



LA VACUNA DEL COVID-19. En qué punto están las investigaciones. La batalla de las patentes.

En Alianza con

**Bloomberg Businessweek**

# Apertura

Edición 322 - Octubre 2020 - Argentina \$ 315



Fuente: Indec. Variación frente al trimestre anterior.

## Especial Escuelas de negocios

Los planes de las universidades para 2021. Las maestrías que crecen.

## Mejores empleadores

Ranking exclusivo con las empresas líderes en su gestión de talento. Las estrategias anti crisis.





## PROGRAMAS MBA - 2021

### EXECUTIVE **MBA** REGIONAL

Part-Time | 3 días cada 3 semanas  
CAMPUS PILAR | Agosto 2021

### ONE-YEAR **MBA** INTERNACIONAL

Full Time | Idioma Inglés  
CAMPUS PILAR | Febrero 2021

### EXECUTIVE **MBA** BAIRES

Part-Time  
CABA + PILAR | Abril 2021

### EXECUTIVE **MBA** LUNES

Part-Time  
CAMPUS PILAR | Abril 2021

EXPERIENCIA INTERNACIONAL: HARVARD - IESE - DARDEN -  
IPADE - SILICON VALLEY - EUROPA - CHINA - ISRAEL.

# Liderá el mañana

# 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)



MÁS INFORMACIÓN EN [MACRO.COM.AR](http://macro.com.ar) O AL 0810-555-2112 DE LUNES A VIERNES DE 7 A 20 HORAS O CON SU EJECUTIVO DE CUENTA. SUJETO A CONDICIONES DE CONTRATACIÓN DE BANCO MACRO S.A. NO APLICA PARA AMERICAN EXPRESS. APLICA A CARTERA COMERCIAL Y CONSUMO.

Apertura

Nota del Editor

## Un momento crítico

“En economía las cosas demoran más tiempo de lo que uno cree para que sucedan. Pero cuando lo hacen, pasan más rápido de lo que uno creía”. La frase del economista Rudiger Dornbusch puede aplicarse a este momento crítico, en el que el mercado cambiario vive una convulsión y salen a la luz todos los indicadores negativos de la profunda caída económica que ocasionó la pandemia (ayudada por la cuarentena extendida). Con pérdida de reservas y aumento de la desconfianza, el riesgo de un desenlace que fuerce una nueva devaluación del tipo de cambio oficial subía al escribir estas líneas, luego de medidas para aumentar la oferta de los exportadores que eran consideradas insuficientes.

Aun suponiendo que no se cumpla en el corto plazo ese pronóstico –que muchos economistas juzgan como inevitable de continuar esta inercia–, está claro que la crisis de confianza que vive la economía no se arregla con parches ni con más restricciones sobre el mercado cambiario para ganar unos meses. Hay, de fondo, enormes problemas acumulados que es necesario encarar con un plan que otorgue un horizonte y aleje el pesimismo. Un planteo diferente a insistir con recetas que ya probaron su fracaso en la anterior etapa del cepo cambiario. Ese “ladrillo en una puerta giratoria” que no deja que salgan dólares (en teoría) pero tampoco que entren, como definió el

propio presidente Alberto Fernández antes de asumir su mandato. La inversión se desploma en la Argentina y no hay perspectivas de que ese deterioro pueda darse vuelta sin un programa integral. Por eso, con el objetivo de poner de relieve la gravedad de la situación, encaramos el tema en nuestra nota de tapa con una mirada que excede a lo que pueda pasar en las próximas semanas. La caída de la inversión no comenzó ayer: lleva una década por lo menos, en clara coincidencia con el período en que la economía dejó de crecer. Y las causas pueden resumirse en una frase que se escucha cada vez con más frecuencia: no hay rentabilidad. Las piedras en la mochila del cos-

to argentino siguen sin ser removidas y todo ese exceso en la carga –impuestos, logística, regulaciones– representa el principal obstáculo para recuperar la corriente inversora, tanto local como extranjera. Si a esa barrera creciente se le suma un contexto político plagado de incertidumbre por el rumbo de las decisiones y un clima cultural que pone en tela de juicio el valor del merito, el resultado no puede ser otro que el que es: un país que compromete sus posibilidades de crecer. Hasta el próximo número,



Pablo Ortega

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Goñi. Subdirector: Horacio Riggi. Jefes de redacción: Walter Brown y Javier Rodríguez Petersen. Editora de Revistas, Suplementos y One Shots: Florencia Pulla. Editor Apertura: Pablo Ortega. 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.

