

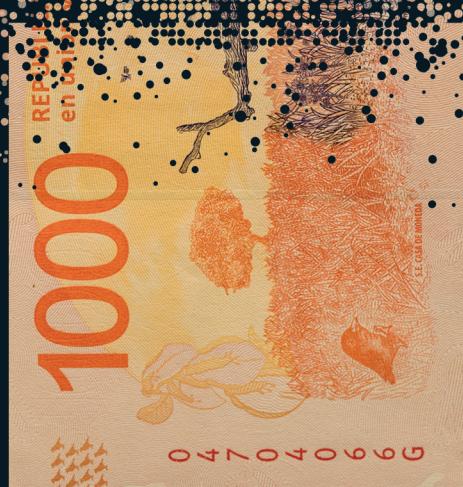


LOS DOMINIOS DE GOOGLE. La política publicitaria del buscador despierta recelo entre los reguladores.

En Alianza con  
**Bloomberg**  
**Businessweek**

# Apertura

Edición 321 - Septiembre 2020 - Argentina \$ 280



Sueldos ejecutivos

## LICUADOS

Por la crisis, los salarios volverán a perder contra la inflación.  
Pero la prioridad de los profesionales pasa por conservar sus puestos.  
Cuánto paga el mercado hoy. Los números en danza.





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



Sarmiento 500 - C.A.B.A.-Argentina  
Teléfono: +5411-4321-2200  
[www.mariva.com.ar](http://www.mariva.com.ar)

Banco Mariva S.A. es Agente de Liquidación y Compensación y Agente de Negociación Integral registrado bajo el N°49 de la Comisión Nacional de Valores.

Apertura

Nota del Editor

## El desafío de no perder el talento

En agosto, más de la mitad de las empresas no tenía ni cerrado ni definido el aumento que iban a recibir en 2020 sus empleados fuera de convenio. La única certeza es que, por tercer año consecutivo, los sueldos van a volver a perder contra la inflación. Y en un contexto de aumentos generalizados de precios, cepo al dólar, crisis económica y pandemia, los salarios están licuados. Cuando el 20 de marzo comenzó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en la Argentina, las empresas no sabían cuánto iba a durar o cómo se iban a implementar las diferentes etapas. A septiembre, continúan las incertidumbres a pesar de que algunas industrias lograron volver a encender

las máquinas. Las luces de la mayoría de las oficinas, en cambio, siguen apagadas, mientras las empresas intentan dilucidar cuándo y cómo se volverá. En este contexto de crisis mundial económica y sanitaria, las noticias que llegan desde el mundo auguran un panorama complejo. La prioridad: conservar todos los puestos de trabajo que se puedan. Por ahora, la salida de ejecutivos y profesionales es por goteo, tanto por las medidas que tomó el Gobierno para evitarlo como por decisión de las propias organizaciones que, a partir de crisis anteriores, aprendieron a mantener al talento lo máximo posible. Pero los *headhunters* advierten de cada vez más profesionales que quieren

irse a trabajar y vivir en el exterior, cansados de enfrentarse a una Argentina que no solo parece no tener rumbo, sino que siempre sorprende con algún volantazo o decisión inesperada que, irremediablemente, termina afectando los bolsillos. Cuando empezó el año, el aumento promedio planeado era de entre 40 y 42 por ciento. A agosto, la mediana daba 38 y el promedio, 36,3 por ciento. Pero solo se había otorgado 20 por ciento y las organizaciones están revisando el ajuste. "No sabemos si vamos a poder completarlo", es la respuesta generalizada entre las pocas que aceptan hablar del tema. Como todo en este año, la realidad obliga a tener flexibilidad y adaptarse. Esa

capacidad de aprender y desaprender de la que tanto se habla ahora como *skill* valorada y que en la Argentina es casi parte del ADN local. A nivel personal, quería aprovechar este espacio para, después de 14 años, despedirme de APERTURA. El compromiso, el profesionalismo, la dedicación y el trabajo en equipo es lo que permite que esta revista siga liderando su segmento después de tantos años de historia, algo poco común en este país y que, sin dudas, continuará durante mucho tiempo más. Gracias por todo y hasta el próximo número.

Florencia Radici

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editores Apertura: Pablo Ortega y Florencia Radici. Redactores: Eugenia Iglesias y Javier Ledesma Cascio. Jefe de Arte y Diseño: Diego Barros. Subeditora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefes de Desarrollo Comercial Multiplataforma: 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.

.....

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

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).

Septiembre 2020



## Primer plano

- ▷ ¿Un trabajo para la inflación? 6
- Perfil Pablo Sibilla 8
- Gente para tener en cuenta Gonzalo Otálora y Gisela Krasfiansky 12
- Pases del mes 12

## Ecosistema

- ▷ Emprendedor Ecobella 14
- Pitch 16
- Kitchenita

- Nota de tapa
  - ▷ Sueldos Ejecutivos Licuados 18
  - Por la crisis, los salarios volverán a perder contra la inflación. Cuánto paga el mercado hoy. 26
  - Freno de mano Cuestión de imagen 30
- En Alianza con Bloomberg Businessweek**

- ▷ Google domina las publicidades de búsquedas más que nunca. Está trabajando en eso 88
- Colapso en Texas 92
- El Bronco está de vuelta 98
- El año del éxito en cuarentena 102



- |   |  |
|---|--|
| <b>Negocios</b>   | <b>Target</b>  |
| ▷   | ▷  |
| "Me encantaría tener producciones locales las 24hs, pero el mercado tampoco lo resiste" | Dinks & Sinks en la nueva era de consumo 80  |
| Dario Turovelzky (Viacom)   | "Hay clientes que buscan una agencia creativa, pero no quieren ser creativos"          |
| 34  | Mercado & Sarni 84   |
| <b>Reporte Agro:</b>  | <b>La City</b>   |
| la danza de la lluvia   | ▷  |
| Qué están mirando los VCs   | Cubrir todos los frentes 86  |
| Renovarse para seguir viviendo  | <b>FT</b>  |
| Hacia dónde escalan los modelos de negocios   | ▷  |
| Vuelta al juego   | Los recessionalis: por qué el coronavirus es otro cruel revés para los millennials 108 |
| Efecto bola de nieve  | <b>Style</b>   |
| 50  | ▷  |
| <b>Innovación</b>   | El día después 70  |
| ▷   | Remotas pero ágiles 76   |
| El día después  | Lujos en clave interna 112   |

# HOY, MÁS QUE NUNCA, ACOMPAÑAMOS A MÁS DE **230.000** KIOSQUEROS Y ALMACENEROS.

Convertimos la incertidumbre en compromiso,  
porque el futuro lo construimos entre todos.

#JuntosSalimosAdelante

COCA-COLA ARGENTINA

Logos: Coca-Cola FEMSA, ARCACONTINENTAL, Coca-Cola ANDINA, Reginald Lee S.A., Asociación de Fabricantes Argentinos de Coca-Cola

Cerrado el capítulo de la reestructuración de la deuda, el Gobierno enfrenta su nueva batalla: reducir el déficit fiscal. El ministro de Economía, Martín Guzmán, anticipó previo al envío de la Ley de Presupuesto que el objetivo para el año próximo será que las cuentas públicas cierren con un desequilibrio primario (antes del pago de intereses de la deuda) del 4,5 por ciento del PBI. ¿Es alcanzable esa meta, dado que el rojo finalizará este año en más del doble por la expansión del gasto que ocasionó la pandemia?

"En los primeros siete meses el déficit primario alcanzó el 4,3 por ciento del PBI, más de ocho veces el observado en 2019. Mi estimación para todo 2020 ronda los 10 puntos del Producto, dado que en lo que resta del año veremos un deterioro aún mayor de las cuentas fiscales, si tenemos presente que es un hecho que la cuarentena se extienda varios meses más", señala Luis Secco, director de la consultora Perspectiv@s Económicas. El punto es: ¿puede recortarse el déficit al 4,5 por ciento en 2021, tomando en cuenta que parte de la expansión del gasto, como el IFE, será difícil de achicar de un día para el otro? "Una consolidación fiscal de más de 5 puntos del PBI en un año no es algo que hayamos visto nunca en la historia de la Argentina. Y será todavía más difícil de alcanzar en un contexto de bajo crecimiento del PBI y con una situación de pobreza que será incluso más grave que la que tu-

## Actualidad

# ¿Un trabajo para la inflación?

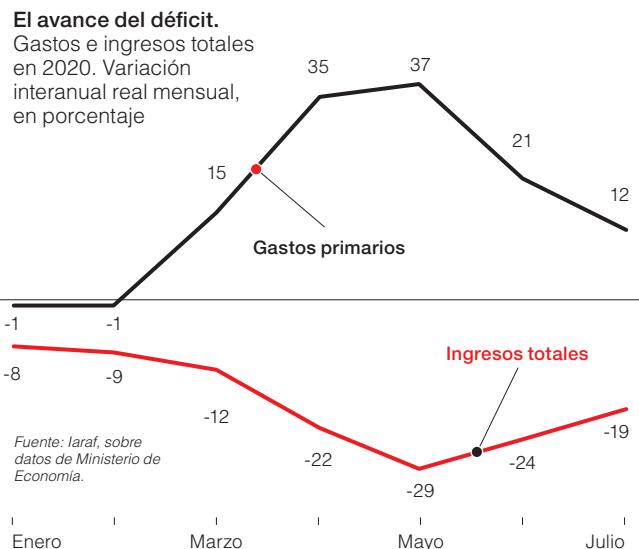
► El Gobierno anticipó su objetivo de que el déficit primario sea del 4,5 por ciento en 2021. ¿Es cumplible? El factor licuación. Qué análisis hacen los economistas.

vimos en el arranque de la Administración Fernández. Además, tampoco será fácil lograr semejante reducción del déficit fiscal en un año electoral", evalúa Secco.

Gabriel Rubinstein, titular de la consultora homónima, proyecta que el déficit fiscal cerrará este año en torno al 8 por ciento del PBI. Pero respecto del objetivo para 2021 dice: "Si no recrudece la cuarentena, es decir, si se siguen abriendo actividades, más allá de que no ceda en sí la pandemia, es muy lograble. En realidad el equipo

económico estimaba un déficit primario no mayor al 2 por ciento del PBI (para 2021). Pero la decisión política fue llevarlo al 4,5 por ciento. A mi juicio es un error, ya que no es necesario tanto estímulo fiscal para la recuperación". Para Guido Lorenzo, director ejecutivo de la consultora LCG –que también prevé un déficit del 8 por ciento para este año–, el crecimiento de la economía ayudará a licuar parte del gasto en 2021. Pero cumplir con una meta del del 4,5 por ciento "dependerá de la disposición o posibilidad

del Gobierno de avanzar en un desarme prácticamente total del gasto Covid, o de una reducción de otros gastos, como los subsidios". El economista saca cuentas: "En 2021 será necesario recomponer la movilidad de los haberes previsionales y asignaciones familiares. Asumiendo que el Gobierno avanza en la restitución de una fórmula de movilidad que contempla la dinámica de los ingresos fiscales, podrá generarse algún ahorro en la medida en que la inflación se acelere". Lorenzo calcula que si las jubilaciones aumentan un 0,5 por ciento en términos reales, eso se traduciría en una baja del 0,6 por ciento en el déficit. Y si el gasto real en salarios se mantiene estable, la licuación aportaría otro 0,2 por ciento. Pero aún así sería necesario desmantelar el gasto Covid, que hoy representa casi 3 por ciento del PBI, aclara Lorenzo. Para no recortarlo habría que avanzar sobre los subsidios a las tarifas, subir impuestos o achicar el resto del gasto, precisa. "Casi con certeza la pauta del 4,5 por ciento requerirá nuevos impuestos", remata. Secco advierte sobre la alternativa de dejar que la inflación "haga el trabajo sucio", al mantener el gasto por debajo de la suba de precios. "Licuar ordenadamente es casi un oxímoron. Al menos en nuestra historia no hubo episodios en los que ello haya resultado posible". Para recuperar la confianza hay que crear las condiciones para que el país vuelva a crecer, con otras señales, concluye. <AP> Pablo Ortega.



Sofía ICBC Pymes

Luciano, tenés la habilitación a proveedores. 

Cuando llegues a la empresa te llamo, así ponemos todo en marcha.

¡Dale, gracias! 

**SOMOS PARTE DE TU PYME TODOS LOS DÍAS.**



Sabemos que cada Pyme es un mundo. Por eso estamos a tu lado siempre. Escuchándote y adaptándonos todos los días para encontrar las mejores soluciones a tu medida.



Tomá con la cámara de tu celular el QR, ingresá al sitio y conocenos.

El futuro nos inspira.



De adolescente, Pablo Sibilla pasaba los veranos trabajando en la empresa donde su madre era ejecutiva. Él, que entonces cursaba la secundaria en un colegio técnico, ayudaba a hacer planos en la empresa prestadora de servicios petroleros, o daba una mano en la fábrica. “Esa experiencia me dio una idea de cómo funcionaban las empresas. Y me enseñó que nada es regalado en la vida, hay que ganárselo. Con eso, cuando tenía edad de empezar a pensar qué quería hacer, ya tenía una noción un poco más clara”, recuerda quien en enero de este año asumió como número uno de la filial ar-

#### Perfil

## Pablo Sibilla

Presidente y director General de Renault Argentina

▷ Con una carrera de más de 25 años en la automotriz, este ingeniero Industrial que se desempeñó profesionalmente entre Brasil y Argentina, asumió en enero el rol al frente de la filial.

gentina de Renault. “Cuando tenía 17 años fui al cine a ver *Wall Street*, con Michael Douglas. Esa película me obnubiló, salí diciendo ‘yo quiero ser ejecutivo’”, agrega quien luego de tener su título en técni-

co electromecánico se decidió a estudiar Ingeniería Industrial en la UADE, para tener una visión más generalista y completó su formación con un MBA de la Ucema. Su primer trabajo fue en

MAN, la empresa alemana de camiones que en el país hacía motores para buques petroleros, pero Sibilla no veía mucho futuro en ese negocio y consiguió un puesto en Acindar, para trabajar en importaciones y exportaciones desde su fábrica en La Tablada. Al poco tiempo su CV llegó a manos de Renault, que lo llamó para un puesto de becario que no lo tentó demasiado, pero igual se presentó en la entrevista. “Fui no muy convencido. Porque yo en Acindar estaba efectivo y el salario era el mismo. Eso me hizo ir muy relajado, por lo que me fue bien en la entrevista y me terminaron seleccionan-



employer brand  
research 2020.

# tiempos de talento.

En tiempos de crisis,  
el talento nos potencia  
para salir adelante.

[randstad.com.ar/employer-branding](http://randstad.com.ar/employer-branding)



do. Pero una charla con el gerente me hizo cambiar de opinión. Vi un estilo de *management* más moderno. Lo que demuestra que en nuestras carreras el factor humano y la calidad de los jefes hacen la diferencia", explica quien finalmente entró de forma efectiva al área de compras, a hacer análisis técnicos de costos de proveedores. Estuvo tres años en esa posición, hasta que a los 27 su jefe tuvo movilidad y le ofrecieron ser gerente con 20 personas a cargo. "Era muy joven, pero fue una combinación de estar listo en el momento adecuado", explica sobre el rol que lo puso en la gestión de Control de Compras y Administración.

En el 2000 le ofrecieron un puesto en Brasil con responsabilidad regional. Era una decisión que requería charlar con su pareja, con quien finalmente se casaron y se instalaron en Curitiba, desde donde manejaba el control de compras para Brasil, Argentina y Chile. A eso le siguió el desafío de montar una división B2B para exportar piezas de proveedores. "Cuando comenzamos éramos tres. Había que armar todo el equipo y desarrollamos un negocio de exportación en el que los primeros años fueron difíciles. Pero cuando conseguí al primer cliente vinieron dos años muy gratificantes", reconoce.

Luego lo convocaron para un puesto financiero, en el control de la gestión comercial para todo Brasil. Y si bien Sibilla no tenía experiencia en ese mundo,

aceptó el desafío porque le tentaba conocer más de cerca el *core business* de la automotriz.

"En 2009 me propusieron volver a la Argentina como director Financiero. No fue una decisión fácil, porque estaban los famosos controles de precios y un contexto poco amigable desde lo económico, pero me motivó el desafío. Viví de todo. Épocas de viento de cola y tormentas intensas. Pero uno aprende más en las crisis que en la bonanza", reflexiona Sibilla que estuvo cuatro años en esa posición hasta que volvió a Brasil para ser VP Financiero de toda la región, convirtiéndose en el primer no europeo en asumir una función así. "El ser local ayuda a conocer el contexto, pero cuando te sentás en esa silla, en casa matriz tienen que estar muy seguros de que tenés puesta la camiseta de la empresa y confiar en que vas a tomar las mejores decisiones", reconoce.

En enero asumió su rol actual y, con su familia todavía en Brasil, viajaba los fines de semana para estar allá hasta que quedó varado por la cuarentena en marzo y estuvo trabajando desde allí hasta hace un mes, cuando pudo viajar a la Argentina con su esposa y sus dos hijos.

En este nuevo desafío le toca ser el primer argentino en asumir desde que la casa matriz francesa tomó el control de la filial, y reporta a Luiz Fernando Pedrucci, *chairman* de la región América. "Uno tiene que trabajar siempre por el interés general de la compañía, independientemen-

te del sombrero que estés usando. Tenés que tener una visión global, con la diferencia que ahora tengo problemáticas distintas. La dinámica te pide cambiar constantemente y es un ejercicio que hay que entrenar: la flexibilidad y la capacidad de adaptarte a los interlocutores", explica sobre el cambio de rol. Y aunque al desafío de asumir una responsabilidad nueva se le sumó el contexto del Covid, con más de 60 días sin poder producir en la planta, Sibilla dice que capitalizaron oportunidades. "La cuarentena nos permitió llegar de otra manera a los operadores. Por ejemplo, hicimos por primera vez un *open forum*, con preguntas en vivo cada uno desde su casa. Hicimos nuevos lanzamientos con eventos virtuales y lo mismo las reuniones de *management*. Hasta estamos haciendo vivos en nuestro Instagram interno con los colaboradores. Descubrimos muchas cosas que llegaron para quedarse".

En su tiempo libre el ejecutivo, que en épocas normales suele tener una agenda cargada de viajes, disfruta de pasar momentos en familia, en especial con sus hijos que son fanáticos del cine, viendo películas. Como rutina para desconectarse del trabajo, va cuatro veces por semana al gimnasio (rutina que extraña en cuarentena), y esta temporada se lamentó no poder viajar a Chapelco, su lugar preferido para descansar, esquiando y admirando el paisaje. <AP>

*Eugenio Iglesias.*



**Marcos Galperin,**  
fundador de MercadoLibre.

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



### Las 6 características del trabajo ideal para los argentinos

- ① Un buen salario es solo el principio. Ppesan cada vez más factores como el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo y el trabajo flexible.
- ② El ambiente agradable está en el top 3 de factores más valorados en el empleador ideal.
- ③ Banca y finanzas, laboratorios, salud y cuidado personal, industria automotriz, software & IT, consumo masivo y gobierno son los sectores percibidos como más atractivos.
- ④ La crisis potencia el combo seguridad y flexibilidad.
- ⑤ Formación y desarrollo de profesional están en ascenso en las consideraciones.
- ⑥ El rol de la cultura y ese "plus" que hace la diferencia.

Fuente: Randstad Employer Brand Research.



"Uno de los desafíos que tengo es pasarme a un rol no operativo. Las empresas de tecnología tienden a hacer difícil eso y hay pocas que lo han hecho bien".

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**

## Pases del mes

**Verónica Marcelo**

Gerente General de Natura Argentina

La ejecutiva, que reemplaza a Diego de Leone que asume el liderazgo regional, está a cargo de Natura en la Argentina. Fue supervisora de Ventas, gerenta y directora en diversas áreas, tanto en el país como para la operación regional. Lideró equipos de Ventas, entrenamiento comercial para operaciones internacionales; marketing, relacionamiento & entrenamiento; y estuvo a cargo de todo el equipo comercial de Natura Argentina. Es mamá de dos hijos, está casada, estudió turismo y realizó un Máster en negocios en la UTDT.

**Flavio Bettini**

De Account Manager del Sector Público en Red Hat a Gerente Comercial para el Sector Público de BGH Tech Partner.

**Nicolás Braun**

De Director de Mercaderías a Gerente General de La Anónima.

**Federico Elewaut**  
De Director de la división de Servicios Transaccionales y Comercio Exterior para Argentina y Cono Sur a CEO de Citi Argentina.

**Iván Espósito**  
De Finance Director del Cono Sur a Country Manager para Argentina y Uruguay de Beiersdorf.

**Leandro Estanga**  
De COO para la Región Sur de Latinoamérica a Vicepresidente de Ventas y Socios de Negocios para Latinoamérica y el Caribe de SAP.

**Mariana Gallo**  
De Gerente Senior de Marketing de la división de Bebidas de PepsiCo para Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia a Directora de la división de Bebidas de PepsiCo Argentina.

**Gastón Gené**

De Head of E-commerce de Garbarino a Chief Operating Officer & Director de Estrategia Corporativa de VU.

**Agustín Hidalgo**

De Loyalty Regional Manager de Despegar a CCO (Chief Commercial Officer) en invertirOnline.

**Juan José López Forastier**

De Líder Regional de Agronegocios en Deloitte a Socio de Russell Bedford Argentina.

**Víctor Mariaca**

De Gerente Comercial Regional de Holcim México a Director Comercial de Holcim Argentina.

**Márcio Querichelli**

De Director General de Daimler a Presidente de Vehículos Comerciales de CNH Industrial para América del Sur.

**Fabricio Radizza**

De Director de John Deere Financial para Cono Sur a Director de Ventas de John Deere Argentina.

**Fernando Silva**

De CEO para Latinoamérica de Mediacom a Socio y Presidente de Untold\_Media para Latinoamérica.

## Gente para tener en cuenta


**Gonzalo  
Otálora (44)**

Autor de Reinventados


**Gisela  
Krasnansky (35)**

Gerente de Asuntos Públicos para Danone Argentina y Cono Sur

Gonzalo Otálora se define como *storyteller*. Periodista de TEA y con estudios en dramaturgia, también es autor de *Reinventados*, un libro digital con más de 40 modelos, casos y ejemplos de reinención de negocios y emprendimientos en medio de la pandemia. Fue director de *Historias que inspiran*, documental que cuenta el lado humano detrás de los negocios, y fundó MobileBook, editorial dedicada a la publicación y edición de libros para celulares. Antes, fue director de Contenidos y Producción de Llorente & Villarruel contenidos, donde lideró ciclos como *Televisión por la inclusión*, y director de Producción de Rosstoc, donde lideró *Todos contra Juan y Ciega a citas*. Su meta, dice, es "transformar un millón de piqueteros y beneficiarios de planes sociales en emprendedores". Su desafío: "Seguir viviendo mi pasión, contar historias".

Fuente: IATA.

**95%**

cayó en julio la demanda de las líneas aéreas basadas en la región, medido en pasajeros transportados por kilómetro. A nivel mundial, la baja fue de 79,8 por ciento. También cayó la demanda de transporte de carga.

# ESTAMOS JUNTOS. ESTAMOS PRESENTES SIEMPRE.

SIGAMOS CRECIENDO.



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

La historia de Ecobella empezó hace 13 años, cuando Agustín Vierheller abrió el cajón de los cubiertos de la cocina y lo vio lleno de palitos chinos descartables.

"Pensé en el desperdicio de madera: en el mundo se fabricaban 80.000 millones de palitos al año. Entonces pensé en buscar un sustituto", cuenta quien, lejos del mundo gastronómico o del diseño, se dedicaba a la cría de caballos y era jugador de polo.

Se le ocurrió desarrollar una opción comestible y comenzó el proceso de creación de palitos de pan. Sus Ecosticks, como llamó al desarrollo, están hechos a base de harina de arroz y tienen una textura muy parecida a la de la madera, con una gran resistencia tanto al frío como al calor. Pero no fue fácil y el proceso le llevó cinco años.

"No había nada parecido en el mundo. De hecho tuve propuestas de empresas muy grandes que me quisieron comprar la idea. Eso me dio seguridad y decidí jugármela", comenta el fundador de la compañía que bautizó haciendo un juego de palabras con el nombre de su hija Isabella. Primero creó un prototipo de horno y luego desarrolló el producto de forma totalmente autodidacta. Se sumaron entonces seis socios (Pedro Inchauspe, Tomás y Pablo Mayer, Alejandro Abossio, Federico Piqué y Julián Pueblas) que la hicieron crecer con la primera inversión y Vier-

# Sin plástico y sin madera

▷ Agustín Vierheller creó una empresa que fabrica palitos chinos que son comestibles y compostables. Planea facturar \$ 8 millones este año.



Los palitos comestibles del emprendedor ya están en 450 restaurantes.

heller llegó a un horno beta con el que salió a fabricar las primeras muestras que mandó a locales. Despues entró el grupo Adblick, de José Demicheli, que apalancó la investigación y llegó a la versión final de la máquina que permite fabricar 70.000 unidades por mes y comenzó a escalar la producción. "El proceso de crecimiento de la fábrica fue un aprendizaje enorme y muy duro. Cada peso iba al desarrollo y trabajé ad honorem muchos años", reconoce. Hace dos años salieron oficialmente al mercado, con

una fábrica semi automatizada: "Nunca fui ingeniero, fue siempre ingenioso. Cuando tenés una idea así tenés miedo de que te la roben, y me costaba contratar ingenieros para que hagan el desarrollo, por lo que lo hice todo yo". Hoy Ecobella, con los palitos comestibles y compostables, produce a la mitad de lo que Vierheller calcula que es el mercado en Argentina. Por eso es optimista. "Por suerte tengo el problema de cómo producir más", asegura, y dice que su visión coincidió con una época del mundo don-

**En cifras** Al mercado: 2018 Inver. inicial: US\$ 450.000 Fact. proyec. 2020: \$ 8 millones Cant. de empleados: 9

de hay cada vez más conciencia sobre el cuidado del medioambiente y la importancia de introducir productos para reemplazar los descartables.

Los primeros clientes llegaron después de que Vierheller saliera "a patear la calle". Restaurante por restaurante fue sumando adeptos, y ahora se apoya en una red de distribuidores que le permite funcionar con una estructura de nueve empleados. Hoy tienen unos 450 clientes de sushi que ofrecen sus palitos como Paru o Green Eat. Y el equipo ya está pensando en una cartera de soluciones *eco-friendly*. El lanzamiento más próximo será el de los Ecomixers, que buscan reemplazar los palitos de madera que se ofrecen para revolver el café, y sumarán cucharas y palitos de helado comestibles: las Ecospoon y Ecoice. "A todos los podés comer o compostar y son sin TACC. Por ningún lado nuestro producto le hace mal al planeta", asegura. Gracias a sus distribuidores, Ecobella tiene presencia en todo el país, y está en conversaciones para exportar a México, Uruguay, Estados Unidos y Europa. "Nuestra meta es brindar una lucha contra el uso del plástico y la madera. No se trata de ganar plata sino de erradicar estos materiales en los productos que ofrecemos. Y ese sueño puedo lograrlo gracias al apoyo de mis socios", concluye. <AP> Eugenia Iglesias.

**ENERGÍA RENOVABLE  
PARA RENOVAR  
NUESTRO COMPROMISO.**

**SIEMPRE ES EL MOMENTO PARA EMPEZAR TUS IMPOSIBLES.**

Como parte del Toyota Environmental Challenge 2050, apuntamos a reducir nuestro impacto ambiental a cero. Por eso nos asociamos con YPF LUZ para producir con energía 100% renovable en nuestra planta de Zárate.

**START YOUR IMPOSSIBLE**  
**TOYOTA**

El francés Alexandre Boccaro se instaló en Argentina hace 6 años por amor. Viajando por el mundo, en Tailandia conoció a una argentina y decidió mudarse a estas latitudes y empezó a trabajar con *startups*. Primero en el Gobierno de la Ciudad, y luego sumándose a las áreas de *e-commerce* de otras firmas. Allí vio que había una gran oportunidad en el mundo del delivery, donde había una altísima demanda, pero no estaba bien aprovechada por parte de los restaurantes que tenían pensados sus platos para el mundo *offline*.

Para dar el paso al mundo emprendedor, se asoció con Arthur Madrid, otro francés que llevaba más tiempo en la Argentina y ya había fundado otras empresas. Levantaron US\$ 500.000 de inversores ángeles y el fondo Yavu Ventures y largaron. En ese momento incorporaron como tercero del grupo a Gaspard Hambückers, un belga que había llegado al país en 2015 con más experiencia corporativa.

**¿Qué ofrecen?** El objetivo que se plantearon fue ofrecer comida de alta calidad, con buen *packing*, precios accesibles y que llegara intacta en 20 minutos a destino. Para eso solo necesitaban una cocina, o lo que se conoce como *dark kitchen*, es decir, cocinas solo pensadas para delivery, que no cuentan con salón. Pero en lugar de montarlas solo para sus marcas, apostaron por construir espacios más grandes y alquilar otras cocinas a restaurantes o chefs que necesitaran puntos de delivery. “Eso nos permite tener una estructura de costo

## Nativos del delivery

▷ Dos franceses y un belga desarrollan marcas de comida online y para crecer armaron una red de dark kitchens que factura \$10 millones al mes.



Gaspard Hambückers y Alexandre Boccaro.

mucho más liviana”, dice Boccaro, y explica que también hicieron acuerdos con las plataformas como Rappi, con quien montaron su primera estación de 8 *kitchenitas* de 16 m<sup>2</sup> en Belgrano. Ya tienen en total tres *kitchen stations* funcionando. **¿Cómo lo construyen?**

“Nuestro *core business* es la creación de marcas nativas para delivery. Las *kitchenitas* las armamos para rentabilizar nuestras marcas, que nacen *data driven*. Desarrollamos un algoritmo que nos permite entender por radio cuál es la necesidad del mercado”, explican. Ya tienen cuatro marcas funcionando: Limu (de pokes, orgánica y *eco-friendly*), Fishico (de *fishcakes*, parecidas a las croquetas de pescado), Jardin (vegana, en asociación con Notco) y Planta Base (de *street food* a base de plantas también en asociación con Notco). Todo lo desarrollan en su “*food lab*” en colaboración con chefs y arman toda una ingeniería de procesos para cumplir en tiempo y forma con las entregas. El desafío está en instalar marcas que no tienen locales a la calle, por lo que se apoyan mucho en asesores de *branding* para que el público los elija.

**¿Cómo van a crecer?** Van a invertir más en tecnología para trabajar con *machine learning* y entender mejor qué pide el mercado. “Queremos ser los primeros en entender cómo funcionan los algoritmos de las *apps*”, dice Boccaro. Saldrán a buscar otra serie de inversiones. Esperan terminar el año con 20 marcas y se vendrá la expansión por otros países de la región. <AP> Eugenia Iglesias.

**En cifras** Fundación: 2019 Inversión inicial: US\$ 500.000 Facturación mensual 2020 (p): \$ 10 millones Cantidad de empleados: 25

## El regreso a la oficina, con el soporte de una visión 360°

Salesforce, compañía líder en soluciones en CRM, desarrolló la plataforma Work.com, que permite una reactivación en modo seguro y responsable.

Ajustar y mejorar el contacto con los clientes, regresar a las actividades, enfrentar los desafíos de la digitalización y los nuevos tipos de consumo. Son algunos de los cambios a los que se enfrentan por la pandemia la mayoría de los líderes de empresas, y para eso es importante tener las herramientas adecuadas.

Una de las compañías que ofrece soluciones para esas necesidades es Salesforce. “En tiempos de incertidumbre es vital contar con un objetivo que nos permita dirigirnos hacia la meta. La planificación de regresar a las oficinas es muy precisa y corresponde rediseñar los modelos de gestión de nuestros equipos y organizaciones. De ahí que el liderazgo adquiere una dimensión especial”, explica Guido Ipszman, Director General de Salesforce Argentina.

Ipszman analiza que la respuesta de las empresas ante la pandemia muestra tres estadios. Primero, la reacción ante la crisis, luego la recuperación y reapertura, y finalmente la nueva normalidad y vuelta al crecimiento. “El futuro del trabajo ha cambiado hacia una impronta totalmente digital. Desde Salesforce, colaboramos con nuestros clientes brindándoles soluciones que les permitan mayor flexibilidad y escalabilidad para su reactivación en esta nueva normalidad”, remarca.

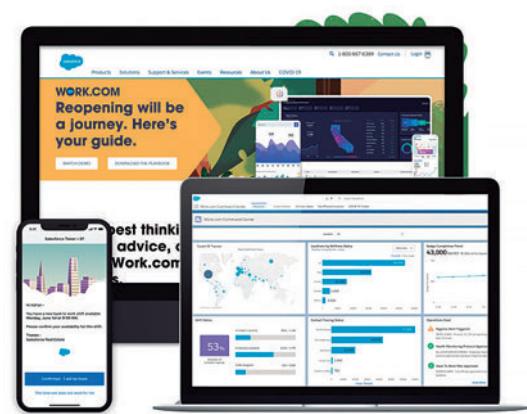
Salesforce es una empresa líder en soluciones en CRM (gestión de relaciones con clientes), brindando a todos los departamentos de marketing,

las empresas y comunidades a reabrir y recuperarse de forma segura.

¿Cómo funciona Work.com? Ipszman explica que “permite gestionar la logística de la vuelta al trabajo, poniendo en primer lugar la salud y la seguridad de los empleados y los visitantes. Sus aplicaciones facilitan la toma de decisiones basadas en datos de forma rápida, evaluar la preparación de los empleados y la preparación de las instalaciones. También el aprendizaje y el bienestar de los empleados con nuestra plataforma myTrailhead”.

Entre las soluciones que aporta Work.com, Ipszman menciona el Command Center, que permite a las organizaciones tener una vista 360°grados a través de un centro único, reunir datos confiables de aplicaciones internas y encuestas de bienestar de los colaboradores, así como crear y difundir información relevante a través del centro de datos Tableau COVID-19 con la posibilidad de agregar MuleSoft y Tableau. Además, Contact Tracing permite a los líderes hacer la trazabilidad de contactos y relaciones de manera segura y privada, mediante la recopilación de datos de personas expuestas a una enfermedad infecciosa y crear mapas visuales para monitorear posibles interacciones y brotes.

Con los consumidores en sus domicilios, más conectados que nunca, “el desafío para las empresas es mayor para cumplir con sus expectativas: respuestas rápidas, servicio personalizado e inteligente”, completa Ipszman.





# Sueldos ejecutivos LICUADOS

Por la crisis, los salarios volverán a perder contra la inflación.  
Pero la prioridad de los ejecutivos pasa por conservar sus puestos.  
Qué números están cerrando las empresas.

Por Javier Ledesma Cascio y Florencia Radici

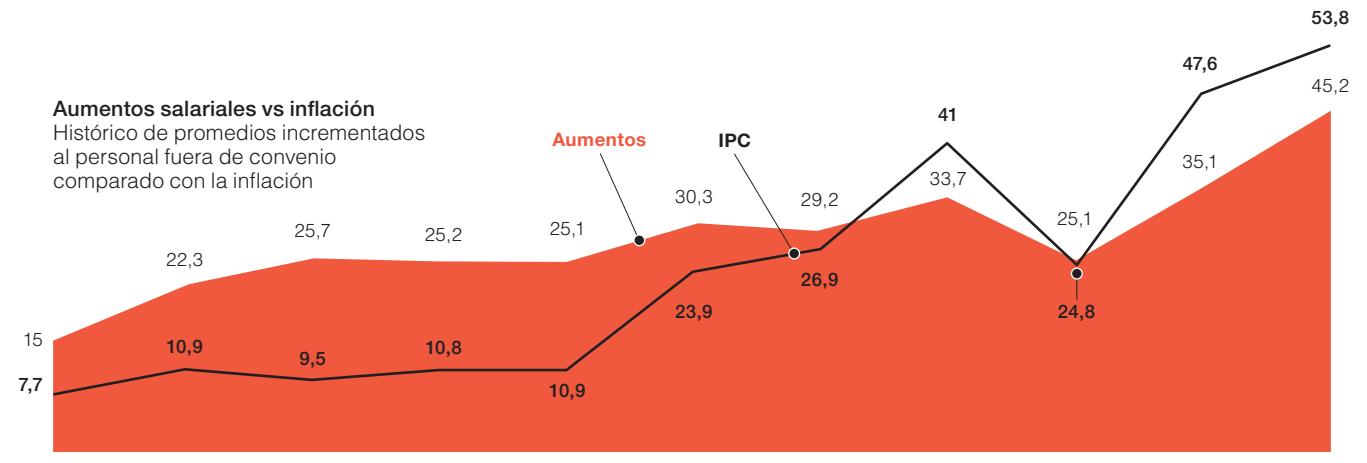
Otra vez, las empresas tuvieron que hacer (casi) borrón y cuenta nueva con los presupuestos diseñados para 2020. Después de un 2019 intenso para la Argentina, con cambio de Gobierno, zozobra económica y una escalada en la inflación, las organizaciones se preparaban para un 2020 que prometía ser duro y desafiante, con un mix de negociación de la deuda, inflación y recesión. Entonces, en enero, llegaron noticias desde China donde un virus empezaba a causar preocupación. A medida que pasaban las semanas, la situación solo parecía empeorar. Las multinacionales vieron cómo sus filiales de diferentes partes del mundo tuvieron que frenar la producción y enviar a los empleados a su casa.

Cuando el 20 de marzo comenzó el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio en la Argentina, las empresas no sabían cuánto iba a durar o cómo se iban a implementar las diferentes etapas. Algunas tuvieron que frenar por completo su producción, casi todas implementaron esquemas de trabajo remoto y las consideradas industrias esenciales tuvieron que diseñar y aplicar protocolos de seguridad y cuidado. En este contexto de crisis mundial económica y sanitaria, las noticias que llegaban desde el mundo eran preocupantes y auguraban un panorama tan o más complejo que el de la crisis financiera de 2008-09. La prioridad pasó a ser conservar todos los puestos de trabajo que se pudieran.

La Argentina, como siempre, le agrega su condimento. Los sueldos ejecutivos, que acumulaban dos años de pérdida de poder adquisitivo, tampoco lograrán el *catch up* en 2020. Lo que es más: están licuados, encerrados en un laberinto de aumentos por debajo de la inflación y la imposibilidad de ahorro en moneda dura por el cepo cambiario. “Por el Covid-19, las empresas se vieron obligadas a revisar sus costos, entre ellos, el presupuesto de ajustes salariales. Cuando empezó el año, el aumento general promedio planificado era de entre 40 y 42 por ciento. A agosto, la mediana daba 38 y el promedio, 36,3 por ciento”, resume Marcela Angeli, directora de Talent & Rewards de Willis Towers Watson. “Pero las organizaciones están revisando el ajuste que van a dar en lo que queda del año. Todavía no es un hecho”.

En la medición de Mercer, el promedio de aumentos para el personal fuera de convenio es 39 por ciento, de los cuales en el primer semestre se habían otorgado 20 por ciento. La gran incógnita es si (y cuánto) se completará en los meses que quedan. “En el relevamiento de principios de julio, un 48 por ciento de las compañías no sabía si iba a dar el incremento del segundo semestre”, advierte Ivana Thornton, directora de Career de Mercer. “El estimado anual todavía es una expresión de deseo”, añade. La pandemia encontró a las compañías con los aumentos de marzo/abril ya otorgados o con el dinero separado, por lo que se otorgaron.

## Sueldos ejecutivos 2020



Fuente: HuCap e Indec (datos de IPC nacional salvo 2015 y 2016, que son de IPC CABA por la emergencia estadística del organismo).

La lectura es que el segundo incremento va a depender de la realidad de cada industria y empresa. Así, por ejemplo, las tecnológicas seguramente lo den (sobre todo en segmentos como *fintech* y *e-commerce*), al igual que banca, agro y *pharma*. En un segundo escalón están *retail*, seguros y consumo masivo. Del otro lado, turismo, petróleo y construcción están muy golpeados.

Desde AON, Franco Di Lucca, su CEO, advierte que el 40 por ciento de las empresas de su relevamiento no tenía decidido, en agosto, qué incrementos dar en la segunda mitad del año: "Es fuerte que casi la mitad del mercado todavía no sepa qué va a hacer".

Lo que hace pensar a los expertos que quizás no se concreten los aumentos previstos son dos factores. Por un lado, el impacto de la pandemia en los resultados de las compañías, cada vez con menos margen. Pero, también, que la inflación se prevé menor a la de 2019 y resulta difícil negociar cifras que la superen. "En tres años, los ejecutivos habrán perdido entre 25 y 30 puntos de poder adquisitivo", resume Federico Carrera, *managing partner* de High Flow –10 en 2018, 10 en 2019 y entre 5 y 10 este año, según cómo cierre 2020.

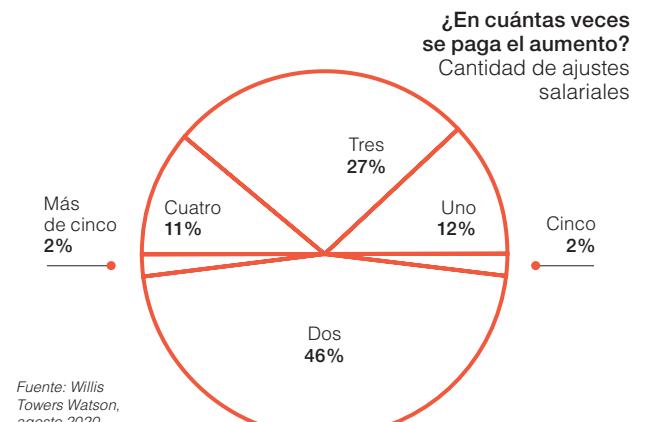
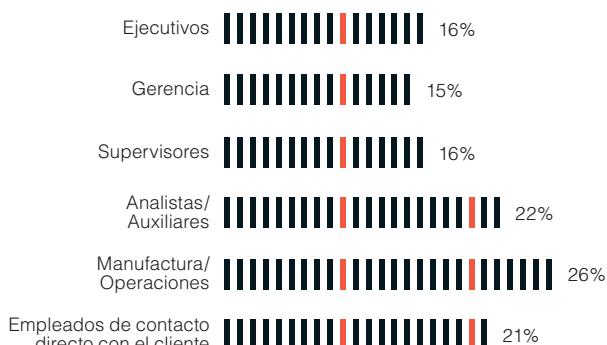
Claro que si antes estos aumentos por debajo de la inflación

eran motivo de queja o tensión interna, este año las aguas están calmadas porque todos en la estructura entienden que es una situación nunca antes vivida. Con empresas aplicando suspensiones o acuerdos de retiros voluntarios, el objetivo es mantener lo máximo que se pueda los puestos de trabajo. "No se va a igualar la inflación, pero todos prefieren unos puntos menos a no tener trabajo", admite Gonzalo Mata, *managing partner* de Wall Chase Group. "La prioridad es conservar los puestos de trabajo. Dimos un 15 por ciento en el primer semestre y no sabemos si vamos a poder otorgar 20 más en lo que queda del año. Es un cálculo que hacemos día a día", revela el número uno de RR.HH. de una fabricante de bienes durables.

En uno de los últimos relevamientos realizados por Korn Ferry, el 73 por ciento de las organizaciones prevé una disminución de sus ingresos –el 14 por ciento estima que caerá entre un 5 y 15 por ciento; un 33 por ciento espera caídas de entre el 15 y 30 por ciento; y el 19 por ciento prevé un desplome de entre 30 y 50 por ciento. Si la de los aumentos salariales siempre fue una frazada corta, cada año se achica un poco más. "La capacidad de pago de las empresas se vio afectada y tendremos otro año en el que el poder adquisitivo volverá a perder frente a la inflación", dicen Mariela Rendón

## Recortes salariales promedio

Fuente: Korn Ferry, mayo 2020.



Septiembre 2020

## Apertura

y María Fernanda Álvarez Apa, gerentes de *People & Organization* de PwC Argentina.

Los aumentos por mérito son una *rara avis* del mercado, enfocado en la inflación. Pero en contextos tan complejos, algunas compañías los utilizan como herramienta de retención. "Hay puestos clave para las empresas y se está haciendo mucho foco en esto, quizás con algún incremento puntual o bono. Cuando queremos acordarnos ya estamos terminando el año y algunos no reciben aumento desde hace meses. Y si pierdes talento y recursos clave en esta crisis, tenés un doble problema", señala Natalia Terlizzi, directora de HuCap.

Otro cambio respecto a años anteriores es que los aumentos volvieron a concentrarse en dos instancias, en marzo/abril y septiembre/octubre. Si bien esto es lo tradicional, producto de la aceleración de la inflación se venían partiendo los aumentos en tres, cuatro y hasta cinco instancias. "El combo de la problemática de la economía y que el ejecutivo está menos demandante por la situación general y el impacto de la pandemia hace que haya un poco menos de presión", confirma Daniel Iriarte, director asociado de Glue Consulting. Thornton, de Mercer, coincide: "Antes se corría detrás de una inflación desordenada, entonces se agregaban instancias de incremento no previstas. Este año, se pagan los aumentos que se pueden, porque la agenda pasa por sostener los puestos de trabajo". El relevamiento de Willis Towers Watson muestra que el 46 por ciento de las compañías otorga dos aumentos (el año pasado había sido 32 por ciento), el 28 por ciento lo da en tres veces y el 12 por ciento, en una.

En este escenario, en el que ni siquiera hay certeza de cuál será el aumento de este año, pensar en 2021 parece por demás prematuro. Sin embargo, las multinacionales tienen que empezar a hacerlo por las imposiciones de casa matriz. "Hay muy pocas que tengan la proyección para el año que viene. Entre una y dos de cada 10 están pensando en los ajustes y la inflación de 2021, pero reina la incertidumbre", dice Carrera, de High Flow.

Las mediciones de Mercer y Willis Towers Watson, aunque ambas coinciden en resaltar lo inicial de este cálculo, prevén un aumento de alrededor de 40 por ciento para el año que viene. "En estos escenarios, el presupuesto es complejo porque entra en agenda qué cantidad de puestos se van a mantener, cómo se va a reconfigurar el trabajo...", advierte Matías Ghidini, *general manager* de Ghidini Rodil. A tono, desde PwC cuentan que desde hace años se viene postergando el cierre clásico que solía ser en septiembre, y que esta vez seguramente esté más cerca de fin de año por la incertidumbre.

## A la baja

No fue la norma y tampoco puede definirse como una tendencia, pero sí llamó la atención de las consultoras por la novedad de la medida. Algo así como un pichón dentro del

gran cisne negro del coronavirus. Un grupo (reducido) de ejecutivos tomó la decisión no solo de pausar sus ajustes de sueldo, sino que también optó por reducir una parte de su compensación. Esto, apuntan, se vio más que nada en empresas que vivieron con más crudeza los avatares económicos de la crisis sanitaria. En algunos fue un gesto de acompañar una realidad salarial de recortes y suspensiones más abajo en la pirámide, mientras que en otros casos tuvo que ver con resignar esa porción a cambio de asegurarse un lugar en el futuro cercano.

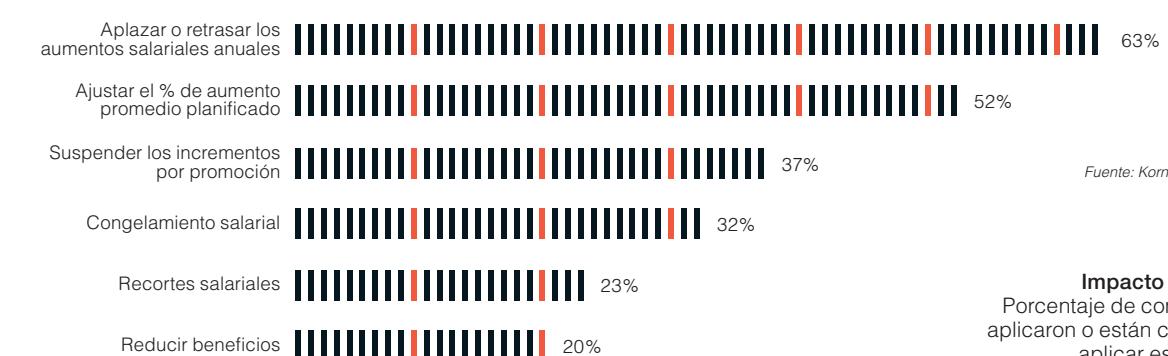
"Hubo un 11 o 12 por ciento de empresas que redujeron una parte de su compensación, generalmente hasta niveles de gerencias y muy pocas bajaron a jefaturas. Quedó claro que era una medida transitoria general", indica Angeli, de Willis Towers Watson. Según la ejecutiva, el recorte era de entre un 10 y 15 por ciento de la remuneración. Sobre esta medida, Edgar Medinaceli, *managing director* de Russell Reynolds, señala: "Se pueden bajar los sueldos a nivel ejecutivo si se firma un acta. Cuando hay gremio involucrado es distinto".

