categoría ya instalada. Esto es algo en lo que empresas, agencias, *coachs* y expertos trabajan continuamente, teniendo a la innovación como aliada estratégica.

A pesar del contexto de pandemia que se atraviesa, las empresas y nego-

cios no dejaron de innovar. De hecho, hasta tuvieron que hacerlo casi de forma obligada, ya que los comportamientos de los consumidores se vieron modificados al tener que realizar todo *online*. Nicolás Seijas, Director de Marketing y Comunicaciones de La Serenísima –que encara alrededor de 50 lanzamientos por año–, explica que encon-

Ilustración: Josefina Joy

traron varias maneras de “inspirarse” para llegar al mercado con propuestas innovadoras. Una es la compra de informes o presentaciones a compañías globales como Euromonitor International o Mintel, a partir de las cuales obtienen muestras de las principales tendencias mundiales en los mercados más importantes del mundo. También acuden a ferias internacionales de productos alimenticios para obtener ideas y datos sobre tendencias. Pero hay una metodología que existe hace años y se sigue utilizando: el famoso *focus group* o investigación *ad hoc*, ya sea cualitativa o cuantitativa, para estudiar los hábitos y usos de los consumidores. Algo fundamental si se entiende que “las audiencias mandan”, como asegura Andrea Tamaroff, *Brand Coach*.

No resulta igual llevar adelante un *focus group* hoy que hace una década. Frente a la dificultad de movilidad en las ciudades, en muchos casos se pasó de espacios centralizados a la dispersión de las locaciones para reunir grupos. “Además, al ser de fácil disponibilidad los sistemas cerrados de audio y TV, tampoco se necesita el tipo de infraestructura que requiere una cámara Gesell. Finalmente, en lugar del ir el participante a la sala Gesell, la sala fue a donde viven o trabajan los participantes”, explica Sebastián Lopes Perera, docente de la Licenciatura en Administración y Sistemas del ITBA. Esa dificultad para moverse en las ciudades también promovió –desde hace algunos años– la experimentación de grupos virtuales. Para eso se desarrollaron una serie de plataformas que hicieron factible dicha modalidad. Con la situación actual de distanciamiento social, la virtualización de grupos se aceleró. La pandemia funcionó como un catalizador de una tendencia que ya se observaba y la realización de *focus groups online* es una realidad que todos aceptan.

Dar vuelta el modelo

Pero también existe el lado B de este tipo de métodos. “Nunca se puede tomar una entrevista o un modelo como algo certero, único, inequívoco y tácito, porque son apenas referencias”, reflexiona

Ezequiel Arslanian, director Ejecutivo de Accenture Interactive. Es bastante acertado pensar que cuando una persona es invitada a formar parte de una reunión a puertas cerradas para opinar sobre algún tema o producto, impone cierta subjetividad y no sea lo más conveniente darle un carácter de validez definitivo. Empezaron a aparecer paneles y encuestas *online* para acceder a informaciones de volúmenes mayores, aunque con otros patrones de análisis y criterios de investigación. Cambian los contextos y se actualizan los modos de conocer qué quieren los consumidores. En La Serenísima continúan implementando los tradicionales *focus groups*, pero a través de Zoom, plataforma que se masificó a partir del Covid-19. Desde la empresa aseguran que en 10 días logran conclusiones de alrededor de 100 consumidores, algo que antes demandaba 45 días. Los utilizan o bien de forma abierta para hablar de temas como la leche en general; o bien para validar una idea preconcebida, como puede ser un nuevo envase. “Estas formas empiezan a competir con plataformas de Social Listening (seguimiento de la marca en redes sociales) que son más baratas y rápidas”, aclara Seijas. Plataformas que permiten conocer en tiempo real, a través de un monitoreo con *Big Data* y utilizando palabras clave, qué se habla en las redes sociales de las marcas, productos y categorías.

Respecto a este punto, Arslanian hace una salvedad. Está convencido de que el error durante mucho tiempo fue que las empresas determinaran de manera interna sus necesidades respecto de un producto junto con un *brand manager* o con el directorio. “El proceso debería gestarse al revés. ¿Hay lugar para tal producto? Sin predeterminar que algo debe funcionar necesariamente”, aclara. Dar vuelta el modelo puede ser interesante. Enfocar la solución en el consumidor. No empezar con una potencial solución, sino darle lugar al consumidor para que él mismo cuente qué necesita. “Este cambio de enfoque tiene que ver con la transformación de las empresas que quieren salir de esta idea de pensar para adentro y empezar a pensar de afuera hacia adentro”, destaca. Al dar vuelta la fórmula, las soluciones pueden ser múltiples. Se puede abordar al consumidor con investigaciones o encuestas *online*, encuestas en profundidad, investigaciones propias en el lugar de trabajo o consumo, informes de consultoras sobre tendencias, *research online* sobre tendencias de consumo, o incluso observar qué pasa en otras compañías. En Unilever buscan de forma permanente nuevas ideas y procesos en investigación de mercado y confían en

Antes de lanzar un producto, las empresas le dan lugar al consumidor para saber qué necesita y pensar la solución de afuera hacia adentro.

pero sí se amplifican las formas de llegar a ellos y se gana en agilidad gracias a estos nuevos enfoques.

Unilever siempre contó con un área interna local abocada al entendimiento del mercado y el consumidor. Lo que pasa en las redes sociales es clave, pero también lo son los nuevos medios o formas de compras digitales que implican otros desarrollos metodológicos. Hoy los consumidores son cada vez más exigentes en sus hábitos, cuidados y en las creencias que quieren ver reflejadas en las marcas que eligen. Personas de todas las edades están activas y pueden comprar 24 horas por 365 días al año. Comparten algo: eligen marcas con un propósito, con una personalidad que las identifique. "No dejan que les vendan nada que ellas no quieran. Quieren que

sumidor, saber qué sensaciones tiene o por qué abandona una categoría. En este sentido, La Serenísima innovó con la reciente campaña "Aliados de tu cocina". Históricamente, fue una empresa que comunicó las categorías por separado. Esta vez, y a raíz de conocer por una investigación que el 90 por ciento de los hogares tiene algún producto de la marca en su heladera, decidió comunicar toda su familia de productos a la vez. "La innovación no es sólo a nivel portfolio, sino también a nivel comunicacional", remarca Sejas. Investigar de forma constante es la clave. En este sentido, la figura del *Mystery Shopper* también sigue dando buenos resultados. La Serenísima logró obtener información de dos nuevas maneras: a través de la figura del repositor que obtiene opiniones del tipo

En el panorama actual aparece una tendencia clara: la personalización de los productos y servicios. Hacia ahí caminan las marcas.

la marca cumpla con las funcionalidades que promete, que sea consistente y que les brinde una experiencia única a la hora de comprar", cuenta Tamaroff.

Los datos son el factor clave del presente. Todos los rastros que las personas dejan en la red es información valiosa para las organizaciones. Estos datos alimentan el conocimiento sobre qué le interesa a una audiencia en constante movimiento, para hablarle y seducirla de una forma cercana. Levín explica que una de las partes esenciales de la estrategia de la compañía es el *data driven marketing* que habilita la posibilidad de hablar con audiencias de consumidores amplias, haciéndoles llegar propuestas mucho más dirigidas a sus necesidades. Aparece una tendencia clara en el panorama actual: la personalización de los productos y servicios. Hacia ahí caminan las marcas.

Inspirar al consumidor

Sejas asegura que hay un gran trabajo para conocer cómo estimular al con-

ciente ambiental mayor y prefieren no acumular plástico. Con todos estos aprendizajes, desarrollaron un jabón líquido que responde mejor a las necesidades actuales de sus consumidores. Este proyecto implica una tarea de elaboración extra por parte del usuario (porque el formato viene en una botella de 500 ml que los consumidores deben mezclar con 2,5 litros de agua y luego usar de manera habitual). "El contexto invita a animarse a cambios relevantes, porque la realidad cambia todos los días y porque queremos seguir ofreciendo innovaciones disruptivas", indica Levín. Para lograrlo, partieron de escuchar y entender al consumidor, co-crear con los futuros usuarios y validar y seguir mejorando la propuesta de producto desde todos los ángulos.

Carolina Marro, Consultora en Estrategias de Marketing e Innovación y Directora de Marketing de la Universidad de San Andrés, recomienda que el proceso de generación de ideas se realice a partir de un equipo multidisciplinario que aporte diferentes visiones y conocimientos. "Se estructura con una etapa de divergencia y otra de convergencia donde nace un concepto consensuado que luego se llevará a prueba", afirma. Las formas de innovar están cambiando, y en este sentido María Virginia López, Gerente de Marketing de Bodega Luigi Bosca, comenta que será importante extraer valor de la innovación existente para impulsar la estrategia del producto, encontrar nuevas formas de atender a los clientes a través del servicio virtual y responder rápidamente a los cambios en el comportamiento de nuestros consumidores.

Desde hace algunos años comienzan a utilizarse instrumentos digitales para marcar sensaciones o impresiones, ahora se sumaron identificadores de estados del rostro, pero más allá de las técnicas que aparezcan, sigue siendo central el rol de un profesional capaz de hacer las preguntas correctas y saber interpretar los resultados identificados. La investigación de mercado se transformó, como el resto de la sociedad, en un campo de trabajo interdisciplinario. <AP> Florencia Borrilli



Volvamos a entrenar juntos

ENTRENAMIENTOS OUTDOOR

Reservá tu lugar desde: miturno.sportclub.com.ar

Respetemos la **distancia social.**

No olvides tu barbijo, botella y toalla propia.

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

www.sportclub.com.ar
@sportcluboficial
#cadavezsomosmas

Más ley que orden

Recientemente sancionada, la nueva Ley de Economía del Conocimiento disminuye la incertidumbre en un sector con mayor potencial pero deja para las empresas sinsabores, puntos oscuros y oportunidades de mejora.

Luego de idas y vueltas, marchas y contramarchas, la Ley de Economía del Conocimiento se convirtió en una realidad en la Argentina el pasado 8 de octubre, cuando obtuvo la votación afirmativa en la Cámara de Diputados. Sin embargo, en el sector se combina cierta tranquilidad por la existencia de una norma que venía demorándose con un sabor a desencanto. "El proyecto de reforma que el Poder Ejecutivo envió al Congreso tuvo apoyo de todas las bancadas mayoritarias, en cambio las reformas que introdujo el Senado solo fueron votadas por el oficialismo, quebrando una tradición de apoyo consensuado a nuestras industrias que venía cumpliéndose desde 2004", explica Luis Galeazzi, director ejecutivo de Argencor, entidad que nuclea a empresas prestadoras de servicios de todos los verticales de la economía del conocimiento.

Los puntos en discusión del marco normativo, que regirá hasta 2030, se centran en la ausencia de estabilidad fiscal, en las diferentes escalas del pago de Impuesto a las Ganancias según el tamaño de la empresa, en la imposición de un cupo anual a los beneficios y en la posibilidad de que la autoridad de aplicación pueda redistribuir los beneficios o modificar los requisitos, lo que provoca lo contrario a lo que debía generar: incertidumbre.

"Muchas empresas la estaban pasando muy mal porque desde enero no estamos percibiendo las ventajas de la antigua Ley de Software y aún no teníamos una definición sobre cómo se implementarán los beneficios retroactivos: el mundo y la economía cambiaron demasiado en los últimos nueve meses", cuenta Adrián Anacleto,

CEO de Epidata, consultora abocada a la transformación de negocios. "La ley llegó, pero tardó mucho –debería haberse promulgado hace tres años–, y la incertidumbre de su ausencia hizo perder miles de puestos de trabajo y \$ 1000 millones en facturación, afectando directamente al PBI", expresa.

Beneficios

- Reducción del 70 por ciento en aportes patronales (80 por ciento en profesionales con estudios de posgrado, discapacitados, beneficiarios de planes sociales o habitantes de zonas vulnerables) con un bono de 24 meses para cancelación de impuestos como el IVA. Solo las exportadoras podrán utilizar el bono a cuenta de Ganancias en un porcentaje no mayor al de exportaciones.
- Rebaja de 60 por ciento en el Impuesto a las Ganancias para micro y pequeñas empresas, de 40 por ciento para las medianas y de 20 por ciento para las grandes.

Requisitos

- Acreditar que el 70 por ciento de la facturación se genere a partir de las actividades promovidas.
- Cumplir al menos dos de los siguientes requisitos: inversión en mejoras de la calidad de sus productos y servicios; capacitación del personal o tareas de investigación y desarrollo; realización de exportaciones con un mínimo del 4 por ciento de la facturación anual para microempresas, de 10 por ciento para pequeñas y medianas y de 13 por ciento para las grandes.
- Las microempresas con menos de tres años deben desarrollar en el país como actividad al menos una de las actividades promovidas

Fuente: Argencor.

"En primera instancia, esta ley trae previsibilidad y favorece la inversión en nuevos proyectos", coincide Pablo Fiuba, presidente del Polo IT de Buenos Aires y CEO de Qservices. "El sector del software es muy dinámico y creció a un ritmo muy acelerado en los últimos 15 años y, a raíz de la falta de claridad respecto a la continuidad de esta normativa, la incertidumbre frenó proyectos desde hace casi dos años", agrega. "Los empresarios, en especial pymes y micropymes, la vemos con entusiasmo, ya que promete ser más inclusiva, amplia y federal que la Ley de Promoción de la Industria del Software (LPS), donde las complicaciones para inscribirse dejaron fuera a muchas pequeñas compañías", exhibe su optimismo.

No todo color de rosa

"Así como tiene muchas carencias, también corrigió ciertas asimetrías que se producían con la Ley de Promoción de la Industria del Software y que distaban mucho de la intención original, ya que se terminó promocionando otros actores como la industria del turismo, algunos sitios de e-commerce, distribuidores de alimentos o empresas vinculadas con el juego y quedaron afuera muchísimas organizaciones pequeñas cuyo objeto principal es la creación de software", describe Gustavo Guaragna, CEO de la consultora Snoop Consulting. "Uno de los mejores cambios que presenta es que ahora se incluyeron a las micropymes, que antes tenían que cumplir con muchos requisitos para percibir los beneficios", agrega Anacleto.

"Las posibilidades de seguir creciendo y generando empleo de calidad en forma masiva están claras", suma su mirada Marcelo González, fundador y CEO de VeriTran.

"En el caso del software extiende beneficios preexistentes aunque no prevé como antes estabilidad fiscal: es una ley de promoción y en tal sentido es impulsora para la generación de divisas ya que sin esos incentivos se pierde competitividad", destaca Lucía Carmoña, CFO de la empresa especializada en transformación digital Unitech.





“La ley recorta el beneficio para las exportadoras, por lo que perdemos la oportunidad de ser más competitivos”.

Luis Galeazzi, Argencor.