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

APERTURA Revista editada por El Cronista Comercial S.A. Paseo Colón 746, 1° 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



Nota de tapa



La inversión en el tobogán 18

¿Puede crecer un país cuando se derrumba un indicador clave para el futuro y crece la desconfianza?

Dónde están los compradores 24

Negocios



Ranking Mejores Empleadores 2020

Más de 1000 empleados 28  
Entre 200 y 1000 36  
Menos de 200 empleados 46

Entrevista a Reed Hastings (Netflix) 56  
Una nueva experiencia de lujo 62  
Toda la carne a la exportación 68  
Despachar eficiencia 72

Apertura  
Posgrados

Maestría en adaptación 98

Conocer el futuro 102

Real Estate



Ladrillos verde esperanza 78  
Tiempo de resiliencia 84  
Oportunidad abierta 88  
Apuesta desde cero 92

La City



Deuda nueva, problemas viejos 110

Innovación



Quinta a fondo 112

FT



Tata: el grupo se transforma para la India y el mundo 126

Primer plano



La encrucijada argentina 6

Perfil  
Federico Calello 8  
Gente para tener en cuenta 12  
Pases del mes 12

Ecosistema



Emprendedor  
Fraking Design 14  
Pitch  
Kargho Global Logistics 16

En Alianza con  
**Bloomberg Businessweek**



Generosas dosis 116

Puntos básicos y planes de batalla 120

El problema de las patentes 122

¿Cómo termina esto, Bill? 124

Qué cambiará 125



Consultá con tu  
**PRODUCTOR ASESOR  
DE SEGUROS**



Los Angeles

¿Está sonando una alarma?,  
decime que no es la de mi

**AUTO**



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



En poco más de 40 años, la política de Reforma y Apertura de Deng Xiaoping para instaurar su “socialismo de características chinas” transformó no solo a su país sino al mundo. Si el XIX fue el siglo inglés y el XX de los Estados Unidos, el XXI se perfila para ser el siglo chino. Y la Argentina es un buen ejemplo de esta transferencia. En abril de 2020, China desplazó a Brasil como el principal socio comercial del país. Una anomalía de la pandemia (en agosto, Brasil volvió al primer lugar) pero una señal clara de la estrechísima relación comercial entre ambos países. En 2019, el país exportó a China bienes agropecuarios por US\$ 6.457 millones, la primera vez en décadas en que se registró superávit comercial (una anomalía, en este caso, de la recesión). El 29 de septiembre, a días del 71° aniversario de la creación de la República Popular China, el presidente Alberto Fernández y su par Xi Jinping conversaron durante 40 minutos por teléfono. Según dejaron trascender, el tema principal fue la disposición del gobierno de ingresar en la Iniciativa de la Franja y la Ruta, un proyecto global de infraestructura y financiamiento al que ya suscribieron 19 países de la región. Una semana antes, la embajada de Estados Unidos en Buenos Aires había publicado un video en sus redes advirtiendo sobre las “implicancias” de la iniciativa china: “prestamos usureros y opacos”. Tensiones diplomáticas esperables en la era Trump.

Otras relaciones carnales

## La encrucijada argentina

► En un contexto global complicado, ¿cuáles son los límites del “pragmatismo” internacional de Alberto Fernández en su relación con la potencia asiática?



Alberto Fernández y su par chino Xi Jinping.

Aunque no hubo comentarios oficiales sobre el tema, la conversación sucedió días antes del anuncio del Banco Central sobre la autorización para utilizar el yuan para pagar importaciones o emitir contratos futuros, como los que ya tiene disponibles Matba Rofex para la soja. La decisión desactivó los rumores sobre una conversión total o parcial a dólares del fa-



“América latina es una región que absorbe reglas, no las impone. Frente a la bipolaridad China/EEUU, no hay una estrategia coordinada entre México, Brasil y la Argentina”.