Thornton, de Mercer, adhiere: "Es una novedad, defini-

33%

de las empresas  
ya está trabajando  
en el presupuesto  
salarial fuera de  
convenio de 2021.

Fuente: Willis Towers Watson.



**Impacto en el salario**  
Porcentaje de compañías que aplicaron o están considerando aplicar estas medidas

20

Septiembre 2020

21

Situación del mercado	
Salario base + remuneración variable	
	\$/mes
Gerente de Relaciones Laborales	360.117
Gerente de Finanzas	349.767
Gerente de Administración	352.757
Gerente de Marketing	338.215
Gerente de Desarrollo de Sistemas	315.431
Gerente de Planta	279.774
Jefe de Contabilidad	194.692
Líder de Proyecto de Sistemas	165.587
Analista senior de Marketing	113.200
Analista senior de RR.HH.	110.767
Analista senior de Contabilidad	110.622
Secretaría de Gerencia General	105.028
Analista junior de Marketing	74.462
Secretaría de Dirección	71.443
Analista junior de RR.HH.	63.357
Analista junior de Contabilidad	63.079
Empleado senior	57.650
Secretaría senior	55.660
Empleado junior	46.737

Fuente: Willis Towers Watson, agosto 2020.

Sueldo bruto mensual	
	\$/mes
Director de Recursos Humanos	541.725
Gerente Sr de Logística	353.029
Gerente Sr de IT	345.860
Gerente de Impuestos	234.608
Gerente de Legales	254.287
Jefe de Desarrollo de Negocios	163.540
Jefe de Finanzas	169.159
Comprador Sr	104.968
Analista Sr de Recursos Humanos	99.430
Analista Ssr Contable	78.180
Analista Jr Comercial	56.940
Analista Jr de Recursos Humanos	62.785

Fuente: Mercer, diciembre 2019.

Sueldo bruto mensual (mediana)	
	\$/mes
Director	591.024
Gérante Sr	381.108
Gérante	225.209
Jefes	129.395
Analista Sr	104.153
Analista Ssr	80.881
Analista Jr	63.055

Fuente: Mercer, diciembre 2019 (más aging 20%).

tivamente. Hacía años que no veíamos acciones de reducción de salario, en general y en particular en los ejecutivos. En el relevamiento de empresas grandes, el 12 por ciento de los CEOs redujo salario y el mismo porcentaje no dio los incrementos previstos de abril, pero el 72 por ciento siguió como estaba planeado".

De acuerdo al último relevamiento de Korn Ferry, la rebaja salarial promedio que se dio a nivel ejecutivo fue del 16 por ciento, en tanto que a nivel gerencial fue del 15 por ciento. Por caso, la petrolera estatal YPF anunció una reducción de sueldo para su presidente, vice y CEO del 25 por ciento y un recorte del 15 por ciento en la línea gerencial. Esto se dio a escala internacional y algunos *holdings* tomaron la decisión *top down* para todas sus filiales, aunque también varios directivos se pusieron a disposición. "La gente a veces es muy crítica del empresariado argentino, y puede tener razón o no, pero en esta situación vi muchas cosas buenas", comenta Di Lucca, de AON. Y agrega: "De un cierto nivel para arriba decidimos no dar aumento para poder dar el resto, lo propusimos nosotros. Al final desde casa matriz nos dijeron que diéramos todos los aumentos. Hay mucha responsabilidad en esto".

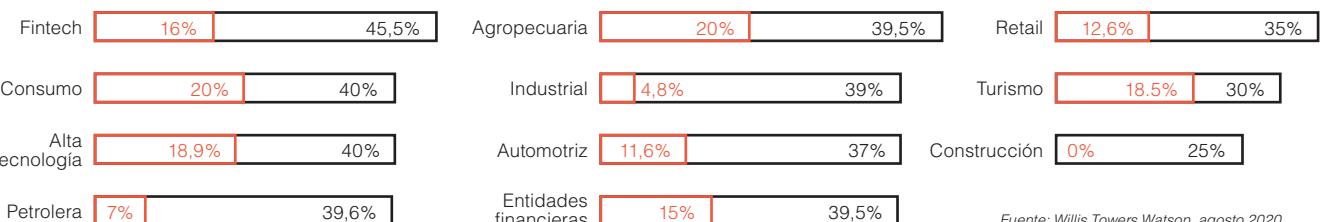
Por su parte, Carrera, de High Flow, hace una diferencia: "Sabemos que por lo menos hubo un 10 o 15 por ciento de CEOs o ejecutivos que tuvieron que reducir sus salarios. Fue como un gesto y esto se manifestó más que nada en empresas que están fuera del radar, ya que en las multinacionales el ejecutivo está acostumbrado a pelear el aumento con casa matriz. Frenar esa negociación sería perjudicial porque ganar esos puntos de ajuste por aumento de inflación ya de por sí es muy complicado, entonces los ejecutivos van a tratar de sostenerlos".

Las conversaciones con los popes globales no suelen ser nada fáciles. Mientras que en otros mercados los ejecutivos discuten principalmente por los incrementos por mérito, en la Argentina la variable que se lleva el protagonismo es la inflación. Sin embargo, los especialistas rescatan que, quizás, la escala mundial del conflicto "ablande" un poco a la casa matriz a la hora de dar esta charla.

Una ejecutiva, cuyas negociaciones de *budget* tienen conexión directa con los *headquarters* en la Gran Manzana describe: "Les cuesta entender nuestra realidad y por suerte contamos con un CFO regional que puede hacer de traductor ante los directivos globales. Para ellos tener un 5 o 10 por ciento de aumento es un montón y nosotros hablamos de un 35 por ciento como base". Asimismo, menciona que la clave es ir preparado con un análisis minucioso de los datos y toda la información posible para brindar contexto. "Vamos con toda la información de inflación publicada –explica–, con datos de salidas de personas, y por cuánto se van a otra empresa".

"El semáforo hoy está en amarillo para toda la región por el tema de la pandemia, entonces hay más empatía y apertura al diálogo de las casas matrices. Antes era solo un 'escuchemos a la Argentina' y ahora es más bien un 'escuchemos a todos'. Igualmente esto no significa obtener mejores ajustes", plantea Carrera. En sintonía expresan desde PwC: "La situación,

## Industria por industria



Fuente: Willis Towers Watson, agosto 2020

incluso algunos no se animan a nombrarlos de esta manera, pero indudablemente la situación crítica de 2020 sí permite separar entre rubros golpeados y aquellos cuyos ingresos se incrementaron. "Hay diferencias enormes entre industrias. Hay compañías que tienen compensaciones que para la Argentina de hoy son ciencia ficción. Hay un desfasaje, por ejemplo, entre la industria automotriz y una tecnológica", manifiesta Iriarte, de Glue Consulting. Esto se plasmó, en parte, en el Employer Brand Research 2020 de Randstad en el que se identificó como los sectores que ofrecen mayor seguridad a Laboratorios, Salud, Software & IT y Transporte y Logística.

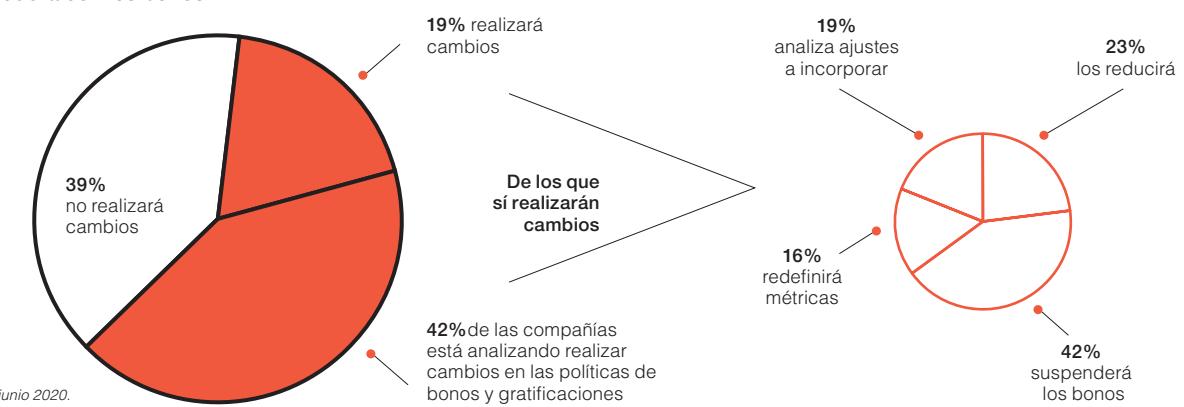
Las compañías ligadas al ecosistema digital salieron más airoosas. "Empresas como Glovo, Rappi y PedidosYa volaron. Hoy están pagando por encima de la media a nivel ejecutivo, aunque creo que eso es un castillo de naipes. Consiguen ejecutivos *top* y les pagan un poco por encima del mercado, pero porque están dulces", sostiene Mata, de Wall Chase Group.

Por su parte, Eduardo Suárez Battán, de Suárez Battán & Asociados, advierte: "El término digital no significa estar salvado, no te asegura el éxito. Tiene que ser algo que esté creciendo desde lo digital. Hay empresas que están bien, como las tecnológicas, que van a mantenerse en ese 43 y 46 por ciento de ajuste, y otras que están paradas, en una política de supervivencia". Uno de los casos es el de la agencia de viajes online Despegar, que en abril anunció la suspensión y reducción de horarios de casi el 30 por ciento de sus empleados.

## Mercado disperso

Muchas veces cuesta identificar ganadores y perdedores, e

### ¿Qué sucederá con los bonos?



Fuente: PwC, junio 2020.

**“Hay enormes diferencias entre industrias. Hay compañías que tienen compensaciones que para la Argentina de hoy son de ciencia ficción”.**

Las empresas ligadas al consumo masivo y al negocio sanitario también se movieron con ajustes más atractivos que la media. “Hay compañías que pueden llevar la situación de una mejor manera, ya sea porque fueron esenciales o porque son más permeables a adaptar su negocio. Pero igual la coyuntura trajo un aumento de costos por protocolos y medidas de prevención que no estaban presupuestados”, remarcó Rendón, de PwC Argentina.

Otra punta que marcó la pauta del ajuste de sueldos ejecutivos de 2020 tuvo que ver con las paritarias, que suelen ser utilizadas como base y definen el camino de incremento en cada sector. Los convenios colectivos se demoraron, debido a la pandemia, y fueron pocos los gremios que anunciaron acuerdos. Tal como informó El Cronista, recién en junio comenzaron a descongelarse las negociaciones salariales con pactos de suba de hasta un 30 por ciento.

“No hubo un comportamiento habitual de paritarias como en años pasados. Hay un entendimiento por parte de los gremios de que no pueden salir a exigir y pelearla tan duro como en otros años”, dice Rendón. Desde una multinacional con fuerte presencia en la región señalan: “Por lo general esperamos a que el sindicato se pronuncie, algo que sucede en marzo-abril, pero no lo hizo. Aún hoy sigue sin pronunciarse y no tenemos visibilidad de que lo vaya a hacer. Por suerte estamos en un momento de equilibrio y eso nos permitió continuar con los aumentos a pesar de que el gremio no se pronunció”.

Hay un grupo en la avenida del medio, que no se encuentran en el piso, pero tampoco están holgados. Esos tendrán su ojo en dos variables: lo que se pacte con el sindicato y la salud financiera de la organización. “Recién más a fin de año las empresas van a tener claro cómo van a cerrar sus objetivos y sus negocios. Si en septiembre los sindicatos establecen que, por el ritmo de inflación, tienen que dar un determinado porcentaje de incremento, entonces las compañías lo van a dar en la medida que sus números se lo permitan”, argumenta Alejandro Servide, director de Professionals & RPO de Randstad.

#### Target o no target

Dentro de la compensación de los ejecutivos, el componente variable (bonos e incentivos de largo plazo) ocupa un lugar cada vez más importante, acompañado de la canasta de be-

neficios. El variable, que suele ir a ahorro, es una herramienta ante la pérdida de poder adquisitivo y el cepo cambiario. “En un contexto como este, en el que para los ejecutivos el variable es un porcentaje importante, muchas organizaciones decidieron cambiar la proporción porque depende mucho del aporte individual y del resultado financiero”, revela Fabiana Gadow, CEO de Korn Ferry Argentina.

Los bonos que se pagaron este año por los resultados de 2019, en general, estuvieron en *target* o incluso un poco por encima –a nivel general no fueron malos, aunque con mucha dispersión según la industria. Y la mayoría de las empresas lo pagó. De hecho, según un relevamiento de HuCap, solo 28 de las compañías dijeron que no lo había abonado por el impacto de la crisis del Covid-19, aunque gran parte logró acomodarse después.

En el caso del bono que se pagará el año que viene por los resultados de 2020, prácticamente la mitad de las compañías relevadas por Mercer admitía que las metas que se habían impuesto habían quedado muy desfasadas o eran poco realistas. “Lo que seguramente termine primando sea la realidad del negocio (en qué medida la compañía está en situación de pagarla o no) y, si se puede, se va a ajustar discrecionalmente”, resume Thornton. Pero Servide advierte: “Muchas organizaciones manifestaron que los bonos por *performance* van a quedar en *stand by* producto de que las casas matrices no van a llegar a sus objetivos”.

Y, si bien no es una práctica generalizada del mercado, los incentivos de largo plazo –como acciones y opciones– son muy valorados en este contexto porque suelen estar denominados en moneda dura. “Hay un trabajo más fino en algunas empresas por las restricciones cambiarias, como repensar la forma de pago del bono o sumar más incentivos de largo plazo, que pueden representar dólares en el exterior. Pero es importante destacar que no es una tendencia generalizada y que siempre se hace analizando con mucho cuidado el marco regulatorio e impositivo”, hace la salvedad Angeli, de Willis Towers Watson. “Las posiciones regionales en este sentido son doblemente valoradas, porque permiten minimizar el ‘riesgo argentino’”, apunta Iriarte.

Thornton, de Mercer, explica que esta herramienta es motivo de mayores consultas entre las compañías, que lo ven como clave para resguardar el ahorro de los ejecutivos e incluso lo extienden del CEO y sus directores a gerentes o posiciones clave para el negocio. “Las que no tienen estos mecanismos nos están empezando a preguntar alternativas. Por supuesto que no es una realidad generalizada del mercado, pero quienes tienen la posibilidad los diseñan para proteger el poder adquisitivo de los ejecutivos”, añade. En este aspecto, las firmas que cotizan en las bolsas del exterior corren con ventaja por sobre las que no. Para no perder competitividad, algunas nacionales lo que hacen es sumar o reforzar los planes de pensión como alternativa de generación de patrimo-

**39,3%**

es el presupuesto promedio proyectado para 2021

Fuente: Willis Towers Watson.

# Sembraremos la agricultura que vos y el mundo necesitan



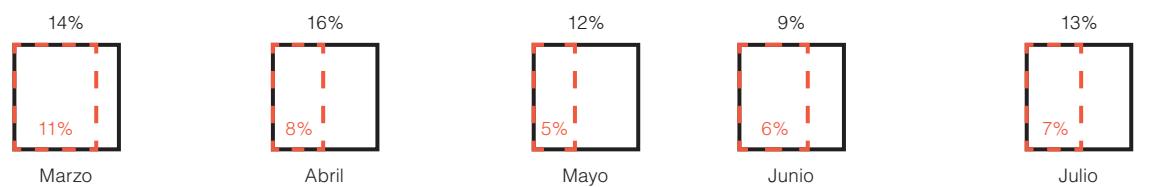
Con nuestras tecnologías microbiológicas, estimulamos y fortalecemos los cultivos esenciales para la producción de alimentos.

Aplicamos ciencia, innovación y mucho conocimiento para llevar soluciones eficientes y sustentables a la agricultura.

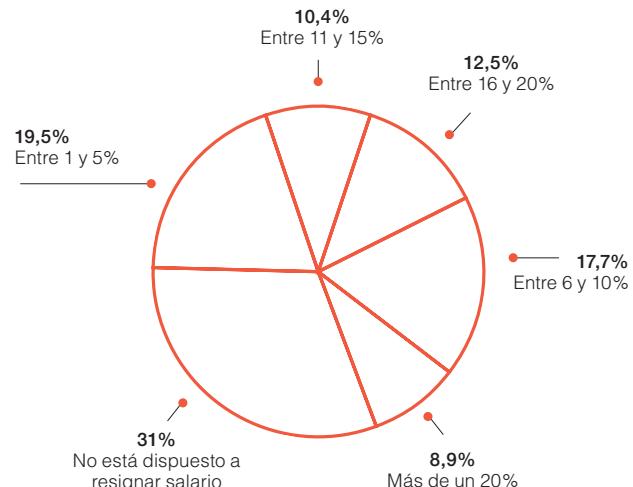
Para nutrir al campo y al mundo de hoy, pensando siempre en el mañana.

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

**RIZOBACTER**  
Mejor Agricultura

**El juego de las diferencias.** Porcentaje de incremento planeado versus porcentaje de incremento otorgado / a otorgar

Fuente: PwC, junio 2020.

**¿Qué porcentaje del salario estaría dispuesto a resignar a cambio de una mayor seguridad laboral?**

Fuente: Randstad, Employer Brand Research 2020 (junio).

nio y ahorro. Di Lucca, de AON, explica que en la compañía se ampliaron porque tienen el doble beneficio de retener al talento y no golpear al cuadro de resultados en ese periodo.

Otro mito que cobra fuerza en épocas de cepo cambiario es la posibilidad de “dolarizar” el salario. Según datos de Mercer, solo 10 por ciento de las compañías tienen prácticas de compensación “atadas” al dólar (lo cual no significa necesariamente cobrar en esa moneda). No responde tanto a la coyuntura, sino más bien al tipo de industria –es una práctica que viene en crecimiento en ciertas tecnológicas con clientes en el mundo y cuyos talentos pueden ser fácilmente atraídos por otros países.

Lo que sí está en plena reconfiguración es la canasta de beneficios. La pandemia del Covid-19 actuó como un catalizador de un replanteo que ya se venía gestando pero que, como otras tendencias, se aceleró. “Con presupuestos acotados, vuelve a tomar protagonismo. Los beneficios y su correcta comunicación serán una herramienta útil de complementación al paquete de compensación. Son clave para atraer, retener y motivar al personal”, explican Rendón y Álvarez Apa, de PwC.

## Freno de mano

La demanda de puestos ejecutivos sufrió una brusca paralización en los primeros meses del aislamiento, con una caída de hasta el 60 por ciento en abril, aunque recientemente exhibió una tenue recuperación. Los perfiles y skills más buscados, entre los pocos rubros que volvieron a ponerse en movimiento. Qué busca el mercado.

La agenda cambió. Lo que parecía ser prioritario en las estrategias de las compañías pasó a un segundo plano para darle lugar a la confección de protocolos, la reorganización de trabajo a distancia y la actualización de esos planes diseñados algunos meses atrás. En este orden de cosas, las búsquedas,

**¿Qué sectores ofrecen mayor seguridad para atravesar la coyuntura, en consideración de ejecutivos?**

Los que más	Los que menos
Gobierno	Consultoría
Laboratorios	Automotriz
Salud	Retail
Software & IT	Seguros
Transporte y logística	Viajes & Turismo

Fuente: Randstad, Employer Brand Research 2020 (junio).

Los que siempre fueron los más valorados, como el auto corporativo, la cobertura médica y el seguro de vida lo van a seguir siendo –en el caso del auto, quizás con ciertas reconfiguraciones mientras no se concrete la vuelta a la oficina. Pero, del otro lado, el gimnasio, los espacios de recreación y hasta la fruta o los snacks en la oficina “desaparecieron” de un día para el otro. El trabajo remoto actual, aunque sea en una situación de emergencia, probablemente signifique en el futuro un esquema combinado de *home office* y oficina, lo cual dará origen a nuevos beneficios. De ahí que, quizás, finalmente llegue la personalización, algo de lo que se habla desde hace años pero que todavía no termina de concretarse.

En el mientras tanto, organizaciones que tenían servicio de comedor o snacks en la oficina realizaron acuerdos con comercios para que los empleados puedan comprar con descuento o trasladaron el beneficio del gimnasio a clases virtuales. “El foco de las empresas hoy está en cuál va a ser la ‘nueva normalidad’ y cómo se va a ajustar a ella la propuesta de valor. Están en plena reconfiguración, pero todas se concentraron en trabajar en la contención del bienestar físico y emocional de los empleados”, concluye Angeli. <AP>

### Búsquedas

y en particular las ejecutivas, pusieron el freno de mano. El motor apenas había empezado a vibrar, luego del *wait and see* post elecciones primarias y una vez ya confirmado el nuevo presidente y su gabinete de ministros. Sin embargo, el mercado tuvo que poner el freno de mano y delante se encontraron con un valle cuyo piso pudo palparse recién en julio. Los especialistas calculan que este *sudden stop* fue de entre el 50 y 60 por ciento en el movimiento laboral de las cúpulas, tanto porque se frenaron búsquedas como por la dilatación de ingresos que estaban programados.

“Abril y mayo fueron meses en los que las empresas entraron en pánico y pausaron todo para ver qué sucedía. Las posiciones ejecutivas son las que menos se movieron, en tanto las de mando medio y algunas más abajo siguieron en movimiento. Si la empresa tenía pensado algún movimiento en la cúpula, decidieron esperar. Y los candidatos también se pausaron”, indica Gonzalo Mata, managing partner de Wall Chase Group.

En parte esta paralización de las búsquedas tiene su correlato en la etapa embrionaria, incluso nula, en la que muchas compañías tenían su proceso de transformación digital. Varios no contaban con métodos de reclutamiento online ni mecanismos de onboarding no presenciales, por lo que tuvieron que salir a diagramarlos desde cero e implementarlos. “De julio para acá vimos indicadores de reactivación y se explica porque las empresas ya ajustaron lo que tenían que ajustar”, afirma Federico Carrera, managing partner de High Flow – DNA.

Por otro lado, Alejandro Servide, director de Professionals & RPO de Randstad, apunta que este tenue movimiento en el mercado ejecutivo también tiene que ver con una necesidad operativa de las propias firmas. “Un 50 por ciento de las búsquedas quedaron en stand by, de ese número un 30 por ciento se reactivó porque si no empezaban a incorporar esos perfiles se terminan fundiendo. El resto quedó residual y son empresas que están muy mal”, explica.

De acuerdo a una encuesta realizada por Korn Ferry en mayo pasado, el 47 por ciento de las compañías relevadas implementaron o consideraban implementar una reestructura o cambio organizacional. Mientras que un 57 por ciento

aseguró haber retrasado nuevas contrataciones, si se le suman aquellos que lo estaban considerando la suma alcanza a un 76 por ciento. “Hay un incremento en los candidatos activos que se presentan voluntariamente y eso se debe a recortes en organizaciones e incluso cierres”, comenta Fabiana Gadow, CEO de la consultora.

El panorama económico de los primeros meses de aislamiento, sumado a las noticias de algunas empresas que decidían abandonar el mercado argentino, también modificó la agenda de varios ejecutivos. La prioridad, en muchos casos, dejó de ser la negociación de un mejor ajuste y pasó a ser la de asegurarse su puesto. “Están agarrados a las sillas” es la frase que se repite entre los headhunters y especialistas en la materia.

“Todos tienen muchísimo miedo de perder el trabajo y en el segundo nivel hubo una limpieza tremenda. Pero a la vez lo que genera es que cuando están así agarrados, ni bien levanta un poco salen todos corriendo por el nivel de frustración tan grande”, describe un headhunter.

Los más inquietos buscan mayores certezas en el mercado exterior, por eso hubo un leve incremento en las consultas por puestos regionales, otros vislumbran un futuro en un sector de mayor estabilidad. “En este contexto los ejecutivos pueden

manifestarse ante los headhunters ante la posibilidad de propuestas, pero eso no implica que haya propuestas concretas. A causa de la pandemia y de mercados recesivos en toda la región no es que abundan las búsquedas”, señala María Fernanda Álvarez Apa, gerente de People & Organization de PwC.

“La gente es consciente de lo parado que está el mercado y nos dice mucho: ‘No es el momento de cambiar de trabajo’. Sin embargo, empezas a vislumbrar a quienes perdieron el empleo, lo cual le da cierto movimiento al mercado. No se está pensando hoy en un cambio, la mayoría está a la espera de ver cómo avance la situación”, comenta Natalia Terlizzi, directora de HuCap.

Al respecto, Marcela Lomba, directora de Eveil, analiza: “Si ves que el costo de oportunidad es bajo, salís y probás. Ahora, si sabés que afuera es más agresivo y está difícil, te quedás en la silla casi en una situación de parálisis. En un contexto de altísima complejidad lo mejor es esperar a que esto se aclare”. Y agrega: “Todos los esfuerzos estuvieron en mantener la operación, que sobreviva la empresa y sobreviva uno”.

**El panorama de los primeros meses modificó la agenda de muchos ejecutivos. “Están agarrados a la silla”, es la frase que repiten hoy los headhunters.**

**12%**  
de las compañías  
desvinculó personal  
u ofreció retiros  
voluntarios (4% y 8%,  
respectivamente).

Fuente: PwC.

**“Lo que está pasando ahora realmente demuestra que las habilidades blandas son las más importantes, mucho más que las técnicas porque estas últimas se aprenden”.**

#### Mentes y espíritus ágiles

Hubo un grupo de empresas que se mantuvieron activas. Esta burbuja está conformada por sectores que lograron salir un poco más airoso de la pandemia porque estaban relacionados con actividades esenciales o porque se volvieron esenciales de hecho debido a los cambios de hábito. Pero del otro lado, las firmas más golpeadas también tuvieron que salir al mercado para encarar la reinención necesaria para continuar siendo relevantes en la ‘nueva normalidad’. En ambos casos empezaron a jugar con más fuerza algunos *skills* que ya venían siendo valorados a la hora de realizar búsquedas.

“Las tecnológicas se movieron. Ahí sumamos el ecosistema vinculado al comercio electrónico, desde *marketplace*, *fintech* y última milla hasta marketing digital. También se puede mencionar la industria de la salud y todos sus servicios asociados. Un escalón por debajo se encuentran los consumos esenciales, aunque con rentabilidad más baja. Estos sectores traccionan demanda de empleo con algún puesto genuino de creación de trabajo”, resume Matías Ghidini, *general manager* de Ghidini Rodil. El eje digital, por supuesto, pasó a ser el denominador común.

Lo relacionado con el agro y las farmacéuticas también emergen como ‘ganadores’ en esta crisis. “*Pharma* es un sector que siempre fue muy estable y asintomático de las crisis, pero en este caso incluso los favorece porque la salud está ganando mucho lugar en los presupuestos. Se da justo que muchas *pharmas* que están en proceso de regionalización y eso lleva a la incorporación de nuevos perfiles”, destaca Daniel Iriarte, *associate director* de Glue Consulting.

Del otro lado, hay rubros que todavía siguen esperando a ver qué pasa. “Petróleo y automotriz no tienen búsquedas, mientras que Retail y Alimentos se mueven poco”, asevera Eduardo Suárez Battán, fundador de Suárez Battán & Asociados. Turismo, aerolíneas y construcción son otros de los más mencionados.

Sin embargo, Gadow asegura que las empresas deberían mirar más allá del impacto en sus números e igualmente salir a buscar talento. “Hay organizaciones innovadoras y que tienen visión estratégica que han podido y deberían aprovechar este momento para captar buen talento porque cuando a todo el mundo le va bien el talento es escaso”, puntualiza.

Los perfiles tecnológicos eran los más buscados del mer-

cado pre pandemia y ahora aumentaron su valuación, particularmente en ciertas especialidades. “El 30 por ciento de las búsquedas son perfiles de IT”, cuenta Servide, de Randstad. En tanto, Iriarte describe: “Esos perfiles tienen cinco o seis ofertas a la vez. Es un grupo chico que se formó mucho haciendo. La Argentina fue y es escuela de estos perfiles para la región”.

Principalmente las búsquedas están relacionadas con los procesos de transformación digital, entonces toda experiencia previa en encarar un cambio de estas características es valorada. Asimismo, se suman los *backgrounds* en omnicanalidad, experiencia del usuario, ciberseguridad y desarrollo de *software*. “El skill tecnológico está primero porque las empresas buscan diferenciarse por eso, pero por otro lado también se buscan competencias más transversales. Hay muchos negocios que van hacia la colaboratividad con ecosistemas de *partners*, entonces ahí juega el saber desarrollar socios y nuevos modelos de negocios”, indica Carrera, de High Flow.

Por caso, Natalia Fernández Canepa, *Chief People Officer* de Wunderman Thompson Argentina, detalla que actualmente tienen 20 búsquedas abiertas con una estrategia fuerte de reclutamiento en el Interior. “Queremos reclutar gente en plazas como Mar del Plata, Bahía Blanca y Tandil para armar un *hub* de desarrolladores, diseñadores y *project managers*”, pormenoriza.

Con un foco más puesto en la eficiencia y la reducción de gastos, los financieros suben varios peldaños en los radares. La necesidad de *controllers*, gerentes de Administración y Finanzas y personas con profundo conocimiento en el movimiento de divisas se vuelven imprescindibles para las nuevas estructuras. Esto se le suma a un mayor fortalecimiento de los *soft skills*, principalmente ligados a la motivación de equipos a distancia. “Lo que está pasando ahora realmente demuestra que las habilidades blandas son las más importantes, mucho más que las técnicas porque estas últimas se aprenden. Prefiero a alguien que se pueda adaptar y aprender, que se va haciendo camino al andar y es ágil”, subraya Lomba, de Eveil.

La agilidad, señala Suárez Battán, es justamente una de las cualidades que empezará a mirarse con lupa entre los ejecutivos. “Todo esto está cambiando y es un cambio cultural que no todos van a poder hacerlo. En eso estamos trabajando, en reemplazar ejecutivos que no tienen el nivel de agilidad que necesita el mundo moderno. Hay un 15 por ciento que tienen esta agilidad innata. Una persona con estas características no va a estar cómodo en una industria parada, no lo podés poner en una jaula porque se va a escapar por más espacios de oro que les pongas”, comenta el *headhunter*.

Muchas veces las crisis disparan ideas que venían dando vueltas hace tiempo. En algunos casos puede ser la de emigrar y hacer carrera en otro país. Carrera revela que varias multinacionales volvieron a activar procesos de búsqueda para puestos globales con ejecutivos argentinos en buena

# Descontá e-Cheq

Ahora podés descontar tus cheques digitales con acreditación inmediata a través de **Banca Internet Provincia BIP**



**Nuevo medio de pago  
100% digital.**

**Simple, ágil y seguro.**



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

**Banco Provincia**



Mary Barra, la CEO de General Motors, "pospuso" el 30 por ciento de su salario desde abril (y el 20 por ciento del de los empleados no operarios). A partir de agosto los empleados volvieron a cobrar con normalidad, pero ella siguió diferiendo el 10 por ciento.

consideración. Otros, tal vez, opten por dejar el mundo corporativo. "Hay una expectativa de fragmentación del mercado laboral, mucha gente pensando en emprender. Es el momento quizá de pensar en dejar la corporación, retirarse y empezar un proyecto propio", planea Lomba. No obstante, añade que las dudas que surgen de esta posibilidad son más que las certezas: "¿Cómo lo hago? ¿Puedo emprender a cualquier edad? ¿Cómo me muevo en esta jungla? ¿Vuelvo a ser hormiga después de ser ejecutivo?". <AP>

#### Panorama internacional

## Cuestión de imagen

Por el impacto del coronavirus en el mundo, varios CEOs anunciaron recortes en sus salarios. Pero al poner la lupa sobre su compensación total, la baja no es tan pronunciada. Como sucedió en la crisis financiera de 2008, cuando las compañías atraviesan momentos de incertidumbre, los sueldos ejecutivos entran en tela de juicio.

El impacto del Covid-19 se sintió en todo el mundo. En mayor o menor medida, la mayoría de los países tuvieron algún tipo de cuarentena o restricciones que provocaron que las organizaciones tuvieran que recalibrar sus planes –las esenciales, con cómo continuar sus operaciones cuidando a sus empleados para evitar al máximo los contagios; las no esenciales, con

cómo seguir funcionando de forma remota. En este marco, y de forma similar a como sucedió durante la crisis financiera mundial de hace poco más de 10 años, las compensaciones de los ejecutivos –y de los CEOs en particular– volvieron a ser examinadas. Es que, en un contexto plagado de cientos de miles de despidos o suspensiones, los bonos millonarios que cobran muchos directivos vuelven al centro de atención.

La memoria del público sigue fresca y muchos recuerdan, por ejemplo, a la aseguradora AIG pagando US\$ 165 millones en bonos a sus ejecutivos luego de tener pérdidas que la llevaron a aceptar un rescate de US\$ 170.000 millones financiado por los contribuyentes. De esa época, de hecho, surge la normativa Dodd-Frank, que obliga a las compañías a revelar el *ratio* entre el sueldo del CEO y la compensación promedio de todos los empleados.

Entre quienes anunciaron recortes en sus salarios están, por ejemplo, Ana Botín, presidenta del banco Santander, quien anunció que donaría mitad de su sueldo a un fondo de equipamiento médico; Michael O'Leary, CEO de la aerolínea Ryanair, que se recortó 50 por ciento el salario de abril y mayo; y Rupert y Lachlan Murdoch, dueños de Fox Corporation, quienes tampoco cobraron durante varios meses.

Sin embargo, en general, el impacto no fue tan grande. Un estudio realizado por el New York Times entre 3000 empresas públicas muestra que los recortes fueron pocos si se los compara con el total de la compensación –compuesta, sobre todo, por bonos y acciones u opciones. Solo un porcentaje pequeño de empresas recortó los sueldos de sus ejecutivos *senior*, e incluso entre quienes lo hicieron, dos tercios de los CEOs tuvieron recortes que equivalen a solo el 10 por ciento o menos de su compensación de 2019, según un análisis de la firma especializada CGLytics. En este grupo de firmas están incluidas, por caso, Disney, Delta, United y Marriott –todas despidieron, suspendieron o bajaron los sueldos de sus emplea-

# Asegurá tu salud, Asegurá tu futuro

Complementá  
tu cobertura de salud  
en un click  
[bbvaseguros.com.ar](http://bbvaseguros.com.ar)



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



Robert A. Iger dejó de ser el CEO de Disney en febrero. Ahora, como presidente Ejecutivo, renunció a su salario desde marzo y hasta fin de año –lo que equivale a US\$ 2,25 millones o el 3,3 por ciento de lo que cobró como compensación total en 2019.

dos. Por supuesto, todavía faltan unos meses para que termine el año y algunas organizaciones están a tiempo de anunciar reducciones en los bonos o acciones -pero no parece probable.

Lo curioso de la tendencia, remarcan los especialistas, es que muestra un quiebre respecto a la teoría tradicional del *management* que indicaba que era mejor eliminar posiciones o despedir empleados antes que bajar los salarios. En ese sentido, sirvió el aprendizaje de la última gran crisis mundial, cuando la economía se recuperó más rápido de lo esperado y las empresas que habían realizado despidos masivos tuvieron que salir a recontratar y perdieron frente a las organizaciones más ágiles.

Claro está, la realidad de la compensación es diferente según el sector. Así, si dentro de los más afectados están los ejecutivos de industrias como turismo, hospitalidad, aerolíneas o ciertos productos de consumo, del otro lado las grandes farmacéuticas y compañías de *healthcare* seguirán manteniendo sus salarios y beneficios.

Un análisis del Financial Times sobre 554 compañías que anunciaron recortes en los sueldos de sus ejecutivos, a partir de datos de la consultora Equilar, descubrió que en 51 el programa de acciones para los CEOs no se había modificado –y, de hecho, en promedio, habían recibido más opciones o acciones que en 2019. En la práctica, esto implica un aumento en su compensación total, porque en muchas compañías los papeles siguen una tendencia alcista después de la caída registrada al comienzo de la crisis por el Covid-19. Es lo que sucedió, por ejemplo, con los número uno de firmas como Dick's Sporting Goods o Abercrombie & Fitch.

Algo similar sucedió en las compañías británicas: según el relevamiento anual del Financial Times entre las compañías del FTSE 100, 36 recortaron 20 por ciento los salarios básicos. Pero solo esos. Mientras que de ese total 11 cancelaron los incentivos de corto plazo (como los bonos), ninguna

tocó los incentivos de largo plazo, que suelen representar al menos la mitad de la compensación total.

#### Atado a resultados

Aunque midieron a los ejecutivos en un mundo completamente distinto al actual, los datos de compensación ejecutiva que todos los años recopila Equilar a partir de las presentaciones de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos muestran que la compensación promedio de los CEOs fue de US\$ 15,7 millones. El que más recibió: Robert Swan, CEO de Intel, con un paquete de casi US\$ 67 millones para el año fiscal 2019. En el otro extremo está Warren Buffett, con una compensación anual de US\$ 374.773.

De cara al futuro, más allá de las consecuencias que se esperan a medida que el mundo de los negocios se asiente en la “nueva normalidad”, hay algunas tendencias que se vislumbran dentro de los sueldos ejecutivos. Si durante décadas las compensaciones estuvieron mayormente atadas a la performance (de la compañía y del ejecutivo), los expertos esperan que, cada vez más, se sumen objetivos de diversidad e inclusión.

Según estudio de la consultora Pearl Mayer, solo 78 de casi 3000 compañías tienen objetivos de diversidad en sus estrategias salariales. Con solo cinco CEOs negros entre las compañías Fortune 500, la diversidad está ocupando un lugar cada vez más importante en la agenda y los expertos aventuran con que quizás el empuje que se necesita sea que los ejecutivos tengan un incentivo económico para lograrlo. Algunas ya lo tienen, como el caso de Satya Nadella, número uno de Microsoft: las metas de diversidad ayudan a determinar un sexto del bono, que el año pasado totalizó US\$ 10,8 millones.

Con las consecuencias de la pandemia haciendo foco en las desigualdades, quizás los sueldos ejecutivos vuelvan a estar bajo examen. Más que nunca, las empresas confirman que son parte de un ecosistema y necesitan de la cooperación. <AP>

#### Casos

# La tecnología que puede activar el bienestar corporativo

Federico Katsicas, Director de Negocios Corporativos de Wellcorp, habla sobre Vitality, un programa que estimula la actividad física y premia hábitos saludables

¿Cuánta distancia corriste hoy? ¿Cuántos pasos diste? Con el advenimiento del Big Data y las herramientas digitales, esos datos ya no son parte solo de un Smart Watch, sino que también pueden medir el grado de compromiso del empleado con la empresa, el clima laboral y hasta producir un cambio cultural de hábitos en la compañía.

La novedad en la Argentina es Vitality, un programa que propone medir objetivamente la actividad física y algunos parámetros de salud de las personas, con la posibilidad de programar tanto objetivos personales como premios por su cumplimiento. Esto le otorga también a las empresas, la oportunidad de tener un rol activo en su paquete de beneficios y en la búsqueda de un entorno más saludable de trabajo.

La clave es la redefinición del concepto de bienestar. “Hasta hace no mucho tiempo la forma tradicional de medir el bienestar eran las encuestas de clima laboral. Cómo están, cómo se sienten los empleados. El sesgo es que la persona responde en función de las emociones y las circunstancias del momento”, explica Federico Katsicas, Director de Negocios Corporativos de Wellcorp la compañía que ofrece un ecosistema de bienestar para sus clientes y que comercializa en la Argentina Vitality, el programa con 20 años de experiencia a nivel internacional.

El bienestar significa también un clima laboral no tóxico, transformándolo en un concepto abarcativo. Su ausencia se traduce en un impacto negativo

en las emociones y en la salud: el estrés puede verse traducido en diabetes, en el colesterol alto, ansiedad o en una mayor presión arterial.

“Con el mundo digital, el paradigma cambia, porque tenés instrumentos objetivos para medir. Antes se medía el grado de compromiso con la empresa. Ya hace varios años que muchos estudios comenzaron a probar que si vos tenés un buen grado de bienestar, existe una gran correlación entre tu productividad y compromiso con el soporte que te da la empresa para que vos tengas ese grado de bienestar”, describe Katsicas.

Así, una vez que las compañías acceden a este programa, cada colaborador podrá descargarse la aplicación y registrarse. Allí, podrá completar algunas evaluaciones que incluyen: cuestionario de salud, nutricional, emocional, declaración no fumador y la posibilidad de subir resultados sobre su chequeo médico. Adicionalmente, los usuarios tendrán disponibles desafíos semanales de actividad física que les permitirán ganar puntos contando los pasos desde el celular o trackeando el ritmo cardíaco con un reloj inteligente.

Entre las variables que impacta el programa Vitality, hay resultados directos y verificables como la reducción del ausentismo por enfermedades, y un aumento del compromiso y la productividad. Son datos que van formateando un nuevo concepto, el ROW: Return Of Wellness (Retorno del bienestar).



Federico Katsicas.

Mediante una herramienta como Vitality, las empresas de cualquier tamaño pueden disponer de un Wellness Strategy Manager, que realiza la lectura de los tableros de control de la compañía, informando cuánta gente se activó, cuánta se bajó la app y obtener reportes con datos relativos a la participación, status vitality de cada uno de los usuarios dentro de la organización y resultados acerca de la población de la empresa relativos a la demografía, sus principales riesgos, etc. A su vez, los datos generados por las personas son confidenciales.

“Se trata de un cambio cultural activo”, define Katsicas. Y explica que con esta aplicación la empresa puede tener un rol comunicador y estimulador. “Existe una diferencia entre un beneficio pasivo, como el gimnasio gratis –una actividad a la que los colaboradores pueden sumarse o no–, a cuando existe el compromiso conjunto de una activación”, ejemplifica, lo cual incluye las actividades indoor en este contexto de cuarentena.

La pandemia, con la salud como eje, representa un desafío agregado para las empresas, más aún cuando se piensa en la flexibilización o el retorno a las oficinas. En esa línea, Wellcorp prepara para los próximos meses el lanzamiento en el país del Healthiest Workplace, un reporte abierto en el que las empresas podrán comparar su nivel de bienestar. “La libertad de movimiento es una característica inherente al ser humano”, resume Katsicas.

# Darío Turovelzky

Director General de ViacomCBS para Cono Sur

**“Me encantaría tener producciones locales las 24 horas, pero el mercado tampoco lo resiste”**

El ejecutivo asegura que tiene los protocolos listos para retomar las producciones pausadas por la pandemia. Por qué prefiere hablar de “contenidos” en lugar de “la televisión” y cuál es la estrategia de negocios de la compañía en la Argentina.

Por Florencia Radici

Aunque tiene 44 años, Darío Turovelzky tiene más de 25 de experiencia en la industria audiovisual. Hoy, como director General de ViacomCBS para el Cono Sur, tiene a cargo la dirección y administración general de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay, con la responsabilidad de la estrategia global de contenidos de todas las marcas en la región, que incluyen entre otras a Nickelodeon, Nick Jr., MTV, Comedy Central, Paramount Network y, claro, Telefe –el canal al que ingresó en 1996.

Su carrera lo llevó por diferentes derroteros, pero siempre dentro de la industria audiovisual. Después de esa primera etapa en Telefe, trabajó como productor ejecutivo en proyectos como *Popstars* o *The Amazing Race*, y fue director de Contenidos de la productora RGB Entertainment –donde lideró proyectos como *Floricienta*, *Casi Ángeles* y *Chiquititas*.

Al “canal de las pelotas” volvió en 2012, como gerente de Programación y Adquisiciones. Cuando, en 2017, Viacom adquirió Telefe, se convirtió en co-líder de Viacom Cono Sur junto a Guillermo Campanini, el COO. Al año siguiente, incorporó la responsabilidad de la planificación estratégica de los contenidos globales de VIMN Américas y de Viacom International Studios (VIS), la unidad de desarrollo, producción

y distribución de contenidos de Viacom para todo el mundo.

“Algo que me parece que entre todos deberíamos ir cambiando está relacionado a qué es la televisión, porque el término ‘la televisión’ ya cambió”, dice Turovelzky ante la pregunta de cómo cambió el consumo de TV en los últimos años. “Hay que hacer el cambio de *mindset* de lo que era la TV a lo que es hoy. Por eso hago énfasis en el contenido y el consumo de contenido. Más allá del medio o la plataforma, que sin dudas son importantes, lo que subyace es el contenido”.

## ¿Cómo está cambiando la industria a partir de esto?

Sin dudas, la industria está cada vez más entretenida y dinámica. Pero en esta dinámica y transformación permanente es donde el consumo de contenido es lo primordial y crece cada vez más. También están un poco borrados los límites entre un canal de TV abierta, cable, plataformas digitales... es un *funnel* o embudo donde todo empieza a converger de forma integrada. Es un ecosistema. Y ViacomCBS es un ecosistema de diversas plataformas, pero nuestro objetivo está en el contenido, porque es la base para poder explotarlo o expandirlo en todas las variedades de plataforma, territorio o idioma. **O sea, crear contenidos y que el público elija desde dónde y cómo verlos...**

Exacto, pero por eso digo que el concepto de “la televisión” es diferente. Los chicos, por ejemplo, ven contenidos. Saben sobre un determinado contenido, pero seguramente no se sientan en el sillón o en la mesa para prender la tele y verlo. Se enteran por las redes sociales, por YouTube... por cualquier plataforma. Por un lado, ese ecosistema nos permite saber el nivel demográfico de cada contenido. Y, segundo, en esa conjunción se puede generar una estrategia de programación o ventaneo, y una comercial. Y de repente tenés un contenido –y por eso hablo del contenido– que de una manera integral o 360° empieza a verse reflejado o replicado en todas las plataformas y apuntado a cada uno de los *targets* con una gestación o desarrollo pensado para cada uno de sus públicos.

## ¿Cómo se piensa la estrategia comercial?

De la misma manera en que pensamos integradamente los contenidos y plataformas, tenemos un equipo de *Revenues*, porque tenemos muchas líneas de ingresos. Puede ser la televisión abierta, por cable, la operación de ventas de señales, *consumer products*, *branded contents*... Si mirás el paraguas de *revenues*, replica esto de los contenidos. ¿Cómo hago para ofrecerles las mejores propuestas comerciales a los clientes que les den una variedad de plataformas apuntadas a diferentes *targets*? Hay un trabajo permanente con el equipo de *Partners Solutions* que analiza propuestas para darles ese valor agregado y que no sienta que nada más pone una tanda o una publicidad no tradicional (PNT). Y esto es clave: el vínculo entre el anunciente y la compañía es muy estrecho. Estamos desde la gestación de las ideas, participan los equipos de desarrollo y programación, no es una venta y se terminó. Un ejemplo es *Codo a Codo*, con MercadoLibre, que es un *branded content* que sale en horario *prime time* (NdR: fueron 10 eventos musicales en seis países de América latina).

## ¿Cómo es el negocio de ViacomCBS en la Argentina?

Si lo tuviera que resumir, nuestra estrategia es liderar, entretener y generar experiencias para las audiencias, teniendo el mejor contenido y ofreciéndolo de diferentes maneras. El negocio tiene tres ejes: negocio tradicional o *core*, negocio adyacente y negocio emergente. Con respecto al primero, a veces la palabra tradicional suena a viejo, pero es el alma mater de nuestro negocio, que tiene que ver con el *core business*, con la señal de TV abierta (Telefe), los ocho canales del interior, la señal internacional, y las de cable como MTV, Nickelodeon, Nick Jr., Comedy Central, Paramount Network y VH1. Sumado a la representación comercial de Directv, que complementa la cobertura con contenido deportivo.

## ¿Cómo está performando este negocio?

En el caso de Telefe, a fines de agosto cumplimos 32 meses ininterrumpidos siendo líderes de la televisión argentina (NdR: según Kantar Ibope en el acumulado del año encabeza con 40,71 por ciento de *share* y 7,78 puntos de *rating*). En estos meses, Telefe amplió el *gap* entre el competidor directo a niveles históricos, Nickelodeon llegó al puesto 2 en público infantil, Comedy Central tuvo crecimientos del 50 por ciento en los primeros trimestres del año... Siempre, cada uno enfocado en su *target*, pero crecimos en todos.