Pero los logros se combinan con fallencias. “Es mejor tenerla a no tenerla”, asegura el joven emprendedor Mateo Salvatto, CEO y cofundador de Asteroid Technologies, desarrollador de la app Hábalo. “La incertidumbre que se vivió desde que se suspendió la aplicación en diciembre del año pasado fue muy grande y resultó insostenible, pero está lejos de ser la ley ideal”, afirma.

“La reforma es débil en el punto más crítico de la economía del conocimiento: la capacidad competitiva del país en el mercado global”, indica Galeazzi. “Le da un alivio a las empresas que operan en el mercado local, pero recorta el beneficio para las exportadoras, por lo que perdemos la oportunidad de ser más competitivos en un mercado global en el que los países líderes ya cuentan con políticas públicas de incentivos al sector”, detalla.

“Se trata del final del recorrido o de un punto de partida hacia algo mejor? “Es un buen primer paso para sentar las bases, pero le falta bastante recorrido para generar un boom”, señala Gabriela Gayarre, CEO de TeenGo, una fintech especializada en el público preadolescente que tiene como objetivo fomentar la cultura financiera y el ahorro en ese segmento. “Me hubiese gustado ver mejores promociones para empresas conformadas con mayoría de mujeres en sus directorios y un fomento concreto en la etapa de inversión en startups tecnológicas”, agrega.

“Llegó pero tardó mucho y la incertidumbre de su ausencia hizo perder miles de puestos de trabajo y millones de facturación”.

Adrián Anacleto, Epidata.

“El problema de esta ley es que funciona como un principio tranquilizador: como ya está promulgada va a ser muy difícil que se discuta una normativa superadora y el espacio de debate en la sociedad perdió *momentum*”, se lamenta Guaragna.

“En este sentido la nueva ley quedó en un híbrido: como parte del sector, necesitamos un marco normativo mucho más amplio y, considerando que las inversiones son de mediano a largo plazo, un horizonte de estabilidad”, sostiene Gayarre, quien advierte que la disyuntiva para el inversor no se da entre el segmento de economía del conocimiento u otra industria, sino entre colocar su dinero en la Argentina o en otro país.

“Fue como cuando vas ganando un partido 3 a 0 en el primer tiempo, te lo dan vuelta y te empantan en el último minuto: te quedas con el buen sabor de no haber perdido, pero dejaste en el camino dos puntos”, describe Salvatto.

Un sector con potencial

“En el panorama socioeconómico que estamos atravesando, con un 40 por ciento de la población en situación de pobreza, somos uno de los sectores que continúa apostando por el país, generando empleo y también con una demanda de talento sin cubrir”, opina Sergio Candelo, presidente de CESI (Cámara de la Industria Argentina del Software). Segundo los últimos datos relevados por el OPSSI (Observa-

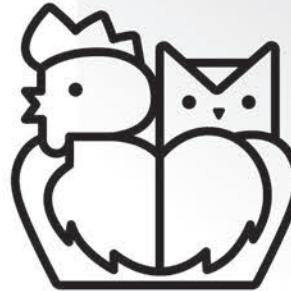
torio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos de la República, iniciativa de la Cámara), la media de la industria está en el orden de los \$ 91.457, lo que representa más de 5 veces el salario mínimo vital y móvil. “También continuamos trabajando diariamente para alcanzar nuestras metas 2030, que contemplan alcanzar los 500.000 empleos en todo el país, superar los U\$S 20.000 millones de facturación anual y lograr más de U\$S 10.000 millones al año en exportaciones”, sostiene Candelo.

CESSI participó activamente en el desarrollo de esta ley. Desde principios de 2018 comenzó con el pedido de prórroga de la LPS, que vencía en 2019. “A partir de ese momento y hasta estos días, pusimos a disposición nuestra ayuda y conocimiento para lograr la mejor versión posible”, recuerda Candelo.

“La incertidumbre que ya existía aumenta con el impacto de la situación económica provocada tanto por el COVID-19 como por los desajustes en nuestra economía”, indica Salvatto. “Hoy, algo tan simple como hacer publicidad en redes sociales, tiene más de un 60 por ciento de costo impositivo, al igual que muchos de los servicios que contratan los emprendedores en el exterior, por no hablar del que exporta servicios y le convierten los dólares al valor oficial”, define el emprendedor.

“Las perspectivas del sector son muy buenas independientemente de la macro argentina, por un tema de demanda global y de disruptión tecnológica, pero a nivel coyuntural estamos en un momento en que los costos argentinos son muy competitivos y podemos generar empleo de calidad”, señala Carmona.

“A nivel regional, la Argentina es el principal productor de economía de conocimiento, pero tiene el problema de que está estancada, mientras que hay países como Uruguay, Perú, Colombia y México que crecen a un ritmo acelerado”, indica Galeazzi. “El futuro del sector dependerá de qué política pública tengamos”, destaca. “Esta ley no producirá un punto de inflexión en nuestra decaída capacidad exportadora”, concluye.



**Radio
Rivadavia
AM 630**

TODA LA INFORMACIÓN EN UN MISMO LUGAR.

FERNANDO CARNOTA 06 A 09 HRS

NELSON CASTRO 17 A 19 HRS

EDUARDO FEINMANN 09 A 12 HRS

Todo lo que pasa, todo el día.

rivadavia.com.ar

Las cosas solo pueden mejorar

En el sector no bajan los brazos y apuestan a que el marco normativo ingrese en una suerte de proceso de mejora continua. "Creo que hay que repensar la ley en base a un sector que se va desdibujando porque hoy, de alguna manera, todas las empresas son empresas de software", dice Guaragna. "Hay que diferenciar entre las empresas que se benefician por tener una fuerte base tecnológica que les da mucha competitividad pero que, en realidad, se dedican a otro negocio como la industria financiera, el retail, o el turismo", agrega. Por otro la-

Las oportunidades de mejora se multiplican. "Fomentar las exportaciones de manera más agresiva: es un sector ideal y de alto valor agregado con ocupación de fuerza laboral calificada e intensiva", propone Gayarre. González, por su parte, aporta extender los beneficios de reducción de la tasa del impuesto a las Ganancias a los empleados de las empresas de la industria. "Esto facilitaría el movimiento social ascendente y brindaría mayor competitividad a las empresas argentinas para retener a sus empleados y evitar la migración del talento hacia otros países", sentencia.



Mateo Salvatto, fundador de Asteroid, la empresa detrás de la app Háblalo: "Es mejor tenerla que no tenerla, pero está lejos de ser la ley ideal".

do, destaca la necesidad de abordar con una mirada más amplia la actual ley de teletrabajo que, "como quedó redactada, dificulta la creación de empleo".

"La industria electrónica dentro de la que desarrolla específicamente la industria informática está trabajando sobre su propio proyecto de ley", dice Marcelo Aloy, miembro de CAD-MIPyA (Cámara Argentina de Distribuidores Mayoristas de Informática, Productores y Afines), entidad que organiza Pulso IT, evento que reúne a las empresas más importantes de tecnología. "Nuestra propuesta es que la Ley de Economía del Conocimiento sea más específica en función del modelo de país que imagina o pretende el Ejecutivo, en materia de industria tecnológica en general", agrega Aloy, que se desempeña como gerente Comercial en el mayorista Air Computers.

Para Salvatto, faltaron ventajas para pequeños emprendedores, "que son los que eventualmente, y con el correcto entorno, pueden crear empresas más grandes en el futuro". También reclama estabilidad fiscal a 10 años. "Eso sería en un marco utópico, pero la política muchas veces no apunta a lo ideal, sino a lo posible", define.

CESSI en particular promueve una mejora relacionada con el pleno derecho por disminución del personal promovido. "Implica que no se puede subsanar el incumplimiento y podría impedir que las empresas se vuelvan a inscribir cuando lo superen, ya que perdió vigencia el beneficio por no cumplirlo", señala Candelo.

Multiplicar talento

Uno de los objetivos teóricos de la ley es multiplicar los empleos en el sector: para

2030 se espera que haya el doble de personas empleadas que en la actualidad.

"El sector del software es intensivo en el uso del talento y es inclusivo, ya que rápidamente permite generar ingresos por encima del promedio de la economía para las personas que se suman a las actividades al sector", sostiene Fiuba para quien, no obstante, "tiene un límite, que está dado por la formación de nuevos especialistas en tecnología o personas con capacidades adaptables a esta industria". El dirigente del Polo IT afirma que es necesario acompañar la nueva ley con acciones de formación en todos los niveles, en especial primario y secundario, en ciencias y tecnología. "Si a un joven en situación vulnerable lo capacitamos adecuadamente, en unos años puede ser el motor que impulse a salir de la pobreza a toda una familia", dice Fiuba. El Polo impulsa programas en ese sentido, tanto con el Gobierno nacional como con el de CABA y con diversas ONG.

Considero fundamental acompañar la ley por una política educativa que forme recursos para la industria", dice González. "Así como en su momento se generaron las escuelas técnicas para desarrollar la industria nacional manufacturera, hoy es imprescindible formar personas que estén en condiciones de aprovechar las enormes oportunidades laborales y resulta curioso que en tantos años no se hayan desarrollado a nivel educativo enseñanza de calidad para satisfacer la enorme demanda de uno de los pocos sectores que ofrece tantos beneficios al país", agrega. González está convencido de que la industria no solo tiene la capacidad de generar empleos de calidad, sino también de hacerlo de manera federal.

El sector venía a toda marcha desde la ley anterior: más de una década de crecimiento continuo, más unicornios que ningún otro país latinoamericano, exportaciones, puestos de trabajo muy bien pagos... En la próxima década se verá si esta nueva norma se consolida como el impulso para seguir creciendo o, por el contrario, como un pie mal colocado que promueve el tropiezo. <AP> Walter Duer

ANTICIPANDO LOS PRÓXIMOS 112 AÑOS



Desde 1908 **El Cronista** es sinónimo de comunidad en el mundo de las finanzas, economía y negocios. Es información multicanal responsable y chequeada.

Los números de hoy indican los de mañana.
112 años de periodismo para lectores influyentes.



La promesa

El producto

Luckin se convirtió en un negocio de US\$ 4000 millones con la idea de que los chinos iban a tomar más café cuando pudieran comprarlo más rápido y barato que en Starbucks. Pero después dibujó ventas por cientos de millones.

**Por Selina Wang y Matthew Campbell
Fotografías de Steven John Miner**

Digamos que una nueva compañía promete conseguir un objetivo tan ambicioso que se le escapó por décadas a un competidor mejor asentado. Digamos que esa meta es vender un montón de café a China, país de bebedores felices y decididos de té, y que el competidor al que promete derrotar es Starbucks Corp. La manera de lograrlo es ofreciendo café a precios más bajos, principalmente para repartir o retirar. Como habrá una *app*, la startup puede autodenominarse compañía tecnológica y jactarse de ser una fuerza disruptiva. Y como a los inversores les gustan las *apps* y las disruptivas, algunos ni siquiera notarán que el café no es bueno.

Hubo capitalistas de riesgo que perdieron interés después de probar lo que estaba vendiendo esa compañía, Luckin Coffee Inc. Pero en el transcurso de un año desde su fundación en 2017, una de las principales firmas de *venture capital* en China, Joy Capital, así como el fondo soberano de Singapur GIC, habían volcado dinero considerable en Luckin, que llegó a valer US\$ 1.000 millones. La compañía abrió 5.000 locales en Beijing, Shangái y otras ciudades de China, y el año pasado comunicó ventas por US\$ 200 millones en un trimestre. Su éxito atrajo a grandes inversores internacionales como BlackRock Inc., y el respaldo de bancos como el Credit Suisse Group AG. Luckin empezó a cotizar en la Bolsa estadounidense en mayo de 2019, recaudando US\$ 561 millones. Ese gran día, directivos de la empresa inundaron el escenario de operaciones del Nasdaq; algunos vestían delantales de cafeteros. El papel picado aleteaba entre sus caras sonrientes.

En julio pasado, el socio gerente de Joy Capital, Liu Erhai, asistió a otro escenario, esta vez una conferencia tecnológica en Hong Kong. En Nueva York, Luckin valía unos US\$ 4.000 millones. Liu apareció con el obligado video triunfalista de marketing y unos gráficos que destacaban el plan de la compañía para operar 10.000 locales a fines de 2021. Después le-

vantó la vista de su tablet. “Es increíble. ¿Cómo pueden lograr semejante rendimiento en un período tan corto?”, dijo en un inglés con acento. Resultó que no era sólo una pregunta retórica. Unos seis meses después se descubrió que Luckin había cometido un fraude gigantesco.

El hombre más relevante detrás del plan para derrotar a Starbucks en China es Lu Zhengyao, presidente y cofundador de Luckin. Tiene unos 51 años, es macizo, con el pelo rapado y una sonrisa en la que falta algún diente. Al igual que muchos emprendedores de su generación, es un oportunista que se mueve de una industria a otra. Como muchos de ellos, empezó siendo burócrata (en un gobierno municipal en la provincia de Hebei, cerca de Beijing) y después se unió al boyanter sector privado en los años ’90. Primero, comerció con equipos en la expansiva industria de las telecomunicaciones. Después, vendió seguros en la creciente industria automotriz. En 2007, fundó Car Inc. para ofrecer autos de alquiler a la creciente cantidad de conductores chinos.

Lu se hizo conocido por ampliar la escala de sus compañías. En Car recaudó cientos de millones de dólares de inversores internacionales, después usó el dinero para socavar a la competencia y ganar porciones del mercado. Con ese tipo de estrategia no pasó mucho tiempo antes de que Car se convirtiera en el principal proveedor de autos de alquiler en China. En 2013, confirmó su dominio con un complicado acuerdo con Hertz Corp., que compró alrededor del 20 por ciento de la compañía y fusionó sus propias operaciones en el país. Car empezó a cotizar en la Bolsa de Hong Kong en 2014. Hacia 2016, Hertz había vendido el grueso de su participación. Lu no respondió recientes pedidos de comentarios en medio del derrumbe del precio accionario de Car.

A fines de 2017, Lu invitó a un grupo de periodistas a las

oficinas en Beijing de Ucar Inc., un servicio de taxis desprendido de Car. Allí presentó a Jenny Qian, veterana ejecutiva de Car. Qian declaró al grupo que sus largas jornadas laborales la habían convertido en fanática del café, y la convencieron de que más chinos también podrían hacerse fanáticos como ella, siempre que fuera más económico y conveniente que el de la otra cadena de cafeterías. Qian habría de convertirse en directora ejecutiva de Luckin, un nuevo emprendimiento cuyo objetivo, declaró, era “derrotar a Starbucks” en el país más poblado del mundo.