Juan Negri, UTDT.

moso swap (que ya suma poco más del 45 por ciento de las manguetas reservas locales) por los que el país hubiera debido pagar intereses. La activación hubiera tensado aún más la cuerda con los Estados Unidos, el país que en noviembre llega a una de las elecciones más importantes de su historia. Si en 2018 la guerra comercial transformó las reglas del comercio internacional, todo el mundo se pregunta si una derrota de Donald Trump volverá a hacerlo. “El Gobierno apostó fuertemente a dos cosas”, dice Alejandro Corbacho, director del Depto. de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA. “La primera es que no va a ganar Trump. Y la segunda es que China sea su palanca de apoyo”.

Para Corbacho, la razón de esta estrategia es el “odio visceral del Gobierno a los Estados Unidos”, lo cual hace que “entregue más de lo que China está pidiendo” y que “las oportunidades de negocio fuera de China se restrinjan”. Su diagnóstico es que “Argentina se está aislando” y que la principal consecuencia de una alianza fuerte con China es la “reprimarización de la economía”. Juan Negri, de la Universidad Di Tella, tiene otra visión. Más allá del visto bueno a la Franja y la Ruta, los principales proyectos de inversión de China en la Argentina aún no terminan de activarse: la cuarta central nuclear, las represas de Santa Cruz e incluso el proyecto de producción de carne porcina no tienen todavía rumbo definido. “No hay que mirar la política internacional en términos de malos y buenos”, aclara Negri, pero observa con preocupación la incidencia china. Y explica: “América latina es una región *rule-taker*, absorbe reglas, no las impone. Frente a la bipolaridad China/EEUU, no hay una estrategia coordinada. Brasil estaría a priori en contra del 5G de Huawei y la Argentina a favor. La región perdería autonomía”. Corbacho y Negri coinciden en que un triunfo de Joe Biden no cambiaría la preocupación de fondo: que la región no caiga en manos de China. Aunque pudiera haber “menos palos y más zanahorias”, la guerra comercial llegó para quedarse. <AP> *Tomás Rodríguez Ansorena.*



Auditoría  
Asesoramiento impositivo,  
legal y outsourcing  
Consultoría

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

# Transformando desafíos en oportunidades



**pwc**

[@PwC\\_Argentina](https://twitter.com/PwC_Argentina) [/PwCArgentina](https://www.facebook.com/PwCArgentina) [/PwCArgentina](https://www.youtube.com/channel/UCPwCArgentina) [/PwCArgentina](https://www.linkedin.com/company/PwCArgentina) [/pwcartentina](https://www.instagram.com/pwcartentina)

©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.

## Perfil

# Federico Calello

Vicepresidente de Kimberly-Clark para Latinoamérica Sur



▷ Con 20 años en la empresa, tiene a su cargo seis países de la región. Su estilo de liderazgo y cómo trabaja la empatía.

Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público de la Universidad Católica Argentina, el primer trabajo de Federico Calello fue como Analista de Investigación de Mercado en DaimlerChrysler. Estuvo allí unos pocos años, hasta que la crisis del 2001 hizo que Calello se replanteara si la industria automotriz tenía potencial en ese momento, y decidió cambiar de sector. Optó por consumo masivo, donde preveía mayor protagonismo por parte de las empresas que lo conformaban.

Así, aplicó y entró en junio de 2001 a una posición en Kimberly-Clark que poco tenía que ver con su experiencia hasta el momento. “Era en créditos. No me interesaba tanto, yo tenía un interés más comercial. Pero mi pensamiento era que si te interesa la compañía tenés que entrar aunque sea a hacer fotocopias, y después te vas acomodando”, recuerda y dice que lo que lo tentó de la empresa fue su filosofía de manejo de talento.

Desde entonces, Calello fue haciendo un pasaje por distintas áreas de la firma dueña de marcas

ICBC  Pymes

0810 555 9000  
Lunes a viernes de 9 a 17 hs  
pymes.icbc.com.ar

 **Sofía ICBC Pymes**

¿Habilitaste e-cheq en la plataforma del banco?

¡Sí, buenísimo! Es muy fácil de usar.