## ¿Qué es el negocio adyacente?

Nos permite explorar o descubrir oportunidades que vienen a través del negocio tradicional. Por ejemplo, en 2018 creamos el ViacomCBS International Studios. Es lo que acá

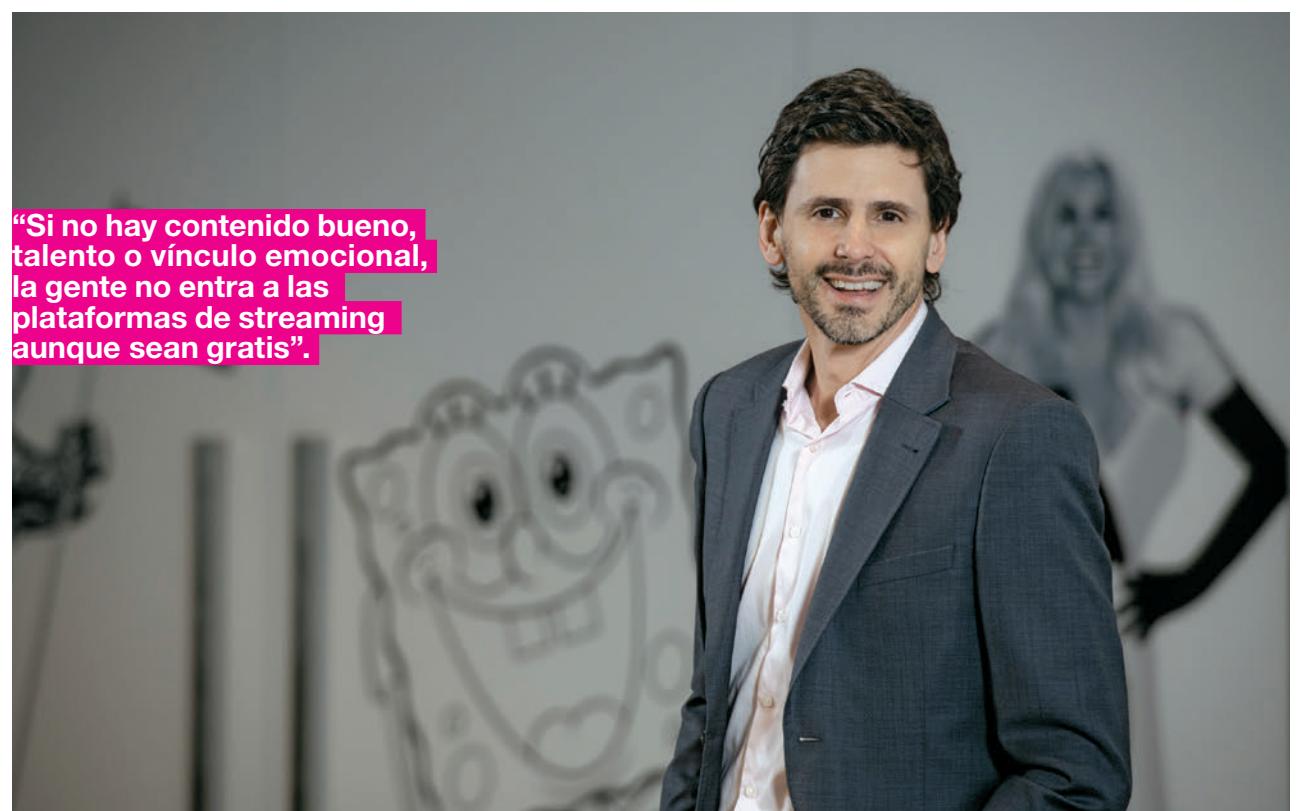
llamamos una gran productora y en el mundo llaman estudios. En este caso fue concebido para desarrollar, producir y distribuir contenido no solo para nuestras marcas sino para terceros y en cualquier territorio. Son bases que generan contenidos para nuestras marcas o terceros, sean plataformas, canales, operadores móviles... Es una usina que genera contenidos de forma permanente. También está la pata de *consumer products* o licenciamiento de las propiedades, el *merchandising*. Y *live events*, shows o experiencias en vivo, que incluye desde los Kid's Choice Awards hasta la versión en teatro de *Casados con hijos*.

## ¿Y los negocios emergentes?

Lo que nos está pasando es que nos debatimos a nivel interno si seguir usando la palabra emergente, porque ya son negocios reales. Pero tienen que ver con la gama y oferta en relación a contenido digital y plataformas de *streaming*, como Paramount+, Noggin (enfocada en *edutainment*, con contenido para niños y sus familias) y Pluto TV, el servicio de *streaming* de televisión gratuito que lanzamos hace cinco meses en América latina (excluyendo Brasil), enfocado en contenido hispano.

## ¿Cómo funciona?

No hace falta suscribirse ni dejar datos, y tiene una grilla de canales, con más de 50 canales temáticos, que se pueden ver de forma lineal u *on demand*. A cinco meses de haberlo lanzado tenemos más de 18.000 horas de contenido curado. El contenido no proviene solo de nuestras marcas, sino que tenemos más de 100 socios, como la BBC o Sony. Estamos tra-



**“Si no hay contenido bueno, talento o vínculo emocional, la gente no entra a las plataformas de streaming aunque sean gratis”.**

tando de erradicar la palabra competencia. Sí existe una sana competencia, pero son empresas proveedoras o nosotros somos proveedores. Todo esto que estoy contando no se puede dar si no existe la gestión de liderazgo de equipo, de trabajo en conjunto, donde las alianzas son nuestro logro primordial. **¿Cuál tiene más peso a nivel de ingresos?**

Sigue siendo el *core*, sin lugar a dudas, por la masividad y lo que representa en volumen. Pero los otros dos negocios tienen crecimientos de dos dígitos de forma permanente. El desafío es cómo hacemos para cruzar y potenciar los ingresos en todos los negocios, además de diversificar –no solo para que lleguen a todas las audiencias, sino también para que los clientes o anunciantes quieran sumarse a este ecosistema.

**Hay múltiples plataformas de streaming compitiendo por la atención (y la inversión) de los usuarios. ¿Se está saturando la oferta?**

Es un gran punto y es el debate que se está dando en todo el mundo. Pero vuelvo a la calidad del contenido, los talentos y el vínculo emocional. Si estas tres patas, obviamente apoyadas por la calidad del producto, están puestas delante de cualquier cosa, no tengas dudas que al público no le va a importar pagar o entrar si es gratuita. Si no hay contenido bueno, talento o vínculo emocional, la gente no va a entrar aunque sea gratis.

#### El desafío de la coyuntura

##### ¿Cómo impactó el contexto actual por la pandemia?

Obviamente que el Covid-19 afectó a todo el mundo, y a la industria del entretenimiento de manera directa. Pero hay que mirar los dos lados de la moneda y, en nuestro caso, lo que nos caracterizó en estos ocho meses fue la capacidad de reacción y la resiliencia a este tipo de situaciones.

Hoy la industria está pasando por un momento difícil, pero buscamos de forma permanente cómo adaptarnos a esta nueva normalidad. Cambiamos la programación, la adaptamos a los cánones de seguridad, generamos espacios de noticias. Eso no nos repercutió en *performance*, por el contrario. Me encantaría estar produciendo todo lo que tenía previsto, pero tuvimos que posergarlo. Tenemos paradas producciones en muchos países, pero está listo el protocolo para, cuando cada país lo autorice, empezar a producir de manera inmediata.

##### ¿Y a nivel general en la industria? Por la pandemia, muchas productoras están en problemas e incluso analizan cerrar...

La industria está en plena transformación y evolución y estamos en este proceso de integrar diferentes plataformas y procesos de digitalización. Lo que sí vemos es que está aumentando el consumo de contenido y cada mes salen nuevas plataformas. Si hay nuevas plataformas, hay más contenido o mayor demanda de la gente en querer consumir.

La Argentina per sé tiene una calidad enorme de profesionales tanto delante como detrás de cámara. Pero vuelvo al contenido: cuando se den las circunstancias para volver a acomodarnos después del Covid-19, estoy seguro de que la industria va a empezar a reforzarse y reconstruirse. Como en el medio estamos en una transformación evolutiva de la

industria, se torna tal vez más complejo. El contenido es clave, pero el consumidor pasa a ser el protagonista. Hay muchas oportunidades en la digitalización de plataformas y la distribución de contenidos en el mundo.

##### ¿Cuál es la respuesta frente a la crítica de que se recurre a los enlatados en lugar de a producciones locales?

Me encantaría tener producciones locales las 24 horas. Pero el mercado no lo resiste tampoco. Esta industria también es un negocio. No es solo producir o generar el mejor contenido, sino también tener rentabilidad y ser sustentable en el tiempo. Pero creemos en el contenido y por algo Viacom compró Telefe, sabiendo que es una usina de desarrollo de contenido. No invierte sabiendo que no va a generar contenido, por el contrario. Uno podría pensar "ViacomCBS tal vez tiene un poco más de lata", pero no para de generar producciones en la Argentina y en la región, como *Pequeña Victoria* o *100 días para enamorarse*.

Sin dudas todos los *players* de la industria tienen que entender este juego como si fuera un reloj, en el que cada engranaje cumple un rol y ahí está el punto: cómo hacemos para congregar los intereses de cada uno de estos actores pero con un objetivo en común de hacer crecer y potenciar cada vez más la industria.

##### ¿Cómo cambió el consumo de contenidos por la realidad de este año? ¿Algo los sorprendió?

En varias líneas de programación nos sorprendió para bien porque superaron las expectativas previstas, desde *Bake Off* hasta los noticieros. Si bien no somos un grupo de noticias que además tiene un canal de noticias, tenemos seis ediciones de noticias (cuatro importantes y dos más pequeñas), que extendimos en duración. Cuando planificás y los resultados son buenos, es doblemente fabuloso. Y cuando superás las expectativas, ni hablar. La final de *Bake Off* logró más de 60 por ciento de *share*, no existe te diría que en ningún país del mundo ese porcentaje. Y quiero hacer hincapié de vuelta en el equipo, porque si bien soy la cara visible de los contenidos y de la compañía en la región, esto es el trabajo de un tremendo equipo de todas las áreas.

##### ¿Cómo se lidera en este contexto?

Estoy liderando mi equipo ejecutivo que conformé hace solo 90 días a través de Zoom. Y estamos todos cada vez más alineados y unidos entre todas las áreas. Algo que uso como metáfora son las acróbatas con los palitos y platos. Esto es lo que nos pasa hoy a todos, que estamos tratando de mantener los platos. Algunos se caen y no está mal, pero hay tres en esta compañía que no se pueden caer: el liderazgo (cómo hacemos para mantenerlo), los gastos (nos tenemos que adecuar para que el modelo de negocios sea sustentable y rentable, poniendo el foco en las prioridades) y los ingresos (diversificar las líneas de negocios para seguir generando). Esto es estrategia.

##### ¿Qué planes hay para lo que queda del año?

Hay muchos proyectos. Para el caso de Telefe, por ejemplo, estamos en preproducción de *Masterchef Celebrities*. Pluto TV se va a lanzar en Brasil, con contenido en portugués. Y para el año próximo vamos a lanzar una plataforma *premium* de contenido a nivel global y para la región. <AP>



www.pwc.com/ar

# Transformando desafíos en oportunidades

## ¿Cómo fortalecer el esquema de compensaciones y beneficios?

Los grandes logros se alcanzan cuando se identifica la cuestión a resolver y se encuentra al interlocutor apropiado. En PwC te ayudamos a lograr una visión estratégica, basada en la información actualizada de nuestra encuesta de remuneraciones y beneficios.



@PwC\_Argentina /PwCArgentina YouTube /PwCArgentina LinkedIn /PwCArgentina /pwcargentina

©2020 En Argentina, las firmas miembro de la red global de PricewaterhouseCoopers International Limited son las sociedades Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PwC Legal S.R.L., que en forma separada o conjunta son identificadas como PwC Argentina.



Reporte Agro

## La danza de la lluvia

Si el clima acompaña durante la primavera, el agro se prepara para otro año con una cosecha que podría alcanzar las 140 millones de toneladas. De qué depende que crezca la superficie del maíz. La brecha cambiaria y el "agregado de valor" del sector.

Por Pablo Ortega

Al momento de escribir estas líneas, el agro estaba pendiente de la lluvia. La amenaza de falta de agua en zonas de la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe recortaba el rendimiento previsto de la cosecha fina –trigo y cebada– y condicionaba la siembra del maíz. De todas formas, las perspectivas generales para el sector son positivas en medio de la verdadera tierra arrasada que tienen por delante otras actividades productiva de la pandemia y la cuarentena extendida. Si el clima ayuda, la campaña 2020/21 arrojaría muy buenos resultados, con un potencial de cosecha cer-

cano a las 140 millones de toneladas, un nivel similar a la que concluyó este año. Y precios internacionales que también subían, con la soja en torno a los US\$ 345 en Chicago –por recorte de proyecciones en la cosecha estadounidense a raíz de sequía– y el maíz en US\$ 140.

El agro nunca se detuvo a lo largo del confinamiento obligatorio y enfrenta hoy el condicionamiento macro que le plantea la brecha cambiaria, con un dólar oficial debajo de los \$ 80 (que se transforma en algo más de \$ 50 en el caso de la soja por el efecto de las retenciones) y un dólar paralelo en \$ 130. Esa brecha impulsó en los últimos meses un aumento de las ventas de insumos,

ya que los productores se volcaron a la compra adelantada de semillas, fertilizantes y agroquímicos para ganarle a la inflación y posicionarse en dólares a modo de cobertura, explican los expertos.

"Cuando tenés un escenario de tipo de cambio cambiante podés hacer dos cosas: posicionarte en dólares o comprar insumos dolarizados. Lo que han hecho muchos productores es tomar crédito en pesos y posicionarse en insumos porque eso destaba la dependencia del tipo de cambio", indica Ricardo Negri, exsecretario de Agricultura y hoy director de la Diplomatura en Agroindustria del ITBA. "En la medida en que adelantan sus compras bajan el riesgo del negocio", agrega.

Negri dice que este mes (septiembre) se define la suerte de la cosecha para toda la campaña, porque empieza la etapa de siembra de maíz temprano primero y después soja. "Esperamos que llueva para la primavera para sembrar la cosecha gruesa, que determina el futuro de la actividad. El trigo genera alrededor de 20 millones de toneladas, el maíz poco más de 50 millones y la soja otro tanto. Lo importante es que el verano venga bien en términos climáticos. Nuestro riesgo país más grande es el rendimiento del maíz y la soja", sentencia.

"Estamos en medio del partido y arranca la siembra (de la cosecha gruesa). Ahí se verá cuál es la apuesta que hace el productor en maíz y en soja", comenta Mariano Tomatis, socio de PwC Argentina. El especialista en el negocio agropecuario de la *big four* señala que la temporada 2020/21 estará atravesada por algunos factores relevantes. "El primer concepto importante es que, a diferencia de lo que pasó con otras commodities como el petróleo, las agrícolas no sufrieron el impacto de la pandemia en el nivel de precios. Se mantuvo la demanda de China y de los países importadores de alimentos", introduce. "En segundo lugar, será la primera campaña con el nuevo esquema de retenciones (la soja paga un 33 por ciento en el caso de los grandes productores y el maíz y el trigo están gravados con el 12 por ciento)", añade.

Ese cambio en la ecuación tributaria llevó a un aumento proyectado de las hectáreas destinadas a trigo y maíz, aun cuando estos dos últimos cultivos volvieron a ser penalizados. Es decir, se mantiene el comportamiento observado en la etapa previa. "La carga es tan alta para la soja que por ahora se está viendo una caída en las hectáreas volcadas a soja, de 17,4 millones de hectáreas a 16,8 millones, según la última estimación de la Bolsa de Cereales", indica Tomatis.

Negri fundamenta ese comportamiento: "Con los precios actuales, es más interesante en términos relativos un maíz de US\$ 140 que la soja, aun cuando el costo de sembrar maíz es casi 50 por ciento más que en el caso de la soja". Para apostar por el maíz, los productores deben considerar el costo de la semilla híbrida (que obliga a comprar una nueva todos los años, lo que no sucede con la soja) y los fertilizantes, más caros que los del otro cultivo. Pero los rendimientos por hectárea son superiores en el caso del maíz: entre 7000/8000 kilos versus 3000 en el caso de la soja.

De todas formas, la presión impositiva obliga, necesariamente, a tener una cosecha favorable, porque las cuentas son muy delgadas, advierte Tomatis. "Donde no hay un buen rinde por hectárea las pérdidas pueden ser importantes. El capital que pone a riesgo el productor para producir maíz y trigo en lugar de soja es mayor". En los últimos cuatro años (luego de que el gobierno de Mauricio Macri les quitara

**"Ante el aumento de la presión fiscal, muchos lugares no son rentables. Y donde sería interesante hacer maíz no da el costo".**

Ricardo Negri, exsecretario de Agricultura.

las retenciones), la superficie destinada a la siembra de maíz creció de 4 millones a 6 millones de hectáreas, y la producción saltó de 30 millones de toneladas a poco más de 50 millones en la última campaña, destaca Tomatis. Ese salto fue posible por la inversión en tecnología para obtener mejores rendimientos, aclara. "En todo esto es clave el clima y la falta o no de agua. El productor decide ahí si invierte en maíz temprano y cuánto", insiste el socio de PwC.

Negri aporta al respecto que aunque las condiciones relativas del maíz son más favorables, las retenciones y las viejas deudas de infraestructura de los lugares más alejados de la zona núcleo pueden jugarle en contra al grano y alentar una sojización a la fuerza. "Lo importante es la rotación, no solo del maíz. La rotación da una biodiversidad mucho más sustentable. Pero para hacer maíz en algunos lugares hay que tener infraestructura porque los costos logísticos son más grandes. No pasa solo por la fase del productor sino por la integración de toda la cadena", explica.

El profesor del ITBA cita un reciente estudio elaborado por CREA (Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola, una de las principales entidades del agro) que muestra qué

tan viable es la rotación en cada lugar y cómo los resultados económicos varían según los costos logísticos. "Ante el aumento de la presión fiscal por retenciones, muchos lugares no son viables. Y donde sí podría ser interesante hacer una rotación con maíz no da el costo –afirma Negri. Los productores que están en una situación financiera complicada harán más soja que maíz. Es la típica situación del NOA. Tienen menos libertad de acción".

Además de la preocupación ambiental, el exfuncionario advierte que si se hace soja sobre soja el riesgo productivo es mucho mayor y la productividad va cayendo: "La misma soja con la misma tecnología pero en un suelo rotado entre maíz y soja 50/50 da entre 15 y 20 por ciento más de rendimiento. Y si el año es climáticamente malo, donde no se rotó no se cosecha nada".

No obstante, tanto Negri como Tomatis coinciden en que están dadas las condiciones para otra buena cosecha que se acerque a los 140 millones de toneladas. "Los productores están haciendo todo para seguir apostando a esos niveles (de 140 millones de toneladas). No hay nadie que esté sentado especulando con no producir", resume Negri.

### En alza

Alrededor de esa apuesta gira la actividad de las grandes proveedoras de insumos del agro. Por el mencionado efecto "adelantamiento" en la compra, Syngenta vio crecer sus ventas un 30 por ciento en lo que va del año, cuenta Antonio

Evolución de la cosecha en las últimas cinco campañas		
Año	Producción en millones de toneladas	Superficie sembrada en millones de hectáreas
2015/16	120,9	35,5
2016/17	132,2	36,5
2017/18	108,6	35,7
2018/19	142,2	36,2
2019/20	134	36,6

Fuente: Centro de Estudios para la Producción a partir de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

### Proyección campaña 2020/21

	Producción en millones de toneladas	Superficie sembrada en millones de hectáreas
Trigo	21	6,5
Cebada	3,3	900.000 hectáreas

140

Millones de toneladas  
Llegaría la cosecha 2020/21, si en maíz y soja se repiten los rendimientos de la última campaña, en la que cada uno de los granos alcance o supere las 50 millones de toneladas

Fuente: Bolsa de Cereales de Buenos Aires.

Aracre, CEO de la filial local de la empresa suiza que en 2017 pasó a manos del gigante ChemChina. "El temor de los productores a quedarse sin insumos por el coronavirus llevó a un crecimiento del sector en el primer semestre en torno al 25 por ciento. Pero mucho de eso fue adelantamiento. Se supone que en el segundo semestre habrá una ralentización", afirma el ejecutivo que lleva 10 años al frente de la compañía.

La pandemia no alteró la cadena de abastecimiento de Syngenta y el acceso a sus productos que llegan del exterior fue fluido, aclara. "Ganamos un punto y medio de *market share*, según los datos oficiales de la cámara de fitosanitarios. El mercado creció un 22 por ciento y nosotros, un 30", dice. La empresa tiene dos unidades de negocios: fitosanitarios, y semillas y biotecnología. Dentro de los fitosanitarios vende fungicidas, insecticidas, herbicidas selectivos y no selectivos y productos de protección de semillas. En su otra división la oferta se compone de semillas de maíz, girasol, trigo y soja. La división fitosanitarios aporta alrededor del 70 por ciento de la facturación (que ronda los US\$ 800 millones anuales) y la de semillas, el 30 restante, precisa el ejecutivo.

"En fitosanitarios somos líderes del mercado. En semillas, segundos en valor y primeros por hectáreas. Somos muy fuertes en el negocio de semillas de soja pero como no existe una ley de protección de propiedad intelectual el valor del mercado es más bajo proporcionalmente comparado con el de maíz", señala Aracre. Su principal competidor en semillas es Don Mario. En fitosanitarios batalla con Bayer, Corteva y Atanor.

Los productos que aportan mayor valor –en los que Syngenta pone el foco– son los protectores de cultivos, resalta el CEO. En ese abanico, el glifosato es uno más de su oferta. "Para nosotros es un producto comoditizado, complementario. Lo comercializamos porque el productor lo requiere, no porque a nosotros nos interese demasiado tenerlo en el portafolio por su agregado de valor", aclara.

El 70 por ciento del portafolio de Syngenta en fitosanitarios se produce en

### **"Hoy cuesta mucho tener una actividad eficiente en la Argentina. Para industrializar se necesita una macro estable".**

Mariano Tomatis, PwC Argentina.

forma local, en Santa Fe y la provincia de Buenos Aires. Las semillas salen de dos plantas de Venado Tuerto (una de ellas, heredada de Nidera, la otra empresa de semillas comprada por ChemChina en 2018, en el marco del proceso de concentración global que viene experimentando el negocio agrícola).

Aracre proyecta que el año cerrará con un crecimiento del 20 por ciento para la filial local, luego del empuje del primer semestre en las ventas. Por el momento, no le preocupa el acceso a los dólares para pagar importaciones, una restricción que ya está operando en otras industrias. "Cuando tuvimos diálogo con las autoridades del Banco Central y del Ministerio de la Producción recibimos comentarios positivos. Son conscientes de que el agro es el generador de las divisas y que no les pueden cortar los insumos a quienes generan esas divisas", apunta.

#### **Más valor**

Ligado en parte a la expansión potencial del maíz y su transformación en proteína animal reapareció en escena el planteo de que el agro "agregue más valor". ¿Qué se necesita para alcanzar ese objetivo? Es una de las metas que planteó el Gobierno a través de la vicejefa de Gabinete Cecilia Todesca. En esa línea, la cría de cerdos a gran escala para abastecer a China –financiada por el país asiático– es una de las iniciativas que se analizan. El presidente Alberto Fernández habló de esa posibilidad en una reciente reunión con el sector agrícola, confirma Aracre.

"Hay que definir qué es agregar valor. Es preciso abandonar la arcaica idea que confunde valor con manufacturación: no cuenta con mayor valor agregado lo que más pesa (el software perdería ante un tornillo) ni lo que más horas de producción física insume", acota Marcelo Elizondo, experto

en Comercio Internacional y flamante director de la Maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica del ITBA. Y agrega un punto a la discusión: "Un aspecto central que cruza a toda la economía es el del valor que agregan las agroexportaciones a los otros sectores por ser las únicas que generan superávit comerciales que permiten contar con divisas para solventar importaciones. La Argentina exhibe una estricta división entre actividades económicas que aportan un grueso superávit y otras que generan un déficit constante".

Para Elizondo, el camino para agregar valor pasa por fomentar la inversión para la incorporación de tecnología e infraestructura, junto con un acceso creciente a los mercados externos. "Hay que mejorar la participación en las llamadas cadenas internacionales de valor. Esto implica avanzar en acuerdos internacionales para reducir la carga arancelaria y los obstáculos para productos y empresas argentinas en mercados externos", subraya. La tasa arancelaria aplicada en el mundo –explica– descendió hasta un 5,5 por ciento en 2018 pero buena parte de ese descenso obedece a la puesta en marcha de acuerdos de apertura recíproca entre países, de los que la Argentina no participa. "La tasa arancelaria promedio que paga la Argentina es el doble que la de sus competidores principales", advierte.

Tomatis comparte la importancia de generar incentivos que favorezcan la inversión. "Hoy cuesta mucho poder tener una actividad eficiente en la Argentina, por mil razones impositivas. Para industrializar hay que tener una macro estable como primera medida", opina. Y Negri concluye: "Los incentivos sin una macro estable son muy coyunturales. Hay que tener una mirada de largo plazo a pesar del problema de corto plazo. No hay valor agregado más grande que producir. Hoy tenemos una productividad muy baja en algunos sistemas productivos. Si obtuviéramos 10 terneros más en el NOA y el NEA es un agregado de valor fenomenal. El costo de stock ya lo tenemos. El agregado de valor no es solo transformar el ganado sino que haya más terneros". <AP>

"Hay que definir qué es agregar valor. Es preciso abandonar la arcaica idea que confunde valor con manufacturación: no cuenta con mayor valor agregado lo que más pesa (el software perdería ante un tornillo) ni lo que más horas de producción física insume", acota Marcelo Elizondo, experto

## Los grandes ganadores de la pandemia

+VIVO es la plataforma de transmisión online de conciertos más importante de Latinoamérica y abre una gran oportunidad para las marcas.

Con el mundo off-line restringido por las medidas sanitarias que impuso la pandemia a nivel global, las posibilidades que brinda la tecnología digital están transformando a la industria del entretenimiento y los medios, con el streaming como estrella principal. Según los últimos estudios, la música en vivo será el motor central del negocio, un fenómeno que está reenfocando también los modelos publicitarios y generando atracción en las empresas.

Un ejemplo grafica el impacto de esta irrupción. Sin público presente por las restricciones del COVID-19, el concierto "Bang Bang With The Live" fue transmitido mediante streaming pago, logrando que BTS, las estrellas de K-Pop, vendieran entradas por casi 20 millones de dólares. El evento atrajo a más de 750 mil espectadores de 107 países, el equivalente nada menos que a la capacidad de quince estadios con 50 mil asientos.

El fenómeno hace pie firme también en la Argentina y la región de la mano de una plataforma que está revolucionando el streaming de conciertos en Latinoamérica: la StartUp +VIVO. A través de masvivo.tv, un concierto se podrá seguir en vivo y en directo –por primera vez en la historia a nivel mundial– con audio inmersivo, usualmente denominado Audio 8D. Además, este tipo de experiencia incluye secciones exclusivas de la de la transmisión en VR 360° (Realidad Virtual, por sus siglas en inglés) y escenografía en 3D.



Eduardo Basagaña, Fundador de +VIVO

Todo en un plano de interacción con los fans. Nunca antes se había logrado llevar la experiencia a este nivel.

Eduardo Basagaña, fundador de +VIVO, asegura que "el streaming en todos sus sentidos es el futuro y el de eventos en vivo será la nueva tendencia en alza que aportará al long tail en que se ha convertido el negocio de la música".

Los números confirman las expectativas. De acuerdo con el informe Global Entertainment and Media Outlook de PwC, en nuestro país las industrias con mayor crecimiento proyectado para 2021 son aquellas que se han destacado por desarrollar estrategias directas al consumidor (D2C), entre ellas la de la música en vivo por streaming. Mientras que

tanto a nivel global como regional su crecimiento se estima en 11,5%, muy por encima del PBI mundial, en Argentina se proyecta una expansión superior al 20% anual, acompañada en paralelo por el constante crecimiento de la conexión a Internet.

"Se trata de un fenómeno disruptivo en un momento adecuado –explica-. Los beneficios que este nuevo ecosistema puede generar al sector son muy amplios. Partamos de la posibilidad de poder tener una 'audiencia infinita', cientos de veces mayor a la capacidad del recinto". "Nuestro marketplace es el mundo", resume.

Estos avances han creado un entorno donde los usuarios ganaron más control y poder de elección, y por ende donde se están perfilando también nuevos modelos de negocios y de publicidad, con un canal adecuado para llegar al consumidor de manera directa.

"Mediante nuestros desarrollos se podrá segmentar por países, ciudades, género y edad. Así que si hay una marca que quiera transmitir ads solamente para Chile o Ecuador, o para mujeres jóvenes de Córdoba (Argentina) o adultos mayores de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia), podrán directamente acceder a su público objetivo específico". Además de ofrecer su propio ticketing son los únicos que se han integrado con las principales ticketeras del mercado, lo que resulta atractivo para potenciales partners como sellos, productoras, venues y artistas.

+VIVO ya ha despertado un gran interés de Aceleradoras e Inversoristas que ven la enorme escalabilidad de este Negocio. Basagaña nos confirma que además de su base en Buenos Aires, van a estar realizando conciertos desde el exterior, con Equipos ya montados en Mexico y Miami. Y su vez asegura que el secreto es simple "poner a los usuarios en el corazón del negocio". Y en ese término lanza una promesa a los fans que esperan los conciertos: "Estamos trabajando fuertemente para brindarles la experiencia más inolvidable de sus vidas".

Emprendedores



## Qué están mirando los VCs

Después de la biotecnología y las fintech, cuáles son los sectores donde pondrán el ojo los inversores en el futuro. Cómo la pandemia acelera oportunidades.

Por Eugenia Iglesias

En América latina en general y en la Argentina en particular las inversiones en capital emprendedor vienen creciendo desde 2017. Así lo muestra un informe elaborado por la Asociación Argentina de Capital Privado, Empren-

dedor y Semilla (Arcap) lanzado a principios de año que puntualiza que en 2019 se registraron 92 transacciones de Capital Privado (sumatoria de *private equity, venture capital y seed capital*) por un monto de US\$ 1128,3 millones.

Encabezan la lista de verticales más elegidos los sectores que ya se coronan hace un tiempo como los más *sexies*: fintech, biotecnología y software. Pero pisándoles los talones se ubica AgTech, con el 11,8 por ciento de las transacciones. El sector que engloba a las startups que están innovando en el agro

muestra que son los emprendedores los encargados de inyectar innovación en industrias tradicionales, muchas veces relegadas en materia de digitalización.

Y lo mismo pasa en otros verticales que, pandemia de por medio, están agilizando la adopción de nuevas soluciones, como educación o incluso *retail* y consumo masivo. Es allí donde están poniendo hoy el ojo los inversores que, aunque el mundo entero esté viviendo un año para el olvido, todavía consideran a América latina con una región que tiene su potencial intacto.

“Nuestra debilidad, que siempre fue la falta de capital, ahora es una oportunidad. Las cifras vienen creciendo en los últimos años. América latina aún está en el 1,5 por ciento del VC mundial. No es nada, pero eso también es la

buena noticia, que hay un espacio enorme para crecer”, explica Diego González Bravo, fundador de Cygnus Capital y vicepresidente Ejecutivo de Arcap.

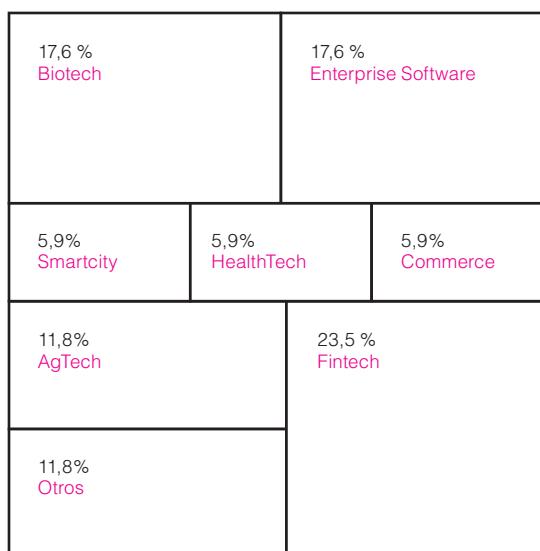
“La oportunidad sigue estando. Hay talento, empresas de distintas industrias operando, buenos decisores a nivel corporativo, buena capacidad de tecnología... Lo que nos falta es detección y financiamiento temprano del talento. Entendemos que eso puede corregirse con la participación activa de las empresas”, plantea Facundo Geremia, gerente de Proyectos e Iniciativas Especiales de AmCham.

### El factor Covid

Según el último Directorio de Gestores de Fondos de Capital Privado, Emprendedor y Semilla recopilado por Arcap, en el país hay 48 instituciones de ese tipo activas. Y en medio de la pandemia, los inversores salieron a dar una mano a las empresas de su portfolio de varias maneras: desde apoyo anímico y consejos hasta más dinero o ayudándolos a repensar estrategias.

Marta Cruz, cofundadora y managing partner de NXTP Ventures, lo explica: “Desde que inició la pandemia,

### Inversión por vertical en capital emprendedor en la Argentina



Fuente: Arcap

rondas van a demorarse, pero otras se van a acelerar porque un montón de empresas están aumentando sus gastos y porque los emprendedores fueron muy rápidos para entrar en un ‘modo supervivencia’”.

Aunque cuando pase el virus quedarán vencedores y perdedores, Martín se enfoca en hablar del costado positivo. A nivel innovación y transformación digital se augura una enorme aceleración: “A largo plazo acentúa tendencias. Antes hablábamos de estar todos contactados. Ahora que lo estamos, ¿qué viene después?”.

Geremia, por su parte, augura que habrá industrias que se reconfigurarán y los VCs refinrarán sus tesis. “Hoy hay un montón de Software as a Service (SaaS) que pueden ayudar en procesos de venta, de atención de clientes, logística de última milla, y los fondos van a pensar cómo aprovechar esas oportunidades”, analiza y destaca también que muchas empresas de los portfolios se están revalorizando, como algunas de telemedicina que venían con un crecimiento lineal y ahora tienen un crecimiento exponencial. “Si las compañías saben comunicar qué les duele en este contexto, los emprendedores van a enfocar sus esfuerzos en esos dolores y los fondos van a ver oportu-

muy largo. Aunque sí uno pone sobre la mesa si seguir viendo lo mismo de siempre o incorporar nuevos sectores”, complementa.

Y puertas adentro los fondos están repensando su forma de trabajo. Así lo manifiesta Mariano Martínez, managing director de Microsoft for Startups: “El workflow de conocer al emprendedor, entenderlo y hacer un due diligence tiene que cambiar. Algunas

nuestro accionar fue armar reuniones para saber cómo se estaban organizando y compartimos aprendizajes. Después colaboramos en el armado de escenarios”. Y hace hincapié en que también tiene mucho peso el soporte psicológico, en especial para con quienes les tocó despedir personas.

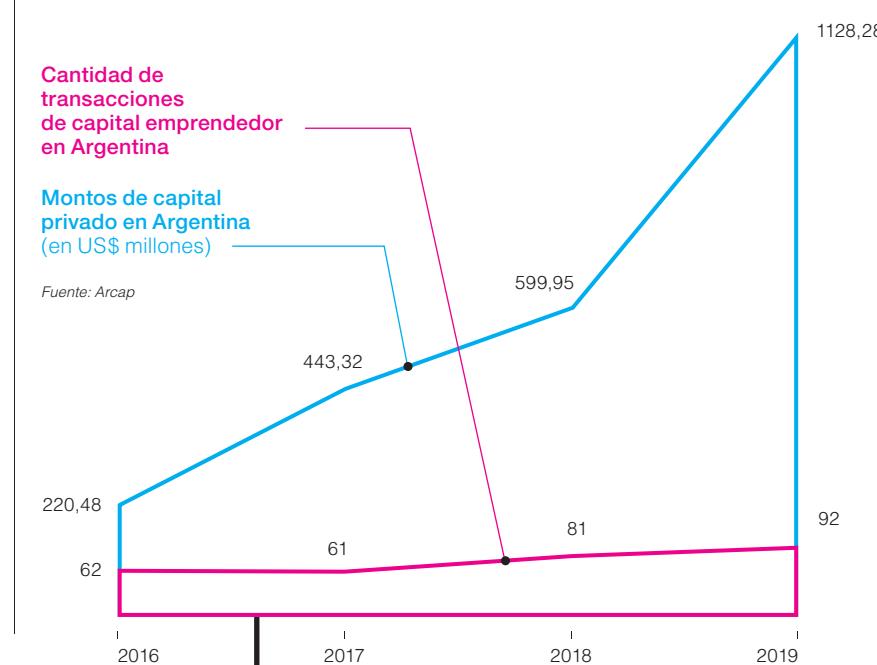
Pero los fondos también tienen a sus inversores del otro lado. “Los panoramas se vuelven más inciertos o te piden un *wait and see*. Ahí podés tener algún freno, pero más que nada a nuevos fondos o a ampliaciones de fondos. Los que ya tienen su capital para invertir estamos todos activos mirando como locos, porque hay muy buenas oportunidades”, plantea González Bravo.

Como explica el vicepresidente de Arcap, por la mirada de largo plazo de los fondos, la actividad no paró. Los que sí tuvieron días más complicados fueron los que se encontraban en proceso de *fundraising* para abrir otro fondo, una tarea que, según explica Cruz, requiere de muchos viajes y de trato en persona. “Se siguen mirando oportunidades. Tomar la decisión de inversión en una compañía es un proceso

Cantidad de transacciones de capital emprendedor en Argentina

Montos de capital privado en Argentina (en US\$ millones)

Fuente: Arcap



nidades. Va a estar más conectado ese flujo y va a haber más sinergia", agrega.

#### Quiénes serán protagonistas

De cómo será la nueva normalidad depende la definición de vencedores. Pero con la aceleración de tantas tendencias, especialmente relacionadas con la digitalización de varias industrias, los VCs pudieron ver cómo muchas tesis de las startups se comprobaban. "Cosas que se pensaban para 2025 se ven hoy", dice González Bravo.

Amartino aclara que en el ecosiste-

bien recibidas para poder reinventarse. "Lo que viene en educación no va a ser solo una clase por Zoom. Van a venir otras herramientas que permitan estudiar de otra manera. Se acelera la curva de adopción incluso con los más rezagados", aporta González Bravo.

El sector de biotecnología que venía creciendo en interés tuvo con la pandemia un segundo y fuerte empujón. "Esto acelera el presupuesto para las startups de biotech, hoy muy centradas en soluciones al Covid, pero no solo para encontrar una vacuna, sino que



Jairo Trad, Rodrigo Tissera y Toni Abdala, fundadores de la agrotech Kilimo.

ma se había previsto un freno en las inversiones, que sucedió por un momento, pero se reactivó con la nueva modalidad. Con esto no hubo grandes cambios en las macro tendencias como fintech, biotech o SaaS. Pero sí aparecieron nuevos jugadores que tomaron relevancia, como empresas que dan soluciones para que rubros más asociados al mundo offline se vuelvan online.

Sectores tradicionales o más reacios a la digitalización están mirando con otros ojos a las startups que vienen a traer aire fresco. Educación es un claro ejemplo, sobre todo entre los colegios donde las propias burocracias hacían que costara más encontrar clientes dispuestos a adoptar las soluciones, ahora

muchas están trabajando en áreas conexas con esa solución", explica González Bravo que aclara que toda la cadena de esa industria está creciendo y tomó un dinamismo que hizo más atractivo ese sector para invertir. Pero sobre este rubro Cruz se encarga de hacer una aclaración que vale para muchos: "Hay sectores interesantes y prometedores, pero el VC tiene que tener la responsabilidad de decir qué puede aportar más allá del dinero".

Y en un contexto en el que muchas empresas empiezan a trabajar de forma remota con conexiones más vulnerables, no es extraño que crezcan las startups que dan soluciones de ciberseguridad y blockchain. De hecho, y

hablando de las ligas mayores, una de las grandes noticias de cuarentena en esta materia fue el anuncio de la Serie F que levantó Auth0. El más reciente unicornio argentino, que da soluciones de autenticación y autorización de contraseñas, levantó US\$ 120 millones y pasó a tener una valuación de US\$ 1920 millones.

El e-commerce está viviendo su momento dorado. Según una encuesta de Google, debido al contexto de pandemia, 12 por ciento de los internautas hizo su primera compra online y casi la mitad (46 por ciento) ahora compra con mayor frecuencia, o adquiere productos que antes no compraba online. Y asociado a esto también crece el interés por las startups de logística que permitan apalancar el crecimiento del comercio electrónico.

En conjunto con esta tendencia seguirán creciendo las soluciones de pago. Y sobre el sector fintech, Amartino plantea: "Estamos maduros en tecnologías a nivel infraestructura y plataformas. Pero no estamos tan maduros en cuanto a adopción. Esta pandemia va a ayudar a entender y explicar o a generar madurez en uso".

#### La visión de la innovación

"El factor que ayuda a configurar es ver qué empresas se están metiendo y empiezan a tener inversiones. Por ejemplo, un banco invirtiendo en una empresa de seguros o de logística. Se da una convergencia de empresas detrás de las startups que apuntan a problemas estructurales", registra Geremia que ve, además, una revolución en el mindset corporativo que se vuelve más evidente en este contexto.

Con empresas de industrias tradicionales que se dan cuenta de que el catalizador de la innovación no lo tienen dentro, aunque tienen la visión y la experiencia, empieza la vinculación con organismos o aceleradoras para acercarse a los emprendedores y esto hace que despeguen muchas startups. Firmas de telecomunicaciones, tecnología, agro y fintech están ya trabajando hace tiempo en esto y ahora se suman salud, biotech, retail, consumo masivo



**Conocimiento.  
Confianza.  
Eficacia.**

Cuento con nosotros



**Latinoamérica**

Auditoría  
Asesoramiento impositivo  
Consultoría



**Red SMS Latinoamérica**

Estamos en 21 países  
y estamos cerca.

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

y otras industrias pesadas, según analiza el ejecutivo de AmCham: "Tenés jugadores que antes no se veían. Estamos en un *work in progress* con resultados que se empiezan a ver. Las empresas ven que pueden ocupar el rol de las incubadoras y fondos privados porque tienen la posibilidad de reclutar el *know how* y los recursos".

Con su empresa Robin, Noelia Aguirre Fernández vio la oportunidad de traer innovación a los Recursos Humanos de la mano del *gaming*, una tendencia que también miran con interés los inversores. Su firma, que este año espera facturar \$ 60 millones, arrancó con US\$ 100.000 de *friends and family*, y en una segunda ronda se su-

### **"En biotech hay sectores prometedores, pero el VC tiene la responsabilidad de decir qué puede aportar más allá del dinero".**

Marta Cruz, NXTP

mó Globant Ventures que aportó US\$ 250.000. "En el último tiempo se habló mucho de la guerra del talento, pero estábamos trabajando con procesos anti-cuados y evaluando con formas de hace 70 años. Había una oportunidad de cambio y como primer paso había que dar herramientas de evaluación distintas", dice la emprendedora que usa la neurociencia combinada con IA para hacer evaluaciones de talento a través de videojuegos.

"Las áreas de Recursos Hu-

manos tienen muy atrasado su proceso de digitalización. Con tecnología podrías eliminar el 30 por ciento de las tareas operativas y eso no es reemplazar recursos sino optimizar", aporta la creadora del proyecto que genera mucho interés porque tiene una fuerte pata científica, aunque admite que todavía encuentra una barrera natural de resistencia porque propone un cambio en los hábitos de trabajo, muchas veces difíciles de quebrar.

La pandemia hizo que creciera la demanda para las soluciones de *gaming*, que en Robin usan porque aporta una experiencia parecida a estar en vivo. "Permite realmente ejecutar tus competencias de compañerismo o toma de decisiones. Te hace perder la conciencia de que estás siendo evaluado y

queríamos llevar esa experiencia a los candidatos para tener una herramienta de *engagement*. Así extraemos más de 10.000 *data points* para hacer reportes más ricos", dice la fundadora.

La situación de crisis también hizo que resultara más sencillo convencer a sus potenciales clientes sobre la importancia de evaluar competencias como la resiliencia, colaborar en entornos remotos, competencias digitales y otras habilidades. Además, como pueden evaluar a distancia, creció el interés en la región. "La oportunidad es grande. Todo lo que es reclutamiento está creciendo a 3000 millones global. Y, por otro lado, el proyecto usa neurotecnología y medimos no solo lo cognitivo sino lo emocional. Elon Musk lo está usando, entonces es muy sexy", dice.

Quienes también están en camino a revolucionar un sector son los emprendedores de Tango Builder. Martín Diz (ingeniero aeroespacial) conoció a Juan Alemán (ingeniero civil) cuando estaban haciendo un doctorado en la Universidad de Buffalo, en Estados Unidos. "La industria de la construcción es la única que no aumentó su eficiencia. Nos dimos cuenta de que había una oportunidad para actualizar ciertos algoritmos. Dijimos: 'Más que ha-

### **"Lo que viene en educación no es solo una clase por Zoom. Llegarán otras herramientas para estudiar de otra manera".**

Diego González Bravo, Cygnus Capital.

cer un *paper* hagamos una empresa", recuerda Diz.

Crearon una plataforma que ofrece un acceso directo a tecnologías de la industria aeroespacial en el trabajo de los arquitectos, ingenieros y desarrolladores. El objetivo es poder generar diseños estructurales más rápidos, seguros y económicos. Salieron entonces a buscar inversores en ese país. "Tenés que hablar con más de 60 inversores para conseguir el primero", explica el ingeniero que emprende por segunda vez. Antes pasó por Bluesmart, la firma de valijas inteligentes de la que le quedó el contacto de la aceleradora Y Combinator que ahora lo apoya con Tango Builder.

En 45 días consiguieron el financiamiento: fueron en total US\$ 300.000, la mitad de Y Combinator y la otra de



## **La pisada de los camellos**

La pandemia hizo que surgiera este nuevo tipo de perfil emprendedor, preparado para resistir a ambientes hostiles y a cuidar al máximo sus recursos.

La pandemia del coronavirus trajo a la mesa de los emprendedores nuevos desafíos que vinieron asociados con la idea de reinven-

ción y agilidad de respuesta. Pero también contribuyó a que los fundadores reforzaran, o directamente adquirieran, características de liderazgo asociadas con la empatía y la capacidad de adaptación. Si el emprendedor estaba acostumbrado a trabajar en un entorno sinuoso, el virus hizo que el terreno se transformara en verdaderas arenas movedizas.

En ese contexto surge un nuevo tipo de emprendedor: el camello, que será el protagonista de la post pandemia por su particular perfil. Según María Julia Bearzi, directora Ejecutiva de Endeavor Argentina, al igual que el animal jorobado, estos emprendedores están preparados para adaptarse a un hábitat hostil, caminar largas distancias y servirse de la tracción de sus patas para no quemar-

se ni hundirse en la arena caliente. Sobreviven semanas a la escasez y se quía con sus reservas sin alimentarse ni beber agua y soportan cargas pesadas sobre su espalda.

Para la experta, ese es el perfil que saldrá victorioso de este contexto: compañías que vean las oportunidades aun en los ambientes más complejos y aprovechen su naturaleza para seguir adelante. "Sus prioridades son atravesar los desafíos que les presenta la actualidad, pero transformándolos en una estrategia para ampliar su alcance, estar más cerca de los clientes, administrar inteligentemente sus recursos y no descuidar su misión ni propósito", aporta Bearzi y destaca que esta especie puede encontrarse en cualquier sector, pero todos cuentan con una mentalidad de crecimiento, actitud resi-

liente y adaptabilidad. Para Bearzi, el surgimiento de este perfil *entrepreneur* puede traer grandes oportunidades de negocio, y para afirmarlo se basa en la experiencia: "Según un informe de Startup Genome, más de 50 unicornios tecnológicos comenzaron durante los años de recesión de 2007-2009 y están valorados en un total de US\$ 145.200 millones, entre ellos Airbnb, o Uber. Si bien esa crisis no contó con un componente social tan importante como ésta, será clave estar alerta a las necesidades y demandas de los consumidores en la nueva normalidad, y transformarlas en oportunidades".