Persuadir a los consumidores chinos de tomar más café —o al menos algo de café— resultó ser una empresa difícil. Starbucks lo viene intentando desde que inauguró su primer local en Beijing en 1999. Ahora tiene más de 4.000. Pero en 2018 el consumo anual per cápita de café en China había llegado apenas a seis tazas, frente a las más de 200 en Taiwán y a las 388 en los Estados Unidos. Muchas personas vieron esos números como prueba de que no existía una forma rápida o fácil de cambiar las preferencias de consumo chinas. Luckin tomó esas cifras como prueba de que había grandes oportunidades de crecimiento, y las mencionó en el prospecto de su Oferta Pública Inicial.

Starbucks había progresado en China por vender mucho más que café y ofrecer un lugar cómodo cerca del hogar o el trabajo para reunirse con amigos o estudiar. Luckin hizo lo contrario: la mayoría de sus locales se parecen a kioscos, con pocos o ningún asiento. Los pedidos tienen que hacerse y pagarse en la aplicación de Luckin. Con eso se pretendía que la compañía ahorrara en alquileres y minimizara los costos laborales. Incluso anunció planes de una “máquina expendedora inteligente” que directamente eliminaría la necesidad de tener locales o empleados.

Pero la verdadera ventaja de Luckin debía estar en el precio. Su aplicación ofrece constantemente promociones o descuentos a los clientes, lo que hace difícil determinar qué está cobrando; cuál es el precio real. Pero no hay dudas de que es mucho más barata que Starbucks, donde un latte grande cuesta unos 32 yuans (US\$ 4,57). Esa clase de descuentos exige de mucho dinero en efectivo, más de los que Luckin estaba ahorrando en personal y bienes raíces. En 2018, indican informes de la compañía, sus gastos operativos fueron casi el triple que las ventas.

Ese mismo año, Starbucks formó una sociedad con Alibaba Group Holding Ltd., por la que le cedió acceso instantáneo a su enorme cadena de repartos. Más tarde, adoptó un formato de minilocales llamado Starbucks Now pensados para hacer entregas y repartos veloces. Así, Luckin estaba cambiando, o al menos anticipando, lo que querían los consumidores chinos.

“Mi estilo puede que haya sido demasiado energético y la compañía creció demasiado rápido.”

A comienzos de 2019, Luckin contrató como director de finanzas al banquero de inversiones Reinout Schakel. Era el único directivo de alto nivel que no era chino, y estaba a cargo de tratar con inversores occidentales. Luckin no era rentable y no había seguridad respecto de cuándo lo sería. El plan empresario era gastar más para continuar con la expansión y ofrecer descuentos como medio de aumentar el conocimiento de la marca, según los definió Luckin en el prospecto de la OPI.

El antiguo empleador de Schakel, el Credit Suisse, encabezó la campaña de la oferta pública de Luckin en los Estados Unidos, junto con Morgan Stanley y dos bancos chinos. Bank of America Corp. debía ser uno de los suscriptores, pero se retiró del acuerdo avanzado el proceso, luego de que directivos de Luckin discreparon con su método de valorar la cadena. Un portavoz del banco se negó a hacer comentarios. “Hicimos lo que muchos hacen en 15 o 20 años”, se ufanó Schakel el 17 de mayo antes de que empezaran las operaciones. Tras la campana de apertura, el precio de las acciones de Luckin saltó casi un 50 por ciento desde los US\$ 17.

Carson Block observaba con escepticismo la suba del precio del papel. Block es un vendedor en descuberto cuya firma, Muddy Waters Research, cobró notoriedad hace un decenio al revelar un fraude en Sino-Forest Corp., un operador forestal chino que había empezado a cotizar en la Bolsa de Canadá. Ahora, Block se preguntaba si había encontrado otra empresa así. En el otoño de 2019, Luckin comunicó casi la sextuplicación de las ventas trimestrales. Block empezó a sospechar que parte de esas ventas no eran reales.

Pero demostrarlo iba a ser costoso. Tendría que contratar una cantidad significativa de investigadores sobre el terreno para que inspeccionaran los locales, una inversión que no le agradaba hacer. Luego, cuenta, a fines de 2019, un gerente de fondos lo contactó con una propuesta inusual. Este gerente estaba dirigiendo una investigación sobre las operaciones de Luckin y preparaba un informe, pero no quería soportar la reacción que podría sobrevenir al publicarlo. ¿Podría divulgarlo Muddy Waters?

En enero, justo antes de que el coronavirus empezara a perturbar a la economía china, el papel de Luckin llegó a los US\$ 50, casi el triple que su precio de oferta. El último día del mes, Muddy vendió en descuberto y difundió el estudio que había recibido.

El documento de 89 páginas era admirable. Pretendía ser la obra de unos 1.000 investigadores que revisaron ventas y tránsito humano en las sucursales de Luckin hasta reunir unos 25.000 recibos de clientes y aportar análisis detallados del comportamiento de los consumidores. Los investigadores

Lu festeja en Nueva York tras la OPI de la compañía



incluso habían grabado videos de algunas transacciones. El trabajo alegaba que Luckin había inflado en un 69 por ciento la cantidad de artículos vendidos por día en el tercer trimestre de 2019, y en un 88 por ciento en el cuarto. Como todas las compras se hacen con la app, cada una tiene un número de retiro secuencial. Pero el documento decía que Luckin parecía saltarse intencionalmente los números durante el día para dar la impresión de un volumen más alto. También llegaba a la conclusión de que el costo promedio de los artículos vendidos era inferior a lo que había comunicado la empresa. En otras palabras, Luckin parecía ser un fraude.

Block solo dijo del autor que es “alguien con muchos recursos y al que respeto en este sector”. Según personas al tanto de la situación, el documento había sido creado por una firma radicada en Hong Kong llamada Snow Lake Capital Ltd. Un representante se negó a hacer comentarios.

Luckin negó las acusaciones. El precio de sus acciones se derrumbó inmediatamente tras la difusión del estudio, pero recuperó parte de las pérdidas en febrero, incluso mientras se espaciaba el virus.

Por fuera de la mirada pública, Luckin también estaba bajo vigilancia. Una auditoría de la firma EY sobre las cuentas de 2019 detectó pruebas de que algunos gerentes habían fabricado transacciones. En una declaración posterior, EY indicó que esas presuntas ventas habían inflado los ingresos, los costos y los gastos de la compañía durante nueve meses en 2019. El 2 de abril, Luckin anunció que su director ejecutivo, Jian Liu, y algunos de sus subordinados podrían haber falsificado unos US\$ 300 millones de facturación, equivalente a un trimestre de las ventas comunicadas. También informó que una comisión especial iba a efectuar una investigación interna.

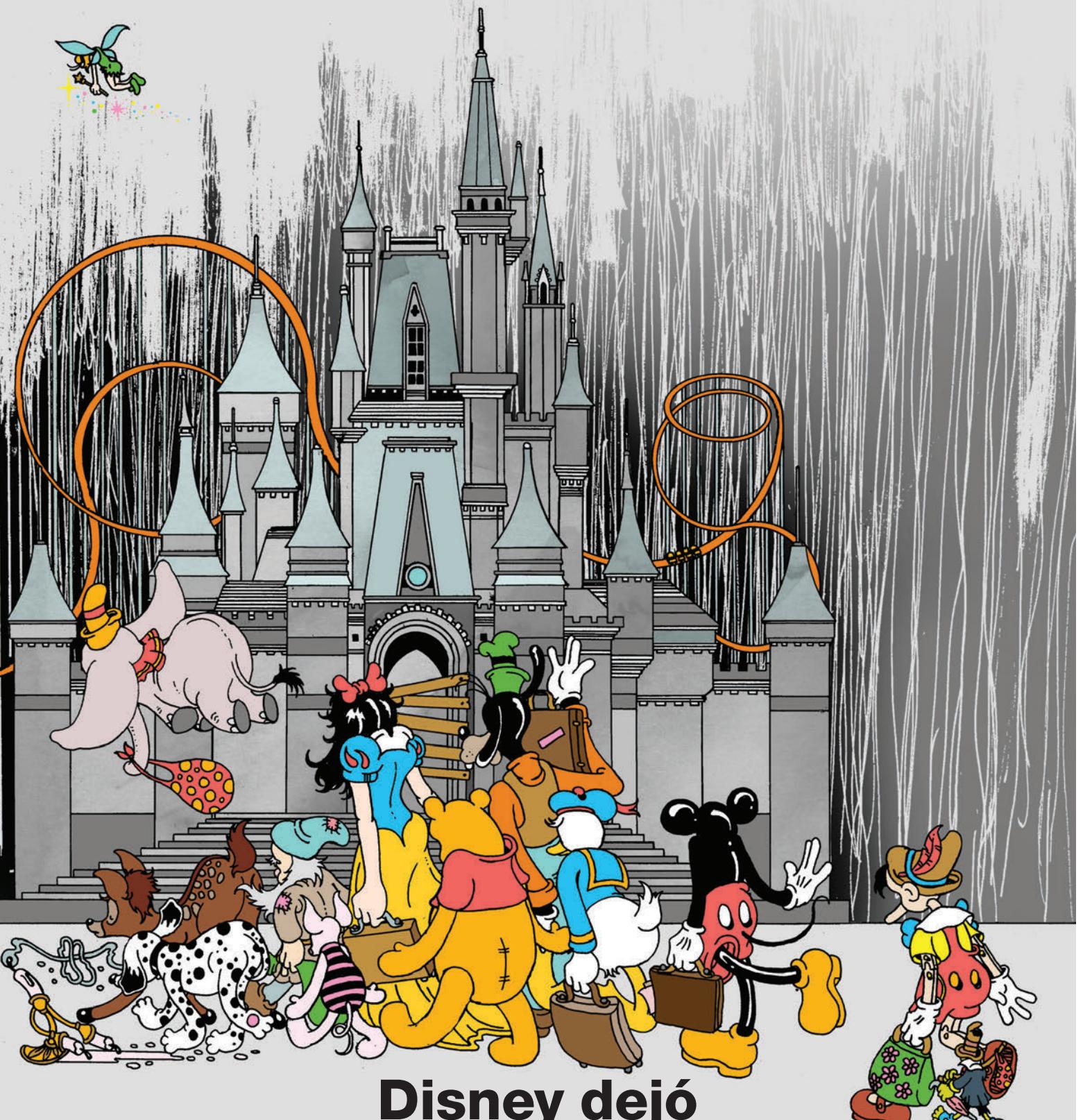
Por un momento pasajero pareció que Luckin iba a tratar de superar las dificultades apelando al crecimiento. Siguió con la apertura de locales —hasta 10 por día— mientras el cofundador Lu trataba de hacer cambios. En una declaración del 20 de mayo dijo: “Mi estilo puede que haya sido demasiado energético y la compañía creció demasiado rápido, lo que nos causó muchos problemas”. Pero, continuó, “yo de ningún modo me propuse engañar a los inversores”. Luckin se negó a hacer más comentarios. Liu, de Joy Capital, rechazó ser entrevistada.

Los escándalos de contabilidad han sido un rasgo común del capitalismo chino por décadas, y muchos de ellos apenas llamaban la atención fuera del país. Lo de Luckin es diferente. No es una gran empresa, pero es llamativa y atrae a inversores refinados de Occidente ávidos por entrar en lo que creían era una de las más sólidas marcas chinas de consumo. Y su derrumbe llega en momentos en que China trata de asegurarse de que sus empresas, ya perjudicadas por el aumento de las tensiones con Occidente, puedan seguir accediendo a capital extranjero. Según personas al tanto del tema, que pidieron mantener el anonimato porque no les permiten hablar en público, el vice Primer Ministro Liu He pidió en persona una investigación del escándalo, y expresó su preocupación por el impacto sobre la confianza de los inversores. El regulador nacional de los mercados no respondió un pedido de comentarios. La prensa china informó que Lu podría afrontar acusaciones penales. En Beijing, los reguladores ofrecieron cooperar con la Comisión de Valores de los Estados Unidos.

Las consecuencias más importantes podrían afectar a la economía china en general, especialmente a las empresas del continente que esperan recurrir a los mercados de capitales norteamericanos para financiar su crecimiento. Luckin “refresca la historia de que los papeles chinos son peligrosos”, declaró Paul Gillis, experto contable de la Escuela de Administración Guanghua, de la Universidad de Pekín. Agrega que el ejemplo de mala conducta podría facilitar la expulsión de otras firmas chinas de los mercados de valores estadounidenses. En mayo, el Senado aprobó abrumadoramente un proyecto de ley que demandará que las compañías chinas que cotizan en los Estados Unidos se sometan a la revisión del Consejo de Supervisión Contable de Empresas Públicas, un organismo creado en respuesta al derrumbe de Enron. Brad Sherman, legislador demócrata por California, lo explicó al presentar la propuesta en la Cámara Baja: “Si este proyecto ya fuera ley, los inversores estadounidenses en Luckin Coffee probablemente se habrían evitado miles de millones de dólares en pérdidas”.

Un representante de Muddy Waters se negó a hacer declaraciones acerca de su beneficio a partir de la caída de Luckin. Block alega que hasta que los reguladores norteamericanos puedan aplicar sus normas a las compañías chinas —algo que, según el gobierno chino, violaría su soberanía— los fraudes impactantes continuarán. Dice que en China exagerar el rendimiento suele ser la única manera de recaudar capital, una consecuencia de ser “el ambiente empresarial más imparable de la Tierra”.

Pero asigna gran parte de la culpa por el escándalo Luckin a los inversores norteamericanos que prefirieron creer el relato de un crecimiento que no dejaba de superarse. “No culpo a los narcotraficantes por las adicciones de la gente. Culpo más a las personas que se dejan atrapar por ellas”, opinó. “Tenemos avidez por los cuentos de hadas que vienen de China”. <BW> Con Cathy Chan, Jinshan Hong, Melissa Karsh, Crystal Tse, Daniela Wei, y Steven Yang



Disney dejó de ser el lugar más feliz del mundo

Tras despedir 28.000 trabajadores, su negocio de parques de diversiones podría perder US\$ 1.500 millones este año.

ILLUSTRATION BY BRIAN BLOMERTH

Caitlin Busscher, una empleada con cerca de 10 años de trayectoria en Walt Disney Co., planeaba volver a trabajar después de su licencia por maternidad. Un caso de éxito, tras haber empezado haciendo encuestas entre clientes del Parque Magic Kingdom, Busscher escaló hasta llegar a diseñar paseos a medida para las familias que llegaban a Orlando. Semanas atrás, tenía que haberse reincorporado. No fue así. El 1 de octubre le informaron que habían eliminado su puesto, junto con otros 28.000 a los que castigó la pandemia en la división de Productos de Consumo y Centros Turísticos de Disney en los Estados Unidos.

"Creo que la gente entiende que no es una decisión personal", comentó Busscher que ahora está en busca de otro empleo, posiblemente sin relación con los viajes. "No sé qué habrá a la vuelta de la esquina", agregó.