Ahora no tenés que ir más a buscar la chequera a la sucursal. 😊

¡Sí, gracias por la recomendación!  
¡Nos hablamos pronto!

**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.

ICBC 

PROPUESTA PARA CARTERA COMERCIAL. PARA MÁS INFORMACIÓN, INGRESÁ EN PYMES.ICBC.COM.AR. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A. ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA BAJO LA LEY ARGENTINA. SUS ACCIONISTAS LIMITAN SU RESPONSABILIDAD AL CAPITAL APORTADO.

como Huggies, Kleenex y Kotex, entre otras, y muchas de esas áreas no tenían tanta relación con el departamento comercial, pero fue aceptando los desafíos para aprender sobre la totalidad del negocio. “Aunque no me motivaban tanto, iba a poder obtener un aprendizaje. Decidí hacer un camino un poco más largo. Entendí qué oportunidades había y me tomé mi desarrollo profesional de forma no tan ansiosa. Fue una decisión acertada porque en esos momentos en los que estás recién empezando tenés la posibilidad de aprender cosas que de otra forma te perderías. Entendí cómo era ‘la cocina’”, explica el número uno.

En 2007, asumió como gerente de Trade Marketing y en 2012 dio el salto hacia ventas, como gerente del área. “Entendí que lo comercial era importante, pero siempre y cuando fuera de forma holística”, remarca hoy.

Finalmente en 2014, y con solo 35 años, asumió como gerente General de la filial argentina. “Implicó un desafío adaptativo: liderar a mis compañeros, que habían crecido conmigo. Era un contexto de país complejo, además. Hicimos un grupo bárbaro, pusimos una misión muy fuerte de seguir creciendo”, resume.

En 2016, llegó la oportunidad de liderar un nuevo mercado, y se instaló en Lima para ser General Manager de Perú, y, dos años después, sumó Bolivia a sus responsabilidades, dos operaciones muy

importantes para la multinacional. “En lo personal crecí mucho. Allí nació mi tercera hija y conocí una realidad distinta a la Argentina. Abrí la cabeza”, aporta.

En 2018 un cambio organizacional en Kimberly-Clark hizo que se conformara la región de Latinoamérica Sur, con seis países, y Calello asumió su liderazgo. El desafío era grande: armar una nueva región que congregue a la

“Mi paso por ventas me enseñó a liderar equipos grandes y diversos. Entendí que hay un liderazgo situacional, según los distintos momentos y perfiles”.

Argentina, Paraguay, Uruguay, Chile, Perú y Bolivia, integrarla y armar nuevos procesos. “Después de dos años estoy muy contento de cómo evolucionamos y nos integramos”, dice.

Para conducir equipos de países unidos por la cercanía pero diferentes en sus culturas, Calello aprovechó la filosofía del 70-20-10, enfocada un 70 por ciento en la experiencia, un 20 en el mentoreo y un 10 en la formación específica. “De mi paso por ventas aproveché lo que me enseñó liderar equipos grandes y diversos. Ese fue el clic para poder crecer. Entendí que hay un liderazgo situacional, según los distintos momentos y perfiles. Y que hay que tener plasticidad como líder y aprender a adaptar ese liderazgo. El otro punto es el *empowerment*, uno tiene que

generar un modelo en el que le dejas en claro los objetivos pero en el medio tienen que haber un enorme *empowerment* de la gente”, explica.

A escala regional, Calello concibe que hay distintas palancas que hay que mover en función de la situación de cada país, de su cultura y, sobre todo, de hacia donde se quiere movilizar el negocio. “Fui incorporando distintas formas de motivar a distintos

grupos y vas entendiendo cuál es la palanca que influye más en los líderes de cada país. En este nivel, el *skill* más importante es la empatía. Entender qué moviliza a esas personas y en qué situación están”, dice y habla específicamente sobre la empatía cognitiva, aprender a sentir lo que el otro siente, que, asegura, es muy difícil de aplicar porque requiere paciencia, entendimiento, preguntas y reflexión. “Es lo que estoy aprendiendo ahora. Entender dónde está la otra persona en su cabeza no habiendo vivido sus mismas experiencias”. Previa a la llegada de la cuarentena, Calello viajaba tres semanas al mes entre los países que tiene a cargo y otros destinos. “Había un nivel de necesidad de presencia física importante. Esto vino a cambiar eso. A tener que

activar otras formas de trabajo menos presenciales. Armamos un esquema de trabajo nuevo, donde el empoderamiento es muy fuerte. Es el cambio más grande que vemos a futuro”, reflexiona y apunta que hoy se vive un momento donde está la oportunidad de elegir con qué prácticas seguir en el futuro donde seguramente el denominador común vendrá de la mano de más flexibilidad y empoderamiento de los equipos.