Claro que este tipo de emprendedor todoterreno se asimila mucho a la típica actitud emprendedora argentina, acostumbrada a dar batalla contra viento

y marea. "Emprender demanda tener una personalidad dispuesta a tomar riesgos y más en la Argentina", resalta Bearzi. Sin embargo, el modo de actuar de los camellos frente a la crisis provocada por el virus definirá no solo la continuidad de su negocio sino la visión que los inversores tengan de ellos. "Esta nueva realidad obligó a los emprendedores a revisar sus planes y sus números; tomando, en muchos casos, medidas extremas para asegurar su supervivencia. Seguramente los inversores a futuro valoren mucho más que antes a un equipo emprendedor casi obsesivo con el ROI (retorno sobre la inversión) y el cuidado de los números, el dinamismo y capacidad de negociación, y fundadores que sean buenos líderes, centrados y con capacidad de reacción", analiza desde Endeavor.

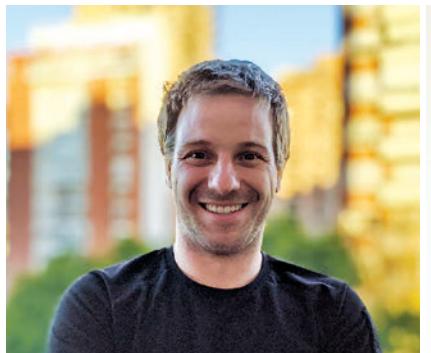
**Las cebras resisten**  
El llamado "movimiento cebra" surgió en los Estados Unidos hace menos de cinco años como una respuesta a los unicornios (aquellas empresas que alcanzan una valuación de mercado superior a los US\$ 1000 millones) a cargo de un grupo de mujeres emprendedoras que detectaron que había pocas inversiones destinadas a emprendimientos liderados por minorías. Con el nuevo contexto, este tipo de empresas toman otra importancia, no solo por su carácter diverso sino porque ponen al propósito en un lugar protagonista. "La principal diferencia con los unicornios es que las cebras existen. Hablan de prosperidad sostenible, de resultados apuntados a la pluralidad, de una mirada más comunitaria", explica Juan Carlos Ferraris, Idea Amplifier

& Product Design de Venturebees, el brazo de apoyo a emprendedores de la tecnológica Redbee Studios, especializados en captar este perfil de emprendedores en la Argentina. Además de una mirada altruista del negocio, las cebras se caracterizan por tener estructuras más pequeñas, lo que les permite ser ágiles y acomodarse con facilidad a situaciones como la actual. "No necesitan tener un crecimiento exponencial. Se paran de otra manera y al tener menos estructura tienen menos riesgos", destaca Santiago Lorenzo, Tech & Digital Innovation Lead de la organización.

Sin embargo, los dos destacan que estas características no necesariamente los hacen menos interesantes para los inversores, sino lo contrario. "Buscar un unicornio requiere invertir más y en más cantidades de emprendedores. En un portfolio de cebras, todas buscan ganancia, y no se trata de que haya un ganador que salve al resto", aporta Ferraris y explica que este modelo también se adapta más a América latina, donde la gran mayoría de la fuerza empleadora proviene de las PyMEs y MicroPyMEs, asociadas al modelo cebra. Modelos con una visión de triple impacto, como la de las cebras, y más resilientes, como los camellos, son los que mirarán con más atención los inversores. "El inversor invierte en las personas más que en los proyectos. Poder sobrellevar una situación como la pandemia es una capacidad que vale mucho más que el negocio para el inversor. Te muestra los valores, tu poder de adaptación y de transformación, con un crecimiento más orgánico", apunta Lorenzo. *<AP> E.I.*

Tracy Young, una emprendedora del rubro, que hace unos años vendió su empresa a Autodesk, la firma dueña de Autocad. "Gobierno, educación, construcción, salud y finanzas son industrias muy chapadas a la antigua, en las que no se invierte, pero que son las más grandes del mundo. La construcción en Estados Unidos genera US\$ 1,5 billones al año y se mueve muy lento. Pero donde vos pudiste penetrar el mercado, es todo ventaja", analiza Diz.

El emprendedor explica que se trata de un mercado que trabaja con po-



Martín Diz (Tango Builder) y Noelia Aguirre Fernández (Robin)

cos clientes que pagan altos montos. "Nuestra plataforma puede generar US\$ 1000 millones al año. Es un mercado perfecto para entrar y revolucionarlo. Pero el inversor tiene miedo porque no tienen esos crecimientos tan exponenciales como con otras verticales", dice, y exemplifica: "YouTube perdía plata hasta que lo compró Google. Nosotros a nuestros usuarios les cobramos un *fee* desde el día cero. Estamos buscando cerrar un contrato que nos permita alcanzar el *break even* en dos meses".

Ahora trabajan desde Mountain View, donde tiene sede la aceleradora, y cuando terminen ese proceso volverán a salir en búsqueda de capital para trabajar en la expansión, seguir agregando características a la plataforma y crecer agresivamente en los Estados Unidos.

#### Expertise argentino

"El agro es una industria que siempre se jactó de invertir en tecnología, pero

la realidad es que en términos de adopción de tecnología digital se tardó. El cambio es que el agro se transforme en una industria de datos. Es un desafío, pero a la vez la pandemia lo puso al borde de la cornisa", define Cruz a la hora de hablar de uno de los sectores más prometedores.

*Agrifoodtech* es una de las industrias con menor digitalización a nivel mundial, pero a la vez el mundo cada vez demandará más alimentos, por lo que la oportunidad para las *startups* que piensen soluciones (y para los inverso-



piensan herramientas que apuntan desde la siembra hasta el supermercado. Y dentro de este sector augura mayor crecimiento en trazabilidad de la producción y de los alimentos, conexión entre productor y consumidor final por medio de plataformas tipo *marketplaces*, *fintech* aplicado al agro y proyectos de *agrobiotech*, como carne sintética o nuevos tipos de alimentos.

El fondo de aceleración, que ya invirtió en 10 empresas de este tipo, tiene mapeadas unas 100 *startups* alrededor del país que están trabajando en proyectos de este tipo. Kilimo es una de ellas. La empresa, que está cumpliendo cinco años y tiene clientes en ocho países, desarrolló un *software* para la gestión del riego. Con su herramienta los productores pueden moderar cuánta agua usa un cultivo sin estar en el campo, solo con datos, y con esa información recomiendan cuánto y cómo usarla. "Siempre tuve interés en darle tecnología al agro, porque en estos desiertos tecnológicos había muy poca tecno de *software* y había una oportunidad. El desafío es grande pero hubo un claro impulso en los últimos años. Es lo que sabemos hacer los argentinos. Si vamos a ser buenos en una vertical tecnológica va a ser en algo que sepamos hacer", dice Jairo Trad, uno de los fundadores de la firma que ya tiene 25 empleados y oficinas en la Argentina y Chile.

Lo difícil en *agtech*, explica, es el tiempo. Porque por las características del negocio, se depende de los ciclos de los cultivos para probar las hipótesis. "Un productor cosecha máximo dos veces al año. tenés tu *output* de éxito o fracaso una vez cada seis meses. Pero con esta crisis todos se dieron cuenta de que se tenían que digitalizar y ahí entraron también los productores. Ellos aman la tecnología, ahora el desafío es que los tecnólogos tengamos la paciencia para hacer los desarrollos", opina. Hasta el momento llevan levantados US\$ 1,2 millones en tres rondas de las que participaron, entre otros, ángeles y NXTP. Y para empresas con este empuje los inversores coinciden en que les augura un futuro verde. <AP>

# Cobrá con un Click

en tus plataformas digitales.



**Es Simple**  
para tu empresa,  
ente o institución.



- ✓ Disponible todos los días, las 24 hs.
- ✓ Para el cobro de cuotas, servicios y deudas.
- ✓ Podés aceptar pagos con cualquier Tarjeta de Crédito o Débito.

Conocé más en [macro.com.ar/empresas](http://macro.com.ar/empresas) o sacá tu turno online para asesorarte en la sucursal

[macro.com.ar](http://macro.com.ar)

 **Macro**  
Cerca, siempre.

## Sectores

## Renovarse para seguir viviendo

La crisis afectó al sector de energía renovable y dejó a muchos proyectos tambaleando y a otros fuera de carrera. Para peor, se sumó la pandemia. La señal del Gobierno es fortalecer los contratos de compra venta de energía limpia entre actores privados. Pero en el mercado se preguntan si con eso alcanza.

Una fotografía comparativa basta para describir la situación que atravesaron las energías renovables en los últimos años y de dónde venían. En septiembre de 2015 Uruguay inauguró el parque solar La Jacinta con una capacidad de generación de 65 MW. Solo con ese proyecto, el país vecino duplicó toda la potencia histórica de energía solar que la Argentina tenía instalada hasta ese momento. También en septiembre de 2015, durante el gobierno de Cristina Kirchner, el Congreso aprobó la Ley 27.191, que daría un impulso fundamental a las energías limpias en el país. La norma tuvo un amplio consenso. El gobierno de Mauricio Macri la reglamentó otorgándole aspectos centrales en marzo de 2016. Ese año el Ejecutivo lanzó el programa Renovar y en 2017 creó el Mater (Mercado a Término para la compra y venta de energía renovable con contratos entre privados). Ambas iniciativas le dieron un fuerte envión a las energías verdes en el país.

Las metas que estableció la Ley 27.191 fueron bastante ambiciosas. Para fines de 2017 preveía una matriz energética con un 8 por ciento de fuentes renovables. Este objetivo no se cum-



**Energía eólica**  
La principal fuente renovable, con dos tercios de la capacidad instalada.



**Represas hidroeléctricas**  
También componen la oferta, al mismo nivel que la energía solar.

plió. Para el año 2025, la meta es de 20 por ciento. Es vox populi en el sector energético que si la Argentina no realiza un cambio abrupto no va a cumplir el objetivo central de la ley.

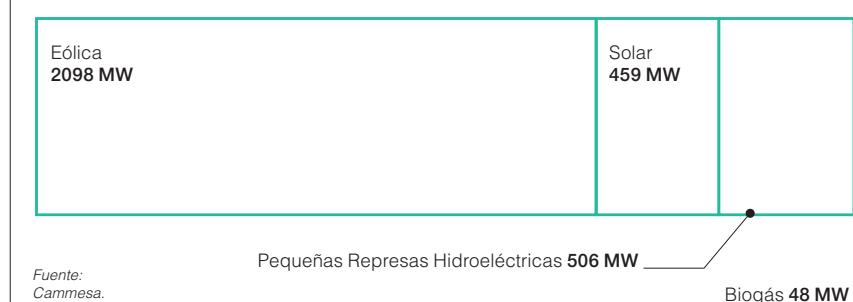
La crisis económica desatada en el país a partir de 2018, a la que se agregó el cepo cambiario restaurado en septiembre de 2019, significó un duro golpe para este sector que demanda de una fuerte inversión de capital en el inicio de los proyectos y que prometió inversiones en alrededor de US\$ 7000 millones mediante el programa Renovar, que consistió en una serie de licitaciones para la contratación de proyectos de generación de energía a partir de fuente eólica, solar, biogás, biomasa y pequeñas represas hidroeléctricas. En los hechos, se firmaron contratos PPA (Power Purchase Agreement) a 20 años en dólares entre los adjudicatarios y Cammesa, la compañía que administra el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).

En total, fueron 185 proyectos adjudicados en las cuatro rondas licitatorias del Renovar. Por el golpe de la crisis, hoy están divididos en tres grupos de proyectos.

El primer grupo son los que pudieron concretarse y están entregando energía limpia al sistema: equivalen a alrededor de 1000 de los 5000 MW totales adjudicados en el Renovar. En un segundo grupo se encuentran los proyectos en la etapa de ejecución de la obra: avanzan, pero con muchas complicaciones –están en etapa de construcción y para 2021 podrían estar operativos. Por último, hay un tercer grupo de proyectos que tienen serias dificultades porque se

### Cómo se compone la oferta renovable

**La potencia instalada de las energías renovables en junio fue de 3113 MW**



Fuente:  
Cammesa.

quedaron sin financiamiento cuando la macro entró en crisis y es muy probable que no se concreten nunca.

La pandemia por el Covid-19 llevó a la crisis económica del país a niveles todavía desconocidos y los proyectos de energía renovable no escapan a sus efectos. Por su parte, la energía contratada por los 19 proyectos bajo los contratos entre privados del Mater en todo 2020 fue de 525 MW.

René Guzmán Vaca es presidente de la Cámara Eólica Argentina (CEA), que agrupa a las principales compañías que generan energía con el viento como Genniea, YPF Luz, AES, PAE y Central Puerto y a grandes proveedores como Vestas, Siemens, Goldwind, Nordex y Newsan. En diálogo con APERTURA, señala: "El principal inconveniente de los proyectos que están frenados o que nunca comenzaron tiene que ver con la falta de financiamiento. La coyuntura económica del país, sumado al impacto mundial de la pandemia, han generado

un futuro incierto que pone en riesgo su ejecución".

Por su parte, Marcelo Álvarez, representante argentino del Global Solar Council, creado en el marco del Acuerdo de París de 2015, y expresidente de la Cámara de Energías Renovables (Cader), explica que la crisis afectó sobre todo a proyectos que tenían distintas fuentes de financiamiento estructurado en distintas etapas y a los que se financiaron a corto plazo primero para después encarar un financiamiento a largo plazo: "El cambio de condiciones financieras en el mercado de capitales fue un fuerte impacto. Para algunos fue definitivo y para otros, al subir los costos, tuvieron que salir a buscar garantías adicionales con cambios en la tasa de interés". Y agrega: "A mediados de 2019, cuando se verificó que iba a haber un cambio en la administración y, por lo tanto, de las reglas del juego y el mercado de capitales, los proyectos del Renovar que no tenían cerrado el financiamiento se ganaron un problema aún más serio que los que ya tenían".

Teniendo en cuenta principalmente a los proyectos del Renovar y el Mater (también hay otras convocatorias más antiguas, pero sin tanto peso), en junio pasado la generación de energía renovable significó un 8 por ciento respecto de las fuentes totales de energía, igualando a la nuclear. Las inversiones de estos proyectos suman más de US\$ 4500 millones y crearon alrededor de 10.000 empleos. Según los úl-

20 % de energías renovables prevé la ley 27.191 para el año 2025.  
US\$ 4500 millones suman las inversiones entre el Renovar y el Mater.

525 MW La energía contratada en 2020 en 19 proyectos.  
Mater

1000 MW en operación de 185 proyectos del programa por 5000 MW  
Renovar

Fuente: datos del mercado

timos datos que publicó Cammesa, la potencia instalada de las energías renovables en junio fue de 3113 MW y estuvo conformada por: eólica 2098 MW; solar 459 MW; pequeñas represas hidroeléctricas 506 MW; biogás 48 MW; y biomasa 3 MW.

Un jugador que pisa fuerte en el mercado es Gennelia, que aporta el 20 por ciento de la energía renovable del país y más del 30 por ciento de la eólica. Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos de la empresa, subraya: "Evaluando la imagen integral de las energías renovables, se podría entender que en términos de inyección al sistema el desarrollo fue exitoso. El desafío que tenemos hoy frente a las expectativas de crecimiento está limitado por el contexto, como muchas otras industrias. Nos sobrevino la pandemia, con todas sus consecuencias. En nuestro caso, nos encontramos con la construcción de los parques eólicos Chubut Norte II y de Chubut III y IV junto a PAE bajo estrictas medidas de seguridad. Esperamos que ingresen a operación antes de fin de año".

Según Castagnino, la potencia instalada actual es de 40 GW, de las cuales 3 GW son de renovables. El pico de la demanda se dio en febrero del 2018 con 26 GW. "Es decir, tenemos 40 por ciento de reserva para cubrir nuestro pico máximo de demanda. Es cierto que una parte de la capacidad instalada es obsoleta, ineficiente y en algunos casos con emisiones de CO<sub>2</sub> que deberían prohibirse, pero está claro que en un país con los reclamos que tiene la Argentina no parecería que haya necesidad de instalar nuevas capacidades de generación. Es tiempo para revisar la oferta de generación y planificar un sistema más eficiente en términos económicos y más limpio en término de emisiones". Para el ejecutivo, debería haber un programa de reconversión que haga salir del sistema la generación ineficiente y de alta emisión, permitiendo la instalación de nueva generación que permita cumplir con la ley y los compromisos internacionales asumidos. Y agrega: "El ritmo del desarrollo estará estrecha-

mente ligado al contexto económico. La clave para un desarrollo sostenible no cambió: seguridad jurídica, estabilidad macroeconómica y acceso a líneas de transmisión en las regiones con mejor viento e irradiación solar".

Martín Mandarano, CEO de YPF Luz, la firma impulsada por la compañía energética de bandera que lidera los proyectos entre privados del Mater, señala: "El programa Renovar ha sido una iniciativa que dio un impulso al desarrollo de proyectos renovables, a un tipo de generación eléctrica nueva para nuestro país en los últimos años. Entendemos que el futuro del sector se desarrollará más por el Mater. Con la incorporación de nuevas tecnologías se pudo ampliar la capacidad instalada con renovables que demostraron

**"El inconveniente de los proyectos que están frenados tiene que ver con la falta de financiamiento. La coyuntura pone en riesgo su ejecución".**

ser eficientes, sustentables y confiables y que se complementa perfectamente con la generación eficiente con gas natural para el sistema". La compañía inaugurará en poco tiempo los parques eólicos Los Teros, de 175 MW (Azul, Buenos Aires) y Cañadón León de 122 MW (Santa Cruz).

Por su parte, Andrés Gismondi, *Country manager* de Vestas, una firma danesa proveedora de la industria de renovables a nivel mundial, remarca que el sector afronta un difícil contexto macroeconómico: "En los últimos meses también hemos tenido que gestionar los retos que trajo la pandemia. Puede ser un momento complicado, pero tenemos mucha confianza en que la apuesta del país por la transición energética es firme y a largo plazo". El ejecutivo de Vestas, una empresa que instaló en 2018 una fábrica de molinos eólicos en la localidad de Campana, subraya que "no tenemos perspectivas claras del mercado interno para el corto plazo, pero estamos en conversaciones con las autoridades para poder

trabajar conjuntamente en medidas concretas que permitan dar continuidad al sector, en particular por haber desarrollado con mucho esfuerzo la cadena de valor local".

El Gobierno actual, apremiado por la crisis económica y la pandemia, parece no tener como prioridad a las energías renovables. La gestión de Alberto Fernández degradó la Subsecretaría de Energías Renovables del anterior gobierno a una Dirección Nacional y está descartada cualquier convocatoria para contratar nueva generación. No hay necesidad de sumar más energía, aunque sí hay serias limitaciones en el transporte eléctrico, uno de los tantos temas que afrontan los proyectos de energía renovable. Lo poco que se sabe es que el Gobierno va a hacer un análisis "proyectos por proyecto" del programa Renovar para determinar, por ejemplo, el destino de los que fueron adjudicados pero no se llevaron a cabo.

Sobre este punto, Martín Brandi, *Chief Operating Officer* de PCR Renovables, una compañía que, entre otros, opera el Parque Eólico Bicentenario de 120 MW en Santa Cruz, remarca: "La Argentina demostró que tiene todos los recursos necesarios para el desarrollo de las renovables. Todos los actores cumplieron su papel para tener una importante cantidad de proyectos en operación. Hoy hay problemas en la asignación de la capacidad de transporte que dificultan la incorporación de nuevos proyectos. A pesar de existir capacidad de transporte disponible, está asignada a proyectos que no están en construcción".

**El Mater como perspectiva**  
Vaca Guzmán indica que el sector tiene muchas oportunidades de crecimiento, pero es necesario tener certidumbre sobre los contratos y compromisos de inversión asumidos por las empresas ya que son proyectos a largo plazo, con un horizonte a 20 años. "Por otro lado, es clave contar con acceso a financiamiento a un costo razonable, ya sea externo e interno, para poder encarar proyectos con capital intensivo como estos", complementa.



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

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

**BDO**

Varios ejecutivos coinciden que el futuro en el corto y mediano plazo está en el Mater. "Es, en lo inmediato y también en el horizonte medio, el vector más realista para continuar desarrollando las energías renovables", enfatiza Castagnino, de Genneia.

En este sentido, Gismondi, de Vestas, describe las necesidades del sector para los próximos años: "Financiamiento competitivo de largo plazo, similares a los que se concretaron en los últimos años con multilaterales y agencias de crédito de exportación externos, porque es esencial para el sector contar con estabilidad, libertad cambiaria y transaccional para poder financiar y repagar los proyectos". También, el desarrollo de líneas de crédito locales que complementen el financiamiento externo e incentiven el riesgo de las empresas locales que se puedan integrar al mercado internacional. "Y continuar con la ampliación de las líneas de transporte de alta tensión que permitan evacuar nuevos proyectos en los sectores con mejores recursos, como es desde el sur de la provincia de Buenos Aires a toda la Patagonia", agrega.

Mandarano, de YPF Luz, añade: "El crecimiento del sector va a requerir de acceso al financiamiento y un horizonte de proyección a largo plazo, así como el de otras fuentes de generación para que, de manera complementaria, puedan dar respuesta a la creciente demanda de energía eléctrica".

#### El futuro

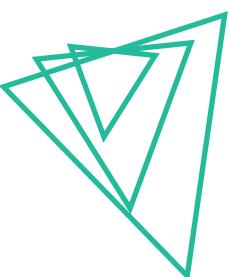
La renegociación de la deuda pública era un tema que preocupaba a los principales *players*. "En la medida que la Argentina resuelva el problema de la deuda se seguirán incorporando nuevos proyectos. El potencial en renovables es inmenso", sostiene Brandi, de PCR. Lo importante del acuerdo es que abre las puertas al potencial de conseguir financiamiento en bancos del exterior, sobre todo de desarrollo y multilaterales, además de poder renegociar plazos en deudas ya tomadas o bonos emitidos por las empresas. Álvarez, del Global Solar Council, com-

plementa: "El acuerdo por la deuda le da previsibilidad al mercado".

Según Bloomberg New Economy Forum, la Argentina ocupa la séptima posición en el ranking de "atractividad" de energías renovables en mercados emergentes y figura entre los tres países con mayor potencial de desarrollo a nivel mundial en generación eólica y solar, las que más peso tienen. A pesar de esto, en estos momentos no hay expectativas en el mercado de nuevo parques de 30 o 40 molinos o grandes extensiones con miles de paneles fotovoltaicos. Lo que se puede

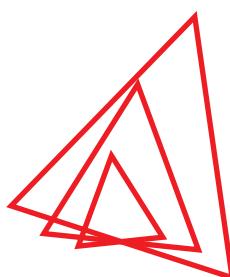
observar a futuro en el sector lo describe Castagnino: "Los planes de Genneia para 2021 vienen asociados a la investigación sobre el almacenamiento de las energías renovables (*storage*), lo cual permitirá una previsibilidad en el sistema para su uso a disposición de la necesidad de usuarios. Además, estamos participando de un consorcio colaborativo sobre hidrógeno, un proyecto que busca redactar una estrategia de desarrollo de esta fuente alternativa de energía e investigar toda su cadena de valor". <AP> Roberto Bellato.

#### Management



## Hacia dónde escalan los modelos de negocios

Más allá de la "uberización", la última milla y las fórmulas que marcan el pulso del mercado actual, cómo se está innovando hoy en los negocios. La mirada de los expertos.



Algo es seguro: para ser exitoso un negocio debe resolver un problema concreto, ser sostenible, escalable y contar con un propósito fuerte por parte de sus fundadores para atravesar el camino emprendedor que requiere de esfuerzos y fracasos. Además, tiene que centrarse en el cliente. "Es clave acompañarlo de herramientas digitales y tecnológicas que permitan crear procesos eficientes, veloces y menos costosos, usando la omnicanalidad para acercarse al cliente, hacerlo partícipe e invitarlo a co-crear productos y servicios", destaca Gonzalo Naya, cofundador de Reinvención Disruptiva.

En el corto plazo, tienden a desaparecer quienes no solucionan un problema real y no aportan valor, como los servicios que les cobran a los usuarios una tarifa plana por algo que quizás no utilizan. Algo similar ocurre con el modelo de *real estate* que cobra comisiones dependiendo del valor de la propiedad. "En España van hacia una tarifa por servicio y no por el valor. No tiene sentido que por una casa de 200 m<sup>2</sup> en venta la inmobiliaria cobre una comisión más alta que por una de 100 m<sup>2</sup> cuando la operatoria es la misma", enfatiza Naya.

Matías Arturo, líder de Estrategia y Consultoría para Accenture Sudamérica Hispana, comenta que queda-

# #YoMeQuedoEnCasa

Ahora podés pagar tus servicios desde tu casa con cualquier tarjeta de débito desde una computadora o celular



### ¿Cómo me registro en Pagar?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Registrarte**"
- 2) Completá tus **datos personales** y confirmá el registro  
*Recibirás un correo electrónico con el código de activación*
- 3) Copiá el código para activar tu cuenta y LISTO!

### ¿Cómo adhiero un Nuevo Medio de Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) e ingresá con **usuario y clave**.
- 2) Hacé click en "**aquí**", sitio indicado para adherir un nuevo medio de pago
- 3) Ingresá a "**agregar medio de pago**"
- 4) Ingresá los datos solicitados de tu tarjeta y LISTO!

### ¿Cómo hago un Pago?

- 1) Ingresá a [www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar) y hacé click en "**Nuevo Pago**"
- 2) Seleccioná el **Rubro y Servicio/Empresa** que quieras abonar
- 3) Completá el "**Código Electrónico para Pagar**" y hacé click en "**Confirmar**". *Recibirás un mensaje a tu celular con un código*
- 4) Ingresá el código y luego "**Confirmar**"
- 5) Seleccioná la tarjeta con la cual querés pagar y hacé click en "**Continuar**". *La página te informará los datos elegidos para pagar y el importe en caso de estar informado por el ente*
- 6) Click en "**Pagar**" y LISTO !

[www.pagar.com.ar](http://www.pagar.com.ar)

Powered by 



Los modelos de negocios que no digitalicen sus procesos e ignoren la importancia de los datos quedarán obsoletos, plantean expertos.

rán obsoletos quienes no entiendan la importancia del manejo de la red-data (perfíles de consumo, preferencias, reputación), la digitalización de los procesos y la facilitación de un entorno digital para la comunicación efectiva entre los usuarios. La comisión que paga el usuario por los servicios de plataformas digitales no es un elemento "real" o "importante" a la hora de decidir, es parte del precio-costo que está dispuesto a asumir por ese experiencia única, integral, diversa y honesta que satisface sus necesidades de forma segura sin invadir su privacidad.

El modelo de suscripción –como Netflix y Amazon– crece de manera sostenida, aunque también hay empresas que están creando modelos de membresías. Es decir, que arman un *box* y lo envían al hogar del usuario cuando se suscribe abonando una membresía mensual. Un caso concreto es la empresa de pañales Lillydoo, que ofrece cajas mensuales 100 por ciento flexibles, o HP, que brinda la posibilidad de tener tinta en la impresora cambiando

la compra del cartucho por unidad a la tinta como servicio. "Este modelo busca tener suscriptores recurrentes en una base lo más estable posible con una estructura de costos que se amortice en el volumen de clientes atendidos", comenta Damián Sztarkman, director de la Maestría en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés (UdeSA). Una organización que pasa de un modelo de producto a uno de suscripción tiene que financiar bastante tiempo esa migración, entendiendo que la facturación caerá de manera marcada y los costos crecerán significativamente al inicio en comparación a la facturación.

Otro modelo incipiente es el *renting* (alquiler), que se alinea al de suscripción y que en los Estados Unidos y Europa es furor. Los usuarios pagan un monto mensual para alquilar un vehículo de alta gama con una cantidad determinada de kilómetros. Al finalizar el contrato se devuelve el vehículo. Así, evitan pagar por un auto que tienen estacionado en un garaje sin utilizarlo y abonan solo cuando lo necesitan. Hoy

las personas no buscan tener los activos, como sí sucedía en otras épocas. Otro ejemplo es el de Ikea, que lanzó un sistema piloto de alquiler de muebles en 30 mercados para desarrollar nuevos modelos de negocio. A partir de una suscripción, los clientes renuevan sus muebles sin tener que comprarlos.

El pago por consumo o usabilidad es lo que ya está funcionando en otros países y que, de a poco, irrumpe en América latina, como el *ride sharing* (vehículo compartido) o el *car sharing* –el alquiler del vehículo por minutos en lugar de días. Son conceptos de movilidad sustentable que cada vez crecen más, y algunas automotrices están desarrollando el MaaS (*Mobility as a Service*), como Toyota en la Argentina, que alquila autos por hora/día, o Awto para hacerlo desde una aplicación. También está creciendo de forma exponencial el *drop shipping*, un modelo que elimina a los intermediarios (distribuidores y mayoristas) en el *e-commerce*. El *drop shipper* solo se ocupa de armar la tienda online para exponer los productos,

## ENTRE TODOS, LO DAMOS VUELTA.



cervecería y maltería  
QUILMES SAUCAG

pero no cuenta con el *stock* –es un comercializador que exhibe la vidriera para llegar a muchas personas y cobra una comisión por ello, y el envío del producto corre por cuenta de la empresa que fabrica. “El e-commerce no es un modelo de negocio, sino un canal para realizar una transacción que muchos modelos de negocios actuales usan y que, cuando hay restricciones como las que se viven hoy, se vuelven populares y dejan de ser un dígito en la venta de las empresas”, asegura Eduardo Laveglia, director en la Especialización y Maestría en Marketing de la Universidad del Salvador (Usal).

#### El pulso de los negocios

La innovación se une a los avances de la tecnología y, por lo general, los modelos de negocios suelen ser preexistentes, salvo en plataformas como Uber o Airbnb, que no disponen de activos y cobran por unir partes logrando una enorme valuación de mercado. “En general nos encontramos con innovaciones y no con nuevos modelos de negocios. La verdadera transformación se logra al innovar en un modelo de negocio”, destaca Daniel Serrot, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT), quien asegura que es posible que en algunos años surjan modelos que recién hoy se están gestando. Esto dependerá de una conjunción de eventos tecnológicos como la inteligencia artificial y el *machine learning*.

En esta línea, Laveglia agrega que el error es considerar que la clave de las plataformas es la tecnología en térmi-

nos informativos en vez de su capacidad para crear redes. El valor de este modelo de negocio es tanto mayor cuanto más grande es la red que genera. A su vez, estos modelos de plataforma necesitan una capacidad de inversión y de generación de ingresos que implica que funcionen en mercados donde los dueños de esas empresas tienen la capacidad de recibir inversores que les permitan invertir para atender a la demanda exponencial. Arturo, de Accenture, asegura que para que un modelo alcance el éxito debe gerenciar cinco factores: tener un efecto multiplicador de la red de contactos (Likes vs. No likes), proteger la red global-regional vs. localización de la oferta, evitar la desintermediación entre jugadores o los propios usuarios finales, lealtad de usuarios con la plataforma y multiplicar la red-data para ofrecer otros servicios fuera del *core* (Mercado Libre + Mercado Pago + Mercado Crédito).

El estudio “El modelo de negocio transformador” de Harvard Business Review, que analizó 40 modelos de negocios, descubrió seis componentes clave e indicó que las empresas van por el buen camino si al menos tres están presentes: actualización, proceso cerrado, activos, precio por uso, organización ágil y sistema más colaborativo. Algunos empezaron a mostrar fallas, como el de WeWork, que subalquila *real estate* pero se endeudó para construir edificios. “Tampoco es claro el modelo de negocio de Rappi, Pedidos Ya y Glovo, ya que no se sabe si son realmente sustentables, siendo factible que alguna de

De hecho, ya existe la capacidad de personalizar productos y servicios de forma masiva y hacia ahí va el mercado. En América latina, las personas son suscriptoras de telefonía móvil por ex-

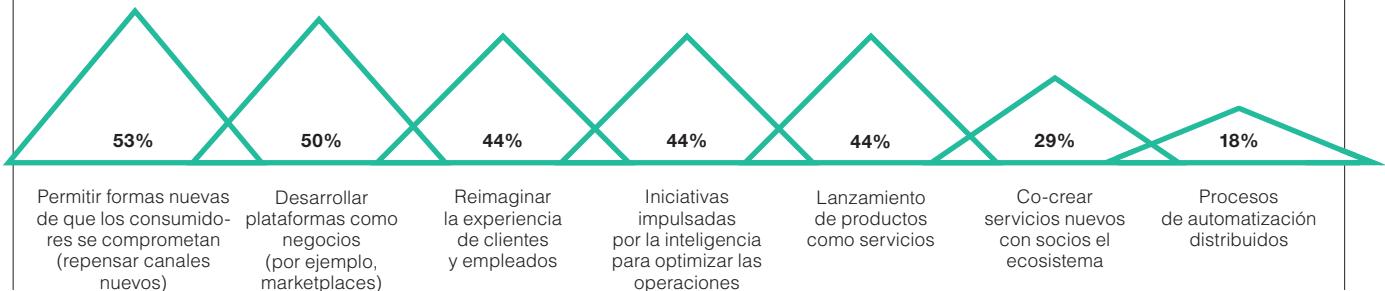
las tres se vaya de la región”, aclara Serrot. Lo que sí es claro para este experto es que la innovación puede ser un proceso azaroso o con estrategias basadas en la información, como el caso de taxi versus Uber: el taxi es aleatorio, cuando el usuario sale a la calle no sabe si va a encontrar un vehículo que cumpla con sus expectativas. Por lo contrario, con Uber sabe todo de antemano. “Los nuevos emprendimientos que resurjan como modelos de negocios estarán asociados a las tecnologías”, destaca.

Modelos de negocios siempre van a existir, porque son la base sobre la que una empresa crea valor. “Decir ‘Voy a uberizar mi negocio’ es una simplificación, porque un modelo de negocio está hecho en función del entorno donde uno opera y que debe conocer bien para que sea viable”, asegura Laveglia. En este sentido la ejecución es clave, aún más que la estrategia, y tiene que ver con la capacidad de gestionar estructuras organizacionales que implican procesos, personas y tecnologías para co-crear y entregar valor al cliente.

“La experiencia del cliente es relevante porque va a recomendar a terceros y repetirá y será leal”, afirma el experto en Marketing de Usal. Se corre con viiento a favor porque la tecnología permite identificar a las personas y diseñar productos a medida a partir del rastro que dejan en el uso de las aplicaciones.

Hacé videollamadas, mayor velocidad para subir información a la nube.

**¿Cómo se benefician las empresas de las plataformas digitales?**  
Más allá de cuán avanzadas estén en la adopción de plataformas, la mayoría de las compañías las ven como clave para impulsar iniciativas orientadas al crecimiento.



# MOVISTAR FIBRA VELOCIDAD SIMÉTRICA

MISMA VELOCIDAD DE SUBIDA Y BAJADA.

50  
MEGAS

100  
MEGAS

300  
MEGAS



Hacé videollamadas, mayor velocidad para subir información a la nube.

Contratalo en:

Tel.: 0800-333-6006  
[www.negocios.movistar.com.ar/internet](http://www.negocios.movistar.com.ar/internet)

celencia y cada vez usan más el celular para adquirir productos y servicios, por esta razón la adopción a la tecnología es vital. "Es fundamental predecir con los datos que tenemos y tomar mejores decisiones a partir de esas predicciones", remarca Joan Cwaik, gerente de Marketing para Latinoamérica en Maytronics y Docente de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Como parte de esta lógica, en distintas partes del mundo las empresas ofrecen realidad virtual y soluciones de datos.

Sin dudas, la tecnología cambió profundamente el mundo de los negocios porque permite unos niveles de eficiencia inusitados y una gran customización en un mundo donde el usuario se fue refinando y necesita ser reconocido con mayor distinción. Además, brinda la posibilidad de bajar los costos y contar con otro alcance y tiempo de distribución. Según explica Virginia Sarria Allende, profesora y vicedecana de IAE Business School, la plataforma no se reduce a un único modelo. Algunas se enmarcan en una definición más amplia como *marketplace*, que une oferta y demanda por medio de la *web*. Otras conectan oferta y demanda especializada como los *solver* (solucionadores) que relacionan de forma eficiente, por ejemplo, a personas que desean trabajar en servicio doméstico con personas que necesitan el servicio. "Algunos jugadores comenzaron conectando oferta y demanda en un *marketplace* y terminaron con nuevos negocios donde logran reemplazar parte de la cadena de valor como el *retailer*", aclara Sarria. El denominador común es la data como fuente primordial de los nuevos modelos de negocio. La posibilidad de acceder a la información parece redifinir la competencia.

Otro modelo interesante es el *free-premium*, un servicio que se ofrece gratis con beneficios al compartirlo y que cobra para pasar a la versión *premium* (como Spotify o Evernote). Estos modelos cambian la velocidad de acceso y los costos de adquisición de nuevos clientes. También hay otro modelo que llevan adelante empresas de energía en el mundo y que ayudan a financiar la

instalación de paneles solares en hogares e industrias. "En muchos casos, el que era cliente tiene la posibilidad de producir más energía que la que consume y ofrecer el excedente a la red para que pueda consumirla un vecino", explica Sztarkman. Así cambia la génesis del sistema: de consumidor pasa a ser consumidor y productor de energía y a obtener mayor rendimiento por la estructura instalada con paneles solares.

Liquidez y sostenibilidad en el tiempo son conceptos pares y conforman el gran interrogante que subyace a estos nuevos modelos de negocios. "No se discute su perdurabilidad como producto o servicio, sino cómo sobrevivirán al embate de los jugadores tra-

dicionales que entienden las nuevas reglas del juego cada vez más rápido y se están transformando en un usuario cada vez menos leal y más inteligente a la hora de decidir", explica Arturo. Los uberizados (plataformas) están en plena transformación de su oferta/experiencia; y los jugadores tradicionales y los uberizados serán los nuevos jugadores. Ahí radica la nueva ola. "Unos se vieron obligados a acelerar su ritmo de innovación para seguir el paso a la situación y al consumidor, y otros necesitarán diferenciarse no solo por el uso de tecnología, sino por mejorar aún más la experiencia en el nuevo normal", finaliza el especialista de Accenture. <AP> Florencia Borrilli.

## Casos

# Vuelta al juego

Luego de un par de navidades decepcionantes, los fabricantes de juguetes vislumbran algunos atisbos de una recuperación. Los desafíos para que la industria nacional vuelva a crecer.

Fue un Día del Niño distinto. No solo porque el sábado previo las jugueterías no estaban atestadas de adultos buscando regalos, sino también por los números que arrojó la jornada posterior. Tras dos años de caída en las ventas, el rubro logró recuperar un cuarto de sonrisa al saber que una de sus fechas más importantes del año había finalizado con un alza interanual del 1,3 por ciento, de acuerdo a un relevamiento de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ).

Quizá no sea una cifra descollante porque, según afirman los empresarios del sector, "se venía de un piso bajo". Sin embargo, los fabricantes ven en el horizonte los primeros destellos de una recuperación para su negocio, princi-

palmente dado por la desaceleración de las importaciones, el desarrollo del *e-commerce* y un consecuente potencial crecimiento de mercado para los productos nacionales.

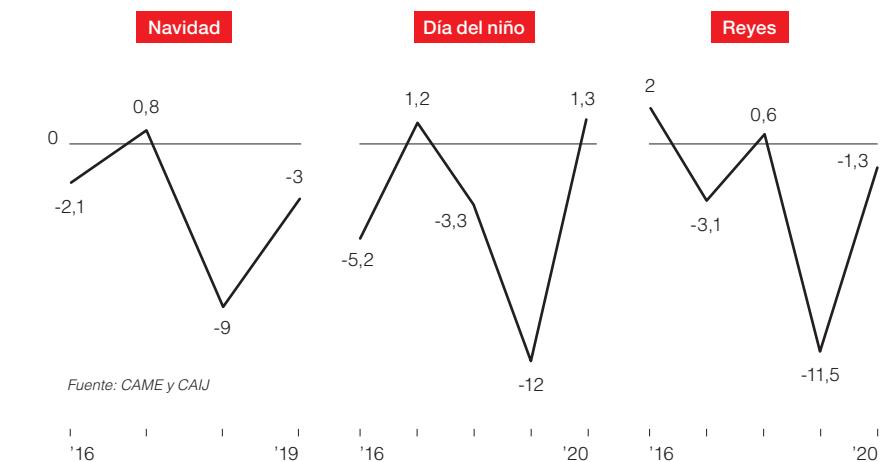
La pandemia por supuesto que impactó en el funcionamiento, ya que, si bien la venta grande de juguetes se da en agosto y diciembre, empiezan a elaborarse desde enero para llegar sin sobresaltos. Buena parte de las fábricas estuvo cerrada desde marzo hasta mediados de mayo, lo que provocó una retracción en la oferta nacional, mientras que los productos que llegaban de afuera, principalmente de China, que representa más de un 90 por ciento de la importación, satisfacían esa demanda que creció en la época del quedarse en casa.

"Afectó de manera muy asimétrica porque hubo plantas que pudieron abrir porque estaban en el interior, eran exportadoras o porque se encuentran en parques industriales. Pero somos optimistas porque también se pudieron bajar los altos stocks que habían quedado de los dos años recesivos del gobierno anterior", comenta Emmanuel Poletto, presidente de la CAIJ.

La Navidad y el Día del Niño son los principales focos de atención de la industria juguetera, aunque en los últimos calendarios venían dejando datos en rojo. En el primero de los casos el



**La trinidad de los jugueteros, en rojo.**  
Porcentaje de variación interanual de ventas en unidades



sector venía de un 2018 y 2019 con caída de ventas del 7,5 y 1 por ciento respectivamente para la categoría de 'Jugueterías, librerías y rodados', mientras que el año pasado el clásico de agosto había exhibido un desplome del 12 por ciento en unidades. "En 2019 fue justo la semana posterior a las PASO cuando el dólar se devaluó un 30 por ciento en

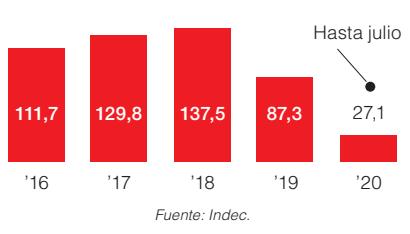
dos días. A eso sumale que las tasas de interés generaban complicaciones para financiar la producción y el consumo", añade el directivo.

"El mercado interno se destruyó", indica sin tapujos el número uno de una fábrica con varias décadas en el mercado. La caída del poder adquisitivo se sumó al incremento de las importa-

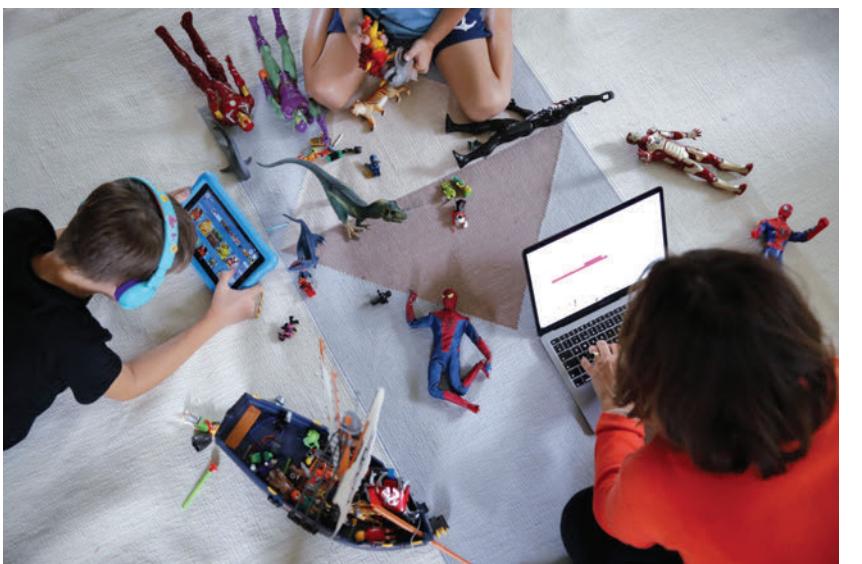
ciones que, de acuerdo a datos provistos por la cámara sectorial, llevaron a que los productos argentinos perdieran más 20 puntos porcentuales de participación –de 51 a 30 por ciento. Entre 2016 y 2018 creció un 75 por ciento el peso en kilos de los juguetes que llegaban del exterior y los importadores registrados se multiplicaron de 228 a 410. Del lado de las fábricas la capacidad ociosa pasó a ser del 40 por ciento y no solo se redujeron las jornadas laborales sino que también varios *players* quedaron en el camino.

La balanza comercial acumulaba resultados negativos. Según el Indec, en 2017 se realizaron importaciones por

**Las importaciones desaceleran su ritmo.** Monto CIF en millones de US\$



US\$ 129,8 millones y exportaciones por US\$ 1,4 millones. Esto se intensificó al año siguiente con US\$ 137,5 millones por los arribados y solo US\$ 628.000 por los enviados. "En los primeros meses de 2020 siguió la importación. Además, en marzo acá comenzó el aislamiento y China justo abrió sus fábricas. Sin embargo, en julio vimos que bajó fuerte la llegada de juguetes. Es pronto aún para decir que la producción nacional se recuperó, pero el desafío estará en acompañar ese crecimiento de mercado", dice Poletto. Los fabricantes de juguetes también se muestran optimistas.



La importación de juguetes se redujo en los primeros siete meses respecto del ritmo de 2019.

#### Nada será igual

Borrón y cuenta nueva. Así define a 2020 Juan Ignacio García, director de Turby Toy, compañía fundada por su padre Norberto hace más de cuatro décadas. "Este año volvimos a nacer. Con lo que comparábamos ya no está más y creo que fin de año va a ser mejor. Para mí todo es mejor porque ya tocamos fondo", explica. La firma cuenta con una fábrica en la zona industrial de San Martín donde elabora principalmente caballos saltarines, pelotas y muñecas de la marca Baby Rose. "La demanda en los años anteriores se había venido abajo. Pasamos de vender unas 40.000 pelotas por semana a solo 3000", grafica.

Por su parte, Daniel Dimare, director de Marketing de Juguetes Rasti, describe: "Venimos de cuatro o cinco años difíciles en los que tuvimos que reestructurar la empresa y tomar mucha deuda para mantener las fuentes de trabajo. Invertimos en automatización y desarrollo de nuevos negocios para captar nuevos mercados". Entre los proyectos que encaró la empresa figuran el lanzamiento una unidad de robótica educativa, el desarrollo de opciones nacionales para productos clásicos como los Flokys (similares a los Playmobil) y alianzas con empresas, como la realizada con Axion.

"Hay jugueterías para rato, pero se tienen que ir *aggiornando*", advierte Alejandro Macchiavello, gerente de Duravit. La compañía nació en 1945 de la mano de su padre Ricardo y se volvió conocida por sus autos irrompibles de goma. Ahora cuenta con tres unidades de negocio: juguetes de plástico, rompecabezas y masas.

Hay un pacto no escrito entre los fabricantes y los dueños de las jugueterías respecto a la venta: los que elaboran no venden directo al público. No obstante, este acuerdo no resistió la crisis del Covid-19. Ante la imposibilidad para abrir por parte de los puntos de venta –solo 300 de los 3500 comercios pertenecen a cadenas, el resto son pequeños locales de barrio– y dado que muchos no tenían aceptado el mecanismo de venta *online*, algunos productores se lanzaron con una góndola virtual propia.

"Nos llegaron reclamos de las jugueterías. Hay una tendencia de fabricantes a tener una tienda oficial, lo cual es polémico, pero es con precios que no compiten con el distribuidor o el canal. Esto trae algunas complicaciones de lealtad con los puntos de venta, aunque también a principios de la cuarentena estábamos cerrados y no quedaba alternativa que vender *online* porque había demanda insatisfecha", analiza Poletto.

"Durante 55 años nos rehusamos a vender al público por respeto al juguetero, pero cuando empezó la cuarentena nos ingresó solo un pedido. En 25 días pudimos desarrollar la tienda virtual con logística tercerizada", cuenta Dimare. Y agrega: "Es otro tipo de cliente que busca una compra cómoda, ágil y con tarjeta. Lo tomamos como una forma de comunicar mejor nuestra línea de productos y para amortizar la inversión que hacemos en marketing digital". El *e-commerce* representó un 6 por ciento de las ventas entre mayo y agosto.