Los parques temáticos, proveedores de diversión familiar y buenos momentos, no son para nada el lugar más feliz de la Tierra en este momento. Al margen de que Disney eliminó a la cuarta parte de sus empleados en su negocio turístico en los Estados Unidos, otros operadores, como Universal Studios de Comcast Corp. y SeaWorld Entertainment Inc., suspendieron o despidieron trabajadores. La razón es que la concurrencia de visitantes nacionales se limitó, tanto por las exigencias de distanciamiento social como por la renuencia de los estadounidenses a viajar en avión en sus vacaciones. Y casi no hay visitantes extranjeros debido a las prohibiciones de vuelos. En California, hogar de Disneylandia, los funcionarios del estado se han resistido incluso a la reapertura de los parques.

"La gente simplemente no está lista para volver, y lo estamos experimentando en cada segmento de la industria: parques temáticos, parques de agua, centros de diversión familiar. Ha sido catastrófico", reconoció Dennis Speigel, consultor de parques de diversiones de Cincinnati.

El mal momento de los parques se compara al que experimentan otros sectores que dependen de los viajes y las grandes muchedumbres, desde los casinos de Las Vegas a cines de ciudad. Como el virus es un riesgo significativo, una sensación probablemente reforzada por el diagnóstico del presidente Trump, es posible que muchas ciudades dependientes del turismo vean este año una segunda ola de destrucción económica causada por nuevas rondas de pérdidas de empleo. "Los despidos de Disney indican que la industria del espacamiento no será la misma, al menos no pronto", dice Mark Zandi, economista de Moody's Analytics. "La recuperación llevará de dos a tres años".

Luego del cierre de sus parques en marzo, Disney siguió pagando los sueldo de sus empleados. Al mes siguiente, los

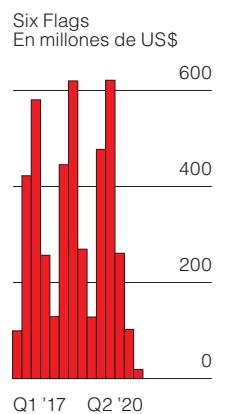
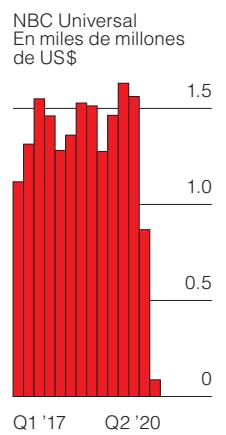
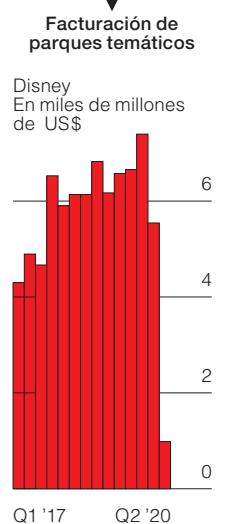
licenció, es decir, reciben coberturas sociales pero sin salario. Con la llegada del verano y una reapertura decepcionante de los parques en Florida, Disney empezó a avisar a los trabajadores que muchos no iban a ser reincorporados. Pero la magnitud de los recortes ha sido sorpresiva.

La seccional 50 de Trabajadores Unidos, que representa al personal del servicio de comida del parque Disneylandia de Anaheim, California, que sigue cerrado, podría perder más de un tercio de sus 7.800 miembros por los despidos, informó su presidente, Chris Duarte. El sindicato pasó los últimos meses organizando bancos de comida, ayudando a presentar pedidos de subsidio por desempleo, y preparando comidas para los que se contagian el coronavirus. Ya empezaron las negociaciones con Disney acerca del papel que tendrá la antigüedad entre quienes vayan a ser despedidos. "Por ahora sabemos la cantidad –confesó Duarte. "Lo que no se determinó es quiénes serán".

Algunos de los sindicatos de California se opusieron a la reapertura temprana este año: en junio, escribieron una carta al gobernador Gavin Newsom en la que lo exhortaban a garantizar que los parques protegieran la seguridad de los empleados. Poco después, Disney postergó de manera indefinida la reapertura prevista para julio de sus parques californianos. Más recientemente, los sindicatos de Disney acudieron de nuevo al gobernador y volvieron a pedirle que apruebe normas que exijan que las compañías prioricen a los trabajadores despedidos en caso de hacer nuevas contrataciones. El 30 de septiembre, Newsom vetó la norma, alegando que era demasiado amplia.

Las relaciones entre la empresa y el gobierno del estado se congelaron: el presidente ejecutivo de Disney, Bob Iger, se retiró de un equipo de trabajo sobre las reaperturas, mientras que en el memo en el que anunciaba los despidos, el jefe de parques temáticos de la compañía señaló que la situación había sido "exacerbada en California por la negativa del estado a levantar las restricciones que habrían permitido la reapertura de Disneylandia". Al margen de estrictas exigencias de distanciamiento, el estado proponía que el condado que albergara un parque estuviera en el escalón más bajo de los casos de Covid-19 del estado antes de proceder a la reapertura, lo que podría mantener indefinidamente el cierre de las propiedades de Disney.

El veto del gobernador a la ley que exigía reincorporaciones fue otra decepción para Glynnndana Shevlin, una empleada por 32 años de Disney que trabajaba como portera en el Hotel Disneyland de Anaheim. Sigue esperando saber si figura entre los posibles despedidos.





▲ Una boletería con las persianas bajas en Disneylandia

Shevlin se encontraba entre los últimos empleados en recluirse cuando el hotel cerró en marzo, y ha estado sin trabajo durante gran parte del año. Ha podido pagar el alquiler y otros gastos, pero le preocupa que si pierde de manera permanente su puesto de US\$ 18 la hora, también se quedará sin cobertura médica. "Todos pensábamos que regresaríamos antes. No pensamos que iba a terminar así".

Para los trabajadores de Florida, la incertidumbre es similar. Alrededor del 14 por ciento de los empleados en la zona de Orlando/Kissimmee trabajan en hospedaje o servicios alimenticios, lo que la convierte en la segunda ciudad estadounidense que más depende del turismo (después de Las Vegas), indica el buscador de datos SeoClarity. Como los viajes han sido tan castigados, las expectativas de muchos de encontrar trabajo rápido son bajas.

Maxine Wild, organizadora de bodas con 23 años de experiencia trabajando en Disney World, creó en agosto un grupo de Facebook para ayudar a los trabajadores a conseguir alguna ocupación. Denominado "Orejas para el otro", el grupo creció hasta llegar a los 12.000 miembros, entre ellos chefs de Disney que se ofrecen a preparar comidas y otros que cortan el césped o lavan autos. También hay costureras que venden trajes de Halloween, y pasteleros que hacen tortas. "Pusimos a todas esas personas en un mismo lugar. Es un modelo de cómo hacer las cosas bien", contó Wild.

Disney también ha sufrido un golpe financiero. Su división de parques temáticos podría pasar de ganar US\$ 4.900 millones el año pasado a una pérdida por US\$ 1.500 millones en 2020, apuntan en MoffettNathanson LLC. Solo en 2024 los beneficios podrían volver a los niveles del año pasado.

En todos los hoteles de las zonas de Orlando y Anaheim la facturación por habitación disponible en agosto –normalmente, uno de los meses más fuertes del año– cayó casi un 70 por ciento en comparación con el año anterior, según la agencia de investigación de mercado STR. Richard Maladecki, presidente de la Asociación de Hoteles y Alojamientos del Centro de Florida, calcula que hasta un tercio de las 125.000 habitaciones de hotel de la región están cerradas y permanecieron así en octubre. Los hoteles abiertos promediaron un

nivel de ocupación inferior al 30 por ciento.

Charles Schnaars, director del Hotel Destiny Palms, cerca del complejo Disney World, dice que solo el 12 por ciento de sus habitaciones están ocupadas, cuando normalmente el porcentaje tendría que ser del 70 por ciento. Esta temporada navideña no parece que vaya a mejorar, ya que las contrataciones para diciembre son menos del 10 por ciento de los niveles prepandemia. "Es horrible", se lamenta.

Lance Boyer, quien con su esposa Karin dirigió durante 24 años Florida Dream Homes, un negocio de alquiler de casas, cuenta que en los últimos cinco meses casi no tuvo contrataciones y que ha sobrevivido con ayuda estatal, pero hace poco ese dinero se agotó y debió vender su camión por US\$ 11.000. Su esperanza es que el gobierno apruebe pronto otro paquete de ayuda. "No necesitamos rebajas de impuestos para multimillonarios. Necesitamos ayuda para los norteamericanos comunes", dijo.

Len Testa, que estudia la concurrencia a parques temáticos para el sitio TouringPlans.com, dice que ahora es mucho más fácil que los dueños de pases por temporada consigan lugar en el sistema de reservas de los parques. Calcula que la asistencia al Magic Kingdom ha sido de 19.000 visitantes por día los fines de semana, muy por debajo de la capacidad de 90.000.

Los clientes de los parques se encontraron con un Magic Kingdom muy diferente, aunque a principios de octubre una decena de visitantes declararon que las nuevas precauciones no los alejaban de la diversión. Empleados ambulantes de atención al cliente de Disney advierten a los visitantes cuando dejan caer sus máscaras por debajo de la nariz, y hasta las familias que se juntan para sacarse una foto frente al Castillo de Cenicienta tienen que cubrirse la cara. Al principio las filas para los paseos parecían largas, ya que Disney exigía una distancia social de dos metros. En el Tren de la Mina de los Siete Enanitos, por caso, la fila se extendía a lo largo de tres canchas de fútbol. Aunque el tiempo de espera era relativamente breve para las normas de la compañía: 70 minutos el 2 de octubre frente a dos horas y media en los días del auge previo a la pandemia.

Jacob Irwin, de 44 años, había viajado desde Connecticut para estar entre los 11 familiares que festejaban el 47º aniversario de bodas de sus padres. Su hermano y su cuñada habían visitado Disney en el verano y le dieron el visto bueno a la familia. "Sinceramente, me preocupaban más el aeropuerto y los vuelos que el parque", declaró.

Busscher, la ex empleada de los parques, cree que con el tiempo la gente volverá a sentirse segura. Ella fue a Magic Kingdom al día siguiente de que Disney anunciara los despidos, y se subió a su paseo favorito: Big Thunder Mountain Railroad. "Hacía meses que no me subía en una montaña rusa. Solo quería olvidarme de todo por un rato y sentirme una niña". <BW> Michael Sasso y Christopher Palmeri, con Saijal Kishan.

THE BOTTOM LINE. La pandemia le está cobrando un tributo financiero a Disney. Recién en 2024 las ganancias podrían volver a los niveles del año pasado.

**SI ESTÁ
FOTO-
GRAFIADO,**

**ESTA EN
NUESTRAS
REDES.**

**SEGUINOS
EN:**

@diariocronista

El Cronista

Periodismo
para lectores
influyentes.

La guerra del streaming llega al Real Estate

Los terrenos de los estudios son propiedades sumamente demandadas. Mientras, Blackstone empieza a mostrar su chequera abultada.

Encerrados en casa durante la pandemia, los norteamericanos vieron con libertad películas y series en streaming. Pasaron por "Tiger King" y por la elogiada producción del musical "Hamilton". Millones se hicieron tiempo para programas de juegos como "El suelo es lava" (casi su definición exacta), que se convirtió en un éxito en Netflix. En su pico de consumo de fines de marzo y principios de abril de este año, los norteamericanos devoraban unos 160.000 millones adicionales de minutos de streaming por semana, el equivalente a unas ocho horas por persona, o el doble de lo que veían el año anterior, cuando un viaje al cine no implicaba el riesgo de contraer un virus letal.

Contra este escenario, Blackstone Group Inc. decidió comprar una participación del 49 por ciento en los predios de tres estudios de Hollywood. Los tiempos difíciles siempre han sido de bonanza para el entretenimiento escapista, pero el convenio de Blackstone, que la compañía dijo que fue cerrado el 3 de agosto y con las propiedades tasadas en US\$ 1.650 millones, fue una apuesta a largo plazo al streaming. Incluso después de la pandemia, empresas como Amazon.com, Netflix y Disney precisarán infraestructura para satisfacer el apetito insaciable del mundo por sus videos.

Blackstone y su socio, Hudson Pacific Properties Inc., creen que en los próximos años podrán comprar más terrenos en centros clave de esparcimiento como Londres, Nueva York o Vancouver. "Es de las tendencias más firmes que vemos en el negocio de bienes raíces en cuanto a crecimiento de la demanda", señala Nadeem Meghji, director de Real Estate de Blackstone. "Si vemos los datos se nota que en los últimos tres años casi se ha duplicado el contenido total que se consume a escala mundial".

Los inversores en Real Estate comerciales debatían dónde invertir durante la pandemia. Hoteles y terrenos de venta minorista parecen riesgosos ya que el virus interrumpió los viajes y las visitas a centros de compras. También es borroso el futuro de las oficinas, ya que las personas hoy trabajan en sus casas. Hasta los departamentos, a los que por mucho tiempo se consideró resistentes a las recesiones, lucen destinados a sufrir un par de años malos debido a la cantidad de desempleados. Todo lo cual reduce las opciones de inversores

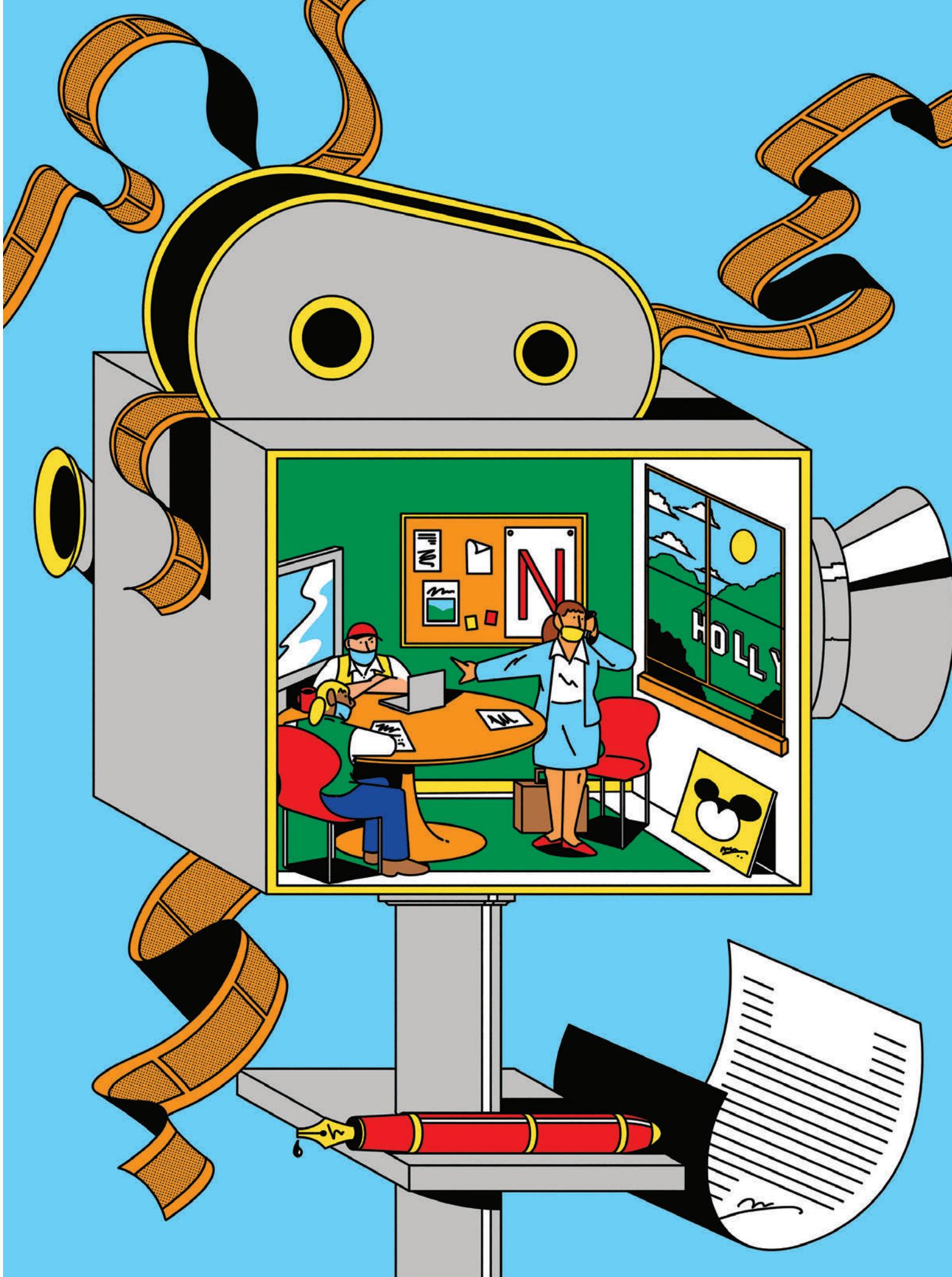
en bienes raíces como Blackstone. Poseer estudios es "bastante específico", observa Danny Ismail, analista senior en Green Street Advisors. Pero "completa muchos casilleros que al inversor corriente en bienes les resultan muy atractivos".