“Veíamos que dedicábamos mucho tiempo a la planificación. Cada tres meses los escenarios cambian de manera abrupta. Así que nos enfocamos más en el hacer, probar y ajustar y menos tiempo al planificar. El camino lo vamos a hacer nosotros con mucha muñeca, adaptándonos al camino y con mucho de prueba y error”, comenta y en esa línea la empresa presentó el programa Jump para adoptar la agilidad, que se lanzó en enero de este año y fue fundamental para el desarrollo del negocio en el contexto de pandemia.

Casado y con tres hijos (conoció a su mujer cuando estaban estudiando en la facultad), admite que valora poder estar más tiempo en su casa, aunque es un fanático de los viajes. Su trabajo lo llevó a recorrer varios países del mundo, y ahora aprovecha el momento obligado de menor movimiento corporativo para salir a caminar, andar en bicicleta, y dedicarle más tiempo a la lectura y las series. <AP> *Eugenia Iglesias.*

# Trayectoria y Reconocimiento Internacional

Solicita entrevista online



## MBA Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. 815/11

### ARTICULACIÓN Y ACREDITACIONES



Posgrado en Management

Especialización en Gestión de Proyectos

Maestría en Agronegocios

Maestría en Economía

Posgrado en Recursos Humanos

Maestría en Estudios Internacionales

Especialización en Finanzas

Maestría en Evaluación de Proyectos

## MFin Maestría en Finanzas

CONEAU Res. 539/11

### ARTICULACIÓN Y ACREDITACIONES



### Ciclos de

- CEOs
- Mujeres Líderes de Negocios
- Comunidad de Negocios
- Gestión PyMEs

**Centro de Estudios en Neuromanagement:** Neurociencias aplicadas a las organizaciones.

**Premio CHRO del año:** Comprometidos con el reconocimiento anual a los Líderes de Recursos Humanos del país

## Pases del mes

**Martín Tolcachir**  
CEO de DIA Argentina

Se incorpora a DIA como Consejero Delegado con el objetivo de seguir impulsando el proceso de cambio que la compañía está llevando a cabo en el país. Tolcachir cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de la distribución, en compañías de alimentación como Carrefour y de bienes de gran consumo como Electrolux, donde llegó a liderar todo el negocio para la región del Cono Sur. Alejandro Grande, que hasta la fecha ocupaba la dirección de DIA Argentina con la de Recursos Humanos, liderará ahora de manera exclusiva esta última dirección y continúa siendo parte del Comité Directivo de la Compañía.

**Ana Inés Álvarez**

De Responsable de la Promesa AVON para erradicar la violencia hacia mujeres y niñas y del Premio Fundación AVON a Directora Ejecutiva de Fundación AVON.

**Diego Arias**

De Ejecutivo Senior de Ventas de AdSales de Torneos y Competencias a Ejecutivo de Ventas del departamento de AdSales Argentina de WarnerMedia.

**Cynthia Bar**

De Directora de Legales de Coca-Cola a Directora de Legales para la región sur de Latinoamérica de Kimberly-Clark.

**Martín Cortabarría**

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

**Lucas Cutaia**

De Gerente Técnico de Productos Veterinarios a Director Ejecutivo de Productos Veterinarios de Syntex.

**Horacio Mariscal**

De Director comercial en

Teads a Director Comercial de Smartclip.

**Martín Massimino**

De Gerente General de la División Volkswagen a Director Comercial de Volkswagen Group Argentina.

**Paz Mayoral**

De Senior Client Officer de Ipsos a Strategic Client Director de Quiddity.

**Facundo Mounes**

De Game Designer de Bigfoot Gaming a Lead Game Designer de Wildlife.