Hace ya varios años que Turby Toy abrió un *showroom* propio tras reconvertir uno de sus galpones. "Vendemos al mismo precio que en las jugueterías. Naturalmente puede llegar a salir un poco más barato porque no pago el alquiler que paga un local en un *shopping*. Pero esto tuvo que ver con la idea

# B Professional

## Uniendo talento estratégico con tus desafíos

 bayton.com

Orgullosos de pertenecer a **Bayton**

 /BaytonBPro

de integrarnos hacia adelante", puntualiza García. En tanto, respecto al comercio electrónico, reconoce que redirigieron sus inversiones hacia ese segmento. "Creció, sigue siendo bajo, pero lo que antes era un 3 por ciento pasó a ser un 18 por ciento. Nos falta ver cómo se van a reacomodar los *shoppings*, queremos esperar a esa parte del corto plazo para saber dónde invertimos en el mediano plazo", acota.

#### Licencia para... ¿vender?

La inversión en licencias es una estrategia elegida por varios fabricantes para tratar de traccionar ventas al utilizar figuras de franquicias reconocidas por los más chicos en el *packaging* de sus productos. Si bien tener al personaje del momento puede resultar algo atractivo también puede volverse un arma de doble filo ante un mercado con menor poder adquisitivo que busca opciones más económicas, dado que el pago de regalías, en el orden del 15 por ciento, suelen encarecer el producto final entre un 30 y 40 por ciento.

"Hay empresas que lo tienen en su *core business* y apuntan todos los cañones a tener la licencia del momento. Este año fue complicado para ese segmento porque se suspendieron los lanzamientos de varias películas y cada vez es más difícil pegarla porque hay una competencia fuerte de contenidos", define Poletto. Además de las firmas generadoras de contenidos y marcas relevantes como Disney o videojuegos como el Fortnite también aparecen gigantes del negocio juguetero que negocian las licencias de sus clásicos y novedades, como Mattel y Hasbro. Este último facturó unos US\$ 434 millones en 2019 en la categoría de 'Entretenimiento, licencias y digital' con un alza interanual del 22 por ciento.

"No me gustan las licencias", exclama Macchiavello. El empresario manifiesta: "Te genera una dependencia en la que no estamos dispuestos a involucrarnos y terminás trabajando para quien te la vende". En sintonía declara García que indica que el factor a analizar para negociar una licencia es "si tiene la tracción necesaria para que la gente pague

**"Nos rehusamos a vender al público por respeto al juguetero, pero durante la pandemia nos ingresó solo un pedido. En 25 días desarrollamos la tienda".**

el doble por ese producto porque tiene la cara de ese personaje". Aunque desde el sector afirman que las franquicias de moda suele ser un foco atractivo, en el mercado local continúan funcionando con fuerza algunas licencias históricas como Barbie y Hot WHEELS.

Desde el rubro calculan que \$ 3000 es el tope de valor para un juguete sea 'vendible'. Esto llevó a que varios jugadores no renovaran sus contratos de licencias ya que percibieron que el factor precio pasaría a ser más determinante a la hora de elegir en las vidrieras. "Normalmente te piden que les pagues el *royalty* por anticipado en base a tu pronóstico de ventas. Entonces después tener que remarla para producir y esperar que se venda lo que esperabas. Si tenés éxito y vendés más, también hay que pagar un adicional", detalla un empresario.

#### Exportar, diseñar y crecer

La, por ahora, tenue recuperación del mercado interno, o por lo menos la proyección de que esto suceda, entusiasma al sector para volver a potenciar el mercado externo para el juguete argentino. En 2019 el 90 por ciento de los envíos fueron a Bolivia, seguido por Uruguay (4 por ciento), Chile (2 por ciento) y México (1 por ciento), de acuerdo a la CAIJ.

"Nuestro objetivo es tener mayor relación bilateral con Brasil, apostamos a eso porque contra el mercado brasileño podemos competir. En cambio, contra China no porque es competencia desleal", expresa Poletto. El objetivo es que las exportaciones tengan un tercio del *share* del negocio para 2030 –actualmente no llegan al 1 por ciento.

Desde el sector se ilusionan con conseguir una reducción en las retenciones para las PyMEs, que es uno de los pedidos que se realizaron en las mesas sectoriales con la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa, liderada por Ariel

Schale. "También queremos resolver un tema con el plástico que es una de nuestras materias primas (N.d.R: el 85 por ciento de los productos nacionales son de plástico) y la estamos pagando 10 por ciento más cara que en Brasil porque hay un tema de oligopolio de las petroquímicas", reclama el dirigente.

Más allá de la calidad de la producción nacional, la principal variable que incide tiene que ver con el tipo de cambio. "Para exportar uno se prepara con normas de certificación y mejorando la productividad, pero para el mercado exterior no somos más buenos y lindos por eso sino por cómo está el dólar. Si no somos competitivos no nos compran", exclama García. Mientras que Macchiavello pone sobre el tapete otro punto que desalienta el negocio exportador: "Todo el proceso que implica genera una ineficiencia tal que no te dan ganas de exportar porque la operatoria tiene un costo altísimo".

Asimismo, la industria juguetera busca generar mayores ventanas de oportunidad de compra para no depender tanto de Navidad y el Día del Niño. Para esto lanzaron La Noche de las Jugueterías en 2018, replicado el año pasado y con intenciones de volver a realizarlo en 2020. En tanto, también quieren que tome más fuerza el Día del Niño o Ahijado el segundo domingo de mayo para contar con una fecha adicional después de Reyes (tercera jornada en escala de relevancia).

"El principal desafío que tiene el sector es la profesionalización de los fabricantes y del canal juguetero. Las fábricas tienen que ocuparse más de hacer diseño, marketing y posicionar marcas para darle prestigio a la industria nacional", enumera Dimare. Y Poletto añade: "La temática de género es algo en lo que estamos trabajando porque el segmento tiene que acompañar el cambio de paradigma que se da con el desarrollo de juguetes sin género". El negocio acumula cuatro años difíciles, pero aseguran que el optimismo de que 2020 finalice con atisbos positivos forma parte de la esencia del sector. "Es un rubro alegre y optimista", concluye el directivo de Juguetes Rasti. <AP> Javier Ledesma Cascio.



**¿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 Cadenas 2019 de Argentina



Capacitación en Programas in Company para el Desarrollo Gerencial



Premio Mejor Empresa de Retail 2019 de Argentina



Premio en la Categoría Industria Frigorífica 2019 de Argentina



Auditoria Internacional de Estados Contables y Campañas de Donaciones



Premio al Mayor Comprador de Ganado 2019 de Argentina



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



Asociación de Cadenas de Supermercados más grande del país



Premio RSE 2018 (Responsabilidad Social Empresarial)



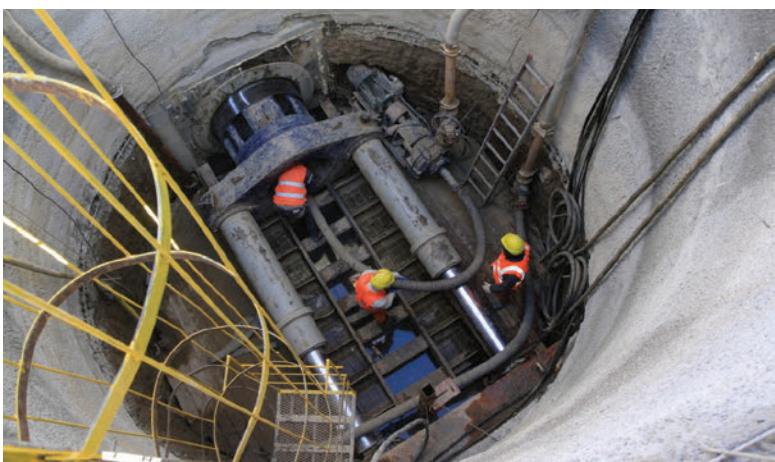
Norma ISO 26.000

Te ofrecemos ser parte de nuestro camino.

[www.coto.com.ar/empleos](http://www.coto.com.ar/empleos)

Encontranos en



**Actualidad**

**Los subsidios a los servicios públicos para mantener congeladas las tarifas crecieron más del 100 por ciento en el último año y vuelven a disparar alarmas. El impacto en las cuentas fiscales y en las inversiones, según los especialistas. ¿Una película repetida?**

Por Alejandra Beresovsky

Fiel a una política que caracterizó al kirchnerismo desde 2003, el gobierno de Alberto Fernández mantiene contenidas las tarifas de servicios públicos a fuerza de subsidios. Las peculiaridades de este año signado por la pandemia de Covid-19, el consecuente freno a la actividad económica, la devaluación y la inflación exigen un enorme esfuerzo fiscal para sostener ese esquema.

El congelamiento tarifario se tradujo en un incremento de las transferencias de fondos a las empresas prestadoras con el fin de ayudarlas a cubrir, sobre todo, los gastos corrientes.

Según el informe de ejecución presupuestaria de la administración pública nacional, correspondiente al período enero-junio, los subsidios al sector energético ascendieron en la primera mitad del año a \$ 169.397 millones (US\$ 2620 millones al valor promedio de la divisa en ese momento), esto es,

\$ 85.781 millones más que en igual período de 2019 o, en términos porcentuales, más del doble: 102,6 por ciento. Cammesa, la compañía que administra el mercado eléctrico mayorista, está a la cabeza de los destinos de los fondos, con \$ 125.000 millones (un aumento del 240 por ciento).

Exclusivamente en junio, las transferencias a todo el sector energético fueron de \$ 53.725 millones, un 207,1 por ciento más que en el sexto mes del año pasado.

Las que tuvieron un aumento sensiblemente menor fueron las transferencias de fondos para gastos de capital de las energéticas: \$ 4172,8 millones en el lapso enero-junio, es decir, \$ 1235,9 millones o 42,1 por ciento más, lo que denota una menor inversión.

De acuerdo con el Informe de Tendencias Energéticas de julio elaborado por el Instituto Argentino de Energía (IAE) General Mosconi –que toma como fuente el presupuesto abierto del Ministerio de Economía–, los subsidios energéticos continuaron la línea ascendente después del corte de junio: los montos devengados acumulados al 26 de julio solo para Cammesa fueron de \$ 152.000 millones (US\$ 2320 millones).

Para comprender la dimensión de estos flujos, se puede decir que los montos se acercan a lo destinado a las provincias para hacer frente a la emergencia sanitaria, una contribución de \$ 138.062,2 millones financiada con crédito.

En el sector del transporte, la tendencia fue menos marcada: \$ 48.141,8

millones en la primera mitad del año, \$ 17.295 millones más que en igual lapso de 2019, o sea, un incremento de los subsidios del 56,1 por ciento. Si se toma solo junio, se observa que esa actividad recibió transferencias por \$ 12.762,6 millones, es decir, un 41,7 por ciento de crecimiento interanual.

Junto con el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) o el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), son los subsidios los que explican en mayor medida el aumento del gasto de la administración pública nacional. “El Gobierno anterior terminó con subsidios del 1,4 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) y, si todo sigue igual y las tarifas se mantienen congeladas, las estimaciones para este año indican que representarán el 2,4 por ciento del PBI, es decir, un punto más”, afirma el exsecretario de Energía, Daniel Montamat.

El economista Jorge Colina, director de la consultora Idesa, manifiesta por su parte que esta participación importante en las erogaciones convertiría a la reducción de subsidios en una de las formas más simples de bajar el déficit fiscal, lo cual, sin embargo, es una medida difícil de llevar adelante en términos políticos.

Camilo Tiscornia, director de CyT Asesores Económicos, remarca que el aumento de los subsidios fue más del doble que la inflación, que estuvo en 42,8 por ciento en el acumulado a junio, y que tampoco se explica por un incremento en el consumo de servi-

cios públicos. En efecto, en mayo –y respecto de igual mes del año anterior– la demanda de energía eléctrica, gas y agua registró una caída del 5,4 por ciento y la disminución en el uso del transporte de pasajeros fue del 90 por ciento, al tiempo que el uso del transporte de carga cayó 12,8 por ciento, de acuerdo con el Indec.

Sobre la base de datos de Cammesa, en julio se verificó un incremento interanual del 13 por ciento en la demanda de energía eléctrica del segmento residencial, al tiempo que cayeron un 7,3 los consumos intermedios (comercios e industrias pequeñas) y la disminución llegó al 13 por ciento en las grandes empresas. En tanto, la demanda total de gas natural cayó un 7,9 por ciento en abril, respecto de igual mes del año anterior.

Esa tendencia se condice con el panorama económico. El Estimador de Actividad Económica (EMAE) arrojó una caída del 20,6 por ciento en mayo en comparación con igual mes de 2019.

**Las razones y la sostenibilidad**

¿Qué explica, entonces, el aumento de los subsidios, fundamentalmente al sector energético? Por un lado, el atraso tarifario. De acuerdo con el informe del IAE Mosconi, el costo promedio de generación eléctrica se elevó en junio un 20,2 por ciento en relación con el mes anterior, al tiempo que se incrementó un 35,2 por ciento de manera interanual.

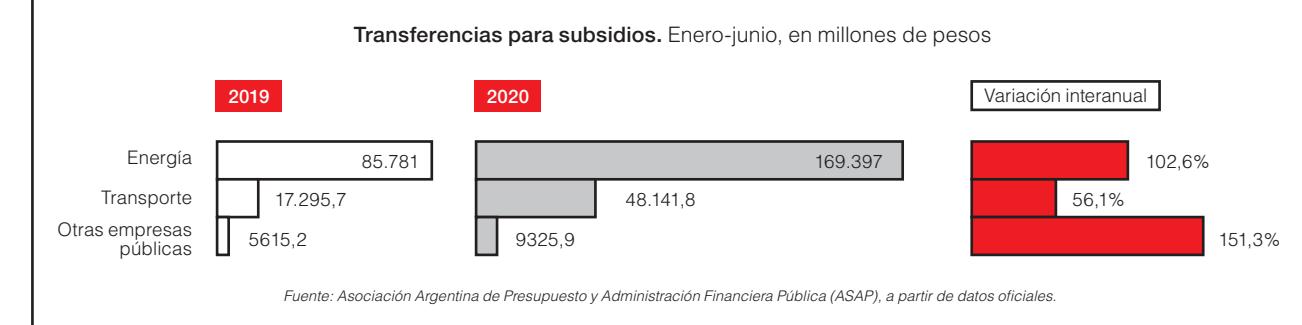
En contraste, el precio promedio que pagan los consumidores disminuyó un 0,8 por ciento respecto de mayo y aumentó apenas 0,8 por ciento respecto del mismo mes del año anterior.

Además de esta brecha, se verifica una “baja cobrabilidad de las distribuidoras, por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), que deriva en deudas con Cammesa”, señala el trabajo del IAE Mosconi. En otras palabras: la tan temida ruptura de la cadena de pagos, que, señala el exsecretario de Energía Jorge Lapeña, presidente del IAE Mosconi, comienza en la morosidad de los usuarios y sigue con

la de las distribuidoras. “Las tarifas están congeladas y algunas distribuidoras dejaron de pagar, se genera una deuda y es, en definitiva, pagada con los subsidios de Cammesa”, asegura.

“Si entre el 30 y el 35 por ciento de la energía que se genera no se paga, es porque a las distribuidoras no les alcanza para pagar, eso podría provocar que las empresas fueran a la quiebra o, lo que sucede, que el Estado subsidie”, explica. Otra opción –de no mediar los subsidios– sería el corte del suministro, lo que en este contexto de pandemia, ASPO y home office es impensable.

“El precio promedio que paga la demanda alcanza a cubrir solo el 48 por ciento de los costos de generación en junio de 2020, valor que no se observaba desde septiembre de 2018”, dice el documento. “Esto implica que más de la mitad del costo de generación es cubierto con subsidios”, añade. Precisa que en junio de 2019 el precio promedio pagado por los consumidores había cubierto en cambio el 65 por ciento de



los costos de generación. En otras palabras: "Hubo un retroceso significativo en la cobertura de costos".

¿Es sostenible este esquema? ¿Cuánto podría extenderse y con qué consecuencias? "No tenemos que engañarnos. La energía tiene un costo y ese costo lo pagamos; el subsidio no es un regalo, se cubre con el bolsillo del contribuyente de impuestos y, si con eso no alcanza, lo hacemos con papel pintado", grafica Montamat, en alusión a la emisión monetaria.

El especialista recalca que la contracara del subsidio es la mayor inflación, la cual –recuerda– deteriora el salario. "Siempre digo que hay que resolver esto con un plan integral económico, en el que la energía tiene que tener un capítulo", afirma.

Colina y Montamat remarcan además el impacto que tendrá sobre la infraestructura, porque el congelamiento de las tarifas, más allá de los subsidios para afrontar gastos corrientes, desalienta la inversión.

"Si los precios de la energía quedan congelados o librados a subsidios que se financian con impuesto inflacionario, nos quedamos también sin producción de energía propia", alerta Montamat. "Está bajando la producción de petróleo y gas y, si continuamos así, tendremos que importar y la energía importada se paga a precios internacionales, en dólares", razona.

Y concluye: "Hay que tener mucho cuidado en no repetir errores del pasado. Los déficits energéticos pegan en las cuentas públicas, porque a los subsidios hay que financiarlos de alguna manera, y pegan también en las cuentas externas,

**"Si los precios de la energía quedan congelados o librados a subsidios que se financian con impuesto inflacionario nos quedamos sin producción de energía".**

porque hay que volver a importar energía en un país que tiene falta de dólares".

El también exsecretario de Energía Emilio Apud se manifiesta "pesimista". "Esto ya lo habíamos visto", define. "El gobierno kirchnerista mantuvo congeladas las tarifas prácticamente por 12 años con una inflación que sumó más de 1000 por ciento en todo el periodo", describe. "Eso hizo que las empresas hayan dejado de invertir. En el sector de la energía si se deja de invertir empiezan a verse los cortes de suministro" por falta de inversión en las redes y mantenimiento", anticipa. "Además –añade– la generación de electricidad requiere de una inversión permanente para poder incorporar entre 1000 a 1500 megavatios por año por el crecimiento de la demanda".

Sin embargo, marca un aspecto que profundizaría el problema: la diferencia de la capacidad instalada en 2003 con la actual. "En ese momento, había un colchón –asevera–. Ahora, ese colchón es menor porque en los cuatro años del gobierno de Mauricio Macri el problema se solucionó parcialmente". Enumera que en la gestión anterior "bajaron mucho los subsidios, se renegotiaron los contratos, se hicieron inversiones, se empezó a exportar gas a Chile otra vez". "Es decir, se ingresó en un camino de recuperación y entonces

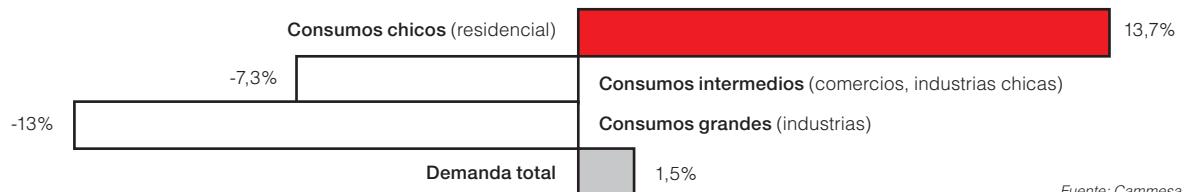
se dejó un pulmón, pero no como el de 2003, de tres o cuatro años, sino de un año o dos a lo sumo", ilustra.

Apud adelanta que ya en el verano de 2021-2022 se van a notar los problemas "y sobre todo irán creciendo las importaciones de gas, produciendo un serio problema en las cuentas fiscales, porque debería ser un generador de divisas como lo es el campo". "Los primeros problemas no serán para el usuario, sino para las arcas públicas, y eso de fabricar dinero para producir miles de millones de pesos para subsidiar tiene un efecto inflacionario muy fuerte", completa.

José María Rodríguez, doctor en Ciencias Económicas y colaborador del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (Ieral), de la Fundación Mediterránea, apunta también que un atraso tarifario deriva en comportamientos de consumo que no guardan relación con el costo real de la energía, hábitos que, destaca, son difíciles de revertir.

El desafío de timonear la economía en un contexto de pandemia, en la que hay sectores que pugnan por flexibilizaciones y otros que ven en el aislamiento social la única opción posible para la sostenibilidad del sistema sanitario no parece ofrecer oportunidades de corregir estas distorsiones. Aunque no todos coinciden con esa presunción. "Yo creo que siempre hay un margen para actualizar tarifas, lo que pasa es que hace falta coraje político y explicarle a la gente cuáles son las consecuencias de no hacerlo", dice Apud, quien recomienda "un sendero de crecimiento" de los montos que se cobran a los consumidores. <AP>

**El consumo de energía en cuarentena**  
Variación porcentual enero-junio frente al mismo período de 2019



## 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





Comercio electrónico

## El día después

Luego del boom de compras virtuales que arrojó la pandemia, las empresas empiezan a acomodar sus estrategias, definir nuevos modelos de negocios, apostar a la experiencia del usuario y delinean, de esta manera, el futuro del e-commerce.

Por Walter Duer

El *boom* fue notorio: obligados por las circunstancias, los consumidores argentinos cambiaron el “ir de shopping” por el “quedarse de shopping”. Durante la primera mitad del año el comercio electrónico en el país creció 106 por ciento respecto del mismo período del año anterior, informa la CACE: 92 millones de productos que dejaron una facturación superior a los \$ 314.000 millones. Cualquier cifra que se observe es sorprendente: Kimberly-Clark, por tomar uno al azar, vendió en el último Hot Sale un 1360 por ciento más que en el de 2019.

“Para muchas marcas significó dar los primeros pasos en el universo online, digitalizarse para posicionar sus negocios en el buscador, en YouTube y

en el Mapa, entre otros aspectos”, relata Evangelina Suárez, directora Comercial para la industria Retail en Google Argentina. Las búsquedas de términos como “desarrollo y diseño web” crecieron un 65 por ciento, según la ejecutiva, mientras que “portales de compra” aumentó 35 por ciento. Desde el punto de vista de tendencias del consumidor, las relacionadas con *delivery* de almacén o supermercado vieron un alza de 191 por ciento y las de *take away* o entregas a domicilio de restaurantes, 103 por ciento. “Conocer estos datos permite un diferencial al momento de generar el vínculo con clientes actuales y potenciales”, apunta Suárez.

Pasado el *shock* y surfeada parcialmente la ola, el nuevo desafío es cómo encarar la temática de las ventas elec-

trónicas con una mirada estratégica y pensando en el futuro. “Las empresas que quieran ser exitosas deberán prestar especial atención a una visión multifactorial, que se implementa de manera continua, y que abarca la visión y el liderazgo, las personas y los procesos, la experiencia del cliente y el modelo de negocios”, sentencia Marcos Pueyrredón, presidente del eCommerce Institute.

“Muchos podrían pensar que se trata de un desafío tecnológico, pero la barrera es cultural, la capacidad de cuestionarse todos los paradigmas con los que se vienen tomando decisiones”, detalla Gustavo Sambucetti, director institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). “En línea con esto, otro de los grandes desafíos es el talento. Al ser una disciplina nueva y creciente, hay pocos profesionales con formación y experiencia en comercio electrónico y muchas empresas intentando atraerlos”, opina.

### Los que llegan, los que se van

No se trata únicamente de un cambio de canal de ventas. “Haber liderado el comercio tradicional durante muchos años no implica seguir liderando de aquí en adelante”, advierte Gastón Zelerteins, CEO de AlephCRM, solución en la nube que disponibiliza y estandariza catálogos de productos de marcas y distribuidores mayoristas e integra las ventas de comercios y tiendas oficiales. “Fabricantes, distribuidores mayoristas y vendedores minoristas, en lugar de competir, deben colaborar para elaborar estrategias digitales en conjunto aprovechando las capacidades de cada uno”, asevera.

“Vemos una redistribución del volumen por rubro: turismo y entretenimiento dejaron de tener una participación primordial y pasaron a liderar indumentaria y *apps* de delivery”, señala Federico Balige, *Country manager* de la empresa experta en pagos online PayU para Argentina y Chile. Dentro de la plataforma, el ejecutivo indica que al tope del ranking en esos rubros quedaron Adidas y Uber Eats.

“Muchas marcas van a comenzar a preguntarse por qué pagan locales y

comisiones irrisorias por lugares en *shopping*s o avenidas concurridas”, explica Luis Paolini, director de la Licenciatura en Administración y Sistemas del ITBA, y cita a Jeff Bezos que ya en 1999 había planteado que los locales caros no tenían sentido si uno proveía una experiencia impecable desde un centro de distribución económico en las afueras de las ciudades. “No me sorprendería que los *shopping*s o tiendas de grandes cadenas se reconviertan a centros de recolección de paquetes en los próximos 5 años ya que los consumidores se han acostumbrado a comparar precios de manera instantánea con el celular y lamentablemente el *brick-and-mortar* pierde la batalla contra la tienda digital por la misma naturaleza del negocio”, indica Paolini.

La palabra clave es resiliencia. “La capacidad de adaptación y reconver-

### Las características del nuevo consumidor

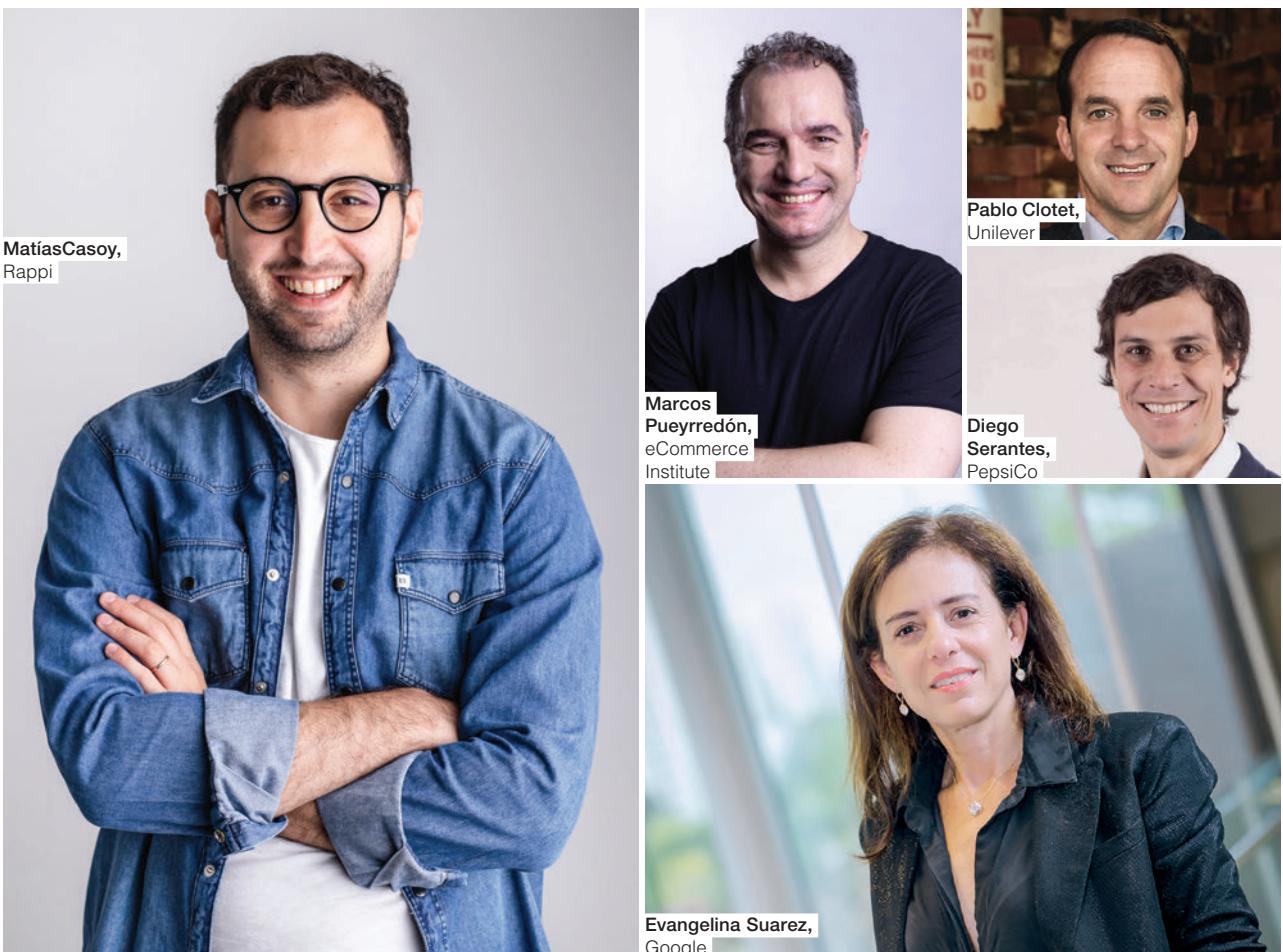
- Dirá adiós al efectivo, priorizará medios de pago digitales,

- contactless o QR
- Será hiper alérgico a las filas y las aglomeraciones
- Su smartphone será una extensión más de su cuerpo
- Tendrá un nuevo

- look y una nueva indumentaria, con barbijos y otros accesorios de moda
- Vivirá en “modo cuidado personal” y será obsesivo con la limpieza

- Activará constantemente el “modo teleconferencias,” evitando reuniones y con un home office cada vez más cotidiano

sión será una constante y la innovación, un *must*”, dice Pueyrredón. “La transformación adaptativa a contextos volátiles obliga a volver a los orígenes: hacer poco y muy bien, con disciplina y foco en la retención y satisfacción del cliente. Ya no alcanza con dominar los pilares y claves del *digital commerce* a nivel de arte, sino que deberemos ir un paso más allá y hacer ‘rituales’ que incluyan en nuestro ADN conceptos como DORO (Direct Organic Re-



carse barato y mantener lo que funciona para continuar creciendo”, describe.

#### El usuario, al centro

En esta nueva era, el consumidor no puede estar en ningún sitio que no sea el centro de la estrategia. “Hay que comprender a la audiencia: medio de acceso, productos de interés, edad y género, entendimiento de la arquitectura del sitio...”, enumera Carlos Cortés, gerente de Marketing de la compañía de venta multinivel Amway para la Argentina, Chile y Uruguay. “Las métricas son esenciales: lo que no se mide no existe y no se puede mejorar”, indica. El ejecutivo también apela a la paciencia como virtud: “Las estrategias de marketing digital requieren de tiempo y el posicionamiento necesita sacrificio y trabajo”.

Musimundo tiene una fuerte presencia de comercios físicos: 211 locales en todo el país. “La pandemia aceleró los tiempos de la transformación digi-

“Hay tres aspectos fundamentales que todo e-commerce debe brindar: una experiencia de usuario placentera, simple e innovadora, actualizada con las últimas tendencias; protocolos de seguridad que otorguen confianza al cliente durante las transacciones; y calidad en la logística de entrega, que cumpla con los tiempos demandados por el cliente”, dice Ricardo Sarni, gerente de Marketing de Fanbag, que ofrece regalos de experiencias a la carta y cuyo canal online representa el 25 por ciento de su facturación. “Nuestro tráfico web ha crecido en más del 120 por ciento desde marzo, con más del 80 por ciento de nuevos usuarios, por lo que estamos adoptando las mejores prácticas en cuanto a navegabilidad, diseño, usabilidad, velocidad de carga y performance del sitio”, agrega.

“Las campañas de marketing dejan de ser masivas para ser assertivas, es decir, dar a cada quien lo que le es relevante y contextual a su necesidad”, define Genek Kobylinski, gerente General de Seidor Digital, oficina que atiende soluciones de consumer experience en Latinoamérica. “Además, es importante estar en los canales que usa el cliente, ya sea para contactarlo o para que nos contacte y en todos los casos es necesario tener trazabilidad integral de esta actividad”, asegura.

#### Desafíos por doquier

Como toda evolución, trae aparejados nuevos retos que deben resolverse entre la improvisación en el corto plazo y la resolución estratégica en el mediano y largo. “Aparecen nuevos desafíos de omnicanalidad: conforme los locales comerciales fueron reabriendo, se les

presentaron dificultades logísticas y administrativas inéditas, como cambios o devoluciones de artículos enviados por correo: no a todos les fue sencillo resolver esa casuística, aunque cuando aceiten los procesos para lidiar con estas situaciones eso redundará en una mejor experiencia del consumidor”, dice Balige.

“El comercio electrónico es un camino arduo en el que nunca se llega a la zona de confort”, define Darío Desimone, CEO de Uniaventura, propietaria de Universo Aventura, especialistas en deportes outdoor, empresa que cuenta con plataforma propia en VTEX y tienda en MercadoLibre y que participa del comercio electrónico desde hace 15 años. Con la pandemia, la proporción de ventas online creció del 33 al 100 por ciento (momento en que los negocios estuvieron cerrados) y se reubicó en un 80 por ciento a partir de la reapertura. “Debimos acelerar integraciones, tanto con plataformas de envío como con nuestro ERP, Presea de NeuralSoft, lo que nos dio mucha agilidad para garantizar la operatoria”.

Incluso las empresas nativas de internet, aquellas cuyo modelo de negocios es 100 por ciento online, buscaron adaptarse a los vientos de cambio. “Desde el lanzamiento de nuestro sitio, en mayo de 2018, nunca superamos el pico de 25 por ciento de ventas: el 75 por ciento restante venía a nuestro depósito a ver su auto antes de llevárselo: parecía muy difícil cambiar esta realidad cultural”, cuenta Jaime Macaya, cofundador y CEO de Checkars, un e-commerce de autos usados con garantía que recientemente anunció una fusión con la mexicana Kavak y una inversión en el país de US\$ 10 millones para los próximos dos años. “La cuarentena le dio un enorme respaldo a nuestro modelo de negocios: no necesitamos una inversión importante para educar a nuestros clientes”, agrega. Si hizo falta modificar el sistema de entrega. “A las 24 horas de comprado el auto, lo dejábamos como un delivery en el domicilio del comprador con los papeles en orden para circular, sin que su dueño haya tenido que moverse de su casa”, aporta Macaya.

#### Así me gusta a mí

Elementos que cobraron mayor relevancia para los consumidores de e-commerce luego de la pandemia



Fuente: Google Argentina.

tal, lo que iba a ocurrir dentro de los próximos tres años sucedió en 30 días”, indica Andrés Zaiad, gerente de Negocios Digitales de la empresa, que utiliza SAP Commerce para absorber el incremento. “El coronavirus nos impulsó a presentar Mi Mundo: una experiencia online extremadamente personalizada que combina big data, inteligencia artificial y machine learning con marketing de precisión y automatización de contenidos para llevar una oferta única a cada consumidor”, sostiene Zaiad. La plataforma analiza el comportamiento del usuario durante todo el proceso: desde el dispositivo que utiliza hasta las búsquedas que realiza o el tiempo que se queda observando un producto en particular.

# Hoy las nuevas estructuras son las que logran grandes resultados.

📍 Suipacha 1380, Piso 3 (1007), CABA

📞 +54 11 4326.4958/62 | +54 11 7079.0170

✉️ contacto@mbppartners.com



**MBP.**

LEGAL. COMPLIANCE.  
CORPORATE GOVERNANCE

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

"A partir de la pandemia, dimos un giro para enfocarnos más en la acumulación de millas que en el canje, para educar a nuestros clientes y que puedan planificar su próximo viaje de una manera distinta mientras se quedan seguros en sus casas", indica Carla Fonseca, CEO de Smiles Argentina, el programa de millas de Gol que está concebido como una empresa 100 por ciento digital.

"Descuidar o desatender todo el camino que un potencial cliente haría desde el momento uno hasta la compra de un producto o servicio que se ofrece en tu e-commerce es un riesgo muy alto", dice Gonzalo Abalsamo, cofundador de SimplEstate, plataforma prop-tech en la que el usuario invierte en un proyecto inmobiliario y monitorea su cartera online en tiempo real. "El estándar pasó a ser el de las compañías más

**La explosión digital trae aparejado un incremento en los riesgos de ciberseguridad. Por eso, el futuro del comercio electrónico debe tener esta pata considerada como fundamental para garantizar su propia continuidad. "Las amenazas a la ciberseguridad de transacciones asociadas al comercio electrónico se encuentran relacionadas a estafas tradicionales, ya existentes y de larga data en el mundo virtual", explica Rodrigo Montenegro, director de Cybersecurity de BTR Consulting, quien enumera el robo de datos de tarjeta de falsas tiendas y servicios y servicios, además de modos falsos crecieron del año. "Proliferan las estafas o correos que contienen textos o correos que contienen falsas para ser verdad, beneficios especiales o grandes descuentos, bonificaciones de productos y servicios, tentadoras ofertas de trabajo remoto, o sitios falsos de e-commerce", aporta Gabriel Zurdo, CEO de la misma compañía. "Las estrategias de ciberseguridad deben alinearse a los objetivos del negocio y contemplar los múltiples canales de comercialización, la infraestructura de soporte, los procesos de negocio, los recursos humanos, la capacitación, los diferentes jugadores (proveedores) y el cumplimiento regulatorio y normativo, entre otros factores", concluye Montenegro.**

grandes y desarrolladas del mundo: el usuario, acostumbrado a esas experiencias, no está dispuesto a negociar su satisfacción, simplemente abandona el proceso si no se siente conforme", dice.

#### Sin que nadie se interponga

Otro gran cambio que deja este boom es el de la aparición de nuevos modelos de negocios. "Muchos negocios y marcas pasaron de ser B2B a B2C, comenzando a tener contacto directo con el consumidor y no a través de distribuidores o marketplaces", analiza Matías Fainbrum, gerente General de Inge-

nico, especializada en transacciones electrónicas. "Por otro lado, retailers chicos compiten cabeza a cabeza con los históricos y empresas de movilidad se reconvirtieron en servicios de mensajería", profundiza.

"La apertura de nuestra tienda oficial en MercadoLibre es un gran paso en nuestra apuesta digital y de cercanía con el consumidor, además de un gran caso de agilidad interno: el piloto se desarrolló e implementó en tan solo 10 semanas con metodología Scrum", confirma Diego Serantes, director Comercial de PepsiCo Argentina. La Argentina y Brasil son los dos primeros países de la región en que la marca tiene una tienda digital de venta directa oficial.

Unilever, por su parte, duplicó las ventas de todas sus marcas en los canales digitales. "Las claves son la capa-

sario aportar valor a las experiencias y a la oferta en esos canales de compra".

CCU Argentina experimentó un alza en sus ventas de cervezas, sidras y vinos de más del 600 por ciento desde el confinamiento, aunque la empresa admite que partía "de una base muy baja", según Germán Kibel, su gerente de E-commerce. "Un gran caso de éxito fue uno de los combos de Heineken de este semestre que en dos días representó el 70 por ciento de las ventas del mes", exemplifica. "Nos estamos concentrando en simplificar y acelerar, con estrategias enfocadas tanto en plataformas directas como indirectas, un enfoque centrado en velar que el consumidor pueda tener la mejor experiencia de compra posible: en estas plataformas, una mala experiencia puede condenarte", dice.

#### Cuestiones operativas

En medio de tanta innovación, las empresas debieron también cuidar cuestiones operativas básicas: desde la disponibilidad amplia de medios de pago hasta la adopción de servicios logísticos de última milla, entre otros. "Debemos desarrollar la capacidad de gestionar un número de clientes o contactos mucho mayor, hacerlo de una manera eficiente y a su vez asegurarle al cliente una experiencia confiable y sin sorpresas", señala Héctor Goldín, presidente de Maxim Software, distribuidor de computadoras Apple. "Una gran parte del desafío es transformarse sin perder la esencia", aporta. Pandemia mediante, el contacto inicial del cliente por canales online en la empresa creció del 20 al 66 por ciento.

"Vemos una problemática importante relacionada con la necesidad de nuevos modelos de control de fraudes", indica Gustavo Gómez, CEO de Grupo GIRE, empresa de soluciones de cobranzas y pagos. "Es importante generar mecanismos que permitan alinearse a prácticas internacionales como PCI, tokenización y firma electrónica para perfeccionar el aspecto operacional".

"En la medida en la que esta modalidad de compra continúa creciendo, es importante contemplar innovaciones en la última milla, por la expectativa del cliente", detalla César Etchebarne,

**SportClub**  
ONLINE

# Plataforma SportClub Online

Acceso exclusivo | Streamings en vivo  
Clases las 24hs | Entrenamientos personalizados

Ingresá en [online.sportclub.com.ar](http://online.sportclub.com.ar) y entrená con la plataforma virtual exclusiva para socios que te permite elegir dónde cómo y cuándo entrenar.

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

[www.sportclub.com.ar](http://www.sportclub.com.ar)  
@[@sportcluboficial](https://www.instagram.com/sportcluboficial)  
[#yoentrenoconsportclub](https://www.facebook.com/yoyentrenoconsportclub)

director General de Napse Región Sur, empresa que ofrece soluciones informáticas omnicanal para el *retail*. "Esto permitirá, reorganizando internamente los recursos existentes en la empresa, ganar a futuro aquellos clientes que hoy compran *online* por obligación", cierra.

Alejandro Segovia, gerente de E-commerce Manager en TiendaNaranja.com, el *marketplace* de la emisora de tarjetas de crédito, narra que la empresa había iniciado en 2017 un proyecto de modernización. "Esto nos permitió estar bien parados para soportar el crecimiento exponencial de nuestras plataformas digitales", cuenta. "Los *marketplaces* son un gran punto de partida que un comercio puede tener con el *e-commerce*: les permite entender cómo llegar a los clientes y cómo concretar sus ventas *online*", recomienda.

Kobylnski también destaca el modelo de *marketplace*. "Permite que empresas que ya manejan sitios de *e-commerce* de alto tráfico disponibilicen 'espacios virtuales' para que otras compañías vendan allí sus productos", detalla.

"Más que nunca, pudimos ver que la tecnología ofrece soluciones para enfrentar las crisis y los desafíos económicos y que las herramientas innovadoras son aliadas para facilitar generar nuevos ingresos", señala Matías Casoy, gerente General de Rappi Argentina y Uruguay. "Aplicaciones como la nuestra serán un recurso clave para la reactivación de la economía", aporta.

Para Alfredo Paz, CEO de la cadena de veterinarias y productos para mascotas Natural Life, el triunfo en esta nueva arena reside en "tener productos al menor precio posible y que el cliente se haga de ellos en el menor tiempo posible: parece simple, pero no lo es, hay una infinidad de variables detrás de eso". La empresa, usuaria de *software* NeuralSoft, vio duplicar sus ventas por canales *online* del 20 al 40 por ciento de los ingresos totales y estaba invirtiendo en sus canales digitales antes de la declaración de la pandemia.

"Muchas veces cuando nos vemos bloqueados miramos al ecosistema emprendedor y tratamos de tomar sus aprendizajes y maneras de operar: el

*e-commerce* no es un comportamiento estanco ni opcional, sino un canal de compra y de intercambio con los consumidores que debe estar integrado", señala Francisco Mladineo, gerente de Innovación de CCU Argentina. "Siete de cada 10 consumidores digitales permanecerán con sus compras *online* post pandemia, nuestro desafío es que sean compradores nuestros", concluye. Más o menos, una síntesis del deseo compartido por todos los vendedores. <AP>

#### Recursos Humanos

## Remotas pero ágiles

La cuarentena encontró a varias compañías inmersas en un proceso de transformación digital y en plena implementación de nuevas metodologías de trabajo. Cómo se adaptaron.

El Covid-19 provocó que muchas organizaciones reconsideren y ajusten sus procesos de trabajo ya que los colaboradores pasaron de la oficina a sus hogares de una forma repentina. Fren-

te a esta situación, ¿cómo hicieron los equipos que trabajan con metodologías ágiles, cuando la primera imagen que viene a la mente al pensar en ellas son papelitos de colores pegados en un contexto laboral junto a profesionales reunidos en una mesa?

"El *agile* remoto es más común de lo que se piensa. Y esto incluso antes de que el Covid-19 impusiera nuevas dinámicas laborales", señala Guido Pellegrino, cofundador y gerente de ManguoDev. Con sede en Rosario, Santa Fe, esta firma desarrolla *software* para distintas verticales, crea aplicaciones a medida e implementa soluciones basadas en Internet de las Cosas (IoT).

En sintonía con su visión, el sondeo "14th Annual State of Agile", realizado a mediados de este año en los Estados Unidos, reveló que el 55 por ciento de los encuestados dijo que su compañía planeaba aumentar el uso de *agile* en los siguientes 12 a 14 meses, dado que en todos los casos se estaba trabajando de forma distribuida. Además, el 43 por ciento indicó que su impulso para la adopción de la agilidad había aumentado en los últimos 90 días, e incluso el 15 por ciento dijo que había aumentado significativamente. Además, el 33 por ciento informó que había incrementado la adopción ágil en los últimos 90 días para ayudar a administrar equipos distribuidos.



Las metodologías ágiles superaron la prueba del trabajo remoto, dicen los expertos.

RADIO  
**RIVADAVIA**  
AM 630



**Todo lo que pasa, todo el día.**

F @Rivadavia630

### Prácticas para el agile remoto

Para que el trabajo de los equipos ágiles remotos resulte exitoso, hay que prestar atención a una serie de pautas y evitar ciertas malas prácticas. “Al estar todos en la oficina es fácil despejar dudas cara a cara. Cuando pasamos al formato distribuido, al principio tuvimos fisuras en la comunicación porque todo era a través de *chat*. Para solucionar esto fijé reuniones de 10 minutos diarios con cada grupo para que todos pudieran hacer consultas puntuales porque ya no estaba disponible en la oficina para despejar dudas. Esto también me sirvió también a mí para administrar mejor mi tiempo y mi productividad”, cuenta Pellegrini, cuya empresa tiene 40 colaboradores y todos trabajan con metodologías ágiles.

En segundo lugar, el gerente de MangooDev dice que es fundamental velar por el confort de los teletrabajadores para que puedan concentrarse. “En Rosario ya podemos ir a la oficina y, aunque esto es optativo, todo el equipo está yendo de forma rotativa porque se sienten más cómodos acá que en sus casas”, comenta.

Ariela Fefer, directora de Operaciones para Sudamérica Hispana de la compañía especializada en soluciones IT Softtek, lidera un equipo de 3000 personas de las cuales el 70 por ciento trabaja con metodologías ágiles. Ella también pone énfasis en la transparencia que debe haber en la comunicación entre los equipos y con el cliente para garantizar la interpretación y el entendimiento. “Para superar este desafío, pedimos a todos que enciendan las cámaras en las videollamadas porque notamos que algunos no lo hacían y eso generaba problemas comunicacionales”, relata.

De todas formas, la ejecutiva señala que no tuvieron desafíos específicos porque la empresa ya estaba en una instancia madura en el uso de *agile*. “Algo que nos pasó con frecuencia es que tuvimos que ayudar a varios clientes que no estaban tan organizados y eran dependientes de que los equipos estuviesen en sus propias oficinas para que el trabajo siguiera su curso, entonces colaboramos con ellos para asistirlos a que avancen en su propia virtualidad. Para eso, al inicio de la pandemia nos enfoca-

mos en enseñar y capacitar a otros equipos para que sepan organizarse”, detalla.

El Grupo BBVA incorporó las prácticas ágiles en 2014 en un grupo reducido de colaboradores de varios países, hasta llegar a unos 3600 a fines de 2017. Por eso, decidieron avanzar en esta línea. Hoy, ya hay más de 2000 personas de Servicios Centrales en BBVA Argentina trabajando con estas metodologías. “Al principio, cuando los Agile Coaches de Baufest nos proponían que lleváramos adelante las ceremonias, por ejemplo la Daily (que como su nombre lo indica tiene frecuencia diaria), a veces nos resistíamos argumentando: ‘¿Para qué una *daily* si estamos todos juntos y nos vemos todos los días? ¡No perdemos tiempo y hagámoslo una vez por semana!’, señala Cecilia Navas, Agile Office Leader de BBVA Argentina, y agrega: “Con la pandemia comprendimos el sentido de ese espacio de sincronización diaria como clave para la auto-organización de equipos, al que, si sumamos el contexto de cuarentena, supone un espacio fundamental para la socialización, acompañamiento y apoyo entre las personas”, dice.

La ejecutiva señala que formar parte de un grupo internacional les permitió comprender mucho antes el impacto de la pandemia y actuar rápidamente. Además, se dieron varias condiciones, entre ellas, que los Agile Coaches se pusieron al servicio de todos los equipos generando nuevos espacios de escucha, se profundizó la realización de ceremonias que proponen Scrum y Kanban y la utilización de sus herramientas, y se apeló a los canales digitales para compartir buenas prácticas locales y globales.