Por años, se creyó que los estudios eran un negocio aburrido para los propietarios. La norma del sector era que las productoras firmaran contratos cortos porque muchos programas suelen cancelarse después de una temporada. Pero el ascenso de Netflix y otros servicios de streaming cambió la ecuación. Los nuevos creadores de contenidos querían oficinas en el terreno y estaban dispuestos a firmar compromisos a largo plazo por espacios que pudieran modificar de un programa a otro. Las guerras de streaming atizaron la demanda, ya que los que se dan atracones esperan un gran menú de programas a cambio de su suscripción. Mientras tanto, se han construido muy pocos estudios puesto que en ciudades como Los Angeles es difícil encontrar un terreno que albergue a edificios del tamaño de hangares de aviación.

Antes de la pandemia había una tasa de desocupación del espacio del 1 por ciento, indica Jennifer Frisk, gerente senior de Newmark Knight Frank en Los Angeles. "Los estudios podían escoger a quién querían en sus predios, qué tipo de programas y en qué términos", apunta. Y agrega: "Ayer, el mercado era increíblemente fuerte". Incluso cuando el virus canceló las producciones, agrega Frisk, los propietarios no tuvieron que morderse los alquileres ni negociar con inquilinos que se iban. "Todos mantuvieron sus espacios, con la idea de retomar cuanto antes las producciones".

La restricción del mercado está obligando a los productores a considerar espacios de baja calidad, como un depósito que antes había usado el minorista Forever 21, dice Jeff Worthe, presidente del Worthe Real Estate Group, que tiene una sociedad con Blackstone en oficinas y centro de producción en Burbank, California. "La gente va a tener que arreglárselas con lugares en los que hace dos o tres años no habrían filmado".

Todo esto ha validado la estrategia que Hudson Pacific empezó a seguir hace más de una década, cuando el gran negocio de Netflix todavía consistía en enviar DVD por correo en sobres rojos. A partir de 2007, ese grupo de inversiones en bienes raíces empezó a comprar algunos de los predios



▲ El estudio Sunset Bronson de Hudson Pacific



▼ Metros cuadrados de estudios en centros de producción de cine y televisión, 2018

Zona de Los Angeles
484.000

Reino Unido
325.000

Zona metropolitana de Vancouver
232.000

Zona metropolitana de Toronto
213.000

Georgia
185.000

Zona metropolitana de Nueva York
167.000

históricos de Hollywood, como el lugar donde se filmó la primera película hablada. En otros se habían filmado o grabado series tan diversas como "The Golden Girls" o "True Blood". Hudson Pacific agregó oficinas creativas a las propiedades, llamadas en conjunto Sunset Studios, y alquiló espacio a inquilinos como CBS, Netflix o Disney.

A fines del año pasado, Victor Coleman, director ejecutivo de Hudson Pacific, empezó a hablar con el presidente de Blackstone, John Gray, acerca de una posible asociación. Al final, explica Coleman, se juntó con Blackstone porque tenían un empeño compartido por estar en el negocio de los estudios a largo plazo. El convenio otorga a Hudson Pacific el capital para desarrollar nuevas instalaciones de oficinas y producción. Blackstone es uno de los inversores con más fondos del mundo, con alrededor de US\$ 46.000 millones en "pólvora seca" –dinero prometido a inversores– para gastar en bienes raíces.

De momento, en cambio, hay algunas dificultades en manejar estudios. Cuando en marzo California entró en cuarentena, las filmaciones se frenaron. Aunque se permitió que las producciones se reanudaran en junio, los programas tardaron en arrancar en tanto elencos y equipos técnicos determinaban cómo mantener la distancia social a la vez que filmaban peleas y besos. Incluso hoy los estudios parecen desiertos. Sunset Bronson, de Hudson Pacific, que contiene la principal oficina en Hollywood de Netflix, exhibe un cartel publicitario de Spenser Confidential, protagonizada por Mark Wahlberg, y estrenada el 6 de marzo.

Hudson Pacific gana sumas adicionales proveyendo servicios como alquiler de iluminación y salas de control, que en tiempos normales representan alrededor de un tercio de sus ingresos. La caída en las filmaciones hizo que en el segundo trimestre se hundiera la facturación de esa línea, indica Coleman, aunque los estudios de la compañía cobraron casi todos los alquileres.

Un problema adicional para los estudios podría ser la menor demanda de espacios de oficinas,

dice Laura Martin, analista de la industria del entretenimiento en Los Angeles para Needham & Co. Después de hacer que todo el mundo trabajara en sus casas durante meses, firmas como Netflix podrían decidir que empleos dedicados a temas legales o contables podrían seguir de manera remota. "Mientras más dure el Covid, más probable es que cambien las costumbres de filmar y hacer televisión", señala Martin. "Y si cambian, lo más probable es que se distribuya más y quede menos centralizado en los terrenos". Coleman ve con escepticismo un cambio general. Considera que la colaboración personal seguirá siendo clave para escribir guiones, editar, diseñar escenarios y otras tareas de producción.

También hay una tendencia de larga data en el negocio del cine y la televisión de trasladar la producción a ubicaciones de bajo costo que cuentan con generosos descuentos impositivos. Los creadores de contenidos podrían decidirse a poseer esas instalaciones en vez de alquilarlas. Netflix, por caso, compró en 2018 un estudio en Albuquerque que está usando como eje de sus producciones en los Estados Unidos.

Aun así, Martin piensa que Los Angeles conservará su papel predominante, ya que allí es donde viven las estrellas. "El talento no quiere firmar por una serie que se rodará durante 10 años en Wichita, Kansas", ironiza. "¿Se acuerdan de Hawaii? La gente de Lost estuvo ahí por 10 años y hubo un montón de quejas. La gente no quiere vivir ni en Hawaii para hacer una serie".

La tan anticipada transformación entre los jugadores del streaming también podría perjudicar la demanda a largo plazo. De momento, el espacio está atestado con compañías que tienen miles de millones para gastar en nuevos contenidos digitales, como Disney, Netflix, Amazon y Apple. Pero los jugadores más pequeños podrían terminar absorbidos o cerrados.

Cuáles de esos servicios terminen por imponerse no afectará mucho la apuesta de Blackstone, dice Meghji. "En verdad no estamos viendo quién será el ganador", insiste. "Nos fijamos en el crecimiento de la demanda agregada". Hasta ahora los datos están de su lado. El salto en el streaming por el Covid se aplanó a comienzos de junio al reabrirse la economía estadounidense, indica Nielsen. Pero de todos modos, es un 50 por ciento más que el año anterior. <BW> Noah Buhayar y John Gittelsohn.

THE BOTTOM LINE. *El streaming ha cambiado la manera de pensar en los estudios por parte de los productores de televisión. En vez de alquileres de corto plazo, podrían reutilizarlos para diferentes programas.*

Tu área de negocios

Suplementos Cronista



El Cronista
Periodismo para lectores influyentes.

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



Cuando lloran los halcones

La Reserva Federal no solo tolera sino que busca más inflación.

El titular de la Reserva Federal, Jerome Powell, ha hecho de todo por demostrar que quiere más inflación salvo disfrazarse de paloma y ponerse a arrullar frente a la sede de la Fed. En agosto, presentó una política que no solo tolera sino que busca períodos de inflación por encima de la meta de dos por ciento de la entidad. "El mercado laboral se está recuperando, pero hay un largo camino hasta el máximo empleo", declaró en septiembre durante una conferencia de prensa del Comité Federal de Mercados Abiertos. Ante la pregunta de si la Fed quiere que el desempleo vuelva al 3,5 por ciento o menos –un nivel de restricción del mercado laboral que anteriores titulares de la Fed temían que desatara una suba inflacionaria–, respondió: "Sí, totalmente".

Este mensaje pro-inflacionario de Powell no ha tenido el efecto buscado. Las bajas tasas de la Fed dieron una inyección al mercado accionario. Pero si los mercados financieros tomaran sus palabras al pie de la letra, las tasas de interés de largo plazo habrían saltado para compensar a los inversores por el

impacto de una mayor inflación sobre el poder de compra de los cupones de sus títulos. Todavía no ha ocurrido: el rendimiento del título del Tesoro a 30 años sigue en 1,6 por ciento, una suba desde el 1,4 por ciento del día previo al discurso de Powell del 27 de agosto en la conferencia de bancos centrales en Jackson Hole, Wyoming. Un rendimiento tan bajo implica que, o bien los inversores no creen que Powell pueda lograr una inflación de dos por ciento, o se resignaron a 30 años de rendimientos negativos ajustados por inflación. Cualquiera de las dos posibilidades serían deprimentes.

Una inflación que sea crónicamente baja sigue siendo una dificultad desconcertante para los bancos centrales, que la pasan mejor combatiendo inflaciones elevadas. Si Powell no puede convencer a consumidores, empresas e inversores de que la Fed es capaz de elevar la inflación, podrían suceder cosas feas. Podría afianzarse una psicología deflacionaria a la japonesa en tanto hogares y compañías postergan grandes compras –ya sean autos o maquinarias– con la esperanza

de que los precios seguirán cayendo. Más aún, la baja inflación y la escasa demanda de créditos se combinaron para aplastar las tasas de interés, lo que priva a la Fed de su principal herramienta para combatir las recesiones. No puede reducir significativamente las tasas porque ya están en el mínimo posible.

Para escapar al vórtice de una deflación declarada –la caída en los precios–, en 2014 el Banco Central Europeo redujo por debajo de cero sus tasas de interés de corto plazo. En 2016, hizo lo mismo el Banco de Japón. La Fed de Powell se ha resistido a perforar el cero, pero en otro punto está por delante de sus colegas: es el primero en adoptar el sobrecumplimiento de sus metas inflacionarias en compensación por los períodos en que quedaron cortas.

En 1998, el economista Paul Krugman escribió que para fomentar el crecimiento cuando hay tasas cercanas a cero, el banco central debe "prometer de manera creíble que será irresponsable, argumentar de modo persuasivo que permitirá que haya inflación, con lo que producirá las tasas de interés negativas que necesita la economía". La palabra "irresponsable" no es la que se aplicaría a Powell. Él es consciente del problema de percepción: "Todo esto tiene que ver con la credibilidad. Debemos ganárnosla", dijo después de la reunión del CFMA.

Tener una reputación tan buena que termina siendo mala no es lo único en la Fed que mantiene la inflación en niveles bajos. La pandemia, al suprimir la demanda de bienes y servicios, derrubó en agosto al 1,4 por ciento una medición inflacionaria que la entidad observa: el cambio interanual en el índice de precios de los gastos personales de consumo. Mientras tanto, la recuperación económica está tambaleándose porque expiraron los planes de ayuda estatal. Powell advirtió en un discurso acerca de las "consecuencias trágicas" que habría en las disparidades raciales y de riqueza si no se extendieran los auxilios. Pero horas más tarde, el presidente Trump cortó todas las negociaciones hasta después de las elecciones.

Incluso antes de que golpeara el Covid-19, el crecimiento estadounidense dependía de tasas de interés ultrabajas, de grandes presupuestos federales y de un grado insostenible de endeudamiento empresarial. En septiembre, la Oficina Presupuestaria del Congreso proyectó que la economía norteamericana solo crecería al 1,6 por ciento anual en los próximos 30 años, muy por debajo del índice de 2,5 por ciento de los 30 años anteriores. El economista de Harvard Lawrence Summers, quien fue secretario del Tesoro del

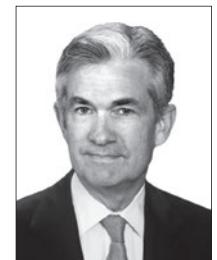
presidente Clinton y dirigió el Consejo Económico Nacional del presidente Obama, alega que por sí sola la reducción de las tasas no puede curar lo que denomina estancamiento secular, por lo que el Congreso debe hacer más con el gasto deficitario, alentar las inversiones y desalentar el ahorro. "Tiendo a pensar que dejamos atrás lo máximo que pueden hacer los bancos centrales", dijo en mayo durante un webinar en Princeton.

La nueva política inflacionaria de la Fed es en parte una admisión de que ya no rigen las antiguas normas. Los gobernantes solían afirmar confiados que un índice de desempleo inferior al seis por ciento haría subir la inflación. Pero incluso cuando el desempleo tocó el mínimo de 3,5 por ciento en febrero, la inflación siguió por debajo de la meta del dos por ciento. Neel Kashkari, el titular moderado del Banco de la Reserva Federal de Minneapolis, ha calificado de "historias de fantasmas" a las teorías que atan el bajo desempleo a la inflación.