**Rita Pungitore**

De Directora de Healthcare-Improvement a Business Line Manager Industrial de Air Atlas Copco Argentina.

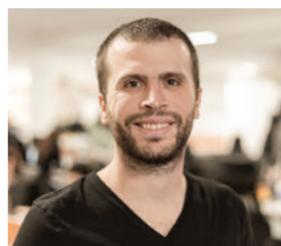
**Martín Sigwald**

De Associate Project Manager de JP Morgan Chase a Portfolio Manager de Quiena Inversiones.

**Nicolás Zarlenga y Federico Plaza Montero**

De Directores Creativos Regionales de HOY a CCOs & Partners de The Juju Argentina.

## Gente para tener en cuenta

**Juan Marengo Otálora (39)**  
Director General de Be Influencers

Es licenciado en Sistemas de la Universidad CAECE y graduado en Periodismo en el "Instituto Grafotécnico" en Buenos Aires. En 2007, comenzó a trabajar en la agencia de publicidad SCA; y, entre 2010 y 2017, fue presidente de la agencia de publicidad digital e4, donde estuvo a cargo del diseño de las estrategias, así como de los departamentos creativos, de redes sociales y de medios para clientes como Havanna, Hileret, TRESemé, St. Ives, Hush Puppies, Veritas, Summit Agro, Granja del Sol, Cocinero, Molinos, entre otros. Desde 2017 está a cargo de la agencia Be Influencers, donde lideró campañas para marcas como TNT, Warner Channel, Cartoon Network, Colgate, Clorox, Aeroméxico y Microsoft. Además, es director académico y docente del Programa Ejecutivo Marca Personal de la Universidad Di Tella; y director académico del programa SMART de la Universidad Siglo 21. Su desafío, en lo que a lo laboral se refiere, es "hacer de Be Influencers la mejor (no la más grande) agencia de influencers en Latinoamérica y, por qué no, el mundo". En cuanto a los planes específicos, "hacer crecer las operaciones de México y el Reino Unido mientras seguimos consolidando el equipo de Buenos Aires".

**Julián Sanclemente (34)**  
Director General y CEO de Alprestamo

Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Austral con un Máster DPME en el IAE. Arrancó su carrera profesional en Proximitas, una de las primeras Agencias Digitales de Argentina, en 2008. Allí, manejaban cuentas como Galicia, Huggies, Laboratorios Andrómaco y Farmacity. Su jefa en aquel entonces era Silvia Tenazinha, actual gerenta Comercial del Santander. En 2010, pegó el salto a Telecom Personal para crear la gerencia de Mobile Marketing, donde desarrollaron todos los canales que Personal tenía con sus clientes y generaron inventario para la venta de publicidad Mobile (SMS, WAP, Display). Tras cinco años allí, decidió emprender con DKS, una agencia Mobile que hoy tiene presencia en siete países de América latina. Y en 2017 vio la luz Alprestamo, un primer marketplace de servicios financieros que opera ya en toda la región. La meta de negocio que tiene es "democratizar la industria financiera" porque están convencidos de "estar construyendo una nueva forma de interactuar" con estas entidades. En lo personal, ve como un desafío "ser capaz de crecer de forma ordenada sin dejar de lado las relaciones interpersonales" porque "detrás de cada persona hay motivaciones, miedos y sueños".



Histórica planta de la Cervecería y Maltería Quilmes

## Aniversario

# Cervecería Quilmes celebra 130 años con planes para 100 más

Una de las compañías símbolo de la Argentina ratifica su compromiso con el país que la vio nacer en el siglo XIX

Bajo el lema "Unir a la gente por un mundo mejor", Cervecería y Maltería Quilmes celebra 130 años y deja en claro su compromiso con el desarrollo socioeconómico y productivo para todas las regiones de la Argentina, con un plan pensado a largo plazo.

A principios de septiembre anunció inversiones por más de \$ 5.000 millones para el desarrollo de la agroindustria cervecera en el país, un desembolso que se realiza ya este año con el objetivo de sustituir importaciones, readecuar la producción local y aumentar las exportaciones. De esta forma planea sostener los 6000 empleos directos y 130.000 indirectos en toda la cadena de valor, que incluyó 1000 trabajadores nuevos en los últimos ocho años.