“Además, las videoconferencias tomaron protagonismo para llevar adelante ceremonias, emular las conversaciones cara a cara, las reuniones de trabajo y los talleres de capacitación”, acentúa Navas e indica: “El método remoto nos permitió trascender las fronteras, ya que estamos compartiendo aún más nuestras prácticas con agilistas BBVA no solo a nivel local sino de otros países donde la empresa tiene presencia”.

Respecto a las recomendaciones, Lucía Tonda, head of Agile Transforma-

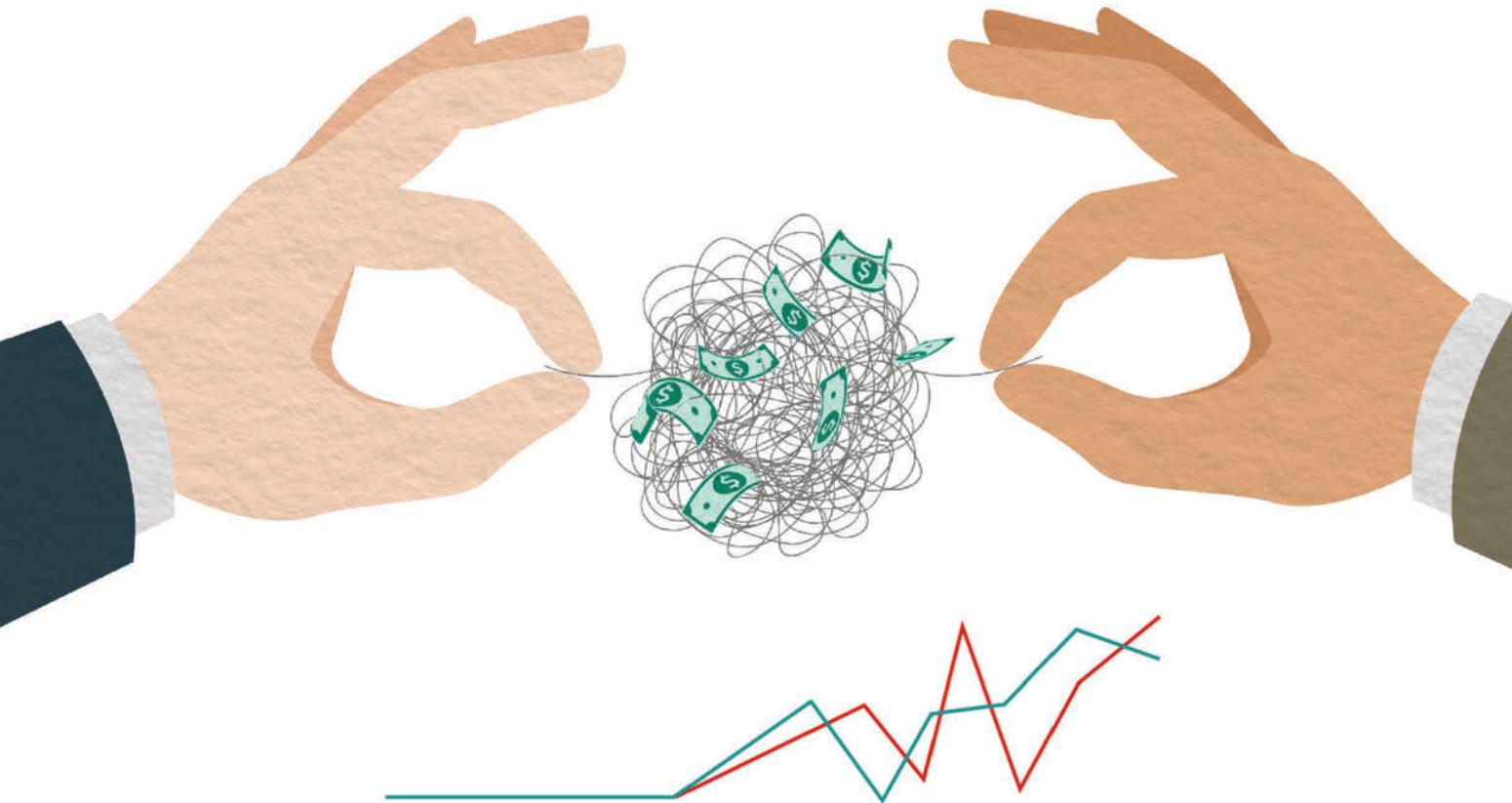
tion de Naranja, señala: “Es clave estar convencidos que la agilidad es el camino para lograr resultados diferentes en este contexto y desde ese convencimiento empoderar a los equipos para el logro de los resultados que nos proponemos. La construcción de un *mindset* ágil en todos los rincones de la organización habilita a que el trabajo de manera remota sea anecdótico, para enfocarnos en los resultados que queremos lograr, y trascendiendo la virtualidad para la construcción de verdaderos equipos”. Esta empresa cuenta con más de 30 años de historia y hoy es el principal emisor de tarjetas de crédito del país. La organización empezó a utilizar metodologías ágiles en 2017, y actualmente 500 de los 3100 colaboradores trabajan con ellas.

### Herramientas

En MangooDev decidieron disminuir el envío de *mails* para que la comunicación pase por Slack y Zoom. Para reemplazar los Post It coloridos están utilizando Jira para definir los *sprints*. Se trata de una solución *online* para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos. Según cuenta Pellegrino, sus clientes, la mayoría en el exterior, se preguntaban si los rosarinos podían hacer frente al teletrabajo, “pero enseguida vieron que cumplimos con todos los entregables porque los desarrolladores argentinos somos buenos y rápidos”, argumenta.

Por su parte, en Softtek corporativamente usan Microsoft Teams para todo lo que tenga que ver con el trabajo colaborativo, aunque también se adaptan a las herramientas del cliente, muchos de los cuales usan Trello.

A partir de la experiencia generada durante la pandemia, todos los entrevistados concluyen que los equipos dispersos pueden ser tan eficientes como los presenciales si se administran de manera específica: “El *agile* remoto llegó para quedarse, con lo cual es probable que todos los miembros trabajen desde su casa, al menos unos días, cuando la vacuna ya exista”. <AP> Debora Slotnisky.



# CRONISTA DÓLAR

**TODA LA INFORMACIÓN,  
CLARA Y ACTUALIZADA.**





## DINKS & SINKS en la nueva era de consumo

Las parejas y solteros sin hijos cobran relevancia en el mercado y cada vez son más importantes como decisores de compra. Cuáles son los hábitos de este segmento y cómo apelan a ellos las compañías que los tienen como target.

Hace menos de 30 años el modelo a seguir estaba representado por estudiar, casarse, tener hijos y afianzarse en el mercado laboral, dentro de una misma empresa a lo largo de gran parte de la carrera profesional. Hoy, ese paradigma fue volteado por los *millennials*, que modificaron las prioridades de la generación anterior, compuesta por sus padres.

La maternidad y paternidad se posergó en el tiempo, y el concepto de familia se revolucionó por nuevas formas de entender las parejas, la vida personal en general y el rol en el trabajo. Las nuevas generaciones buscan viajar, conocer nuevas culturas y costumbres, y son tan volátiles en la elección de parejas como en la relación con sus empleadores y con las marcas que compran.

Lejos de tratarse de un estilo de vida ligado a una moda pasajera, estas estructuras familiares vienen asentándose desde hace varios años, asegura la consultora IPG MediaBrands. Para explicar esta tendencia, grafica que en 1986 el hogar nuclear tradicional con hijos/as representaba el 40 por ciento de los hogares, mientras que para 2018 solo eran el 26 por ciento. En cuanto a los hogares unipersonales o de parejas sin hijos casi duplicaron su volumen en el mismo periodo de tiempo. Hoy las parejas sin hijos ya representan a 1,8 millones de personas en la Argentina, y los solteros son 2,7 millones.

La fidelidad pasó a un segundo plano en el consumo y las compañías, en general, entendieron que este target no se cautiva con las mismas herramientas que las generaciones pasadas. Todos estos cambios se traducen puestas adentro, en cómo es cada *shopper* de este segmento a la hora de comprar alimentos, destinar parte de su presupuesto al ocio, hacer inversiones o viajar por el mundo.

Dentro de este rango etario, cada vez son más las personas solteras y en pareja que deciden no tener hijos o postergar esa decisión. Eso implica que, con uno o dos ingresos, pueden destinar todo su salario a consumos personales. De todas maneras, los solteros tienen hábitos diferentes a los de las pa-

rejas, que ya tienen un concepto –un poco más– de largo plazo y que hacen compras conjuntas como autos o relacionadas con gastos para el hogar en el que ambos conviven.

Estos perfiles fueron denominados Dinks (Double Income, No Kids, por doble ingreso, sin hijos) y Sinks (Single Income, No Kids, es decir, único ingreso, sin hijos). Según la división especializada en *insights* de IPG MediaBrands, se trata de un segmento que tiene una gran capacidad de consumo, ya que cuentan con ingresos que destinan completamente a sus necesidades y deseos. “Al no tener hijos, no tienen un egreso extra para los gastos que ellos pudieran generar y disponen de tiempo que dedican al consumo de diversos contenidos culturales y al ocio”, dice la compañía para analizar cuál es su actitud frente a las compras que realizan.

En general, el grupo está compuesto por personas de entre 25 y 44 años de NSE medio o alto. Esto comprende a *millennials*, *late millennials* y una parte de la generación X. Sin embargo, más allá de la edad, la clave en su tipo de consumo está en la posibilidad de destinar el 100 por ciento de su salario a sí mismo o a la pareja.

Para la consultora IPG, quienes viven en pareja, trabajan y no tienen niños son personas que manejan su economía de forma consensuada entre ambos, sin embargo, cada uno posee un gran afán de superación desde lo individual en lo que respecta a sus carreras profesionales y sus objetivos personales. Por otra parte, los solteros que trabajan y no tienen hijos son personas individualistas que disfrutan de poder decidir sobre sí mismos, pero que valoran el contacto y los beneficios que trae la tecnología en este sentido.

Martina Aliano, Insights y BI coordinator de esa división de la consultora, sostiene que todavía las compañías tienen potencialidad para seguir explotando este *target*. Mientras unos optan por un consumo relacionado con el cuidado del hogar, los solteros gastan más en ocio. En ambos casos, estos perfiles son *foodies*, buscan productos de calidad y tienen un interés por el

descubrimiento de la gastronomía y los deportes que para otros segmentos no es tan relevante.

### Cómo consumen

La consultora hizo un análisis por categoría para definir cuáles son las preferencias de esta audiencia y conocer a qué destinan sus gastos. Los Dinks destinan la mayor parte de sus ingresos en alimentos, bebidas (21 por ciento) y gastos relativos a la vivienda (17 por ciento), mientras que los Sinks invierten un porcentaje mayor en prendas de vestir, calzado (7 por ciento), restaurantes y hoteles (8 por ciento) –en la era previa a la pandemia.

A pesar de no ser considerados grupo de riesgo, el coronavirus modificó muchos aspectos en lo relativo a cómo gastan a la hora de ocio. Los viajes fueron los primeros en verse golpea-

**“Al no tener hijos, no tienen un egreso extra para los gastos que ellos pudieran generar y lo dedicarán al consumo y al ocio”.**

dos, pero se trata de un segmento que ya tiene en la mira nuevas propuestas relacionadas con el turismo de cabotaje o con el trabajo a distancia desde otros países una vez que terminen las restricciones a nivel global.

Una de las compañías que apela directamente a este segmento es Turismocity, una plataforma para encontrar vuelos, hospedajes y actividades turísticas con descuentos.

Por tratarse de una propuesta con promociones, muchos de los pasajes que allí se ofrecen son durante temporadas bajas o tienen escalas, dos aspectos que no resultan atractivos para los grupos familiares. En cambio, los Sinks y los Dinks son el *target* ideal para este tipo de producto.

Julián Gurfinkel, cofundador de la empresa, afirma que la forma de viajar no es la misma entre alguien que tiene

hijos y las personas que no vuelan con niños a su cargo. “Fomentamos mucho los viajes a último momento o fuera de las épocas de vacaciones escolares, entonces gran parte de nuestros usuarios están en este *target*”, detalla. Al ser un viajero más flexible, los precios pueden ser más baratos y esa es la estrategia comercial de Turismocity.

De cara a la post pandemia, Gurfinkel cree que este grupo, además, por ver menos afectada su salud en caso de contraer Covid-19, puede ser uno de los primeros que vuelve a comprar. “De hecho, ya están comprando más, las ventas que hoy se mantienen son de gente menor a los 60 años. Antes había mucha gente mayor de 70 que viajaba –a pesar de no ser nuestro *target*– y que ahora por un tiempo no va a poder”, analiza el cofundador sobre el momento ideal para ir con todos los cañones hacia el rango etario más joven.

En tanto, los restaurantes pasaron a ser reemplazados por el *delivery*, con plataformas como Rappi, PedidosYa y Glovo a la cabeza. La facilidad en la transacción y el pedido y pago electrónico hacen que sean los medios preferidos por este grupo para satisfacer sus gustos *gourmet* sin salir de casa. En el resto del consumo, crecieron las compras para productos del hogar y el *e-commerce*, que se disparó en general, tuvo un alza aún mayor en este segmento. “Los Sinks y los Dinks además fueron referentes de lo *online* durante la pandemia y capacitaron a los adultos que no usaban este medio ni pagos digitales”, explica la representante de la consultora.

El 58 por ciento de los Dinks vive en una vivienda alquilada y el 46 por ciento posee auto. Algo similar sucede entre los Sinks, ya que el 57 por ciento alquila, pero solo el 28 por ciento es dueño de un vehículo. Aquí se comprueba la tendencia de que, en general, estas personas deciden hacer compras más grandes, como puede ser un auto, recién cuando están en pareja y perciben dos ingresos.

Eugenio Figueroa, gerente de Marketing Content de General Motors para Sudamérica, comenta que desde la

compañía el modelo más orientado al segmento mencionado es el Chevrolet Onix. "En los últimos años nos hemos posicionado sobre la conectividad como eje comunicacional de nuestras campañas. Y el producto estuvo siempre a la vanguardia de los avances tecnológicos del segmento, como la tecnología MyLink, ser los primeros en contar con Android Auto o el *partnership* que también hicimos con Waze. La tecnología y la conectividad son atributos super valorados por este segmento", explica. De acuerdo con estimaciones de la empresa, el porcentaje promedio de estas audiencias representa entre el 30 y el 35 por ciento de las ventas, con mayor concentración en el segmento B, enfocado justamente en el modelo Onix como la principal propuesta.

Una de las industrias que cambió su imagen, que puede ser lejana para el segmento joven, es la de la banca. "Los bancos tradicionales están atravesando un momento de quiebre en cuanto a cómo buscan mostrarse. Se dieron cuenta de que lo digital es clave, y los más adaptables a ese cambio son los más jóvenes", dice Aliano.

El Santander cuenta con una unidad dedicada al grupo joven, con su vertical IU, de cuentas gratuitas para personas de 18 a 31 años. Dentro de este rango, la filial local del banco español tiene 930.000 clientes, lo que se traduce en un 24 por ciento de toda la cartera de clientes de la entidad. En tanto, en clientes nuevos, ya representan el 50 por ciento del flujo. "Cada vez captamos más jóvenes, ya que estas cuentas se pueden abrir 100 por ciento de manera digital", explica Jimena Alonso, *Project chief* de IU/Nova, para entender por qué se da esta tendencia.

Desde el producto, el banco se apalanca en las tarjetas de crédito para universitarios y en la cuenta digital, que se puede habilitar de manera remota solo con una *selfie*. "Estamos haciendo campañas virtuales y por esos canales entre el 50 y el 60 por ciento de la audiencia es de este *target*, son clientes que con la pandemia, por su naturaleza de nativos digitales, se adaptaron

**"Los anunciantes deben tener en claro cuáles son los intereses de estos grupos y hablarles de un modo cercano y empático para captar su atención".**

rápido a los cambios que se vieron en la banca", afirma Alonso.

Cuando se lanzó este producto el año pasado la compañía se posicionó en lo que más consumen: viajes, salidas, espectáculos, restaurantes. "Ahora el consumo se concentra en supermercados, hogar y en el comercio electrónico, por eso nos readaptamos con beneficios en educación, cursos digitales y plataformas de *delivery*. Es un público que valora mucho los descuentos en estos rubros", agrega la ejecutiva.

En la relación con el banco, se trata de un perfil que es menos tomador de crédito, ya que según Alonso el nivel de ingreso todavía no les permite acceder a préstamos de gran volumen. "Sobre todo los solteros destinan mucho dinero a viajes y somos un medio para acceder a eso a través de la tarjeta de crédito. Pero no se endeudan con otras herramientas fuera de esa", aclara Alonso con respecto al comportamiento de los Sinks y Dinks.

#### Hablarle a la audiencia

A partir del análisis de este tipo de perfiles, las compañías deben definir sus estrategias para apelar a ellos. "Los anunciantes deben tener en claro cuáles son los intereses de estos grupos y hablarles de un modo cercano y empático para captar su atención y lograr destacarse entre las diversas ofertas", dicen desde IPG MediaBrands.

Marcas de diversos rubros como vinos, salud, bancos, turismo y la industria automotriz realizan publicidades que interplelan a los solteros o parejas sin hijos. Según IPG, las empresas buscan captar la atención de este público de un modo no forzado a través de recursos como la empatía, la cercanía con

situaciones cotidianas para el *target* y la exposición de consumos e intereses que ellos tendrían.

En el Santander apuestan a influencers y canales digitales para llegar a nuevos momentos de contacto con estos usuarios. "Ofrecemos productos para este grupo como seguros para bicicletas, celulares y consolas a través del *mail*, pero en general buscamos el mejor contacto con cada cliente. Si tiene la app hacemos alertas *push* o apostamos a la comunicación *online*", explica Alonso.

Recientemente la entidad sumó también estrategias de *engagement* a través de las redes sociales con tutoriales, capacitaciones y vivos en Instagram con temas de interés, a los que se genera tráfico de la mano de *celebrities* y referentes entre los jóvenes. "Al tener la posibilidad de sacar la cuenta *online*, el círculo completo de relacionamiento con este segmento funciona", dice la ejecutiva.

En General Motors, desde el punto de vista de la creatividad, se buscan historias y situaciones que sean relevantes para esta audiencia, tanto en lo que respecta al proceso de compra del "primer auto" como en el momento de la vida en el que se encuentran. Según Google, el 85 por ciento de las personas menores de 45 años realiza búsquedas *online* para adquirir un auto. Por eso, la compañía estadounidense apunta principalmente al ecosistema digital con estrategias de búsqueda, publicidad *online* y generación de contenidos pagos y orgánicos en las redes sociales.

"Un dato interesante que detectamos durante el período de la cuarentena tiene que ver con un crecimiento en el tráfico *desktop* versus *mobile*. Pre pandemia, la relación de tráfico web a nuestro sitio era de 85/15 por ciento a favor de dispositivos móviles, mientras que en la actualidad esa relación está en un 70/30 por ciento, lo que habla de esta nueva normalidad, donde los usuarios, al pasar más tiempo en sus casas, modificaron algunas conductas en sus procesos de compra de un vehículo", analiza Figueroa. <AP>

Florencia Lippo.

# Tu área de negocios

## Suplementos Cronista



**El Cronista**

Periodismo para lectores influyentes.

SUSCRIBITE

[suscripciones@cronista.com](mailto:suscripciones@cronista.com) o llamando al 0800 222 7664

Mano a mano

**Martín Mercado  
& Fernando Sarni**

Chief Creative Officer y  
CEO de Mercado McCann

# “Hay clientes que buscan una agencia creativa pero no quieren ser creativos”

Martín Mercado y Fernando Sarni lideran una de las agencias más creativas de la Argentina y con mayor proyección de América Latina. Con 40 colaboradores en su staff, aseguran que tienen el tamaño justo y los clientes necesarios. Apelaron a la reconversión para atravesar la pandemia pero su esencia sigue intacta. Cómo ven este momento.

“Entre las grandes cadenas y los almacenes de barrio están los mercados, esos lugares que conservan el romanticismo. A la gente le gusta ir ahí. Saben que el carnicero les dará el mejor corte y le sacará la grasa antes de pesarlo. Que el panadero les dará solo pan del día. Que el pescado siempre será fresco y su familia lo podrá comer con tranquilidad. Porque en los mercados nadie te vende pescado podrido”.

Estas palabras, que son toda una declaración de principios, guían a la agencia Mercado McCann conducida por Martín Mercado y Fernando Sarni. Siempre vuelven a leerlas para conocer cuál es su norte y saber hacia dónde quieren ir. Y la incertidumbre que reina en la pandemia no es la excepción.

Durante los meses de aislamiento social la agencia se mantuvo tan activa como antes del 20 de marzo: presentó la campaña Paredes para Matarazzo en la que se podía ver a diferentes familias que, a pesar de estar aisladas en sus ho-

gares, se las ingenian para estar conectadas. Lanzó una nueva versión del exitoso comercial Para todos de Coca Cola de 2001 que se llamó Por todos y que rendía homenaje a quienes de una u otra manera están más comprometidos en la lucha contra la pandemia. Pusieron al aire la pieza de YPF Estación al servicio que reconfigura los tradicionales puntos de carga de combustible de la marca y también realizaron el comercial para Banco Galicia que apela a la atención humana en momentos en que todos los usuarios y consumidores necesitan contención de las marcas.

Mercado, afincado en la dirección creativa, y Sarni, en la gestión diaria

**“Estamos haciendo la agencia que uno sueña porque no buscamos clientes para multiplicar la facturación, sino para hacer grandes campañas”.**

Martín Mercado

y futura, dialogaron con APERTURA para desentrañar este momento tan particular de la comunicación de las empresas.

**¿Cómo atraviesan esta situación de pandemia tanto internamente como en el vínculo con los clientes?**

SARNI: Te mentiría si te dijera que estábamos preparados para esta situación. De alguna manera nosotros siempre decíamos que podíamos trabajar desde cualquier lugar porque nos acostumbramos a tener clientes en casi todas las regiones del mundo. Esto nos ayudó a pensar ideas y a trabajar de manera integrada sin el contacto diario y presencial con el cliente. De esta manera pudimos mantener el ritmo de trabajo con todas las cuentas y, si lo analizamos muy fino, te puedo decir que Netflix, el cliente que menos pensábamos que iba a hacer pausa en este contexto, decidió mermar un poco su comunicación.

**¿Qué dificultades creativas y de organización se le presentan?**

MERCADO: Es verdad que no se pueden hacer grandes comerciales, pero por otra parte no es tiempo de grandes producciones sino de producciones austeras. Lo que no debe ser austero es el mensaje. La empatía en estos casos no viene por el despliegue de producción sino por lo funcional o lo conceptual que estás aportando a un momento tan especial. Después, todo lo remanido es verdad: la creatividad se agudiza en las crisis y la crisis es oportunidad. Y como este es un país lleno de crisis o de oportunidades, podemos ver el vaso medio lleno. Pero también es necesario tener la sensibilidad para captar el minuto a minuto de lo que va pasando, ya que una investigación que llega hoy puede ser el diario del lunes pasado.

**¿Qué les sugieren que hagan a las marcas en estos momentos?**

MERCADO: Lo primero que tienen que hacer las marcas es revisar qué de su razón de ser es relevante para el momento que se vive. No importa si se trata de una esponja o un laboratorio,

todo suma. Y el *doing* de esas marcas puede tener que ver con la utilidad de sus productos, con su logística o con el plantel que la conforma. Las marcas emblemáticas a nivel global o local siempre hacen muchas cosas, un poco por el querer ayudar y un poco porque es lo que hay que hacer. Pero también es importante lo que digan: nadie espera que una empresa de membranas de aluminio te dé un mensaje inspirador (bienvenido si quiere hacerlo), pero para marcas como Coca-Cola o Nike, por ejemplo, un mensaje esperanzador también es un *do*, ya que esas marcas están vinculadas a mensajes que marcan épocas y resultan inspiradores para millones de personas en el mundo.

**¿La pandemia dejó algo positivo en el negocio?**

SARNI: Hemos mejorado algunos procesos internos como la puntualidad. En un primer balance nos dimos cuenta todos que ganamos tiempo personal que ahora es aún más valorado. También notamos que todos nuestros colaboradores aprovechan y valoran más

**“Siempre decíamos que podíamos trabajar desde cualquier lugar. Esto nos ayudó a pensar ideas y a trabajar sin el contacto diario con el cliente”.**

Fernando Sarni

las capacitaciones. Antes quizás resultaba una carga necesaria, pero ahora todos quieren participar.

MERCADO: La pandemia terminó con la posibilidad de quedarse o salir de la zona de confort, simplemente porque desapareció la zona de confort. Por lo tanto, obliga a movimientos deseados y no deseados. Si estabas en un lugar donde no querías estar se te tornó

irrespirable y si estabas lejos de donde querías estar, es como el juego de la silla: paró la música y te diste cuenta de que no tenías ninguna silla cerca. Creo que lo que sigue es mucha gente dispuesta a salir de encierros que no tienen que ver específicamente con el aislamiento. Y en esto es clave la valentía del tiempo, el sentido del tiempo. Mucha gente siente que le robaron un año y desde ese pensamiento se resignifica entonces el tiempo haciendo lo que nos gusta, el tiempo con los seres queridos, el tiempo que perdímos, el tiempo que necesitamos para perder el tiempo. Las marcas que entiendan mejor eso mejor van a estar conectadas con la realidad y la oportunidad.

**Seis años en ascenso**

**Mercado McCann nació a fines de 2014 fruto de una asociación entre Martín Mercado y McCann Worldgroup que trabaja con marcas globales y regionales como Coca-Cola, Google, Netflix, Entel Chile y Pizza Hut. También trabaja para Softys tanto para Chile como la Argentina y para compañías nacionales como Banco Galicia, TyC Sports, Mostaza, YPF, Molinos, Arcor, Paladini, Fravega y River Plate. La agencia se posicionó entre las tres más creativas de la Argentina (según datos de Agency Scope) y fue la elegida en el Lápiz de Platino, Premios Jerry Goldenberg y Ojo de Iberoamérica. Actualmente está trabajando en cuatro grandes proyectos de Coca-Cola Global, dos para los mercados de Estados Unidos (uno que incluye la marca Marvel) y los otros dos para China.**



Fernando Sarni y Martín Mercado, conductores de Mercado McCann.

En gran medida, la agencia está hecha a medida para Martín Mercado. Luego de iniciarse en Dell’Oro-Trigo, pasó por Savaglio TBWA, McCann Buenos Aires, La Negra y Young & Rubicam. Pero el equilibrio entre cantidad de cuentas y colaboradores es el que siente ahora. “Hoy somos 40 personas trabajando en la agencia y tenemos entre 10 y 12 cuentas y desarrollamos cuatro o cinco proyectos por mes”, apunta Sarni para dar cuenta de ese balance difícil de sostener. “Estamos haciendo la agencia que uno sueña porque en definitiva no estamos buscando clientes para multiplicar la facturación, sino para desarrollar grandes campañas. Siempre hay clientes que quieren una agencia creativa pero ellos no quieren ser creativos y contratan una agencia con muchas ideas solo para presentar credenciales o cuidarse”, remata Mercado. **Leandro Africano.**

## Inversiones personales

En medio del tsunami de pesos, los expertos aconsejan diversificar riesgos • Pivotear entre ambos, haciendo

Con casi todas las variables bajo estrés y sin ninguna certidumbre aún respecto de cuáles serán las verdaderas secuelas del Aislamiento Preventivo y Obligatorio (ASPO) de más de 160 días sobre la economía, el objetivo primordial de los inversores debería ser cubrirse las espaldas y apuntar a anotar rendimientos que superen tanto a la inflación como a la evolución del tipo de cambio, con alguna porción más jugada del portafolio.

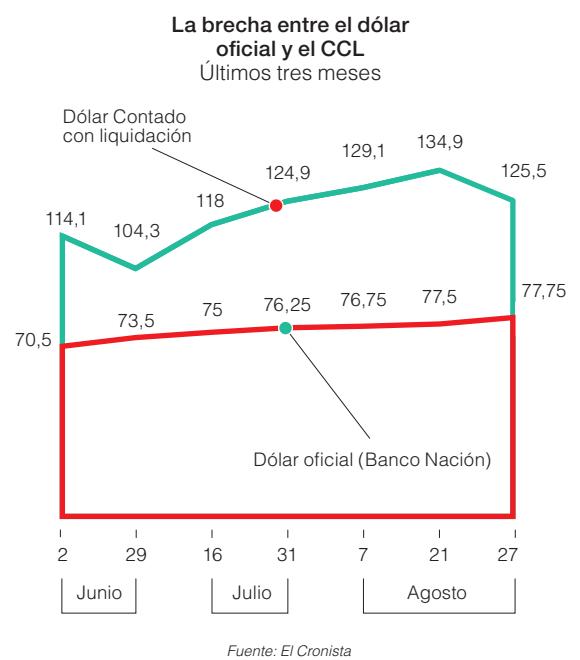
La puerta de entrada a una estrategia que pueda dejar resultados positivos en los bolsillos está en el mercado de capitales. Los bancos no logran superar la inflación proyectada con sus propuestas de tasas de interés por depósitos a plazo fijo, aun en un escenario en el que el Banco Central promueve subas, y el mercado oficial de cambios es demasiado restringido (al cierre de esta edición se hablaban de nuevos controles). Las alternativas que plantean los especialistas son un *mix* de activos que “ataquen” varios de los frentes abiertos al mismo tiempo. Ni cubrirse solo de la inflación, ni solo de las variaciones del tipo de cambio.

“Hoy es necesario armar carteras compensadas de activos tanto en pesos como en dólares. Es importante tener una diversificación de riesgos y tipos de activos para mantener un equilibrio”, recomienda de entrada Diego Demarchi, gerente de Wealth Management de Balanz.

Pararse en una sola de las dos veredas –pesos (aunque sean indexados) o dólares– implica asumir demasiado riesgo. “Haber logrado un acuerdo para el canje de la deuda en dólares es una condición necesaria pero no suficiente (esto dicho por el gobierno). Los precios de los activos argentinos descuentan la falta de medidas concretas para lo que debería ser la recuperación del crecimiento, el desequilibrio en el

## Cubrir todos los frentes

mercado de cambio y una convergencia en tasas de rendimiento (riesgo país). Las estrategias de pesos pueden tener ventanas de retornos que pagan su riesgo, pero la falta de medidas tendientes a controlar el desequilibrio monetario eventualmente termina revelando el riesgo asumido”, define Federico Pérez,



*Portfolio manager* de Mariva Fondos. “Uno debería plantear qué escenario espera para la inflación de acá a 12 meses y cuáles son las proyecciones para el tipo de cambio y en función de esas expectativas orientar la inversión. Claramente lo que uno busca con el ahorro es que ese dinero pueda adquirir más bienes y servicios en un plazo determinado, es decir que supere a la inflación. Pero también ganarle al tipo de cambio

para no perder en términos de dólares”, plantea Mauro Cognetta, magíster en Finanzas y asesor financiero independiente, a modo de presentación del tablero o del campo en el cuál se jugará la próxima batalla.

Los datos que surgen del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) que publica el Banco Central con el consenso de analistas y economistas pueden ser un buen inicio para trazar la estrategia. Según el último reporte publicado por la autoridad monetaria y en el que se condensan opiniones de 44 participantes entre consultoras, bancos nacionales y extranjeros y analistas privados, la expectativa es de una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2020 de 12,5 por ciento, prevén que el tipo de cambio nominal promedio alcance \$ 86,4 por dólar en diciembre 2020 y \$ 123,2 a fines de 2021. En cuanto a las proyecciones de inflación el REM indica para diciembre de 2020 un nivel general de 39,5 por ciento interanual y para los próximos 12 meses (agosto 2021) 51,9 por ciento.

En ese contexto, una pregunta que suele repicar en la cabeza de los inversores es: ¿se le puede ganar al mismo tiempo a la inflación y al dólar? “La respuesta es no”, dice Cristian Brau, *Head Portfolio manager* de Grupo SBS, y aclara inmediatamente “pero en la Argentina el vaso comunicante entre los desequilibrios macroeconómicos (fiscal, monetario) y la inflación suele ser el movimiento en el tipo de cambio. Es decir, secuencial. En tal caso armar una cartera de pesos con un componente CER y cobertura al tipo de cambio vía futuros puede ser una herramienta para ganar protección al tipo de cambio y luego capturar el efecto de un movimiento en la paridad pesos dólar sobre el ni-

vel de precios”. “Por supuesto como toda inversión tiene sus riesgos, pero puede ser una alternativa para ganar exposición a ambos frentes”, remarca.

balancear entre activos ligados al dólar y los atados a la inflación para sintonía fina • **Las carteras recomendadas.**

“Dependiendo del tipo de inversor, su aversión al riesgo y su horizonte temporal las opciones son diferentes. Para quien piensa en el largo plazo (mínimo un año) la recomendación es que esté 100 por ciento dolarizado, que no quiere decir necesariamente con dólares billetes”, aclara Cognetta y desmenuza su estrategia: “Orientaría la inversión a instrumentos *dollar linked* que ante un salto cambiario le ganarían a la inflación, pensando que esa suba del dólar sería superior que la tasa de interés en pesos, y me daría también cobertura de tipo de cambio”.

### Portfolios sugeridos

Claro que la clave es que se cumplan los escenarios planteados. Para eso, el ojo atento del inversor y/o de sus asesores financieros es fundamental para poder variar o ajustar la estrategia si las condiciones cambian. “Se le puede ganar a la inflación siendo activos y sabiendo cuándo cambiarse, por ejemplo, de un fondo común de inversión (FCI) a otro”, es el consejo de Demarchi.

“La nominalidad actual lleva a construir portafolios que cuenten con subyacentes indexados: tipo de cambio oficial (*dollar linked*), el dólar implícito, CER o tasa Badlar más un *spread*”, postula Pérez de Mariva Fondos y abre el abanico de sugerencias: mantendría un rango de 70 por ciento del portafolio entre *hard* dólar y *dollar linked*. El 30 por ciento restante en bonos indexados por inflación.

“Por un lado el gobierno logró minimizar las expectativas de *default* en los precios de la deuda en pesos. Por otro lado, dadas las restricciones de acceso a dolarización de portafolio, las alternativas de pesos indexados (CER o *dollar linked*) son una alternativa razonable para alcanzar la frontera óptima para

un inversor local”, dice el *Portfolio manager* de Mariva Fondos.

Pérez sugiere tres de sus fondos de inversión para diversificar y pivotear entre las distintas necesidades y perfiles de riesgo: el MAF Renta Argentina es un fondo *dollar linked*, tiene un rendimiento esperado de dólar oficial menos 1,8 por ciento y una duración promedio de 1,25 años. El MAF Acciones es un fondo de acciones que viene batiendo al índice Merval en 23 por ciento en lo que va del año y persistentemente es *top performance* respecto a sus comparables, y por último el MAF Renta, un fondo de retorno total.

Este último fondo, el Retorno Total, puede adaptarse a la porción de cartera a la que se le quiera imprimir más riesgo. “Acumula en el año un retorno directo del 100 por ciento. La estrategia del portafolio se resume en optimizar dentro de las alternativas de indexación. Cuenta con inversiones en bonos dolarizados (*hard dollar linked*), bonos ajustados por CER y futuros de acciones y oro”, explica Pérez.

Desde Balanz proponen “diversificar la inversión con fondos en pesos, cedars y una porción dolarizada que puede estar invertida en un FCI como el Balanz Ahorro Dólar”. “Para arrancar recomendamos a los inversores posicionarse en el FCI renta Fija Dólar *linked* que da cobertura contra el movimiento del tipo de cambio y diversificar con el fondo Institucional que contiene instrumentos atados al CER”, describe Demarchi y avanza hacia el segundo paso que podría dar el inversor: “Con el correr de los meses aconsejamos migrar del *dollar linked* hacia el fondo Institucional (atado a CER) ya que se espera que la inflación para fines 2020 empiece a acelerarse.

Todo esto balanceado con dos fondos de baja volatilidad como son el Ahorro Pesos y el Ahorro Dólares”.

Para la cartera local de mediano largo plazo, Cognetta sugiere repartirla del siguiente modo: 30 por ciento en

instrumentos *dollar linked*, sean obligaciones negociables (instrumentos de deuda de las empresas) o en FCI que sigan esta estrategia. Otro tercio a Cedars, es decir certificados representativos de acciones extranjeras, y el resto en FCI que busquen ganarle a la inflación con una cartera bien diversificada de activos ajustados por CER o por otras variables”.

Brau pone en su cesta de sugerencias para un inversor promedio el fondo SBS Capital Plus que tiene una cartera en pesos, balanceada entre CER y carry con cobertura al tipo de cambio vía Rofex. “Consideramos que es una estrategia que maximiza la liquidez ante eventos discretos en el tipo de cambio y por tanto mejora la capacidad de capturar ese retorno versus otras opciones *dollar linked*”. Por otra parte, recomienda el FCI SBS Renta Pesos para aquellos inversores que esperan un camino sostenido de apreciación real en el tipo de cambio mediante una cartera balanceada de pesos, pero con sesgo hacia CER.

“El principal riesgo de estar en pesos es el de tipo de cambio. No importa la estrategia que uno pueda ver en el mercado, no hay ninguna que sea perfecta o libre de riesgos. Ya sea una opción *dollar linked* tradicional (ONs) o Sintética (Pesos+Rofex), todas las alternativas son imperfectas”, advierte Brau.

Otro riesgo para los inversores que se quedan posicionados solo en pesos ajustados “es que nuevamente se toquen las estadísticas como ya pasó en la Argentina en 2006”, recuerda Cognetta y aclara que del otro lado, del lado de posicionarse solo en dólares, el riesgo es que “se siga pisando el tipo de cambio oficial”.

La recomendación final es, entonces, estar diversificados, muy atentos y muy informados, para moverse y morigerar los riesgos ante los primeros indicios de cambio de tendencia. **<AP> Mónica Fernández**

# Google domina las publicidades de búsquedas más que nunca. Está trabajando en eso.



**Si usted es psicólogo —o dueño de cualquier negocio pequeño, en realidad—, vive y muere con Google. Los reguladores podrían involucrarse.**

Por Mark Bergen y Shelly Banjo

**En marzo, el negocio de Ellen Ross se frenó.** Ross es psicoterapeuta, acostumbrada a sentarse frente a sus pacientes, ayudándolos a lidiar con sus traumas y miedos más profundos. Cuando la pandemia empezó a cerrar la economía, Ross también cerró su oficina de San Jose. Eliminó sus planes de contratar a una terapeuta y empezó a ajustarse a la videotterapia, lo que significó, entre otras cosas, construir *breaks* entre las sesiones.

"No puedo ver la pantalla tanto como sí puedo interactuar con los seres humanos", explica Ross, quien pasó años asesorando en hospitales antes de armar su propia práctica en 2017. Y además estaba el problema de Google. En la época anterior, Ross gastaba cerca de US\$ 20 por día en publicidades de búsqueda para promover su práctica. Eso funcionaba bastante bien. La gente buscaba términos como "terapeuta cerca" y ella ofrecía por esos términos en la subasta silenciosa de Google. Si la ganaba, los avisos sobre su práctica, True North Psychology, aparecían entre los principales resultados de búsqueda. Google cobraba por cada click. En 2019, ella gastó unos US\$ 5500.

Desde abril, los cálculos de Ross cambiaron. Los estadounidenses estaban encerrados en sus casas, algunos tratando de equilibrar el trabajo con la educación de sus hijos, otros recién desempleados. Estaban ansiosos y buscaban ayuda en la web, a veces con la necesidad de consultas por video. Ross se dio cuenta de que los precios para sus palabras clave regulares se habían disparado. Todavía encontraba pacientes, aunque solían llegar luego de probar uno de los muchos *startups* de terapia virtual que proliferaban, como BetterHelp y Talkspace, y se estaba volviendo casi prohibitivo comprar las publicidades de Google para atraerlos.

Ross no estaba segura de qué hacer. Google, como sabía, tiene casi el monopolio de las búsquedas web —según estimaciones, posee el 87 por ciento del mercado estadounidense. Su siguiente competidor, Bing, tiene cerca de 7 por ciento. Así que Ross sabía que no podía simplemente dejar de comprar publicidades de Google. Si lo hacía, iba a perder contra las empresas nuevas. Pero seguir pagando tanto tampoco era sustentable. "Soy una psicóloga bastante buena, pero una muy mala marketinera", admite.

Ross una de las millones de propietarias de pequeñas empresas cuya dependencia de Google solo creció durante la pandemia, cuando Internet se convirtió en la avenida principal de la vida comercial. Esa dependencia está en el corazón de la mayoría de las grandes peleas antimonopolio desde que el Tío Sam decidió ir a por Microsoft en los '90. El Departamento de Justicia de los Estados Unidos y casi todos los fiscales generales están preparando demandas antimonopolio que se espera aleguen que el dominio de Google es ilegal. "Los precios altos en sí mismos no son una violación antimonopólica, como tampoco lo es ser grande", explica Herbert Hovenkamp, profesor en la Escuela de Derecho de la Universidad de Pennsylvania. "La principal pregunta es si Google está abusando de su poder".

Google tuvo una previa del potencial argumento del gobierno a fines de julio, durante una audiencia de 5 horas ante el Congreso. Abrió con preguntas sobre el control absoluto de Google en las búsquedas e incluyó a legisladores diciendo que cuatro CEOs eran "ciber barones" y matones no regulados.

Sundar Pichai, el reservado y bien vestido CEO de Google, empezó nombrando a las compañías familiares de Estados Unidos que se beneficiaron de los avisos y servicios de Google. "Cerca de un tercio de los dueños de pequeñas firmas dijeron que, sin herramientas digitales, hubieran tenido que cerrar parte de sus negocios durante el Covid", explicó vía streaming desde los *headquarters* de Google. La compañía les dio US\$ 340 millones en créditos de publicidad a las pequeñas empresas como parte de su respuesta a la pandemia. En su testimonio, Pichai también señaló que la organización opera en mercados globales competitivos. El punto fue reforzado al día siguiente, cuando Google anunció que sus ingresos por publicidad cayeron por primera vez en la historia por la crisis. La empresa igual terminó el cuatrimestre con US\$ 121.000 millones en *cash*.

En lo que se refiere a publicidad, a Google le gusta definir el mercado en el que compite de forma amplia, abarcando incluso a la televisión. Y también le gusta señalar su rivalidad feroz con Facebook y Amazon. Pero para los psicólogos, abogados y cualquiera que ofrece un servicio, este argumento no aplica. La gente mira Facebook para ver las últimas noticias o la foto de un bebé, no terapia. Nadie va a Amazon a comprar una sesión de terapia. Los otros buscadores son una ocurrencia tardía. Ian Palombo, terapeuta en Denver, compró publicidad en Bing luego del golpe de la pandemia, pero fue algo tan de pasada que ni siquiera chequéó cómo le habían ido. "Es que, es Bing, ¿no?", admite.

Los terapeutas hablan de Google como de cualquier otro servicio. Es otro cheque, solo que este va a la cuarta mayor compañía del mundo y no viene con garantía. "Es muy parecido a la mesa de póquer del casino", compara Daniel Wendler, fundador de Marketing for Therapists. "Cualquiera puede jugar, pero a menos que uno sepa qué está haciendo, seguramente pierda".

**La última vez que la economía global se resquebrajó**, en 2009, Google lanzó su primer informe de "Impacto Económico". Los reguladores y otros críticos cuestionaban su influencia sobre los publicadores web, si el motor de búsqueda era demasiado grande y poderoso. Ilustrado con imágenes brillosas de dueños de PyMEs en cada estado, el informe de Google mostraba que, lejos de consolidar su poder económico, la compañía estaba ayudando a las empresas chicas. Una librería en Mishawaka, Indiana; un proveedor de iluminación en Kennebunk, Maine; un servicio de remodelación en Aberdeen, Dakota del Sur —todos habían crecido, dijo Google, gracias a los avisos de Google.

Pero vender terapia no es tan directo como vender un libro o un aplique de luz. Puede ser caro y, para algunas personas, tiene un estigma. "Es una necesidad humana realmente significativa con la que muchos luchamos", dice Wendler, que desde hace cinco años ayuda a terapeutas a comprar publicidad en Google. Con 32 años, anteojos rectangulares y una barba crecida, podría pasar como ingeniero en el Googleplex. También tiene Asperger y escribió una guía, *Mejorá tus habilidades sociales*, llena de tips para otras personas como él.

Esos intereses llevaron a Wendler a su carrera como terapeuta. Cuando estaba haciendo su posgrado, armó una práctica de marketing para terapeutas y ahora maneja los presupuestos

de alrededor de 20 de ellos por mes. Escribió otro libro, *Click con los clientes: marketing online para terapeutas con prácticas privadas*. En los primeros meses de la pandemia, vio que los precios de las palabras clave relacionadas con la terapia saltaron hasta 50 por ciento, con algunos términos que antes costaban US\$ 7 u US\$ 8 ahora a US\$ 10 el click. Los precios aumentaron a medida que las búsquedas y los compradores se acumularon. "Hay un inventario finito", dice, refiriéndose a los espacios disponibles para avisos en las páginas de búsquedas. "Eso está llevando los precios hacia arriba, arriba y arriba".

Los precios son un problema. Pero todavía más frustrante para Wendler y otros compradores de avisos son los toques que Google hizo en los últimos años a medida que intenta automatizar todo lo que puede. Hoy, hay dos formas básicas de comprar publicidades en búsquedas. El dueño de una empresa puede elegir términos de búsqueda de forma manual o elegir el acercamiento que prefiere Google: pagar un presupuesto, seleccionar una industria y dejar que el software de Google descubra qué avisos recibirán la mayor cantidad de clicks. Al estilo Google, estas se conocen como campañas inteligentes. La idea es que la compra de publicidad sea lo más simple posible, mientras Google usa lo que asegura es lo último y mejor en inteligencia artificial para maximizar las ganancias para ellos y sus clientes. "Nuestras herramientas de publicidad están diseñadas para ayudar a las pequeñas empresas a competir en un terreno nivelador con las grandes compañías, incluso las de Fortune 500", asegura un vocero de Google. "Las empresas locales, incluso aquellas sin experiencia en marketing, pueden crear avisos atractivos en minutos que llegan a las audiencias correctas".

Pero la automatización no funciona terriblemente bien para los terapeutas. Muchos son especialistas, enfocándose en, por ejemplo, terapia de pareja o traumas —distinciones que el software de Google no necesariamente hace. Como resultado, algunos terapeutas que usan el enfoque automatizado terminan entrando en subastas de palabras clave más amplias donde los clicks no llevan a ningún lado. Para uno de los clientes

de Wendler, el sistema de Google una vez sugirió "síndrome de estrés postraumático", una búsqueda que muchas personas hacen por curiosidad en lugar de para encontrar un psicólogo costoso. Otro cliente desperdició un décimo de su presupuesto mensual de US\$ 2000 para publicidad en Google antes de que Wendler detectara el problema. En otro servicio, Google incluso automáticamente escribe la publicidad. "Si uno está vendiendo un widget o algo, quizás funcione", explica Wendler. Pero a la gente le gusta menos cuando los psicólogos suenan como si hubieran sido programados.

El control que compañías como Google ejercen sobre sus mercados es una de las principales razones por las cuales los legisladores están tratando de controlar el poder monopólico de las Big Tech. Por ejemplo, el botón de Amazon de "suscribirse y guardar", que les permite a los shoppers hacer un pedido constante de cereal o papel higiénico. Es conveniente —y reduce el incentivo de probar competidores. "Te deja encerrado", dice Luigi Zingales, profesor de Finanzas de la Escuela de Negocios Booth de la Universidad de Chicago. Lo mismo se podría decir de las campañas inteligentes de Google.

**Prácticamente cualquier investigador antimonopólico** que haya estudiado a Google vio una presentación web llamada "Foco en el usuario". Fue creada en 2014 por Yelp y TripAdvisor, sitios de críticas locales y críticos de Google de larga data cuya queja central es que Google estaba expandiendo sus ambiciones mucho más allá de la simple búsqueda web de forma tal que daña a las empresas más chicas. Según los rivales, el motor de búsqueda antes hacía una cosa: daba una lista de 10 links azules. Pero desde mediados de los 2000, los resultados de búsquedas empezaron a incluir, sobre los links, respuestas reales a preguntas como "¿Cuán caliente está el sol?" y "¿Cuáles son los síntomas de un golpe de calor?". Google saca estos datos de otros sitios web, lo que da como resultado búsquedas en las cuales los consumidores no se molestan en hacer click en otros links. Yelp y otros argumentan que esto representa un robo de su propiedad intelectual, que además disminuye su tráfico web.