La política presentada por Powell a fines de agosto elimina la antigua promesa de reaccionar ante un desempleo muy bajo. A partir de ahora, la Fed solo reaccionará frente a un desempleo elevado. Y en vez de concentrarse en un solo número –la tasa de desempleo– promete considerar a los norteamericanos de ingresos bajos o medios, algunos de los cuales necesitan que la desocupación baje mucho antes de que los empleadores barajen contratarlos.

Son políticas inusualmente tenues de parte del banco central más poderoso del mundo. Si la inflación se mantuviera de manera "persistente" por debajo del dos por ciento, la Fed "posiblemente intentaría lograr una inflación que estuviera moderadamente por encima del dos por ciento durante algún tiempo", señala la nueva política. El CFMA fue más específico en su reunión del 15 y 16 de septiembre, al señalar que no subirá las tasas hasta que la inflación haya alcanzado el dos por ciento y se encuentre "en camino" de superar esa meta por algún tiempo. Con esos cambios, la política monetaria estadounidense "es laxa como no lo ha sido en los tiempos modernos, o incluso en los tiempos premodernos", opinó Padhraic Garvey, director de investigaciones para América del ING Bank NV.

¿Funcionará? David Wilcox, ex funcionario de la Fed y hoy investigador no permanente en el Instituto Peterson de Economía Internacional, lo considera "un notable paso adelante". Allison Boxer y Joachim Fels, ambos de Pimco, un gran inversor en bonos, son escépticos. "Nos preguntamos si la conducción de la Fed apela a las sor-



• Powell



• Kashkari

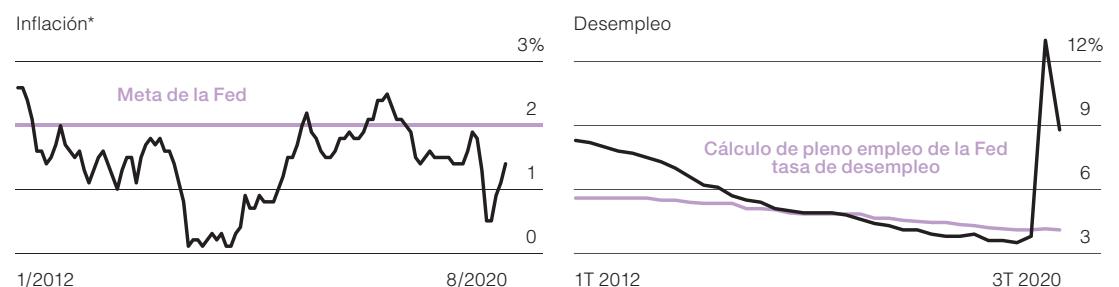


• Wilcox



• Boxer
• Fels

A qué se enfrenta la Fed
Hay poca inflación a pesar del bajo desempleo y las bajas tasas de interés; los inversores prevén más de lo mismo.



presas y a un lenguaje enfático para tratar de compensar" a un CFMA "que podría no estar del todo de acuerdo con un cambio de régimen más significativo", escribieron en un mensaje a los clientes.

Los inversores habrían quedado más impresionados si la Fed hubiera acompañado las promesas con acciones, como el aumento en la compra de títulos del Tesoro de mediano y largo plazo para estimular el crecimiento económico, señala Aneta Markowska, economista jefa de Jefferies & Co. "No parecen ver la urgencia. Piensan que lo que están comprando ahora es mucho. Y es mucho. Pero podrían haber hecho más. Desperdiciaron una oportunidad", agrega.

Para la Fed es fácil hacer promesas que después no se pueden cumplir. Cuando se trata de dejar que la inflación corra por encima del dos por ciento podrán oírse alardos de dolor de los mercados de bonos y de personas que viven de ingresos fijos. Permitir a voluntad que la inflación supere la meta parecerá irresponsable; los halcones podrán preguntarse por qué la Fed habría de activar una inflación alta después de haber conseguido el objetivo de erradicar la psicología deflacionaria.

Los miembros del CFMA podrían verse tentados a subir rápidamente las tasas una vez que la inflación supere el dos por ciento, en vez de permitir que se mantenga ese porcentaje durante un período significativo. El consenso en torno al sobrecumplimiento ya da indicios de quebrarse. Robert Kaplan, presidente del Banco de la Reserva Federal de Dallas, discrepó en la reunión de septiembre del CFMA con la promesa de mantener las tasas bajas al menos hasta que la inflación llegue al dos por ciento, y se inclinó por "mayor flexibilidad en la política".

Es difícil que alguien prometa de modo creíble hacer algo que a la hora de actuar le parecerá errado: esa idea sirvió para que Finn Kydland, ahora en la Universidad de California en Santa Bárbara, ganara el Premio Nobel de Economía 2004 junto con Edward Prescott, ahora en la Universidad Estatal de Arizona.

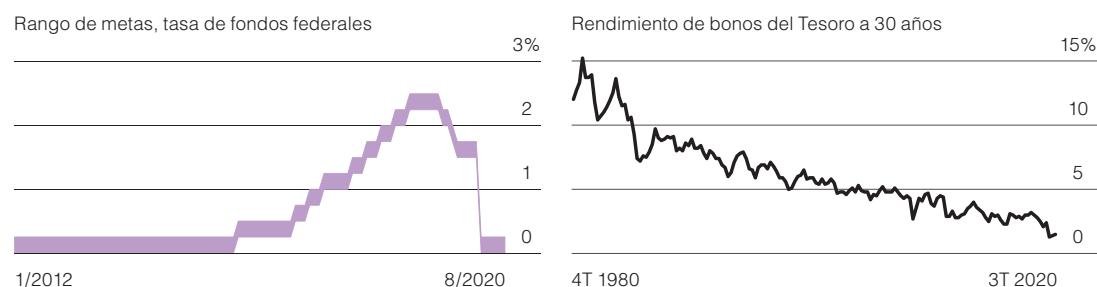
Aun así, Powell y el resto del CFMA tienen que convencer a los mercados y a los consumidores que esta vez de verdad creen lo que dicen. Una regla firme puede ayudar a atar las manos de los banqueros. Cuando la preocupación era la inflación elevada, el economista de la Universidad de Chicago, Milton Friedman, propuso la regla del "porcentaje-k", según la cual si la Fed se comprometía cada año

a incrementar la oferta monetaria en un mismo porcentaje bajo, la inflación iba a ser suave y previsible. Paul Volcker, titular de la Fed y el gigante que rompió el espinazo inflacionario a comienzos de los '80, aseguraba seguir una regla de crecimiento de dinero, aunque en la práctica hubo drásticas fluctuaciones en la oferta de dinero.

Alan Greenspan, sucesor de Volcker, no era hombre de reglas. Cultivaba la imagen de un maestro inescrutable y en un discurso de 1988 afirmó: "Creo que debo advertirles que, en el caso de que resulte especialmente claro, tal vez sea porque malinterpretaron lo que dije". Ben Bernanke y Janet Yellen, los siguientes dos titulares de la Fed, eran eruditos económicos de Princeton y la Universidad de California en Berkeley, respectivamente, que pensaban que las reglas mejoraban la credibilidad. Apuntaban a los precios al consumidor antes que al crecimiento del dinero. Después de haberse fijado informalmente una meta de inflación anual del dos por ciento desde la era Greenspan, la Fed adoptó el compromiso público de ese límite en enero de 2012.

Para consternación de funcionarios de la entidad, la medición inflacionaria favorita del banco central ha quedado por debajo del dos por ciento en 88 de los 103 meses que pasaron desde el pronunciamiento de 2012. El problema es, en parte, de las tasas de interés. La Fed no puede impedir que la inflación caiga cuando la economía está débil debido a que no hay margen para reducir tasas que revivan el crecimiento. En cambio, sí puede impedir que la inflación suba mucho aumentando las tasas para enfriar el crecimiento. A causa de esa asimetría, los registros inflacionarios inferiores al 2 por ciento han sido mucho más comunes que los que pasaron esa marca.

Powell, ex banquero de inversiones, ex funcionario del Departamento del Tesoro y ex inversor en títulos privados, telegrafió su disconformidad con el *statu quo* en agosto de 2018, durante la conferencia de Jackson Hole. Sucedió en el sexto mes de su mandato como presidente y luego de seis años de integrar el consejo directivo. Se preguntaba por la utilidad de dos elementos clave en la fórmula de la Fed para fijar las tasas de interés: "estrella-r", la tasa de interés neutra que ni acelera ni retraza el crecimiento, y "estrella-u", que es el nivel más bajo al que puede llegar el desempleo sin activar una inflación excesiva. A diferencia de las estrellas con las que se guiaban los navegantes, las que mencionó Powe-



*Cambio interanual en el Índice precios de gastos de consumo personal. Datos: Oficina de Análisis Económico, Oficina de Estadísticas Laborales, Reserva Federal, Bloomberg

"Ustedes saben que estamos resistiendo el impulso de crear algún tipo de regla o fórmula".

ll están en movimiento, lo que las hace guías inseguras. También expresó su admiración por el modo en que Greenspan confiaba más en sus coronadas sobre la economía estadounidense que en aquellas "estrellas cambiantes".

"No creo que la gente entienda la cosmovisión diferente" que Powell llevó a la conducción, dice Adam Posen, presidente del Instituto Peterson de Economía Internacional. "Bernanke y Yellen querían hacer una política monetaria científica", acota Vince Reinhart, economista jefe de Mellon, subsidiaria de inversiones de Bank of New York Mellon Corp. "Powell quiere elevar la presencia de la Fed entre la población y los políticos norteamericanos, y lo quiere hacer replegándose de la imagen del banquero con delantales blancos de laboratorio".

Powell quería que la política monetaria dependiera menos de características no observables de la economía como la estrella-r y la estrella-u, y que cumpliera finalmente con la promesa de una inflación duradera en torno al dos por ciento. Determinar cómo hacerlo fue un motivo clave de "La Fed escucha", la gira de 2019 por las doce regiones del sistema en la que funcionarios de la entidad pidieron la opinión de economistas, empresas, sindicatos y jubilados, entre otros.

El enfoque en el que coincidieron los funcionarios implícita más discreción que la que ha ejercido la Fed desde la era Greenspan. Powell y otros se niegan a decir por cuánto tiempo o hasta dónde permitirán que la inflación supere el dos por ciento. Considérese esto: la inflación tendría que promediar el tres por ciento desde ahora hasta abril de 2026 para que el nivel de precios llegue donde debería estar si la inflación hubiera sido del dos por ciento desde 2012. Es improbable que la Fed acepte que eso suceda porque no quiere que los compradores empiecen a pensar que un tres por ciento de inflación es la nueva normalidad. Por otro lado, apenas un mes o dos de, digamos, 2,1 por ciento de inflación no sería gran cambio.

La vaguedad sobre la estrategia sirvió para que Powell y el vicepresidente Richard Clarida, quien estaba a cargo de repensar la política, lograran consensos entre los halcones y palomas del CFMA. También ha dado cierta flexibilidad a la institución en caso de que ocurra lo inesperado: una brusca caída del precio del petróleo que baje la inflación, o un desplome generalizado de los cultivos que la eleve.

El leguleyo Powell no parece disfrutar del enfrentamiento con los críticos como lo hacía Greenspan. Consultado durante la conferencia de prensa del CFMA por lo que significa ser "moderado" en la Fed, Powell respondió, tal vez con una pizca de frustración: "Quiere decir no muy por encima del dos por ciento. Quiere decir moderado. Creo que es una palabra que se comprende bastante bien".

Eso para muchos es insatisfactorio. "Me gustaría que fuera algo más específico", dice John Taylor, economista de Stanford, cuya propia regla para fijar políticas monetarias ha influido en la Fed y otros bancos centrales. Kydland, quien observa las complejidades de la Fed desde Santa Bárbara, espera que "sepan lo que están haciendo". Dice inclinarse a darle a Powell el beneficio de la duda: "Parece estar decidido".

La situación soñada para la Fed es que el mensaje funcione, que la economía se fortalezca, que los trabajadores perciban los aumentos que tanto necesitan, que los consumidores abran sus billeteras, y que las compañías puedan recuperar rentabilidad. "Creo que tienen mejores posibilidades con este nuevo marco", señala Markowska.

También hay un supuesto más oscuro que podría hacer que suban los precios. En ese caso, las políticas monetarias y fiscales laxas son difíciles de replegarse políticamente a pesar del aumento de la inflación provocado por la escasez de trabajadores, por las barreras comerciales que cortan importaciones vitales, y otros factores. En marzo, Charles Goodhard, de la London School of Economics, y Manoj Pradhan, de Talking Heads Economics, escribieron en una columna del Centro de Investigación en Políticas Económicas: "La pandemia y el impacto sobre la oferta que ha producido marcarán la línea divisoria entre las fuerzas deflacionarias de los últimos 30 o 40 años, y el resurgimiento de la inflación de las siguientes dos décadas".

¿Resurgimiento? Tal vez. De momento, Powell piensa más en subir la inflación que en otra cosa. "Llevará algún tiempo", dijo el 16 de septiembre. "Es un proceso lento, pero hay un proceso en marcha". Lo dijo como un banquero central plenamente moderado, y prudentemente irresponsable. <BW> Peter Coy, con Rich Miller

THE BOTTOM LINE. La Reserva Federal se ha comprometido a tolerar la inflación por encima de su meta del 2%. No queda claro cómo hará para que llegue a ese nivel.

De la IA al reconocimiento facial China fija las reglas de la tecnología de punta



★★ Zhao Houlin ★★ es director de la agencia de telecomunicaciones de la ONU, un árbitro internacional que fija algunas de las normas que están dando forma a la moderna industria tecnológica. Pero eso no impide que aflore su patriotismo.

Por James Kynge en Hong Kong y Nian Liu en Beijing

Ex funcionario gubernamental en China, Zhao varias veces ha elogiado la Iniciativa del Cinturón y el Camino, el proyecto del presidente chino Xi Jinping de invertir en infraestructura en el exterior. También ha defendido a Huawei, el campeón tecnológico chino, de las acusaciones estadounidenses de que sus equipos pueden usarse para tareas de espionaje.

"Hasta ahora no hay pruebas de esas preocupaciones con los equipos de Huawei", declaró Zhao, quien es secretario general de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, a periodistas el año pasado en Ginebra. "Invitaría a que le concedan a Huawei igualdad de oportunidades para competir por negocios".

Pero es en su desenfadado apoyo a las normas de la tecnología china donde

resulta más llamativa la lealtad de Zhao a Beijing. Aunque al asumir su lugar en la UIT se comprometió a actuar "solo en vistas del interés de la unión" y evitar la influencia de cualquier país, es habitual que festeje la creciente presencia de China en los sectores de Internet y telecomunicaciones.

"Hoy en la discusión de normas relevantes en la UIT, la fuerza técnica de China ya está en el primer escalón y la comunidad internacional espera que el país tenga un mayor papel en el sistema de la ONU", declaró Zhao según el Diario del Pueblo, un medio oficial chino. En otras declaraciones publicadas por la prensa china alabó el papel de las compañías tecnológicas de su país en fijar las nuevas normas de la industria.