En la misma línea, montará una nueva línea de producción en Cervecería Quilmes, dará inicio a la elaboración de marcas internacionales como las cervezas Corona y Michelob Ultra por primera vez en Argentina, ampliará la Maltería en Tres Arroyos, abrirá una nueva planta de desgerminado de maíz en Cervecería Corrientes, ampliará el



Parque Eólico Budweiser en Córdoba

depósito en Cervecería Zárate y lanzará Quilmes 0,0%, la primera cerveza con cero alcohol de la Argentina.

Otra fuerte decisión, que marcó un hito en el país, fue el acuerdo con Central Puerto por el que, a través del Parque Eólico Budweiser de Córdoba, Cervecería y Maltería Quilmes se convirtió en la primera empresa de consumo masivo en utilizar energía 100% renovable.

**Entre todos #LoDamosVuelta**

La pandemia de Covid-19 significó un desafío económico para las empresas locales, pero para algunas fue la ratificación del compromiso social con la Argentina. Cervecería y Maltería Quilmes activó en estos meses un plan de ayuda humanitaria para la comunidad, haciendo foco en las comunidades vulnerables, en el personal de salud que está trabajando para cuidarnos y junto a pymes de todo el país montó un plan para ayudar a mitigar el impacto económico que trajo esta crisis.

Entre las acciones más destacadas se puede mencionar donaciones a hospitales, centros de salud y organizaciones del tercer sector en diversas localidades. Se entregó agua mineral, kits de protección médica, camas de plástico reciclado y raciones de comida. Además produjeron alcohol satirizante al 70% hecho a partir de alcohol de las cervezas y destinaron parte de la cebada, el ingrediente principal de la cerveza, para la elaboración de pan destinados a familias en situación vulnerable del municipio de Quilmes.

Otra de las acciones que en el marco de la pandemia realizó Quilmes es el lanzamiento de la plataforma colaborativa Valor. Con un alto impacto social tiene como finalidad reducir la inequidad social a través del trabajo colaborativo con distintas organizaciones sociales, la Universidad de la Matanza, la organización Conciencia y colaboradores voluntarios. El programa apunta a fortalecer, desarrollar y capacitar a las Organizaciones Sociales Civiles que trabajan iniciativas de educación, nutrición y empleabilidad en las comunidades cercanas a las cervecerías, plantas de gaseosa y malterías.

Las hermanas Ornella, Carla y Mora Basilotta trabajan en el rubro de indumentaria y textil hace más de 12 años. Juntas habían montado su propia marca de ropa femenina que llevaba su apellido y llegó a tener presencia en todo el país.

Fracking Design nació como un proyecto dentro de la propia marca. “Empezamos a crecer mucho y en un momento nos encontramos con una crisis de identidad vocacional. Teníamos una necesidad de cambiar y surgió la idea de hacer una colección cápsula con fibras naturales autóctonas”, dice Ornella, la encargada del diseño. En ese momento, las hermanas viajaron a Neuquén en búsqueda de lanas, pero en el viaje se encontraron con un material nuevo: de visita en una planta que trataba residuos petroleros, vieron los bolsones de arena que Vaca Muerta tiraba y terminaban quemándose. “Eso era una tela, no podíamos creerlo. Ahí se nos ocurrió reciclarlo”, apunta. Fue tal el entusiasmo que la marca mutó en una marca nueva de marroquinería reciclada. Volcaron todos sus años de experiencia en crear un producto *premium* hecho a base de los residuos de las *big bags*. “Un solo pozo descarta unos 26.500 bolsones que no se reciclaban”, apunta Ornella.

## Basura de uno, tesoro de otro

► Tres hermanas crearon una marca de marroquinería premium hecha a partir de las bolsas de arena que descartan en Vaca Muerta.



Las hermanas Ornella, Carla y Mora Basilotta, con su emprendimiento.