Gradualmente esto se extendió a frases como "¿Cuál es el mejor lugar de comida china en Londres?", con los principales resultados de Google Maps. Luego de Maps, Google hizo lo mismo con sus propios servicios en viajes, reserva de hoteles y shopping. En cada caso, Google dice que muestra los mejores resultados para los consumidores. Las empresas competidoras dicen que es un simple abuso de poder monopólico.

Google hizo algo similar con el cuidado de la salud. A veces, la compañía pareció interesada en capitalizar al Doctor Google —ese ubicuo y moderno fenómeno de autodiagnosticarse según los resultados de la búsqueda. En 2015, Google se alió a la Clínica Mayo para empezar a listar síntomas y tratamientos directamente en los resultados de búsqueda en lugar de mostrar links a la web. En ese entonces, Google dijo que una de cada 20 búsquedas estaban relacionadas a la salud.

Hace unos dos años, la compañía contrató a David Feinberg, ejecutivo de hospitales y expsiquiatra, para liderar una división nueva, Google Health. La jurisdicción de Feinberg es para crear

un sistema de registros médicos electrónicos para hospitales que funcione como las búsquedas de Google y ayudar a mejorar las búsquedas de Google sobre salud. En mayo, su división creó una página especial de búsqueda para cualquier cosa relacionada con Covid-19 y lanzó funciones especiales y específicas sobre salud mental. Las personas ahora pueden reservar turnos de cuidado virtual directamente en Google Maps. Las búsquedas de términos como "síndrome de ansiedad" o "síndrome de estrés postraumático" producen botones que llevan a un cuestionario validado clínicamente y otros recursos.

"Mucha gente viene a Google y nos hace preguntas", dijo Feinberg en una entrevista en mayo con el youtuber médico Mike Varshavski. "En esencia, uno puede hacer su propio monitoreo de depresión y ansiedad. Entonces puedes ver que no estás solo". Que hablar en YouTube parecía apropiado. Esas autoevaluaciones suceden directamente en Google, en lugar de sitios de potenciales competidores como WebMD o Zocdoc. Feinberg declinó comentar. Google dice que no controla las publicidades pagadas.

Estos cheques de salud mental de Google en el propio motor de búsqueda de Google representan un problema sobre el cual los marketineros se quejan desde hace una década —en síntesis, que es muy difícil atraer usuarios sin pagarle publicidad a Google. Si alguien cerca de los headquarters de Google en Mountain View, California, busca "tratamiento por depresión", puede ver avisos de One Medical, un servicio de asistente de salud en el que Google es inversor; PlushCare, una tecnológica que se especializa en recetas online; y BetterHelp, un servicio de terapia virtual. A la derecha, ven una caja de información donde Google lista varias opciones de tratamiento. Los llamados resultados orgánicos de búsqueda —los viejos 10 links azules— están debajo de eso. De hecho, hay tantos resultados de búsqueda llenos de avisos que un inversor de la industria de la salud dice que su firma le aconseja a las empresas de su portfolio a no tomarse el tiempo de retocar los sitios web para subir en los listados de búsqueda de Google. Solo importan los resultados pagados.

Esto impulsó a un tipo de competidor completamente nuevo que, más o menos, es el inverso a alguien como Ross: marketineros que tienen un negocio complementario en terapia, como BetterHelp y Talkspace. Cuando Ross pierde las subastas de Google, es sobre todo frente a estos consolidadores de terapia. Tienen cientos de millones de dólares de capital y apoyo corporativo, y usan un modelo de contrato laboral estilo Uber, adquiriendo consumidores y enviándoles a una red nacional y amplia de terapeutas y coaches.

Ross tiene un doctorado en Psicología Clínica, lo que requirió seis años de posgrado. Suele cobrar US\$ 250 la hora. Los terapeutas de BetterHelp necesitan ser terapeutas licenciados, trabajadores sociales clínicos o psicólogos con un título de maestría y al menos tres años de experiencia. La compañía cobra entre US\$ 35 y US\$ 50 la sesión (los psicólogos full-time ganan entre US\$ 15 y US\$ 30 la hora). "Probablemente ganaría más plata trabajando en el supermercado", admite Ross. "Pagan terriblemente mal. Es abismal".

Alon Matas, presidente de BetterHelp, dice que la retención es alta entre los 11.000 terapeutas de su compañía. Algunos

terapeutas con prácticas privadas prósperas en áreas afluentes pueden ganar más de lo que harían online, dice, pero "hay proveedores en la plataforma que pueden ganar hasta seis cifras al año. Definitivamente no 'abismal'".

Google, de alguna forma, es co-conspirador en convertir al negocio de la salud mental en un juego de marketing. La aplicación de BetterHelp ha sido descargada 600.000 veces hasta ahora en 2020, un aumento del 41 por ciento comparado con el mismo periodo del año anterior, según la firma de investigación Sensor Tower. Durante los primeros meses de la pandemia, los

consumidores nuevos que se quejaron del estrés y la ansiedad se duplicaron comparado con el año anterior, dice Matas. La app vio un flujo similar de terapeutas independientes que se sumaron a la plataforma, muchos de los cuales no tuvieron más opción que sumarse al online cuando por la pandemia se cerraron las empresas físicas. El vocero de Google dice que hay un rango de compañías y organizaciones sin fines de lucro que compraron avisos de búsquedas relacionados con salud mental. Señala que la empresa no determina los precios de las publicidades y que sus subastas operan de forma justa para todos los anunciantes.

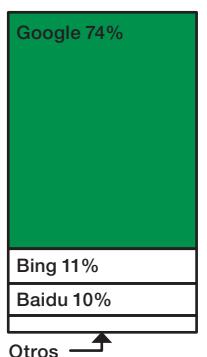
Se podría argumentar que el crecimiento de estos proveedores de terapia virtual es un desarrollo positivo, porque hace accesible y disponible a la terapia en una época en la que todos parecen necesitarla. Pero eso pondría a BetterHelp, cuya compañía madre tuvo ventas por más de US\$ 550 millones el año pasado, en el rol del contendiente, y a Ross, la única propietaria de su práctica, como la establecida. David Cicilline, el diputado demócrata de Rhode Island que lideró las audiencias antimonopolio, desafió la declaración de Pichai de que Google ayuda a las pequeñas empresas. "Google solo muestra lo que es más rentable para Google", dijo Cicilline. Gary Reback, abogado de Carr & Ferrell que trabajó en el caso antimonopolio de Microsoft, miró eso y vio una señal clara de que el Departamento de Justicia debería tener más confianza para armar un caso contra Google. "Hay tantos temas, y parece que Google está del lado negativo de todos", dice.

**Para el verano (boreal), la práctica de Ross** estaba creciendo de nuevo. Un par de pacientes que se habían ido de la ciudad la seguían consultando vía video. Incluso reabrió su oficina para quienes de verdad necesitan ayuda en persona. Dado que más gente parece estar buscando atención, volvió a pagarle US\$ 20 diarios a Google. Dice que se siente mejor sobre su negocio.

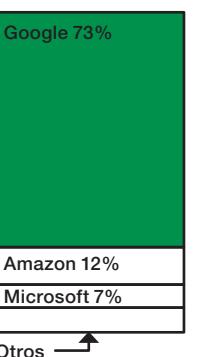
Google podría tener más problemas políticos. Quizás tenga que pagar multas record y hacer cambios profundos en su negocio de publicidad. Políticos de ambos partidos abrieron una investigación sobre el arreglo para compartir información con los hospitales que armó la división de Feinberg. Google lleva esperando más de nueve meses para cerrar la adquisición por US\$ 2100 millones de Fitbit, que hace aparatos que monitorean la aptitud física. Los reguladores, políticos y críticos denunciaron el acuerdo, preocupados por darle una compañía que monitorea nuestros cuerpos a una que sabe tanto sobre nuestros cuerpos. Google prometió que no usará la información de los aparatos de Fitbit para su negocio principal de venta de publicidad. <BW>

## Buscando Google, para Google

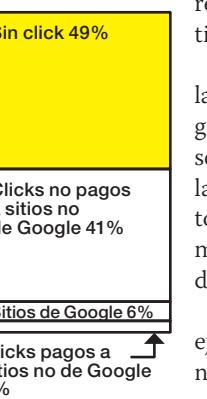
Tráfico global desktop de motores de búsqueda en 2019



Facturación de publicidad por búsqueda, EE.UU., 2018



Clicks de búsquedas de Google en EE.UU., Q1 2019





## SI LOS PRECIOS NO SE RECUPERAN DE FORMA DRAMÁTICA Y RÁPIDA, LA ERA DEL SHALE OIL PODRÍA LLEGAR A UN AGITADO FIN.

Por Bryan Gruley, Kevin Crowley, Rachel Adams-Heard y David Wethe

**HACE 20 AÑOS**, antes de que la industria petrolera de los Estados Unidos se convirtiera en un poder global que asusta a Arabia Saudita, los hermanos Dan y Farris Wilks crearon Frac Tech Services en la pequeña Cisco, Texas. La compañía proveía equipamiento para la fracturación hidráulica, o *fracking*, el romper la roca sedimentaria pasando agua, arena y una selección de químicos a través de perforaciones horizontales a una presión muy alta.

Frac Tech se convirtió en una de las bombeadoras de presión más exitosas cuando Estados Unidos experimentó un boom primero en *shale gas* y luego en *shale oil*. Los hermanos Wilks se convirtieron en multimillonarios cuando vendieron Frac Tech en 2011, justo cuando el *shale oil* estaba convirtiendo a Estados Unidos en uno de los principales productores de crudo del mundo. En septiembre del año pasado, el país se convirtió en exportador neto de crudo y productos de petróleo por el primer mes completo en al menos 70 años.

Los grandes exploradores y productores de petróleo son nombres muy conocidos: Chevron y BP, Exxon Mobil y Shell. Pero el renacimiento petrolero de los Estados Unidos se forjó fuertemente sobre las espaldas de bombeadores desconocidos que descubrieron cómo extraer petróleo del tercio *shale* de Colorado, Nuevo México, Dakota del Norte, Texas y Wyoming. Las compañías que realizan ese trabajo sucio también son centrales en la potente noción política de que los estadounidenses no deberían depender de los árabes, rusos y otros productores para su petróleo.

Hoy, la compañía que fue de los hermanos Wilks, ahora pública y nombrada como FTS International, está peleando para sobrevivir. Desde principios de marzo, FTS recortó los salarios ejecutivos, paró casi entera su flota de equipamiento de bombeo y despidió a dos tercios de sus empleados. Tiene más deuda que efectivo. Su acción cayó a cerca de 30 centavos de dólar por papel antes de una división inversa de 20 por 1 en mayo. Otras empresas del sector también están sufriendo, con miles de empleados despedidos. La firma de investigación IHS recientemente se preguntó si las condiciones actuales podrían "crear un escenario en la que una ola de bancarrotas en compañías de servicios deje al *shale* de Norteamérica sin suficientes bombeadores para hacer el trabajo a los estándares de hoy".

Con la creciente presión de alejarse de los combustibles fósiles, la principal pregunta podría ser si el propio fenómeno del *shale* puede durar. Este año, ya buscaron la protección de la bancarrota más de tres docenas de exploradoras, compañías de servicio de *fracking* y operadores de oleoductos de Norteamérica —incluyendo a la pionera de *shale* Chesapeake

Energy. La producción bajó a casi 2 millones de barriles por día de un pico de casi 13 millones a principios de año, y Morgan Stanley dice que los precios deberían subir por encima de los actuales US\$ 40 por barril para evitar mayores caídas en la producción en 2021. Los valores futuros deberían estar en un rango de entre US\$ 55 y US\$ 65 el barril durante un periodo extendido de tiempo para que las perforaciones nuevas levanten de forma significativa, prevé la firma de investigación Enverus. Incluso así, muchas compañías están tan apalancadas que mucho de su efectivo podría ir a reducir deuda en lugar de extraer petróleo.

Los problemas del *shale* están conectados a las cuarentenas por la pandemia que redujeron drásticamente la demanda y la guerra de precios entre Arabia Saudita y Rusia que durante un corto tiempo empujó los precios por debajo de cero. Pero los propios defectos de la industria del *shale* ya la habían metido en problemas antes del Covid-19, como dejó en claro el camino irregular de FTS durante *booms* y caídas. Ahora, un eslabón crucial de la cadena de provisión de petróleo en los Estados Unidos se enfrenta a la extinción.

**EN DICIEMBRE DE 2010**, Frac Tech presentó en la U.S. Securities and Exchange Commission los papeles para la oferta pública inicial. El prospecto describía una compañía integrada verticalmente que no solo enviaba equipos a fracturar pozos horizontales para productores de petróleo y gas, sino que también fabricaba su propio equipamiento, minaba arena para *fracking* y manejaba un negocio de logística con más de 1000 vehículos. Este método nuevo de extracción de combustibles fósiles estaba a todo motor en gas y ganaba impulso en petróleo a medida que los productores aprovechaban el capital barato post recesión para gastar en perforación.

Frac Tech señalaba en su presentación que se beneficiaba de una "oferta ajustada" de los competidores y una amplia demanda. En algunas ubicaciones de perforado, Frac Tech operaba todo el día, usando equipos de día y de noche. El fallecido Aubrey McClendon, CEO de Chesapeake, que tenía 26 por ciento de Frac Tech y era un cliente regular, dijo que la compañía era "la mejor en el negocio".

La primavera (boreal) siguiente, Frac Tech canceló el IPO. Entonces cerró una compra apalancada que le dio la compañía a un grupo de inversores liderados por Temasek, la compañía de inversión estatal de Singapur, y RRJ Capital. Chesapeake aumentó su participación a 30 por ciento, y los Wilks recibieron más de US\$ 3000 millones, parte de los cuales usaron para adquirir enormes parcelas de tierra en Montana e Idaho y para apoyar el movimiento anti aborto y otras causas conservadoras.

La facturación anual de Frac Tech se había multiplicado por seis en cuatro años, a US\$ 1300 millones, y sus ingresos netos por cuatro, a US\$ 369 millones. Los precios del crudo habían llegado a US\$ 100 por barril, y el *shale* era un negocio feliz. Los empleados no ejecutivos que buscaban ganar US\$ 100.000 al año fueron en masa a West Texas. Las viviendas en casas rodantes o "campamentos" con gente de fuera de la ciudad se acumularon alrededor de las pequeñas ciudades. Monahans, con una población de 7000 personas, llegó "pro-

bablemente al doble de eso", dice Todd Hunt, CEO de Tejas Bank allí. "Había patentes de todo Estados Unidos".

No importaba tanto en lugares como Monahans, pero el *fracking* era un tema político caliente. Los ambientalistas planteaban preocupación por las contaminación de aire y agua linkeada a los químicos del *fracking*. El gas natural generaba un derivado de *fracking* que suele ir a desecho y los productores de petróleo lo queman. El año pasado, solo en la Cuenca Pérmica de West Texas se quemó suficiente gas como para darle energía a 5 millones de hogares estadounidenses. Sharon Wilson, defensora de campo senior de la organización sin fines de lucro Earthworks, argumenta que el *shale* funcionó contra la independencia energética de Estados Unidos. "En lugar de tener un declive controlado de petróleo y gas mientras construimos energía renovable, ahora tenemos caos", asegura. "Probablemente seamos menos independientes que antes si hubiéramos usado este tiempo para transicionar a energía renovable construida en EE.UU.. La gente estaría mejor a nivel de salud".

En los primeros días, los productores de *shale oil* parecían trabajadores milagrosos. Lograban que los pozos fluyeran en semanas, mientras que los proyectos *offshore* demandaban años. Los pozos *shale* entregaban enormes flujos iniciales de petróleo, lo que ayudaba a los productores a "cultivar" a ritmos copiosos. Wall Street tenía una paciencia casi sin fin. En lugar de ganancias y *cash flow*, los inversores se enfocaban en si uno podía cumplir con los estimados de producción. "Era todo: 'Hagamos crecer esto lo más rápido posible'", dice el analista George O'Leary de Tudor, Pickering, Holt & Co. "Tengo que perforar como loco durante cinco años y si los precios están en US\$ 100, voy a ganar mucho dinero".

Para fines de 2011, Frac Tech manejaba 33 flotas de remolques de plataforma plana, bombas de alta energía, camiones de agua, motores diesel, camiones de arena, calibradores, tuberías, mangueras y empleados. Más de la mitad de su negocio estaba con los llamados clientes dedicados, como Chesapeake —aquellos que hacían reserva previa de los equipos de Frac Tech para usar en la mayoría de sus proyectos. En septiembre, los dueños nuevos de Frac Tech presentaron los papeles para un IPO y anunciaron el cambio de nombre a FTS.

El IPO nunca sucedió y esta vez no fue porque había un negocio mejor en otro lado. La compra apalancada había cargado a FTS con más de US\$ 1000 millones en deuda, y la compañía no estaba ganando el dinero suficiente para aten-

derla. Al poco tiempo de la compra, el exceso de gas natural llevó a los precios a una caída libre, y los clientes de FTS empezaron a recortar los desembolsos de capital. Los costos de manejar el negocio también estaban creciendo, especialmente los de goma guar, una leguminosa usada para espesar el fluido de *fracking*. A medida que los productores se volcaban al petróleo, surgían nuevos bombeadores, dándoles espacio a los productores para reducir lo que estaban dispuestos a pagar por el servicio. Los clientes dedicados se volvieron menos dedicados. En retrospectiva, los hermanos Wilks no podrían haber vendido en un momento mejor. Se despidieron de su bebé justo cuando todo lo que era lucrativo del negocio estaba por cambiar.

A los 18 meses de la compra, Standard & Poor's recortó la calificación crediticia de FTS, los inversores aportaron dinero para que la compañía no violara acuerdos de deuda y el CEO, un exsubordinado de McClendon, fue reemplazado. El préstamo de LBO no iba a ser permanente, sino un puente para la compañía hasta que pudiera ejecutar una oferta apropiada. Pero las expectativas de crecimiento del adquiriente, reflejando el humor de la industria, resultó ser demasiado exuberante.

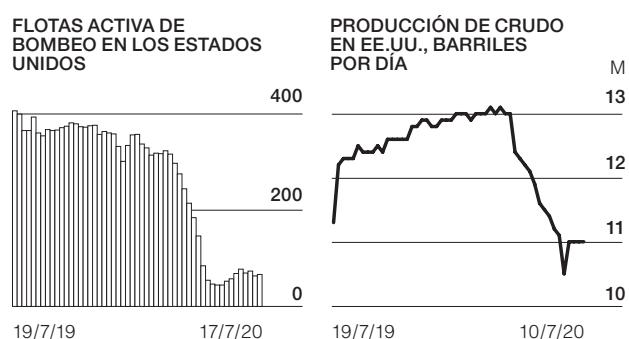
Con los precios del petróleo en caída a fines de 2014, las naciones productoras miraron a Arabia Saudita para que recortara la producción y mantuviera los precios. Los árabes declinaron, porque ya habían resignado la participación de mercado que estaban dispuestos a ceder. Los precios del crudo tocaron un piso de cerca de US\$ 30 en 2016. Los productores retrajeron la perforación y algunas empresas de bombeo quedaron fuera del negocio. FTS, luego de refinanciar US\$ 1100 millones de deuda en 2014, se las arregló para mantenerse. Los ejecutivos de la compañía declinaron ser entrevistados para esta nota.

Para fines de 2017, el crudo estaba en el rango de US\$ 60 el barril y el *boom* del *shale oil* estaba de vuelta, con la Cuenca Pérmica como el lugar preferido. FTS había sobrevivido la caída, había rebotado bajo el liderazgo del nuevo CEO, Michael Doss, y estaba preparándose de nuevo para un IPO. En todo el mundo del *shale*, se instaló una especie de amnesia.

**EL ARQUETIPO** del perforador de petróleo estadounidense es el especulador texano, problemático y al que le gusta agitar la bandera, que busca sin cesar el próximo pozo. El *shale*, en teoría, dejó obsoleta esa caricatura: ¿quién necesita un especulador cuando todos saben dónde encontrar el petróleo?

Con los precios saludables de nuevo, los perforadores volvieron a los pozos, el dinero de *private equity* fluyó y los bombeadores y las firmas de servicios relacionados empezaron a cotizar. FTS salió a su IPO de febrero de 2018 luego de triplicar la facturación en 2017, a US\$ 1500 millones, reactivando varias flotas, y generando un ingreso operativo positivo por primera vez desde 2014. La compañía había subido los precios de bombeo 56 por ciento promedio en 2017. Sin embargo, en un llamado con analistas de la industria en marzo de 2018, Doss dijo que el precio volvía a ser competitivo, y señaló: "Hay flotas nuevas de bombeo entrando al mercado".

A pesar del recorte durante la caída, FTS igual se enfrentaba a unos 40 rivales. Cuando empezaron a moverse de nuevo, el



**Apertura**

Edición 200 - Agosto 2020 - Argentina & EEUU

En Alianza con Bloomberg Businessweek

Apertura

LA BURBUJA QUE NO EXPLOTA. Ni el Covid-19 logró frenar a China, cuya economía ya se recupera.

Abogados de La City 2020

EMPRESAS ROTAS

El impacto de la crisis en el trabajo de los estudios jurídicos

\* Renegociaciones de contratos y asesoramiento por la emergencia

\* Cómo se preparan para la catárfata de reestructuraciones de deuda

\* El nuevo panorama financiero y las transacciones que vienen

\* Las salidas para el día después de la pandemia

Entre aquí para continuar...

Especial Focus: Géneros y perspectivas entre las tecnologías. El economista a futuro. Sustentabilidad. La crisis del siglo sin precedentes. La salida de la crisis sin retorno.

SUSCRIBITE

suscripciones@apertura.com

o llamando al 0800 222 7664

Apertura

La mejor inversión es saber.

DAN (IZQ.) Y  
FARRIS WILKS.

exceso de oferta forzó a las compañías a hacer concesiones de precio, lo que contribuyó a la caída de la facturación y las ganancias de FTS en 2018. En ese entonces los productores estaban pagando US\$ 50.000 la plataforma, menos de la mitad de lo recibían en 2011, explica Daniel Cruise, fundador de Coras Research.

Mientras los precios caían, surgía otra amenaza: a Wall Street se le estaba acabando la paciencia con el *shale*. Las economías del petróleo convencional y el *shale* son tan diferentes como los mismos métodos de perforación. Después de sus primeros brotes de resultados, los pozos de *shale* se secaban más rápido que los pozos verticales convencionales en lo que se conoce como curva de declive. Los flujos de los pozos convencionales tienden a caer entre 5 y 10 por ciento al año, mientras que un pozo *shale* puede perder hasta 65 por ciento de su producción para el final de su primer año.

Para que los números de producción sigan altos, las empresas de *shale* siguen perforando pozos. Es un camino costoso. Buscando aprovechar lo máximo posible su superficie, los productores empezaron a juntar cada vez más los pozos, el tipo de idea que luce mejor en una planilla que en el polvo de Texas. Esos cilindros adicionales, conocidos como pozos hijos, pueden interferir con el resultado del pozo padre, lo que lleva a menos ganancias y superficie desperdiciada.

Por ejemplo, lo que sucedió con el perforador pérmitico Concho Resources. Para exprimir la producción, el año pasado la compañía juntó 23 pozos en un solo lugar de perforación llamado "Dominator", con cilindros subterráneos desplegados como los tentáculos de un pulpo. Concho produjo solo una fracción de lo que prometió en esos pozos, lo que forzó a que cambiara su pronóstico de producción de 2019. Sus acciones cayeron 22 por ciento en un solo día. Diamondback Energy se encontró con un problema similar cuando los pozos de un productor vecino interfirieron con sus resultados. Su acción también se derrumbó. Ambos papeles se habían recuperado un poco antes del comienzo de la pandemia.

Fue otro motivo más para la exasperación de los inversores. "Sigue siendo un misterio enfurecedor cuántas compañías, a pesar de todos estos años en los que nos quejamos, se las arreglaron para sobre prometer y no cumplir", escribió en una nota a sus clientes Paul Sankey, ahora en Sankey Research. Desde 2010, los productores estadounidenses gastaron US\$ 340.000 millones más que lo que generaron en facturación, según Deloitte. "En 2014, hubiera sido mejor para los inversores que agarraran su dinero, quemaran la mitad y pusieran la otra mitad debajo del colchón", explica Clark Williams-Derry, analista del Instituto para el Análisis Financiero y Económico de la Energía. "No es solo una mala performance, viene siendo una performance terriblemente horrible".

El capital barato que alimentó el crecimiento del *shale* se secó. Los IPOs y las ofertas siguientes cayeron a sus puntos más bajos en al menos una década. La actividad de *shale* en Texas, medida según el conteo de pozos, los permisos de perforación y las terminaciones declinaron durante casi todo 2019, explí-

ca el economista Karr Ingham de la Alianza de Productores de Energía de Texas. Los productores siguieron presionando a los bombeadores para que bajen los precios. Para fines de 2019, al menos dos empresas de bombeo ya estaban saliendo del negocio y otras, como FTS, estaban despidiendo empleados y viendo cómo recortar los costos. Entonces llegó el coronavirus.

**DESAPARECIERON** casi un cuarto de los 242.000 empleos de petróleo y gas en Texas. El desempleo del estado subió a 13 por ciento en mayo, desde 3,5 por ciento a finales del año pasado. Solo Houston perdió al menos 10.000 trabajos y verá desaparecer otros 15.000 para fin de año, anticipa Bill Gilmer, director del Instituto de Pronóstico Regional en la Escuela de Negocios Bauer de la Universidad de Houston.

El golpe es agudo en West Texas, donde los bombeadores y otras empresas de servicios son la línea de vida económica de ciudades como Monahans, Kermit y Pecos. "Tenemos 200 autos alrededor de nuestros edificios todos los días", dice Libby Campbell, directora Ejecutiva del Banco de Alimentos de West Texas. El banco distribuyó más de medio millón de kilos de alimentos en junio, el doble que el mismo mes del año anterior. Muchos clientes nunca antes habían requerido la asistencia, añade Campbell: "El miedo en sus caras te rompe el corazón".

La gente del petróleo de Texas que ya pasó por otras caídas sigue firme. Esta primavera (boreal), la Comisión de Viaductos de Texas está considerando limitar la producción de crudo con la esperanza de impulsar los precios entre la guerra árabe-rusa. Algunos texanos reaccionaron con desdén. "Texas, entre todos los estados, representa una voluntad humilde y estable que se niega a sacrificar sus principios por la influencia extranjera", le escribió a la comisión David Dale, manager de tierras para la productora de gas y petróleo Ovintiv en Houston. Troy Eckard de Eckard Enterprises en Allen, Texas, les dijo a los reguladores que Rusia y Arabia Saudita son "terroristas" cuyo "juego de secuestro de la oferta no es para agachar la cabeza. Dejen que las compañías sobre pagadas y mal manejadas por los *private equity* se caigan. Déjennos con nuestras soluciones de libre mercado". La comisión se mantuvo firme.

Como observa el historiador Daniel Yergin, las compañías entran en bancarrota pero las piedras no. Asumiendo que los precios se recuperen lentamente, los productores volverán a "prender" los pozos y quizás perforen algunos nuevos. Todavía está por verse si les pagarían mejor a los bombeadores.

En un llamado del 13 de febrero, tres analistas felicitaron a Doss por el cuarto trimestre de FTS. Las cosas estaban mejor de lo esperado en términos de horas diarias de bombeo y plataformas *frackeadas* por flota. Además, la compañía había llevado a la vieja deuda de LBO a un nivel manejarable.

Su tono era más lugubre en el siguiente llamado, el 30 de abril. Para entonces, FTS tenía solo cuatro flotas en el campo. "Incluso en nuestro punto más bajo, en 2016, teníamos 11 flotas operando", se lamentó. Cuando se le preguntó por el futuro, respondió: "Definitivamente queremos salir de esto. No importa lo larga que sea esta caída". <BW> Con Catarina Saraiva

## MAS NETWORKING QUE NUNCA. SUMATE A LOS ESPECIALISTAS.



IT -INFO  
TECHNOLOGY

SEGUINOS EN  
NUESTRAS REDES



/INFOTECHNOLOGYCOM



@INFOTECHNOLOGY

# EL BRONCO



ESTÁ

HABLA  
DE UNA  
NUEVA  
DÉCADA



**EL SUV AL QUE O.J. HIZO  
FAMOSO PASÓ POR UN  
MAKEOVER, GRACIAS A UN  
GRUPO DE EMPLEADOS DE  
FORD OBSESIONADOS.**

**POR KEITH NAUGHTON  
FOTOGRAFÍAS  
DE BRIAN WIDDIS**

Dan Schaffer, ingeniero de vehículos en Ford, se sube a una SUV, la dirige hacia una colina alta, sucia y resbaladiza, y aprieta el acelerador. Se sacude en acción, pero en la mitad de la subida de 45° se frena. Schaffer aprieta el pedal y continúa el ascenso, como si hubiera frenado solo para poder respirar.

En el campamento de la base, un grupo de gerentes grita y aplaude mientras el vehículo llega a la cima de la colina en este camino fuera de ruta al norte de Detroit. “¿Vieron eso?”, dice Tom Patterson, estratega de Producto Avanzado. “Fue increíble. Verlo en acción, en movimiento, es tan lindo”.

Están alejando al Ford Bronco —ahora disponible en “ciber naranja”— y vienen esperando desde hace bastante para hacerlo. El grupo, conocido como Bronco Underground, agita desde hace años dentro de Ford por el regreso de la SUV, que estuvo fuera de producción durante más de dos décadas y es más conocida por el modelo blanco que O.J. Simpson manejó ese día de junio de 1994. En su tiempo libre, y sin la aprobación de ningún jefe, diseñaron y modelaron un Bronco renacido que aprovechaba su pico de los ‘60; armaron planes de negocios, rogaron por espacio en las fábricas y trataron de convencer al *management* de que todavía había vida en la marca.

El proyecto parecía condenado por las recesiones y el cambio en los gustos del consumidor —hasta que la nafta se volvió más barata y los estadounidenses se enamoraron del Jeep Wrangler y otras SUV retro. Pero Ford, que había hecho una mala apuesta con los autos chicos hace una década, no tenía ninguna. Eso le dio un espacio a Bronco Underground.

Traer de vuelta al Bronco es parte de una estrategia más amplia para aprovechar los éxitos más grandes de Ford. Su *pick-up* F-150 se está actualizando con una tecnología de manejo libre de manos estilo Tesla y el Mustang va a ser eléctrico. El Bronco, presentado en julio, tiene techo y puertas removibles, el familiar emblema del caballo cromado en la parte trasera, pisos engomados con agujeros de desagote para poder manguearlo, y un tablero con lugar para montar cámaras y celulares para que los conductores les muestren a sus seguidores cuánto se están divirtiendo.

"Tanta gente dudó de nosotros", admite Mark Grueber, director de Marketing de Productos Avanzados, quien presionó sin descanso por la vuelta del Bronco. Habla mientras Schaffer baja de la colina envuelto en una nube de polvo. "Todos decían que Ford lo iba a arruinar".

**E**n 1999, tres años después de que Ford frenara la producción del Bronco, Underground inició un programa secreto para resucitarlo. El plan era alejarlo de lo cuadrado que, para entonces, tenía una mochila cultural inescapable. "Observamos el Bronco original y vimos al nuevo como un vehículo de volver a lo básico", explica Moray Callum, ahora jefe de Diseño de Ford, quien lideró el proyecto en la automotriz en Dearborn, Michigan.

El programa tenía el nombre en código de U260. "U" era por utilitario y "2" por dos puertas. El "60" viene de un nombre en código aparte, T6, por la *pick-up* Ranger pequeña de Ford, que proveería el puntal mecánico para el nuevo Bronco. Esta "plataforma compartida" es una forma crítica para las automotrices para mantener bajos los costos, y aunque Ford había analizado construir al Bronco en el chasis de una Land Rover —la lujosa marca británica de SUV que compró en 2000—, se consideró demasiado costoso.

El equipo de Callum desarrolló versiones de dos y cuatro puertas con un diseño minimalista y bajo precio que apuntaban a compradores jóvenes. Pintó de rojo brillante la versión de dos puertas e invitó a Jac Nasser, el entonces CEO, a que lo revisara. "Le encantó", recuerda Callum. El siguiente paso fue mostrárselo a potenciales clientes en clínica de marketing, la versión de la industria de las pruebas de pantalla de Hollywood.

Pero antes de que pudiera pasar eso, Ford se vio involucrado en un escándalo de seguridad relacionado a unas cubiertas Firestone falladas en su SUV Explorer; murieron más de 250 personas en choques con volcadas. Le siguieron una

investigación del Congreso y un *recall* masivo, lo que llevó a demandas y pérdidas. Nasser fue despedido y el Bronco se convirtió en daño colateral. Con los presupuestos bajo presión, Ford mató el programa. "Luego del hecho con la Explorer, las cosas se ajustaron", cuenta Callum.

Dolorido por la cancelación del U260, J Mays, entonces jefe de Diseño de Ford, le dio otro impulso al Bronco. Mays era demasiado *senior* para estar en Underground, pero le simpatizaba. Le ordenó a su estudio de estilismo en Irvine, California, que se especializaba en conceptos futuristas, que diseñara el Bronco de sus sueños, apegándose al original pero con una dosis saludable de diseño industrial del siglo XXI.

El Bronco plateado que se mostró en el escenario del Salón del Automóvil 2004 de Detroit, que parecía tallado en aluminio, fue una sensación. Parecía la respuesta de Ford a la Hummer, basado en un vehículo militar Humvee que se utilizó tanto en Irak como en Afganistán. El nuevo Bronco era tan estrella que terminó siendo elegido como el auto de Dwayne "The Rock" Johnson en la película Rampage.

Pero era más una idea que una realidad. A diferencia del U260, no estaba diseñado para fabricarse sobre la línea de la Ranger. Sin una plataforma sobre la que construir el Bronco, el *concept car* no iba a ningún sitio. "Nos dio mucha esperanza y mucha frustración", reconoce Grueber. "Confirmó lo que Underground creía —que había un cliente para otro Bronco".

Underground se estaba desesperando. Patterson, el estratega de Marketing, se preocupaba porque los ejecutivos no aprovechaban la popularidad del Bronco en la muestra. "Nos rascábamos la cabeza", dice. "Y decidimos nunca darnos por vencidos".

Sin embargo, el estilo de SUV antiguo del Bronco se estaba convirtiendo en una especie en extinción. Los precios en subida de la nafta más los compradores mayores llevaron a los SUV a convertirse en autos más redondos, cómodos y amigables con el combustible conocidos como "crossovers", porque eran parte sedan, parte camioneta. "Cuando llegaron los crossovers, había una parte de la población compradora que sintió que sus SUV habían sido castrados", dice Will Neafsey, especialista de Investigación de Consumo de Ford. "Esas personas querían un vehículo utilitario deportivo de verdad. Nunca dejaron de estar ahí y se frustraron cada vez más".

Para complicar aún más el escenario, Ford planeaba dejar de vender la Ranger en los Estados Unidos porque el mercado de las *pickups* más pequeñas y baratas estaba muriendo.



1 El pico del Bronco fue en los '60; la nueva línea de Ford juega con sus principales éxitos.  
2 El Bronco blanco que llevó a O.J. Simpson el 17 de junio de 1994 en la autopista 405.  
3 "U260", el prototipo en el que Bronco Underground empezó a trabajar en 1999.



- 1 El Bronco viene en "ciber naranja" y tiene techo y puertas removibles.
- 2 El panel tiene lugar para cámaras y celulares.
- 3 El SUV está disponible en versiones de dos y cuatro puertas, y la "deportiva".



Pero se vendían bien en el exterior, y Ford diseñó una nueva para esos mercados.

El Underground aprovechó eso para hacer otro intento de revivir al Bronco. En 2006, el diseñador Melvin Betancourt volvió a trabajar sobre el concepto para que pudiera hacerse sobre la Ranger. Entonces Patterson convenció a la fábrica de Ford en Sudáfrica que ya estaba construyendo la Ranger para que hiciera lugar en la línea de ensamblado para un Bronco nuevo que se enviaría a los Estados Unidos.

Pero los altos mandos rechazaron el plan para importarlo. Se lo veía como demasiado arriesgado y costoso con los precios de la nafta en alza por la guerra en Irak, las ventas de las SUVs frenadas y la economía comenzando su caída hacia la Gran Recesión. "Siempre había uno en la sala", dice Patterson sobre los detractores. "Definitivamente había gente que estaba a favor, pero nunca era la cantidad suficiente de gente. Y el modelo de negocios de importación no iba a funcionar".

Pronto, Ford tendría muchos otros problemas. Necesitó un préstamo de US\$ 23.000 millones para sobrevivir la recesión de 2009 sin recurrir a los salvatajes o bancarrotas que azotaron a rivales como General Motors y Chrysler.

El *management* no quería escuchar más sobre el Bronco. En discusiones de la compañía sobre el *portfolio* de Ford, era el nombre que no se podía decir. "Teníamos literalmente prohibido usar la palabra", admite Grueber. "Los líderes estaban tan hartos de escucharnos hablar sobre el tema que nos decían: 'No vamos a hacer el Bronco. ¿Qué parte no entienden?'".

La marca cayó tan en desgracia que la compañía casi pierde el control sobre ella. En 2013, la marca registrada expiraba; Ford tenía que usar el nombre para retener la propiedad. Grueber, que estaba a cargo de los derechos de nombre, cuenta que le dijo a Patterson: "Ey, la vamos a perder. Si pasa eso, estamos muertos para siempre". Underground armó un plan para ponerle la placa del Bronco a la parte trasera de una "edición especial" de la Ford Expedition que se exhibía en ferias en Las Vegas y Florida. No querían llamar mucho la atención y no lo hicieron. Con ponerle el emblema a la Expedition fue suficiente para mantener viva la marca. En términos legales, Underground había logrado un caso legítimo de uso.

Un giro inesperado dio vuelta la suerte del Bronco en 2015. Ford decidió que era momento de traer de vuelta la Ranger a Estados Unidos luego de ver a GM tener ventas record con un par de camionetas pequeñas nuevas. Pero no se esperaba que la Ranger vendiera lo suficiente como para completar una fábrica. La empresa necesitaba otro vehículo para construir en la planta de los suburbios de Detroit que había sido elegida.

Joe Hinrichs, entonces presidente para las Américas de Ford, le pidió a su equipo que presentara ideas para un modelo que pudiera ser presentado junto a la Ranger. Cuando eso le llegó a Grueber, le preguntó a su jefe, Ed Ostrowski, quien estaba a cargo del desarrollo de los futuros vehículos: "¿Podemos hacer lo que queremos con el segundo producto? Cuando me dijeron que sí, fue como ganar la lotería".

Incluso 21 años después de la persecución a baja velocidad en la autopista de Los Angeles, había preocupación de que la marca Bronco estuviera dañada de forma irreparable.

Ford hizo una investigación intensiva. Se les preguntó a los participantes del *focus group* su impresión sobre la palabra "Bronco", sin ninguna indicación de si era una referencia al auto, el equipo de fútbol americano de Denver o un caballo sin domar. Y aunque la asociación con O.J. Simpson estuvo, no copó la discusión. "Nos confirmó que la marca todavía era sólida y se la podría traer de vuelta sin que fuera tapada por O.J.", cuenta Grueber.

Underground recibió ayuda de Jim Farley, el COO de Ford, quien justo estaba en la autopista 405 el día de la persecución. Como otros conductores, Farley se quedó al lado de su auto y observó cuando el Bronco blanco pasaba, seguido por un ejército de patrullas de policía.

Jim Hackett, el CEO y jefe de Farley, necesitaba un éxito con desesperación. La compañía, que se estaba moviendo con mucho esfuerzo en un *turnaround*, venía mal desde hacía tres años, con pérdidas acumuladas, el lanzamiento fallido de la nueva Explorer y una acción en caída libre. Ahora enamorada del Bronco, la compañía expandió el *lineup*. Hay versiones de dos y cuatro puertas, además de un modelo más pequeño Bronco Sport basado en el SUV compacto Escape de Ford. Se pueden customizar con puertas que tienen recortes con forma de rectángulo para que los pasajeros puedan sentir el viento y con asientos envueltos en la misma tela repelente al agua que se usa en los barcos. Y aunque Ford no ofrece versiones híbridas o eléctricas, dio pistas de que a futuro podría ser una opción.

La presentación iba a ser en los salones del automóvil de New York y Detroit y con un evento en el desierto de California. La pandemia del coronavirus forzó a Ford a reformular esos planes y en cambio armar un lanzamiento televisado en julio. La compañía eligió el 13. Eso fue luego de que Tanya Brown, la hermana de Nicole Brown Simpson, la exmujer asesinada de O.J. Simpson, se quejara sobre la fecha anterior que había elegido Ford. Sin intención, aclaró la compañía, habían pensado en el 9 de julio —el cumpleaños de O.J. <BW>

# EL AÑO DEL ÉXITO EN CUARENTENA

Netflix dice que 85 millones de personas vieron *Spenser Confidential*, la película de acción de Mark Wahlberg, ninguna en el cine. ¿Hollywood finalmente se está despertando al potencial del triunfo del streaming?

Por Lucas Shaw

Mientras ponía los toques finales en su última película, *Spenser Confidential*, el director Peter Berg se preocupaba porque la audiencia no se fuera a reír. El film, una comedia de acción modelada a partir de *Arma mortal* y *Duro de matar*, se apoya en el humor para romper la tensión entre explosiones y peleas en el fuego. La película le había encantado a los espectadores en las pruebas. Un cine de 300 personas le dio un puntaje promedio de 96 —el más alto de su carrera. Pero *Spenser Confidential* no iba a estar en los cines. Estaría disponible de forma exclusiva en Netflix, el servicio de streaming pago más popular del mundo.

Es un territorio nuevo para Berg, el cineasta de 56 años detrás de *Hancock* y *Lone survivor*. En las últimas dos décadas dirigió 11 películas que juntas recaudaron más de US\$ 1500 millones en la taquilla. Le atribuye su éxito al poder de la experiencia compartida. Cuando la gente lloró durante *Patriots day* o *Friday Night Lights*, sus emociones afectaron a los demás en el cine. “No sé si se dan esas experiencias cuando la gente mira por su cuenta, o en una TV o en una computadora”, dice Berg desde su casa en Los Angeles.

Más allá de la experiencia, el impacto lo sorprendió. Al poco tiempo de que *Spenser Confidential* se estrenara el 6 de marzo, los fans le enviaron mensajes directos en las redes sociales compartiendo sus momentos preferidos, y los amigos le escribieron para felicitarlo. Berg usa tapabocas en público por la pandemia, pero eso no impidió que extraños se le acercaran cada vez que salía de su casa. El volumen de mensajes creció día a día. Según su sensación no científica, sentía que tenía un éxito en sus manos. Quizá el más grande de su carrera.

En abril, Netflix dijo que 85 millones de hogares vieron *Spenser Confidential* en las primeras cuatro semanas desde su lanzamiento, el tercer mayor estreno en la historia. En comparación, se compraron cerca de 76 millones de entradas para *Black Panther*, de 2018, durante todo el tiempo que duró en los cines.

Aunque los rivales descreen de la métrica de Netflix, que cuenta a cualquiera que mira al menos dos minutos, está claro que la compañía está satisfecha. Berg y la estrella Mark Wahlberg ya firmaron para la secuela, de nuevo inspirada en las novelas *best seller* de Robert Parker.

*Spenser Confidential* marcó el inicio del primer verano en la historia en el que todos los grandes éxitos se estrenaron online. Con los cines cerrados en todo el mundo, Netflix lanzó más de 30 películas desde mediados de marzo, atrayendo enormes “multitudes” con otra película de acción, *Extraction*, con Chris Hemsworth, además de la comedia *The wrong missy*. *Extraction* fue vista por más de 100 millones de hogares; *The wrong missy*, por más de 60 millones. Mientras tanto, los estudios rivales movieron las películas antes destinadas al cine a sus propios servicios de streaming o alquiler online, lanzando *Trolls World Tour*, *Hamilton* y *The king of Staten Island*.

Las cadenas de cine desestimaron este año como un fenómeno único por la pandemia. Los estudios todavía están

ansiosos por lanzar grandes potenciales éxitos como *Mulan* y la nueva película de James Bond. Christopher Nolan, el director de *Inception* y *The dark knight*, esperaba usar su película *Tenet* para reabrir los cines en agosto, pero no sucedió (Warner Bros. ya había retrasado dos veces su estreno).

Pero, con cada éxito del streaming, muchos cineastas y ejecutivos de Hollywood están empezando a creer que este año lo que brinda es una visión hacia el futuro.

“Estamos viviendo una época radicalmente diferente en términos de cómo la gente aprecia ver el contenido; si eso es bueno o malo, no lo sé. Pero es algo real”, dice Berg. “Hay personas que vieron Spenser en sus teléfonos, sus iPads, sus computadoras, sus TVs. Para ellos ha sido muy satisfactorio”. Antes inflexible con que sus películas estén en la pantalla grande, Berg observa que, esta vez, perderse el estar en los cines “la verdad no me pareció relevante”. Está trabajando en dos proyectos más para Netflix, incluyendo una serie documental sobre la familia Sackler, detrás del fabricante de opioides Purdue Pharma.

No hace mucho, un director como Berg hubiera desestimado a Netflix. La mayoría de los cineastas al principio se mostraron resistentes a hacer películas para Internet. Cuando se les daba a elegir entre Netflix y otro estudio, solían elegir el camino que involucraba la mayor cantidad de pantallas en cines. La preferencia es tanto artística como financiera. Los cineastas quieren ver su trabajo en la pantalla más grande posible —y pueden ganar más si lo hacen. Robert Downey Jr. ganó US\$ 20 millones por adelantado por *Avengers: Endgame*, según Deadline, y US\$ 55 millones más por la participación en las ganancias. Aunque Netflix podría ofrecerle a Downey más por adelantado, no paga más después.

Pero, en los últimos años, a los cineastas se les complicó mucho más que las cosas pasaran por el sistema tradicional. Encandilados por la rentabilidad de las películas basadas en cómics y sus secuelas, los grandes estudios cerraron sus divisiones independientes y, salvo para la temporada de los Oscar, casi que dejaron de lado los dramas de presupuesto medio.

Incluso las comedias se convirtieron en una *commodity* escasa —la participación del género en las ventas anuales de entradas cayó más de 50 por ciento desde 2013, según The Numbers, sitio sobre datos de la industria del cine. Las 10 películas más taquilleras del mundo el año pasado fueron películas de cómics, secuelas o *remakes* —y solo una transcurrió en algo remotamente parecido al mundo real (fue *Joker*). “Fuera de Marvel y Star Wars, es cada vez más difícil que la gente vaya al cine a menos que sea un evento grande”, admite Hemsworth, conocido por millones como Thor.

Esto creó una oportunidad para Netflix, feliz de hacer las películas que otros estudios ya no realizan. Sus primeros proyectos originales fueron filmes independientes y de bajo presupuesto, del tipo que se estrenan en festivales como Sundance y Toronto. El servicio luego se expandió a comedias, tanto inmaduras (*The ridiculous 6*, de Adam Sandler)

**“ESTAMOS  
VIVIENDO EN  
UNA ÉPOCA  
RADICALMENTE  
DIFERENTE”.**

lo hacen. Robert Downey Jr. ganó US\$ 20 millones por adelantado por *Avengers: Endgame*, según Deadline, y US\$ 55 millones más por la participación en las ganancias. Aunque Netflix podría ofrecerle a Downey más por adelantado, no paga más después.