Zhao se negó a comentar sobre esas afirmaciones. Sin embargo, su defensa de los intereses chinos arroja luz sobre la disputa geopolítica en torno a las normas tecnológicas, un aspecto desdenado pero crucial en la nueva contienda por la influencia planetaria entre China y los Estados Unidos.

Esas reglas pueden parecer oscuras, pero son un elemento crucial en la tecnología moderna. Si la guerra fría estuvo dominada por la carrera para fabricar armas atómicas, el cotejo entre Estados Unidos y China –además de la UE– se desarrollará, en parte, a través de la lucha por dominar las normas detrás de los sectores más importantes de nuestro tiempo.

Aprestos

El poder comercial y geopolítico de los protocolos industriales hace tiempo que ha sido reconocido. Werner von Siemens, el industrial e innovador alemán del siglo XIX que dio su nombre al conglomerado que fundó, dijo alguna vez: "El que domine las normas, domina el mercado".

La fijación de estándares por décadas ha sido potestad de un pequeño grupo de democracias industrializadas. Todo desde el ancho de las vías de tren al software, los satélites, las frecuencias de los teléfonos celulares y una amplia gama de parámetros de dispositivos electrónicos y procesamiento de datos

ha sido decidido por organizaciones dominadas por occidentales.

Pero China tiene otras ideas. "Las reglas industriales son una zona importante de disputa en la nueva guerra fría, y Beijing y Washington se están apresando para modelar el desarrollo y la aplicación de parámetros mundiales", opina Adam Segal, director del programa de política digital y de ciberespacio en el Consejo de Relaciones Exteriores, un centro de estudios de Nueva York.

Segal y otros expertos señalan que la intensificación de la batalla entre China y los EE.UU. por dominar esas normas, especialmente en tecnologías emergentes, podría comenzar a dividir al mundo en diferentes bloques industriales. Del mismo modo que los pasajeros de tren que viajando de Europa occidental a algunos países del antiguo bloque soviético deben, incluso hoy, cambiar de formación para adaptarse al diferente ancho de vía, la competencia estratégica entre los EE.UU. y China plantea el espectro de una fragmentación de las reglas creada por una nueva fractura tecnológica.

Segal dice que es posible, por ejemplo, que las telecomunicaciones móviles en 5G –la tecnología que permite la "Internet de las cosas"– queden divididas en dos sectores rivales que reflejen la influencia de las dos potencias. También es posible alguna forma de separación en semiconductores, inteligencia artificial y otras áreas en las que es intensa la rivalidad, agrega.

"En algunos sectores habrá dos bandos relativamente incompatibles –avisa Segal. Pero en otros posiblemente haya la demanda de una cooperación. Es posible que ciertos mercados grandes que han dejado en claro que no quieren elegir entre China y Estados Unidos, presionen a las firmas chinas y estadounidenses para que se logre algún grado de compatibilidad".

En Washington, la batalla por la influencia sobre las reglas tecnológicas se considera crucial en algunos sectores para defender la democracia de la influencia de China, que la ex secretaria de Estado Madeleine Albright define como "el pionero mundial en lo que

llamamos tecno-autoritarismo".

Mark Warner, vicepresidente demócrata de la comisión de Inteligencia del Senado estadounidense, ve la amenaza de China en términos igual de contundentes. Beijing, asegura, intenta controlar la próxima generación de infraestructura digital, y, al hacerlo, impone principios que son contrarios a los valores norteamericanos de transparencia, diversidad de opiniones, interoperabilidad y respeto por los derechos humanos.

"En los últimos 10 a 15 años el papel de liderazgo (de EE.UU.) ha sido erosionado y ha disminuido nuestra influencia para establecer reglas y protocolos que reflejen nuestros valores", dijo Warner en un webinar en septiembre. "En consecuencia, otros, pero China principalmente, ocuparon el vacío fomentando normas y valores que favorecen al partido comunista chino".

"Los dirigentes del partido comunista están desarrollando un modelo de gobierno tecnológico que haría sonrojar a Orwell", agregó Warner refiriéndose a George Orwell, el autor británico de la novela distópica 1984.

Esos temas preocupan a otros en Washington. Dos legisladores, David Schweikert y Ami Bera, presentaron en junio un proyecto de ley bipartidario titulado "Asegurar el Liderazgo

Estadounidense en las Normas Internacionales" que ordena estudiar la influencia china en la fijación de normas de la tecnología mundial.

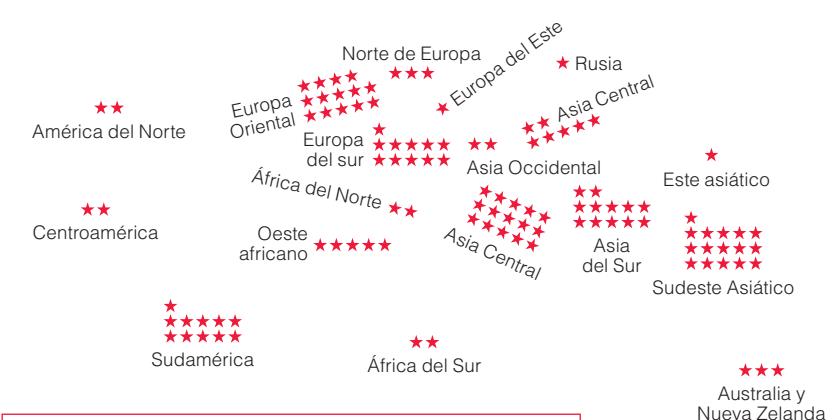
Aplicaciones civiles y militares

Desde la perspectiva estadounidense, el desafío chino deriva de tres áreas principales. Primero, está desarrollando tecnología avanzada en varios sectores emergentes, como telecomunicaciones 5G e IA. Segundo, al exportar esa tecnología –a menudo a los más de 100 países que participan de la Iniciativa del Cinturón y el Camino– fomenta la adhesión a una serie de reglas y protocolos propios de China. Tercero, Beijing está mejorando su influencia en la ONU y otros cuerpos que fijan normas para favorecer los intereses de sus propias empresas.

Yang Guang, analista senior en Beijing de la consultora Strategy Analytics, afirma que China hace tiempo está interesada en dar más relevancia a sus normas tecnológicas. "Es justo que los extranjeros no prestaran atención a eso antes", agrega, dando los ejemplos de TD-SCMA y WAPI, dos normas de telecomunicaciones de hace una década que no consiguieron levantar vuelo.

El gobierno chino está trabajando en aras de un plan maestro de normas –Normas China 2035– que se cree que

Cantidad de proyectos acordados entre empresas chinas y distintas regiones del mundo para crear ciudades inteligentes (desde 2013)



De los 116 proyectos acordados, 70 fueron en países que participaron de la iniciativa del Cinturón y el Camino.

Fuente: RWR Advisory



Beijing hará público antes de que termine este año. La estrategia buscaría fijar metas de estandarización en las tecnologías de la crucial generación próxima. También recalcaría el imperativo de fortalecer el papel de China en las organizaciones reguladoras, acotan analistas.

"La estrategia se concentrará también en reglas para facilitar la fusión cívico-militar, un concepto que ha hecho avances considerables en China y que ha provocado escozor en las comunidades estratégicas del exterior, en particular en Washington", escribió en un informe John Seaman, investigador del Instituto Francés de Relaciones Internacionales y del Centro de Políticas para el Nuevo Sur.

La fusión cívico-militar es un plan para usar lo mejor de la investigación y el desarrollo civil como impulso para la capacidad tecnológica del Ejército Popular de Liberación. El proyecto está liderado por el propio Xi, quien dirige la Comisión del Desarrollo de la Fusión Civil-Militar. Se cree que apunta a avances civiles de "uso dual" en zonas como la informática cuántica, big data, semi-

conductores, 5G e IA, pero las iniciativas concretas siguen en secreto.

"El mayor potencial de China está en sectores en los que todavía no se definieron las normas", avisa Seaman. "Por eso, puede desplegar tecnologías en mercados foráneos que usen normas chinas, para establecerlas 'de hecho'".

Ruta de la seda digital

Crucial para el objetivo de popularizar normas chinas en el exterior es la Iniciativa del Cinturón y el Camino (ICC), que Zhao considera "prometedora".

Por lo general se ve a la ICC como un vasto programa chino para construir rutas, líneas férreas, puertos, aeropuertos y otras formas de infraestructura en países en desarrollo. Pero esa impresión pasa por alto un punto clave. La ICC también es un medio de difundir tecnologías chinas –y las normas con las que operan– a lo largo del mundo en desarrollo mediante la construcción de lo que llaman "ruta de la seda digital".

"El gobierno chino ha estado promoviendo activamente su manual de gobierno cibernético y de Internet en mu-

chos países en desarrollo, más recientemente insistiendo en la conectividad 5G y en proyectos de ciudades inteligentes a través de la ruta de la seda digital", opina Rebecca Arcesati, analista de Merics, un centro de estudios de Berlín.

Las "ciudades inteligentes" son un eje de la campaña de difusión de normas debido a que incorporan tecnologías emergentes. Los sistemas de reconocimiento facial, de análisis de big data, las telecomunicaciones 5G y las cámaras de IA que se unen para crear ciudades inteligentes son todas tecnologías cuyas normas siguen en el aire. Por eso constituyen un gran premio en el impulso de China por las normas.

"China está fijando normas a través de exportaciones y adopciones externas de su tecnología", dice Jonathan Hillman, analista del CSIS, centro de estudios de Washington. "Un país como Serbia puede de que no decida adoptar normas chinas, pero después de suficientes compras y contratos, podría terminar adoptándolas. Está el riesgo de quedar atrapados, que hacer la transición se vuelva demasiado costoso".

Serbia es uno de los muchos países que contrataron un paquete de ciudades inteligentes instalado por China que incluye cámaras de vigilancia provistas por Hikvision, una empresa que los EE.UU. puso en la lista negra por supuestas violaciones de los derechos humanos en Xinjiang. De hecho, el paquete de ciudades inteligentes ha demostrado ser inmensamente popular para gobiernos que quieren automatizar servicios como el manejo del tráfico, los sistemas cloacales y la seguridad pública, a la vez que mantienen la vigilancia sobre las personas.

Un estudio de la consultora de Washington RWR Advisory indica que, en 2013, empresas chinas firmaron en todo el mundo 116 contratos por paquetes de ciudades inteligentes y "ciudades seguras", 70 de los cuales correspondieron a países que participan de la Iniciativa del Cinturón y el Camino. La principal diferencia entre los equipos de las ciudades "inteligentes" y "seguras" es que los segundos se dirigen principalmente a vigilar y supervisar a la población, mientras que los otros apuntan a automatizar funciones municipales a la vez que incorporan también tareas de vigilancia.

Ciudades de Europa occidental y meridional firmaron un total de 25 de esos proyectos inteligentes y seguros, agrega RWR Advisory. También hubo convenios con urbes del sudeste de Asia y Medio Oriente, con 16 y 15 firmas respectivamente.

Andrew Davenport, director de Operaciones de RWR Advisory, sostiene que las ciudades inteligentes abren la puerta a una serie de riesgos. "En esencia incrementan el riesgo de intrusiones ciberneticas o abusos, ya sea en cuanto a seguridad de datos o seguridad cibernetica", precisó. "El riesgo cibernetico que está vinculado a entidades sujetas a las leyes chinas y a estructuras gubernamentales se amplifica en este entorno".

Junto con esas movidas exportadoras pensadas para difundir sus normas tecnológicas, China también ha estado activa firmando acuerdos políticos con el mismo fin.

El informe anual 2019 acerca del Desarrollo de la Estandarización de China, un documento oficial, deja en claro que la promoción de las normas tecnológicas propias es una prioridad de la ICC. Hasta 2019, se habían firmado 85 acuerdos de cooperación sobre normas con 49 países y regiones, aunque hay poca literatura sobre la amplitud y los contenidos específicos de esos convenios.

Empuje institucional

No contenta con establecer acuerdos bilaterales a lo largo del Cinturón y el Camino, China también trata de persuadir a las agencias multilaterales de normas para que reconozcan su creciente influencia.

Hace tan poco, cerca de 2007, China era apenas un pececito en la Organización Internacional de Estandarización, uno de los principales organismos mundiales encargados de fijar normas, integrado por 164 países. También entonces tenía escasa participación en las muy importantes comisiones y subcomisiones técnicas que deciden cuáles normas adoptar.

Pero en 2008 Beijing consiguió ganar un lugar como sexto miembro permanente del consejo ISO y en 2013 se convirtió en miembro permanente de su consejo de administración técnica, junto con los EE.UU., Japón, Reino Unido, Alemania y Francia. En 2015, la organización obtuvo por primera vez la presidencia, cuando eligieron a Zhang Xiaogang, un ex directivo de la industria siderúrgica, para un mandato de tres años.

Una historia similar sucedió en la Comisión Internacional Electrotécnica, una organización de 88 miembros que publica las normas en artículos de electrónica. La influencia allí de China ha crecido de modo constante hasta desembocar en enero en la designación de Shu Yinbiao, quien también es director de la empresa estatal eléctrica de China, como titular de la CIE. Zhao completa la foto como director de la UIT, el organismo que debería conducir hasta 2023.

Esta mayor representación ha tenido un efecto marcado en el peso de China

en la fijación de normas. Hacia marzo de 2019, por caso, China había propuesto 11 normas para la Internet de las cosas dentro del esquema ISO/CIE, cinco de las cuales fueron adoptadas y publicadas, en tanto las otras seis están sujetas a revisión, apuntó Seaman.

La Empresa Estatal Eléctrica de China también llevó adelante un golpe. La CIE aceptó encargarse de la coordinación de normas para un concepto denominado Interconexión Mundial de Energía, que en síntesis apunta a crear grandes redes de cables de electricidad que comuniquen países y continentes. Si la idea levanta vuelo podría beneficiar directamente a la firma china, que es el líder mundial en la fabricación de líneas de transmisión de voltaje ultra alto.

La creación de tamaño poder institucional en esos organismos es una clara señal de que China ejercerá mucha más influencia sobre las normas tecnológicas. Pero igual de cierto es que se está gestando una respuesta desde Washington. Mientras que Europa posiblemente quedará encerrada entre las ambiciones de las superpotencias rivales.

"La forma autoritaria y no transparente de China respecto al manejo de datos socava la confianza en sus normas y en las plataformas en el exterior", dice Arcesati. Por otro lado, la estrategia actual de los EE.UU. consiste en igualar la seguridad de los datos con la ruptura total y unilateral con la tecnología china en la esfera digital. Lo que pone a Europa en una posición sumamente difícil".

Para Seaman, lo más grave que podría ocurrir es la ampliación de la separación tecnológica. Si se frena la colaboración internacional respecto de las normas, podrían formarse bloques tecnológicos enfrentados que no se hablen entre sí. "Sería como tratar de conectar con alguien en WeChat desde Facebook, pero a una escala industrial".

Davenport ve un peligro similar. "Si los EE.UU. se enfrasca más activamente en tratar de enfrentar la influencia china sobre los organismos que fijan las normas podría empujarla a crear alternativas paralelas. Lo que en último caso conduciría a un terreno más bifurcado en las normas industriales". <AP>



ABRIR EN CUARENTENA

Los emprendedores gastronómicos no se detienen, ni siquiera en medio de la crisis. Quiénes encabezan las nuevas propuestas que surgieron en los últimos meses. La tendencia de las dark kitchen detrás de los envíos gourmet a domicilio.

La cuarentena canceló muchos planes, pero mantuvo inalterables otros y hasta alentó nuevos proyectos: aquellos que vieron la oportunidad en la crisis.

Sin dudas, la gastronomía fue uno de los rubros más golpeados por el Covid-19. Según datos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés, los primeros cinco meses de aislamiento obligatorio dejaron como saldo el cierre de casi 1500 locales del sector, y la entidad prevé que la bajada de persianas continuará: "La recuperación de nuestra actividad va a tardar en llegar, ya que el daño generado por un cierre tan prolongado no será subsanado ni siquiera con la reapertura total", señalan.

Según informan en la asociación, para que un local gastronómico llegue a un "punto de equilibrio necesita una explotación promedio de un 70 por ciento por ciento de su capacidad".

Pero en medio de tanta oscuridad, hay destellos de luz: desde valientes que inauguran locales hasta personal del rubro que se quedó sin trabajo en relación de dependencia y emprendió proyectos propios.

Los cocineros Pablo Moretti y Jonathan Morales perdieron sus empleos apenas arrancó la cuarentena. "Yo trabajaba en Proper y Jonathan en Prospero Velazco, ya en abril estábamos desempleados. Nos conocimos en 2019, mientras trabajábamos en Francia, y en diciembre del año pasado decidimos hacer un *pop up* juntos y nos fue muy bien", cuenta Moretti, ese fue el debut de La Rentrée, como llamaron a su emprendimiento.

Aunque pensaban mantener esa impronta y hacer cenas de forma esporádica, los despidos y la cuarentena activaron el modo recalculando del GPS. "Habíamos alquilado una cocina para el *pop up* y decidimos hablar con los dueños y empezar a trabajar en el lugar para ofrecer un *delivery* que fuera diferente, que tuviera una base francesa y un precio accesible", explica.

A la pastelera Valentina Díaz le pasó algo similar. Hizo temporada en Sierra de la Ventana y al regresar el panorama ya estaba tan caldeado que ni siquiera llegó a enviar currículums. "Siempre había querido tener algo propio, pero a la vez la relación de dependencia terminaba ganando. Era un proyecto que no se concretaba y la cuarentena me dio el puntapié que necesitaba", asegura. Entonces se abrió el camino para Donna, su propia pastelería.

También hay aficionados a la cocina que estaban empleados en otros rubros y decidieron hacer de su *hobby* un oficio a causa de la crisis económica que desató la cuarentena. Jorgia

Machado y Fernanda Riffó son un ejemplo; Machado, que es brasileña, daba clases de idiomas y Riffó, oriunda de Chile, trabajaba en la industria textil, pero la despidieron, entonces decidieron hacer realidad lo que sus amigos les pedían siempre: vender los platos que posteaban.

"Empezamos con Cocina Amoras porque siempre cocinábamos y subíamos fotos de los platos, recibíamos mensajes de gente y amigos que nos querían hacer pedidos, así que hace dos meses arrancamos con este proyecto", cuenta Machado.

El menú es bastante ecléctico, una cocina fusión donde Brasil se lleva el protagonismo. Un clásico *verde amarelo*, la calabaza rellena con camarones, pasa por el tamiz chileno de Riffó y se completa con mejillones. Y así con varios platos, hasta ofrecen el famoso brigadeiro en versión vegana.

Cocina por horas

La cuarentena logró que el *delivery* se volviese un *boom* y así se afianzara un modelo que en Europa y Estados Unidos despuntó pocos años atrás, el de las *dark kitchen*. Se trata de cocinas industriales que funcionan para reparto a domicilio.

En el exterior, la tendencia surgió de la mano de *apps* como Glovo, Rappi y Deliveroo. Pero este modelo también funciona con autonomía de las *apps*: muchas son empresas privadas que permiten alquilar cocinas por mes, días e incluso horas. En CABA existe Batré, un *coworking*, como ellos se definen.

Este espacio, ubicado en Palermo, cuenta con tres estaciones de cocina, todas equipadas más un aula para dictar *workshops*, talleres y hasta hacer producciones de fotos.

Batré abrió sus puertas en octubre del año pasado, y si bien es pre pandémico, el escenario que se desató en marzo expandió su negocio.

Creado por la venezolana Rosalba Gómez, nació después de mucha investigación. "Una empresa se encargó de hacer un estudio de mercado y detectamos que en Buenos Aires había muchos estudiantes de cocina, pero que era difícil para ellos instalar una cocina; Batré les cede el espacio y les da la cocina como si fuese de ellos", explica. "Queremos apoyar a los gastronómicos en este momento tan difícil", agrega.

Además, están habilitados como restaurantes, tienen un salón en planta baja y hasta que pueda volver a funcionar colo-

caron mesas en la vereda, para que los *chefs* que trabajan allí puedan ofrecer ese servicio a sus clientes. Allí cocinan los creadores de La Rentrée, que ofrecieron *take away plus* algunos fines de semana. El modelo es totalmente disruptivo, ya que cualquier cocinero con una mínima inversión accede a una cocina llave en mano.

La mayoría de los *caterings* cuenta con cocinas enormes y ante la imposibilidad de realizar eventos, comenzaron a alquilar sus espacios o se unieron como socios estratégicos en proyectos que les interesaban. Ese es el caso de "Ya Cabrón", un emprendimiento nacido en la pandemia que despacha desde la cocina de Tree, el reconocido *catering* de los *chefs* Agustín Jiménez Rivarola y Alejandro Luchetti.

"Con la pandemia, en Tree Compañía de Cocina tuvieron que reinventarse y lanzaron Tree Almacén, yo ya conocía a los dueños, me encantaba su concepción de la gastronomía y les conté lo que quería hacer, les propuse armar una sociedad en la que ellos aportaran la estructura", cuenta Esteban Cigliutti, creador de Ya Cabrón.

Despachan solo los viernes, arrancaron con 25 boxes (un menú de inspiración mexicana para dos) y hoy están en 80.

"La llegada de Ya Cabrón activó la cocina de Tree, cambió la energía, los tres estamos muy contentos", concluye Cigliutti.

También hay restaurantes que directamente eligen trabajar solo como *deliverys*, ni siquiera con *take away*, por eso su centro de operaciones es una *dark kitchen*. Un ejemplo es la pizzería "Il Salvatore", que abrió sus puertas en pandemia y funciona muy bien.

Este modelo tiene muchas ventajas sobre todo en un momento de billeteras flacas. Según Jorge Blasco, *chef* español y asesor gastronómico para restaurantes, "la inversión de un negocio *dark kitchen* está entre un 20 por ciento, 25 por ciento de la necesaria para montar un restaurante convencional".

El ahorro está en múltiples factores: sin salón no es necesario invertir en mobiliario ni vajilla; el alquiler de un establecimiento para montar una *dark kitchen* es más económico que el de un restaurante porque exige menos espacio, también se reduce la plantilla de personal.

Los valientes de siempre

Claro que también hay ejemplos que engrosan la categoría de lo convencional, es decir restaurantes que abrieron sus puertas –o mejor dicho la entornaron– en plena pandemia.

Para algunos, el coronavirus cayó como una sorpresa. Así

sucedió con Diego "Tatu" Rizzi y su pareja, Memi Saravia, quienes habían comenzado las obras de "El Imperfecto" en enero.

Ya cuando el rumor de la cuarentena era fuerte, decidieron ponerse ellos los ladrillos al hombro y terminar lo que faltaba, como pintar paredes y construir la barra. El 9 de julio, El Imperfecto despachó por primera vez.

Rizzi, que ya es conocido en el rubro gastronómico por haber creado restaurantes como Blanch y Opio –este último todavía en funcionamiento–, está satisfecho con los resultados, pero indica: "Llenar un local al 50 por ciento es lo mismo que la nada, para que un restaurante te deje un buen margen es necesario llenar y hacer segunda vuelta. Hoy hay mucho gasto extra como la vajilla descartable, el film, los envoltorios, la comisión al *delivery*".

Marina Lis Ra es otra valiente: la apertura del restaurante propio era muy esperada en el ambiente. Tras haber pasado por la cocina de Niño Gordo y luego por Opio (allí hacía un *pop up* solo los lunes), en diciembre encontró local para Na Num.

Su fecha prevista de inauguración era el 28 de marzo, pero la cuarentena la encontró con algunos infaltables pendientes de instalación, como la cocina y la campana.

Continuar con las obras fue una odisea, cuenta Ra, especialista en cocina coreana: "Al principio no estaban permitidas, después el personal no podía viajar o no quería venir y eso hizo que todo se atrasara". Finalmente, logró abrir a principios de julio.

En septiembre, la pandemia sumó un nuevo hijo gastronómico: Forêt. Fernanda Estévez y sus hermanos tenían un restaurante en Avenida Congreso y Montañeses. Al estar rodeado de colegios y oficinas, sus mesas estaban llenas todo el día, pero unos días antes del 20 de marzo decidieron cerrar. "El lunes, martes y miércoles de esa semana hicimos solo dos o tres mesas, un panorama 100 por ciento diferente al de siempre, así que decidimos cerrar", cuenta.

El cierre llevó a replantearse qué querían hacer y así decidieron cambiar la impronta por completo. "Quisimos ir por nuestro sueño, hacer un lugar con una pastelería increíble, un muy buen café y con platos de nuestra infancia. Creímos que si hacíamos lo que sentíamos tendríamos más posibilidad de que la gente se copara", explica, y no se equivocaron. Remodelaron todo el local –"con un presupuesto acotado", aclara– y abrieron justo cuando se permitió la atención en las veredas. ¿El resultado? todas las mesas llenas cada fin de semana.

La sucursal de la cafetería Lattente –una de las primeras cafeterías de especialidad de la Ciudad– en Cañitas abrió a principios de diciembre del año pasado y al poco tiempo se vació el local contiguo y sus dueños tuvieron la oportunidad de alquilarlo.

"Decidimos darle para adelante sin tener muy en claro qué hacer en ese espacio. La cuarentena nos agarró con la obra empeñada y ahí pensamos, ¿ahora qué hacemos?", cuenta Sharon Blicher, una de las socias.

Cuando Lattente pudo volver a abrir sus puertas empe-

zaron a tener un termómetro de lo que pasaba. "Tuvimos la oportunidad de escuchar la demanda de la gente, sus necesidades, vimos mucho flujo de vecinos, personas que antes agarraban el auto y se iban a comer a otras zonas, empezaron a salir por el barrio, querían darse un mimo, hacían las compras y se tomaban un café, compraban panes para *stockearse*", indica.

En un mes el nuevo local, al que llamaron Cerca, estaba listo. Se habilitó directamente como *take away*, así que no tiene mesas en el salón, aunque sus clientes también pueden sentarse en las mesas de Lattente, por ahora solo en las de afuera.

"Como se construyó durante cuarentena ya lo pensamos con ciertos recaudos: toda la pastelería y los panes están expuestos en un mostrador que tiene un vidrio bastante alto para que la gente no tenga acceso a los productos", explica Blicher.

Geraldine Gastaldo y el chef Gabriel Oggero cuentan con una larga trayectoria en el mundo gastronómico, ambos conforman la pareja responsable de Crizia y decidieron apostar a más en este contexto adverso. En junio, lanzaron June, una propuesta de clásicos de la cocina judía en formato *box* (cajas temáticas: *bakery, pastrami, brunch*).

"June no tiene local propio, nació para *delivery, take away y street food*", cuenta Gastaldo, es decir que la producción se elabora en Crizia. Los fines de semana hacen sinergia y en el menú de Crizia, que se puede disfrutar en sus mesas de la vereda, suman dos opciones de sándwiches by June.

Lo que viene

El panorama actual también habla del futuro y algunas cosas en gastronomía no volverán a ser como antes. Los chefs están más atentos a las necesidades de la gente, los gastronómicos dispuestos a hacer el esfuerzo de cobrar menos y achicar márgenes de ganancia y también de hacer una cocina menos pretenciosa y más realista.

Además, cambiarán los comportamientos de consumo. El Noble –la empresa especializada en pizzas y empanadas– lanzó Noble Gourmet, platos congelados listos para calentar en microondas. "Estamos convencidos de que cuando la gente vuelve a las oficinas se va a llevar las comidas de su casa y apuntamos a que esas comidas sean las nuestras, hechas por un chef y a un precio muy competitivo", cuenta Sergio Stalman, director Comercial de la empresa.

Con valores que van de los \$ 99 a los \$ 144, ofrece un menú bien variado: pastas, risotto, pollo, carnes. También se revitalizarán los espacios públicos. Con eso en mente, los creadores de La Rentrée idearon un servicio de picnic. Cuentan con un punto de *pick up* en dos parques de la ciudad, hasta una hora antes los clientes pueden hacer la reserva y retirar un menú para dos que incluye bebidas, vajilla y hasta mantel. Algo así como un picnic *on demand*.

Como todo, cuando unas puertas se cierran, otras se abren; y la gastronomía no es la excepción. <AP> María Paula Bandera.

¿QUÉ ESTÁBAMOS HACIENDO CUANDO FRANCISCO FUE ELEGIDO? **RADIO.**

50 AÑOS DE AMOR

AM 1030 DEL PLATA

50 AÑOS

**COMPROMETERSE CON EL DESARROLLO
Y EL CRECIMIENTO DE UN PAÍS ES DAR
RESPUESTA A LAS NUEVAS NECESIDADES.
ES APOYAR A LAS PYMES ARGENTINAS,
EL PRINCIPAL MOTOR DE NUESTRA
ECONOMÍA. ES, ADEMÁS, ACOMPAÑAR
PROYECTOS QUE DEN RESPUESTA A
NECESIDADES SOCIALES Y DE SALUD.
Y, TAMBIÉN, ES CUIDAR Y POTENCIAR A
NUESTROS COLABORADORES EN LOS
DESAFÍOS QUE PRESENTA ESTA NUEVA
MODALIDAD DE TRABAJO. POR ESTAS
Y MUCHAS RAZONES MÁS: **HSBC ES EL
MEJOR BANCO DE ARGENTINA DE 2020.****



DISTINCIÓN: HSBC MEJOR BANCO DE ARGENTINA 2020.



Juntos prosperamos