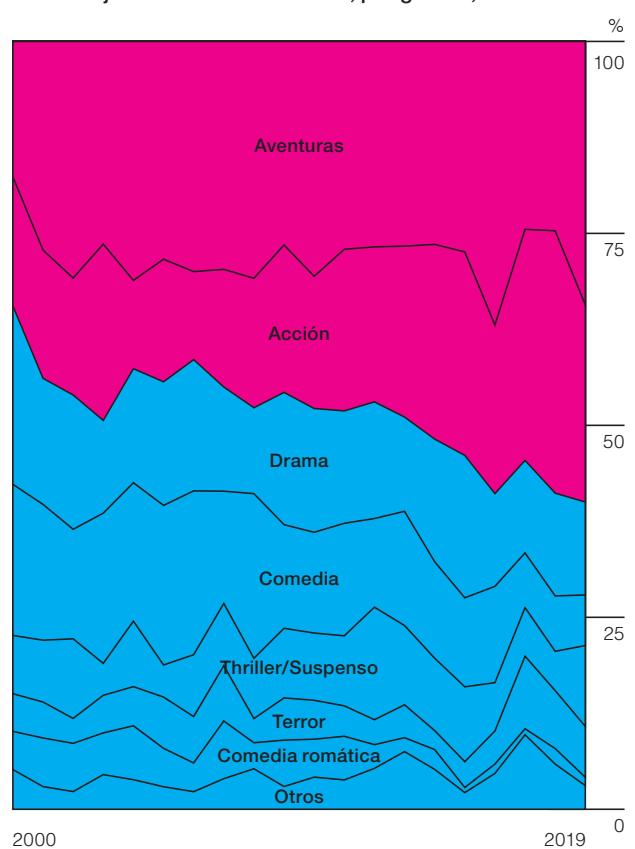
Pero, en los últimos años, a los cineastas se les complicó mucho más que las cosas pasaran por el sistema tradicional. Encandilados por la rentabilidad de las películas basadas en cómics y sus secuelas, los grandes estudios cerraron sus divisiones independientes y, salvo para la temporada de los Oscar, casi que dejaron de lado los dramas de presupuesto medio.

Incluso las comedias se convirtieron en una *commodity* escasa —la participación del género en las ventas anuales de entradas cayó más de 50 por ciento desde 2013, según The Numbers, sitio sobre datos de la industria del cine. Las 10 películas más taquilleras del mundo el año pasado fueron películas de cómics, secuelas o *remakes* —y solo una transcurrió en algo remotamente parecido al mundo real (fue *Joker*). “Fuera de Marvel y Star Wars, es cada vez más difícil que la gente vaya al cine a menos que sea un evento grande”, admite Hemsworth, conocido por millones como Thor.

Esto creó una oportunidad para Netflix, feliz de hacer las películas que otros estudios ya no realizan. Sus primeros proyectos originales fueron filmes independientes y de bajo presupuesto, del tipo que se estrenan en festivales como Sundance y Toronto. El servicio luego se expandió a comedias, tanto inmaduras (*The ridiculous 6*, de Adam Sandler)

## EL MAYOR VOLUMEN DE ACCIÓN

Porcentaje de ventas de entradas, por género, desde 2000



como románticas (*To all the boys I've loved before*), antes de ir hacia el drama serio con *Roma*, de Alfonso Cuarón, y *The Irishman*, de Martin Scorsese —y dándoles a los directores el tipo de libertad creativa de la que disfrutan. El año pasado la compañía obtuvo más nominaciones al Oscar que cualquier estudio, la primera vez que lo logra un servicio de streaming. La lista de estrellas y directores trabajando con Netflix este año incluye a George Clooney, David Fincher, Ron Howard, Meryl Streep y Charlize Theron.

“Es uno de los primeros lugares a los que les *pitcheo* cosas y donde los estudios te dicen: ‘Es demasiado para nosotros’, Netflix dice: ‘Dame más’”, dice Theron, quien protagoniza *The old guard*. Basada en una novela gráfica sobre un equipo de mercenarios inmortales, la película fue estrenada con críticas generalmente positivas el 10 de julio. Antes calendarizada entre *Minions: the rise of Gru* y *Tenet*, ahora tuvo la primera mitad de julio para ella sola (bueno, una de los cerca de 60 filmes, programas y especiales que Netflix lanzó en julio). Pero la mayoría de los proyectos del servicio no apuntan a grandes audiencias ni otorgan prestigio.

El trío de *Spenser Confidential*, *Extraction* y *The old guard* es una línea divisoria de agua para Hollywood. Las películas de acción ancladas por las estrellas usualmente rigen la taquilla del verano (boreal), y convirtieron en celebridades globa-

les a personas como Tom Cruise, Will Smith y Bruce Willis. Ahora es el último género que la gente espera mirar en su casa. “A esos proyectos de grandes estrellas y grandes actores realmente les está yendo bien”, cuenta Scott Stuber, director de la división de Cine de Netflix. “Acción era algo hacia lo que realmente necesitábamos ir como gran compañía global”.

La amplitud de los filmes disponibles en el hogar sigue creciendo, y parece que este verano (boreal) acelerará una tendencia que viene desde hace años. La concurrencia a los cines en los Estados Unidos y Canadá cayó a su punto más bajo en 92 años en 2019, cuando la gente fue en promedio menos de cuatro veces al año. Poco dispuestos a ceder los otros 48 fines de semana a Netflix, los rivales como Disney, Comcast y AT&T concibieron una selección de películas para sus respectivos servicios de streaming Disney+, Peacock y HBO Max. Walt Disney está haciendo el drama deportivo *Safety* y el drama familiar *Clouds*, y HBO Max filmó películas con Streep y Seth Rogen.

Cuanto más tiempo permanezcan cerrados los cines, más los estudios experimentarán con modelos, y más espectadores se acostumbrarán a ver las películas nuevas en sus casas. ViacomCBS, que antes le vendía muchos proyectos a Netflix, sacó su última película de Bob Esponja de los cines y la lanzará para alquiler online antes de ponerla en su servicio de streaming, CBS All Access. Warner Bros. aplicó una estrategia similar con *Scoob!*, que está en HBO Max (AT&T es dueño de HBO y de Warner Bros.). Universal Pictures, de Comcast, ha sido el más agresivo en achicar el tiempo entre que una película se estrena en el cine y luego está disponible en el hogar, y su éxito con *Trolls World Tour* y *The king of Staten Island* convenció a su liderazgo de que este modelo llegó para quedarse.

No todos los directores abrazan el streaming. Nolan ha dicho que nunca trabajará con Netflix, y Scorsese eligió un estreno más tradicional para su próximo proyecto. Los estudios siguen comprometidos a darles a sus películas más grandes un largo camino en los cines, y no solo porque los cines los amenazaron si no lo hacen. Todavía pueden ganar más dinero con ciertos proyectos que cumplen un ciclo completo en el cine. *Avengers: Endgame* ganó US\$ 900 millones para Disney, convirtiéndose en la película más taquillera del año. Netflix no ganó tanto como compañía entera en ningún trimestre de 2019.

Pero el número de películas que requieren los tres meses de pantalla en el cine se está achicando.

“¿Por qué hacemos películas? Para una audiencia”, dice Gina Prince-Bythewood, directora de *The old guard*. Como Berg, Prince-Bythewood fue refractaria a trabajar con Netflix al principio. Quería ver su película en la pantalla grande. Pero cambió de opinión cuando consideró la oportunidad que tenía enfrente. Durante su carrera, le habían repetido que la gente fuera de los Estados Unidos no quiere ver películas con estrellas de cine negras. Dos de sus tres películas ni siquiera tuvieron estreno internacional, y el tercero, *The secret life of bees*, hizo el 95 por ciento de su taquilla en los Estados Unidos. Netflix lanzó *The old guard* en más de 190 países. “Al final del día, uno quiere que la mayor cantidad posible vea tu trabajo”, concluye. <BW>



**MANTENÉ TU NEGOCIO SALUDABLE.  
USÁ NUESTRAS REDES.**

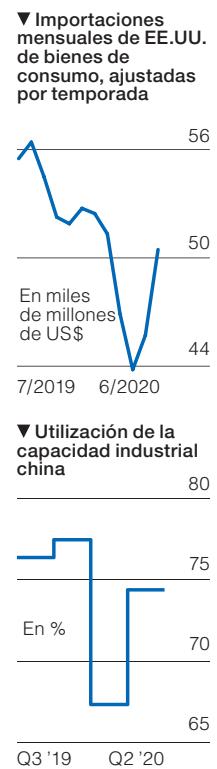
Seguinos en  
nuestras redes.

/AperturaNegocios  
 @AperturaCom

Apertura

# Las fábricas chinas necesitan un poco de Navidad

● Ahora que el boom de reapertura global se está apagando, cuentan con la alegría de las fiestas para impulsar las ventas.



En enero, el juguetero Dave Cave tenía confianza en el año que empezaba. Llegaban los pedidos de Mighty Megasaur y estaba dejando a punto un juego de carreras que coincidía con el estreno de la última película de *Rápido y Furioso*. Entonces, el coronavirus cerró la economía global y Vin Diesel anunció que el film se retrasaría un año. La demanda de Cave colapsó. Su compañía basada en Hong Kong, Dragon-I Toys, que hace sus productos en China y los vende en 240 *retailers* de 53 países, incluyendo Walmart, se vio forzada a recortar gastos. Ahora, a medida que los comercios locales se empiezan a stockear antes de la temporada crucial de las fiestas de fin de año, un esperanzado Cave dice que la lista de pedidos de Dragon-I Toys está en su mejor nivel en años.

"Nadie canceló pedidos en las últimas seis a ocho semanas, así que todos están optimistas que va a haber Navidad", explica Cave, cuya compañía es uno de los fabricantes de dinosaurios de juguete más grandes del mundo y del popular Chatimal, el hámster parlante. "La única preocupación es si la pandemia empeora, y entramos en una situación en la que los gobiernos en estos países necesitan volver atrás y cerrar todo".



Cómo se dé la temporada de fiestas revelará mucho sobre cómo los consumidores se están recuperando del *shock* de la pandemia. Las exportaciones tienen una participación a la baja dentro del crecimiento económico de China, pero los envíos de productos de consumo siguen siendo un indicador crucial de la confianza a nivel global.

Las exportaciones de China subieron 7,2 por ciento en julio versus el año anterior, la mayoría por el impulso de los electrónicos, pero también ayudadas por los productos anti-coronavirus y los pedidos de muebles y juguetes. Las exportaciones a EE.UU. subieron 12,5 por ciento interanual en julio, el crecimiento más rápido desde 2018 a pesar de las tensiones entre ambos países.

Otras mediciones también están mejorando. El puerto de Los Angeles, el más activo de EE.UU., dijo que julio había sido su mejor mes del año —y el segundo mejor julio de su historia— ayudado por factores como los *retailers* stockeando inventario. Aunque el crecimiento de las ventas de *retail* en el país se frenó en julio, ya compensaron el terreno perdido en meses anteriores.

Justin Yu, gerente de Ventas de Pinghu Mijia Child Product, basada en Zhejiang, que hace *scooters* de juguete y vehículos electrónicos que se venden en EE.UU., dice que los pedidos ya rebotaron a los niveles pre pandemia. Desde principios de julio la fábrica está trabajando a capacidad completa. En general, de julio a mediados de octubre es el momento más ocupado del año, porque la temporada de fin de año representa entre el 60 y 70 por ciento de las ventas del año de la empresa.

"Nuestra fábrica está funcionando con horas extra", asegura Yu. "Estamos muy ocupados, tanto como en años anteriores". Sin embargo, estima que las ventas en la primera mitad cayeron entre 20 y 30 por ciento y que las de la segunda mitad se mantendrán, lo que resultará en una caída general de entre 10 y 20 por ciento.

Aunque China continúa siendo la única gran economía mundial que se prevé crecerá este año, el desempleo sigue alto y la recuperación no es perfecta. Los precios del productor cayeron 2,4 por ciento interanual en julio, con efectos en las

ganancias, contrataciones e inversiones. Por eso muchos miran de cerca la demanda de fin de año.

"Aunque la pandemia es muy seria, la gente igual espera ansiosa la Navidad", asegura Yu. "Es una especie de gasto de venganza después de una gran sensación de depresión. La diferencia es que quizás haya menos fiestas, pero quienes celebran la Navidad lo van a hacer, y quienes compran también lo harán".

Otros ejecutivos chinos advierten que las ganancias fáciles de la fase inicial de reapertura ya terminaron y que el crecimiento dependerá de que se contenga el virus. Las grandes reuniones de fin de año quizás no estén en agenda, dice Andi Feng, cuya compañía, Bigger Tang, basada en la ciudad Dongyang en Zhejiang, fabrica decoraciones festivas que incluyen copos de nieve y luces de neón. "Incluso mirando más allá de Navidad, muchas personas no se sienten lo suficientemente cómodas como para ir a grandes eventos o fiestas", explica. "Ese podría ser el motivo por el cual los regalos se venden bien, pero nosotros seguimos tambaleando". Feng añade que antes de la pandemia cerca del 70 por ciento de la facturación provenía de exportaciones. La crisis la forzó a enfocarse más en la demanda doméstica. Recortó el staff de 100 a menos de 30 y necesitó de préstamos del gobierno para mantenerse a flote. "Nuestros clientes tienen miedo de pedir demasiados productos", admite.

Mark Ma, dueño de Seabay International Freight Forwarding en Shenzhen, ve un *catch-up* de la demanda en EE.UU. y Europa que está impulsando los pedidos de productos, particularmente bicicletas, ya que los consumidores quieren evitar el transporte público. Cerca de un tercio de los bienes que maneja la empresa se venden en Amazon.com. "Nuestra temporada pico empieza en marzo y junio", cuenta. "Este año se retrasó pero la estamos viendo ahora".

Willie Tan, CEO de Topchoice en Hong Kong, que usa fabricantes chinos para producir vajillas de cerámica, también espera ver un impulso tardío en las ventas. Para compensar, sus empleados hacen múltiples tareas para controlar los gastos, con vendedores armando sus propias cajas de muestras. Aunque Tan ve que la demanda se está fortaleciendo alrededor de Asia, la imagen es más tranquila en sus otros mercados clave, como Europa, Medio Oriente y Sudamérica. "Esperamos que durante septiembre y octubre la gente necesite entregas inmediatas y tenemos la oportunidad de ocupar espacios para Navidad", añade. Si esos pedidos no se concretan, "será un gran problema". *Enda Curran y Jinshan Hong*

THE BOTTOM LINE. Aunque las exportaciones tienen menos participación en la economía china, sus fábricas dependen mucho de la demanda global. Así que están mirando muy de cerca la temporada de fin de año.

## BW Talks

Linda Kozlowski

La golpeada Blue Apron fue dada casi por muerta. Entonces llegó el Covid y una ola de clientes para sus kits de comida. Su CEO está contando con que algo del amor por la cocina se mantenga después de la pandemia. —*Carol Massar y Jason Kelly*



- Blue Apron sumó 20.000 clientes en el segundo trimestre, y su facturación promedio por cliente creció 25% • La compañía informó una ganancia de US\$ 1,1 millones en ese periodo versus una pérdida de US\$ 7,7 millones el año anterior • Su acción se hundió 95% desde su IPO en junio de 2017.

¿Qué aprendió sobre su negocio durante la pandemia?

Que no importa qué pase mientras los restaurantes abren, la gente tiene más confianza en la cocina y planean seguir cocinando en su casa. Y quieren soluciones interesantes que los ayuden a pensar cómo aprovechar ese tiempo para conectar con la familia y estar menos enfocados en la preparación y planificación.

¿Tuvieron problemas con la cadena de abastecimiento y la logística?

En general, nuestros proveedores son los mismos que los de los restaurantes. Así que pudimos conseguir ingredientes de muy alta calidad con mínima disruptión. Cuando sí tuvimos algún problema, pudimos cambiar las recetas entre semanas para asegurarnos de tener los productos lo más frescos posible.

¿Retocaron el producto?

La simplicidad es la clave cuando uno se enfrenta a ambientes que cambian tan rápido. Así que al

principio le hicimos algunas modificaciones al menú, para simplificar algunas de las disponibilidades de las recetas para que fueran más rápidas y fáciles de empaquetar y manejar la logística. Con el tiempo, volvimos a poner la complejidad. Ya estamos de nuevo con el servicio completo con nuestro menú familiar, y casi completos en variedad para el de dos personas. Vamos a continuar con eso, junto con presentar nuevas variedades y productos.

Hablemos sobre el elefante en la habitación: Amazon. ¿Están preocupados que vayan a su negocio?

Estoy menos enfocada en si otros grandes jugadores que tienen el foco en cosas múltiples van a entrar a este espacio frente a cómo podemos hacer realmente el mejor producto, porque esto es lo que hacemos —y somos expertos en esto. Nuestra autoridad culinaria y la habilidad de crear experiencias de calidad de restaurante en la casa de cada persona, eso es realmente lo más importante para mí.

# Los recessinals: por qué el coronavirus es otro cruel revés para los millennials

El doble golpe de la crisis financiera y la pandemia aumentará la presión en favor de políticas de ayuda a los menores de 40.

Por Dave Lee en San Francisco

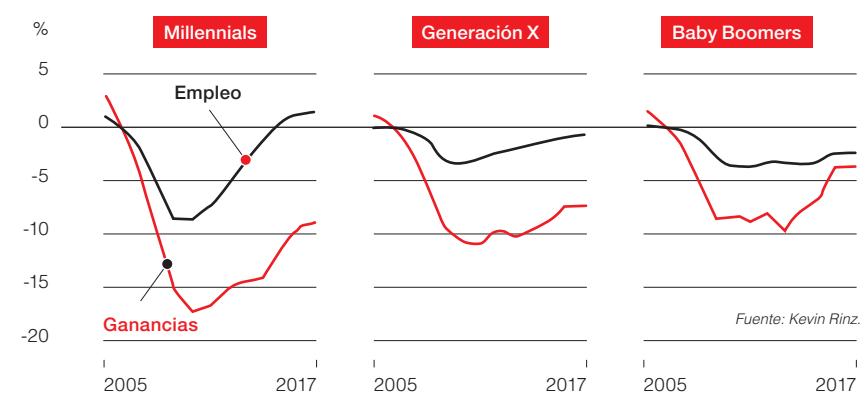
Nick Andersen empacó su vida en Charleston, Carolina del Sur, y se dirigió al sur en busca de un nuevo empleo y un nuevo comienzo. El 1º de marzo firmó contrato de alquiler por un año por un departamento en Miami. A las dos semanas de haber asumido un cargo en una compañía de software financiero se vio trabajando desde casa. Un mes después, ya no tenía trabajo.

“Fue un lunes a la noche”, recuerda aludiendo a una rutina familiar para muchos de los 40 millones de estadounidenses desempleados o suspendidos

durante la crisis del coronavirus. “Me mandaron un mail para hacer una reunión por Zoom a la mañana siguiente”. Los jefes que semanas antes habían recibido con entusiasmo a Andersen, de 32 años, ahora le decían que iba a quedar en una “suspensión indefinida”. No recibiría salario aunque al menos conservaría su plan de salud.

Su pedido inicial de ayuda por desempleo tardó semanas en ser procesado. Después le explicaron que lo rechazaron debido a su falta de antecedentes laborales en el estado de Florida, donde ahora se había radicado. Retiró los ahorros del banco: unos US\$ 10.000.

**Las ganancias de los millennials fueron las que más tardaron en recuperarse desde la crisis financiera**  
Impacto de la crisis financiera en el empleo y los ingresos de EE.UU. relativo a los niveles promedio



Dinero que le había entusiasmado acumular en los últimos años, porque había logrado algo que se parecía a la estabilidad financiera. Ahora tendría que usarlo para llegar a fin de mes. “Es la típica historia de los *millennials* –resume. No paramos de trabajar por un futuro que no llega”.

Pocos episodios han revelado tamaña división generacional como la pandemia. A pesar de todos los misterios que rodean al coronavirus, una de las pocas certezas es que los mayores de 70 años son mucho más vulnerables al Covid-19. Pero en medio de la embestida económica que trajo el virus, son los menores de 40 los que sufrieron el mayor golpe económico.

En efecto, los jóvenes sienten que les trastornaron la vida en aras de salvar a la mayor cantidad de ancianos posible. A medida que los gobiernos empiezan a trazar una salida de la crisis, la redistribución generacional seguramente será uno de los temas políticos dominantes. Tras haber visto cómo sufrían dos cataclismos económicos en algo más de un decenio, habrá fuerte presión para que las generaciones más grandes devuelvan el favor y ayuden a los *millennials* a ponerse en pie de nuevo.

Según Ana Hernández Kent, analista de Políticas en el Banco de la Reserva Federal de St. Louis, muchos *millennials* de Estados Unidos deberían estar ingresando en sus años de mayores ingresos. Pero la combinación de la crisis financiera de 2008 y el coronavirus es un “doble golpe” que podría significar un revés devastador. “A aquella Gran Recesión los persiguió por la última década más o menos –señala Kent. Incluso en el cuarto trimestre de 2019 los *millennials* estaban por debajo, en cuanto a riqueza, de lo que se esperaría de ellos en base a generaciones anteriores a la misma edad”.

La crisis financiera moldeó las opiniones de los *millennials* en formas que siguen impulsando la política en ambas costas del Atlántico, incluso la mayor disposición de los jóvenes a denominarse socialistas. Los *millennials* elevaron a Jeremy Corbyn a la conducción del partido Laborista británico y a

Bernie Sanders casi hasta el punto de conseguir la candidatura presidencial demócrata en Estados Unidos. Es probable que el coronavirus acentúe muchas de esas ideas.

Para muchos *millennials*, el contrato social no funcionó en su caso, incluso antes de la crisis más reciente. Edward Glaeser, profesor de Economía en Harvard, sostiene que los *millennials* se fijan en la atención médica gratuita para los jubilados del Medicare y los descuentos impositivos sobre las hipotecas y ven una forma de “socialismo boomer” que los deja afuera. “Estados Unidos no hizo una buena tarea protegiendo o fortaleciendo a los ciudadanos más jóvenes”, opina. En los últimos 50 años la política terminó protegiendo los privilegios que gozaban los que estaban “adentro”. “Son los jóvenes los que soportaron ese golpe, incluso antes de esta crisis”, agrega.

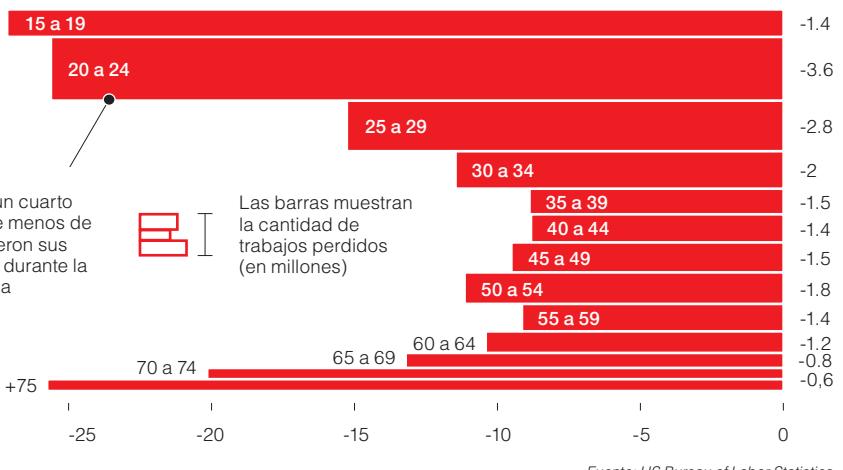
## Cicatrices de salarios bajos

Las definiciones varían pero un estudio de Pew Research considera que todos los nacidos entre 1981 y 1996 son *millennials*, lo que quiere decir que el mayor de ellos tiene hoy 39 años y el más joven, 24. En Estados Unidos, esta generación es la más diversa en la historia del país, la primera que no es mayoritariamente blanca, lo que torna insensatas las amplias generalizaciones acerca de sus perspectivas.

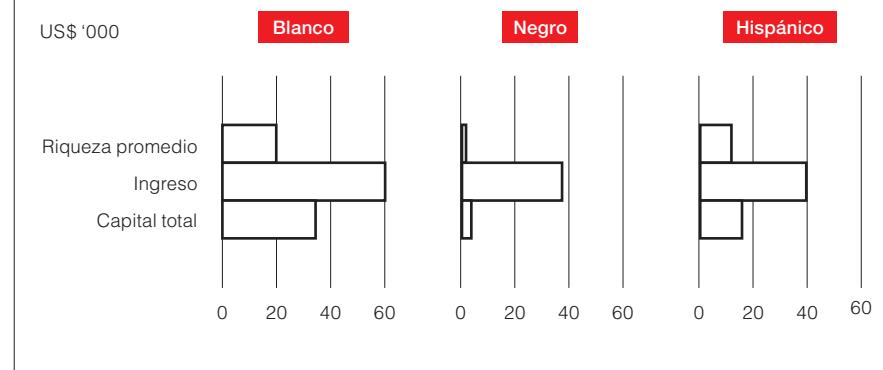
Pero si hay algo que une a muchos de los *millennials* más grandes frente a esta nueva recesión es el hecho de que todavía no se recuperaron de la anterior. Graduarse y dar con una recesión hace difícil la obtención de trabajo. Pero también puede dejar lo que los economistas llaman “cicatrices salariales”, que implica que la menor categoría salarial con la que se ingresa se mantiene a lo largo de la carrera.

Shu Lin Wee, economista de la Universidad Carnegie Mellon, sostiene que la movilidad limitada después de la crisis financiera significó que los *millennials* terminaran atrapados entre dos alternativas desagradables: quedarse en trabajos donde les pagaban poco debi-

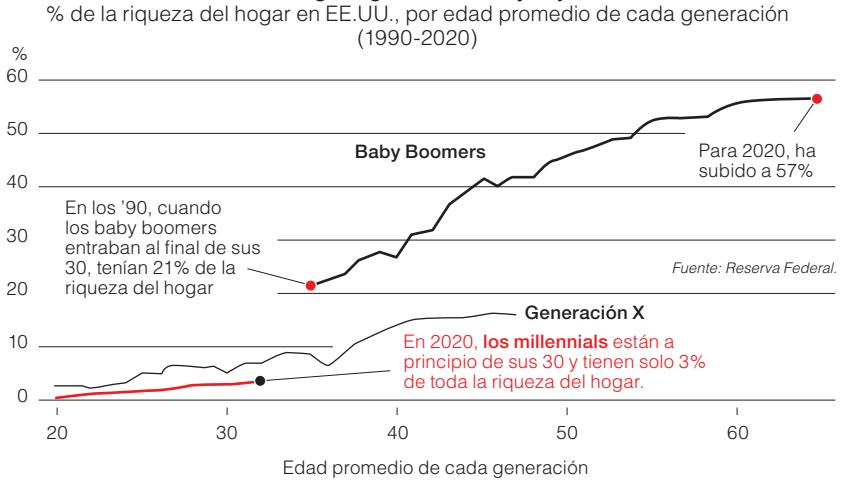
**Millones de jóvenes estadounidenses perdieron sus trabajos durante la crisis del coronavirus.**  
% de empleos perdidos en marzo, abril y mayo por edad



**A nivel financiero, los millennials negros e hispánicos quedaron muy detrás de sus pares blancos**



**La participación de los millennials en la riqueza del hogar sigue siendo muy baja.**  
% de la riqueza del hogar en EE.UU., por edad promedio de cada generación (1990-2020)



do a los salarios deslucidos de tiempos de alto desempleo, o cambiar de rumbo hacia sectores donde la falta de experiencia implica empezar incluso más abajo en la escala. Shu dice que las cicatrices salariales de una recesión pueden presionar sobre el ingreso personal hasta por 20 años.

El análisis de Kent presenta una conclusión similar. Incluso antes del coronavirus, su cálculo es que la riqueza media de la típica familia *millennial* –

el grupo más joven que los *millennials*, que ya ingresaron a la fuerza laboral.

La Fed de Saint Louis entiende que hasta el 16 por ciento de los *millennials* estadounidenses no tienen los medios inmediatos para cubrir un gasto de emergencia de US\$ 400. En el caso de los *millennials* negros, la cifra sube al 32 por ciento. "Hablar de los *millennials* como grupo produce titulares porque es fácil de entender –aclara Kent. Pero los que están en dificulta-

rica. Se graduó en 2008, durante la recesión, y ahora siente el impacto económico del coronavirus. Sus padres tomaron créditos adicionales para pagar su propia deuda y la de ella, dinero que Érica está reembolsando con sus ingresos debido a que su padre perdió el trabajo en una planta industrial como consecuencia del Covid-19. "Cada centavo va a esos créditos", resume.

Érica vive y trabaja en Oakland, California, en una organización sin fines



Discursos como el del demócrata Bernie Sanders, que aspiró a ser candidato a la presidencia, despiertan adhesión entre los millennials.

su patrimonio menos sus deudas– era un tercio inferior a lo que debería ser comparada con anteriores generaciones en la misma etapa de la vida.

Muchas de esas tendencias posiblemente se van a exacerbar por la crisis del virus. *Millennials* de todas las razas son más proclives a tener contratos de corto plazo, temporarios o sin horarios, la clase de empleos en restaurantes, cafeterías o la economía informal que han sido los más vulnerables a los recortes durante las cuarentenas. Lo mismo vale para los miembros de la Generación Z,

des son los subgrupos, las minorías, los negros e hispanos, en especial las mujeres".

La pandemia puso de relieve muchas de esas disparidades. "Había una idea de cómo iban a ser las cosas –cuenta Érica, de 33 años, que pidió no dar el apellido. Iba a ir a la facultad, después un posgrado y luego iba a comprar una casa". Pero el cumplimiento de las dos primeras cosas dejó a Érica con una deuda estudiantil de US\$ 106.000.

Erica fue una de las primeras en ir a la universidad en su familia afroame-

rica. Se graduó en 2008, durante la recesión, y ahora siente el impacto económico del coronavirus. Sus padres tomaron créditos adicionales para pagar su propia deuda y la de ella, dinero que Érica está reembolsando con sus ingresos debido a que su padre perdió el trabajo en una planta industrial como consecuencia del Covid-19. "Cada centavo va a esos créditos", resume.

Érica vive y trabaja en Oakland, California, en una organización sin fines

sa información financiera, con préstamos de tasas altas y la promesa de que representarán mayores oportunidades en la vida. "Solo repartían dinero y después les quitaron a esos jóvenes hasta el último centavo que pudieron sacar de ese título", protesta.

Los *millennials* negros exitosos, aclara, también afrontan presiones culturales que son más difíciles de medir, pero que tienen un efecto duradero en la acumulación de riqueza. "Muchas veces, cuando estás en una familia negra, te convertís en la billetera de la familia –explica. Muchos recursos van al cuidado de familiares, primos, amigos cercanos de la infancia. Mis colegas blancos no tienen por lo general esas obligaciones". Según estudios de la Fed de St. Louis, uno de cada cinco *millennials* negros aporta ayuda financiera habitual a alguien por fuera de su círculo inmediato, frente al 8 por ciento de los *millennials* blancos.

#### Tostada de palta (y otros mitos del consumo)

En 2017 Tim Gurner se viralizó hasta convertirse involuntariamente en un personaje odioso para una generación. Entrevistado por televisión, el desarrollador inmobiliario australiano deslizó que no eran las dificultades económicas las que impedían que los *millennials* subieran por la escala social, sino sus gustos extravagantes a la hora del brunch.

"Cuando intentaba comprar mi primera casa", contó Gurner, quien dio ese primer caso gracias a un préstamo de su abuelo, "no compraba puré de palta por US\$ 19 y cuatro cafés de US\$ 4 cada uno".

En el mundo real hay poca evidencia que respalte la "falacia de la avocado toast o tostada de palta", o las variaciones sobre el tema. Pero Gurner tal vez tocó un sentimiento común a las generaciones mayores –o, en su caso, a los *millennials* más favorecidos– respecto de que la falta de éxito económico se reduce a ciertos rasgos de carácter de un grupo en exceso sobreprotegido.

Gray Kimbrough, economista de la American University, sostiene que para explicar las penurias económicas de los *millennials* se han desarrollado una

serie de mitos. "El más grande y al que dediqué más tiempo tratando de refutar es el de que los *millennials* saltan de un trabajo a otro –señala. Es un mito que se niega a morir". En realidad, los *millennials* cambian de trabajo mucho menos que anteriores generaciones en la misma etapa de sus carreras.

Kimbrough lo explica por varios motivos, como el sistema de salud estadounidense, según el cual la cobertura de los trabajadores y sus familias suele estar atada a su lugar de empleo, lo que no es un gran incentivo para irse. La persistencia de tales mitos incentivó un resentimiento generacional. El insulto "OK boomer", que el año pasado se extendió rápidamente por Internet, fue rápidamente adoptado por *millennials* que se sienten decepcionados por las generaciones previas. "Creo que todo el tema del OK boomer es una cuestión de poder", opina Kimbrough, quien, a los 38 años, también es un *millennial*, aunque

#### Para explicar sus penurias económicas se han desarrollado mitos sobre los millennials, como que saltan de un trabajo a otro. No es así en EE.UU.

por poco. "Escuchamos eso de que 'a tu edad yo había pasado por la universidad y me había comprado una casa y pude criarte ganando solo un salario'.

Pero ellos (los boomers) impusieron estas estructuras de poder que en verdad tornan imposible que yo haga lo mismo".

#### Enajenación política

El sentimiento de que la sociedad está armada en su contra ayuda a explicar el fuerte giro a la izquierda de muchos

*millennials* en Estados Unidos. Un sondeo del año pasado de Harris detectó que el 49,6 por ciento de los estadounidenses nacidos después de 1981 preferiría vivir en un país socialista. Un estudio de Harvard entre estadounidenses menores de 30 registró un brusco incremento a lo largo de ocho años en el apoyo a la idea de que la salud es un derecho básico que debe atender el Estado: este año un 63 por ciento adhirió a esa idea.

Fue esa clase de sentimiento lo que pareció que impulsaría al senador Sanders por Vermont a ser el primer auto-denominado socialista en obtener la candidatura presidencial demócrata. Sanders no consiguió la candidatura, pero analistas políticos creen que el ganador, Joe Biden, tendrá que movilizar parte de ese entusiasmo en caso de que quiera convencer a los *millennials* de que vayan a votar en noviembre.

Según las encuestas el tema que más entusiasma a los *millennials* es la expansión del plan de perdón de deudas estudiantiles. A lo largo de su vida, los *millennials* asistieron a un rápido aumento en el costo de los títulos universitarios. Se agregó US\$ 1 billón desde 2005 a la deuda estudiantil general de US\$ 1,5 billones. Hay cálculos que indican que la deuda estudiantil promedio de un *millennial* ronda los US\$ 30.000.

"La universidad debía ser el pasaje a la estabilidad financiera –recuerda Jesse Barba, integrante del grupo sin fines de lucro Young Invincibles. La causa de que la gente no pueda empezar una carrera o fundar una familia es esta montaña de deuda que los retiene".

Otra gran barrera para la creación de riqueza es el costo de las propiedades. De Berkeley, California, a Londres, el precio de las propiedades reaviva el debate acerca del control de alquileres, una política que durante una generación había sido tabú en muchos lugares.

Reid Cramer, investigador en el centro de estudios New America, considera que el camino a la vivienda debería ser más flexible, con opciones como "casas de capital compartido, cooperativas y otras alternativas más que las casas privadas para una sola familia".

El profesor Glaeser dice que hay un descontento palpable de los jóvenes estadounidenses con el *status quo*, motivado tanto por el coronavirus como por la injusticia racial, pero señala que el impacto a largo plazo dependerá de que los manifestantes se aglutinen en torno a propuestas políticas realistas. "La pandemia engendra furia –observa. Pero no conduce naturalmente a un pensamiento claro, ni a un cambio político efectivo, duradero". <AP>



El Sheraton Buenos Aires sumó oficinas de coworking de alquiler temporario, en las que se accede a los servicios del hotel.



El Hotel Arakur, en Ushuaia, implementa un protocolo desde que el turista llega al aeropuerto de esa ciudad.

## LUJO EN CLAVE INTERNA

La Patagonia, Mendoza e Iguazú se posicionan como los destinos preferidos para el turista de lujo que, este año, mira con otros ojos la posibilidad de viajar por la Argentina. Cómo se preparan los jugadores del sector y qué propuestas ofrecen adaptadas a la "nueva normalidad".

La pandemia invita a meterse para adentro también en materia de turismo. Más allá del protocolo que establecerá cada país para recibir a turistas de otros lugares del mundo, es cierto que cuando la salud entra en juego se empiezan a valorar cosas que antes ni siquiera se ponían en consideración, como el idioma o la cercanía del destino con respecto al hogar.

Ese combo de incertidumbre y temor tendrá su costado positivo: hará que más argentinos prefieran vacacionar en el país sin, por eso, resignar lujo. "Desde hace más de un mes registramos un crecimiento en consultas y demanda de servicios de aviones privados y hoteles exclusivos, villas o casas en donde la geografía permite distanciamiento social", señala Cecilia Vignolo, gerente de Ventas de Biblos Travel.

Es que, en el segmento de lujo, los precios argentinos son muy competitivos. A modo de referencia, según señalan desde esta agencia de viajes, dos noches en el Hotel Llao Llao (Bariloche) con desayuno cuestan \$ 15.132 por persona, y dos noches en Casa de Uco (Mendoza) con una cena y actividades a elección, \$ 39.420 por persona. Mientras que, en el extranjero, para pasar tres noches en el Hotel Aqualina de Miami habrá que desembolsar \$ 88.140 por persona, o \$ 60.880 por persona si se eligen dos noches en el Hotel Villa Magna, de Madrid.

"Si hacemos una comparación con cualquier destino internacional, viajar por la Argentina en hoteles de alta gama tienen como base un 30 por ciento de rebaja. Son hoteles con precios que se fijan en dólares, pero el argentino los paga en pesos sin sumar el impuesto País", indica Vignolo, y aclara: "Estamos hablando de productos con iguales características, el lujo en la Argentina tiene nivel internacional".

Roberto Amengual, presidente de la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT), lo confirma: "La diferencia de costos y la aprensión que mucha gente va a tener de viajar a otros países, aunque algunas prestadoras de seguros cubran el Covid-19, hará que mucho del turismo de lujo emisivo se quede en el país. Tenemos oferta acorde a los estándares internacionales".

Juan Carlos Espinosa, gerente de Iguazú Grand Hotel, galardonado como el mejor *resort* de la Argentina en los World Travel Awards, cree que esta crisis que vive el turismo también encierra una oportunidad. "Internacionalmente, nuestro *resort* está muy bien posicionado en el segmento de lujo, pero a nivel interno es un público que deberíamos captar y esta será una buena chance de hacerlo", anticipa.

Los destinos *deluxe* más buscados serán La Patagonia, Mendoza e Iguazú. En cada uno de esos lugares habrá propuestas para hacer excursiones y, al mismo tiempo, escapar de lo masivo. En Cataratas, por ejemplo, el *lodge* Awasi,

ubicado a orillas del río Iguazú y rodeado de selva atlántica, posee 14 villas –a cada una se le asigna un guía privado y un vehículo 4x4 para que los huéspedes descubran el destino en forma individual y a su ritmo.

En Ushuaia, el hotel Arakur funciona también como agencia receptiva, de esa forma pueden implementar un protocolo de sanidad desde que el turista pone un pie en el aeropuerto para desembarcar hasta que vuelve a hacerlo para irse. "En el *hall* de arribos tenemos un *lounge*, recibimos a nuestros huéspedes y, antes de subir a nuestro transporte, vamos a controlarles la temperatura. También ofrecemos excursiones exclusivas para ellos", explica Esteban Abolsky, propietario del hotel. Esas iniciativas –que ya existían antes de la pandemia– cobran valor en este momento, ya que permiten acceder a la rastreabilidad de cada pasajero. Así, si hay un caso sospechoso, se puede saber quiénes estuvieron en contacto con esa persona.

The Leading Hotels of the World congrega a más de 400 hoteles de lujo distribuidos en 80 países y, por eso, tiene acceso a datos alentadores de otras latitudes. "En China, hoy la relación reserva/cancelación se acerca a los niveles previos al Covid-19. En Suiza, los ingresos por reservas generados en junio representan alrededor del 80 por ciento del volumen logrado en el mismo período del año pasado", cuenta Daniela Shayo, directora *senior* para la Argentina y Latinoamérica. Las cifras no la sorprenden, ya que "históricamente, el segmento de viajes de lujo se recupera rápido".

### Las nuevas escapadas

Este nuevo panorama marcado por la incertidumbre, con fases que van y vienen para adelante y atrás como si fuera el Juego de la Oca, y la necesidad de sentirse lo más seguro posible harán que el foco esté en las escapadas cortas. Desde Despegar lo confirman. "Los viajes cortos y cercanos están



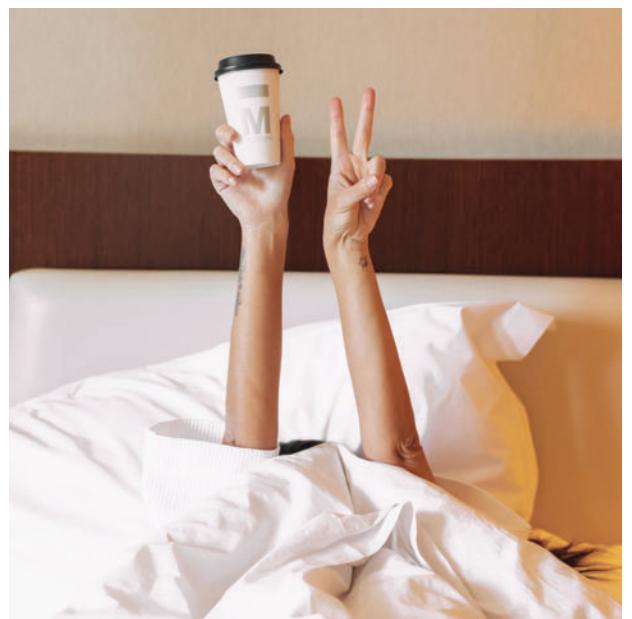
cobrando relevancia, porque las personas, atentas a la situación sanitaria, se sentirán más tranquilas visitando aquellos lugares donde tienen un mayor conocimiento del tema sanitario y a los que pueden llegar en auto", explica Paula Cristi, gerente General de Despegar para la Argentina y Uruguay.

Según una encuesta que el grupo Accor –con más de 3700 establecimientos hoteleros en 100 países– realizó entre clientes, "los road trips, es decir, destinos a los que podés ir con tu vehículo, son tendencia. También detectamos que el ocio es el principal motivo de viaje y, en cambio, en los viajes de negocios la recuperación es más lenta", cuenta Luis Mirabelli, vicepresidente de Desarrollo de Accor. En la Argentina, el grupo cuenta con hoteles de lujo en Buenos Aires (Sofitel Recoleta, Sofitel Cardales y Palladio MGallery) y en Rosario (Pullman City Center). "Implementamos iniciativas y promociones apuntadas al segmento doméstico", indica el directivo.

Hotel Madero ya comenzó con un *soft opening*: pocas habitaciones destinadas a servicios personalizados, desde el desayuno hasta cenas románticas en las suites ejecutivas o *personal trainer* al aire libre por las calles y plazas de Puerto Madero. "Nuestro pack Escapada de Lujo tuvo muy buena recepción. La gente necesita un momento de reconexión con el disfrute", indica Natalia Schagorodsky, gerente General del hotel.

La realidad cambiante impone las reservas de último momento. "Es algo que se ve en todo el mundo. Antes lo habitual era reservar entre 15 y 30 días antes, hoy ese margen se acotó muchísimo, se decide uno o dos días antes, y por eso hay muchas promociones de *marketing* digital enfocadas en capturar estas reservas de último minuto", cuenta Mirabelli, de Accor.

Sheraton Buenos Aires Hotel también lanzó una promoción destinada a atraer a los locales: el paquete se llama Staycation y ofrece tarifas atractivas y descuentos de todo tipo (en restaurantes y bares del hotel, estacionamiento sin cargo, entre otros).



Hotel Madero lanzó su pack Escapada de lujo, para un momento de relax.

## Cómo será la nueva normalidad

Esa idea de que “todo tiempo pasado fue mejor” reina por estos días, pero las predicciones apocalípticas sobre la imposibilidad de los hoteles de ofrecer prestaciones valoradas, como piscinas y spa, quedaron descartadas.

Existe un Protocolo Covid- 19 para Alojamientos Turísticos que se diseñó en conjunto con las principales entidades del sector, como el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, la Cámara Argentina de Turismo (CAT) y la Asociación Hoteles de Turismo (AHT), entre otros. Pero establece sugerencias y recomendaciones, por eso cada establecimiento puede adaptarlo según sus propios protocolos. En el caso de las cadenas de lujo es común que implementen medidas auditadas por certificadoras internacionales, es decir que siguen parámetros que aplican a nivel mundial. En el hotel Arakur, cuya piscina exterior es famosa por la visita que ofrece, piensan establecer turnos. Sin embargo, según asegura Abolsky, la clave de la seguridad está en el diseño de la misma: “Tenemos una capacidad de renovar todo el volumen de agua 8 veces en el día. Además, contamos con un sistema de desinfección por ionización con cobre que, combinado con el cloro, es el sistema de sanitización de piscinas más eficiente”.

En Iguazú Grand Hotel trabajarán con cupos máximos y turnos para garantizar el distanciamiento social. Lograrlo será posible, ya que, por el momento, la provincia fijó el límite de ocupación de los hoteles en un 30 por ciento.

Los desayunos de estilo continental seguirán vigentes, solo que con ajustes. “En algunos países, como Uruguay, se prohibió el servicio *buffet*, pero los protocolos argentinos no hablan de prohibiciones sino de medidas para asegurar buenas prácticas”, explican desde Las Hayas, en Ushuaia. En ese resort adaptaron los espacios de *buffet* con barreras de protección y el servicio será asistido con personal capacitado. En Los Cauquenes, por ejemplo, habrá menú a la carta y el *buffet* dejará de funcionar bajo el modo autoservicio para garantizar la higiene.

En general, los gimnasios funcionarán con turnos y al finalizar cada uno se desinfectará todo el espacio. Los hoteles de lujo tienen ventaja en estos aspectos, ya que la mayoría funciona en grandes propiedades. Por último, algunos hoteles incursionarán en servicios que antes no existían, como la posibilidad de hospedarse en habitaciones con gimnasio propio –un ejemplo es Sheraton y su Well Being Premier Suite.

Otra iniciativa es el alquiler de habitaciones como espacios de trabajo. Los hoteles de Accor ofrecerán “Room Office”, habitaciones reacondicionadas como oficinas individuales. Sheraton dio un paso más y sumó espacios de trabajo y oficinas de alquiler temporario: las Sheraton Premium Spaces & Offices. Se trata de tres espacios independientes ambientados con diferentes estilos, donde funcionan oficinas privadas, salas de reunión y otros entornos laborales. El plus es que los *coworkers* pueden disfrutar las *amenities* del hotel, como el estacionamiento privado, el gimnasio y la piletta climatizada.

El turismo de lujo y la hotelería resisten. Habrá cambios, pero queda claro que ni siquiera la peor pandemia de la historia podrá acabar con ellos. <AP> María Paula Bandera.

## Viaje seguro a la zona verde

Después de meses de encierro, es lógico que los destinos enclavados en entornos naturales sean los más elegidos. “Se nota una búsqueda de lugares paradisíacos, como alojamientos con vistas fabulosas que ofrezcan actividades al aire libre, como la pesca o el *trekking*”, cuenta Vignolo. El sur de la Argentina captará gran parte de esos viajeros deseados de recargarse de verde. Allí se destaca San Carlos de Bariloche, el destino más vendido en plataformas como AvanTrip y Despegar. El lujo también tiene sede allí, según informan desde Emprotur: “Bariloche cuenta con prestadores específicos para ese segmento. La ciudad ofrece programas personalizados que combinan alojamiento, gastronomía y aventura en locaciones privadas y remotas enfocadas al lujo y las actividades *eco friendly*”.

Ushuaia también se encuentra entre los favoritos. El fin del mundo siempre fue un atractivo turístico a nivel internacional, pero en lo que se pueda de este año y el próximo verano los argentinos liderarán el número de visitantes. “Notamos que la gran mayoría de las reservas actuales y las consultas son generadas por argentinos, quienes este año viajarán por el país”, cuenta Cristian Zefferer, CEO de Los Cauquenes, un famoso cinco estrellas ubicado en un barrio privado sobre el Canal de Beagle.

Gran parte del atractivo que tiene Ushuaia radica en que sus increíbles paisajes y que ni siquiera es necesario hacer excursiones, porque la naturaleza está en todas partes. Otro ejemplo de la zona es el hotel Arakur, ubicado en la Reserva Natural Cerro Alarkén, rodeado de un bosque nativo de lengas y coihues. Sin salir de la propiedad, un *trekking* por sus alrededores permite vislumbrar el Canal Beagle o el monte Olivia, entre otras bellezas naturales.

**ES MOMENTO DE PERDERNOS**

**ESTRENO**

**28 DE SEPTIEMBRE, 22:50 HRS**

**SOLO POR**

**SYFY**

**ES COSA DE FANS**

SYFyla.com @SYFyla

# 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 la primera mitad del 2020,  
incluyendo el primer bono verde de la Argentina.

**28** operaciones

**53** series

**\$84.000 millones** en bonos emitidos