En 2018 se lanzó oficialmente la nueva empresa, que requirió todo un proceso de transformación para la firma anterior. Ambas marcas convivieron durante un tiempo, hasta que las hermanas Basilotta decidieron enfocarse cien por ciento en Fracking Design. “Hicimos una acción de marketing con la ropa que nos quedaba. Viajamos por todas las provincias donde teníamos clientes y fuimos contando sobre el nuevo pro-

yecto para ver cómo reaccionaban e hicimos una preventa mayorista”, cuenta la fundadora. En ese momento, quedaron seleccionadas para formar parte del programa de incubación que tiene el Centro de Entrepreneurship de la Universidad de San Andrés. Además de mentorías recibieron capital semilla, que junto con el dinero de la preventa y un extra proveniente de la marca anterior sumó \$ 5 millones para arrancar. “En Neuquén se viralizó

muy rápido el proyecto y muchas petroleras nos comenzaron a llamar para hacer *merchandising* con su propio residuo. Eso nos dio un gran empujón monetario también”.

Las tres hermanas complementan muy bien sus perfiles. Además del diseño a cargo de Ornella, Carla es politóloga y especialista en Comercio Exterior, por lo que se encarga de la pata administrativa y del trato con los clientes corporativos. Mora, por su parte, es licenciada en Comunicación y tiene a su cargo las redes y el *e-commerce*. Llegan a los clientes de forma directa a través de su tienda virtual, pero también apoyan el negocio en la venta mayorista a revendedores del interior del país.

La empresa, que tiene el sello de Buen Diseño Argentino que otorga el ministerio de Producción, tiene un catálogo de accesorios que va desde mochilas, carteras, y monederos hasta calzado, fundas o materas. El proyecto es de triple impacto: social, ambiental y económico. “Parte de nuestro propósito es fomentar el trabajo justo, por lo que relevamos cooperativas de Buenos Aires y de Neuquén para armar toda una cadena productiva”, explica Ornella. El plan a futuro es comenzar a exportar y llevar sus diseños al mundo. <AP> Eugenia Iglesias.

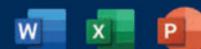
**En cifras** Fundación: 2018 Inversión inicial: \$ 5 millones. Fact. 2019: \$ 21 millones Cant. de empleados: 4

 Negocios

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

# ¡JUGÁ DE LOCAL, A PRECIO LOCAL!

Aplicaciones online de Office



**OneDrive:** Almacenamiento en la nube 1 TB.



**Teams** para trabajo en equipo y videollamadas.



Casilla de correo de 50 GB para asociar tu dominio



TODO Y MÁS POR

AR \$ **414**  
+ imp.

Sin retención del 35% ni impuesto PAIS.

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

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

## Ecosistema

Pitch / Kargho Global Logistics

Dicen que las mudanzas son una de las situaciones más estresantes que una persona puede vivir. Por eso, un grupo de emprendedores diseñó una plataforma para simplificar este proceso. Kargho Global Logistics nació oficialmente en 2018 y durante dos años encaró un proceso de desarrollo y mejora tecnológica hasta que finalmente vio la luz en septiembre de este año.

La firma conecta a usuarios que tienen una carga para transportar con fleteros que busquen ampliar su base de clientes. Al frente del emprendimiento se encuentra Gonzalo Vila, quien desde 1991 es director ejecutivo de Geveco, representante y distribuidor exclusivo de los neumáticos Dunlop en Argentina y Uruguay.

"La idea surgió básicamente de la experiencia de más de 30 años de mover productos en el país y en todo el mundo. Buscamos facilitar la búsqueda para todo aquel que tiene una carga y contactarlo con quien tiene ese material para transportar", expresa Vila, CEO de Kargho.

El proyecto lo lleva adelante con Mariano Rodríguez, como CTO, con quien tiene un largo historial a la hora de idear *startups*.

"Nos conocemos hace más de 20 años. En los 90 hicimos un desarrollo tecnológico enorme, era un metabuscador parecido a lo que hizo Google e iba a recibir fondeo de BellSouth. Pero después nos queda-

## Fleteros del futuro

► Durante dos años desarrollaron una plataforma para simplificar y transparentar el transporte de cargas y las mudanzas. Cómo funciona la app.



Gonzalo Vila, CEO de Kargho.

mos sin ese financiamiento", recuerda.

Parte del trabajo previo a su lanzamiento también tuvo que ver con la tecnología a utilizar. "Todo lo que es documentación de embarque, remito y documentos visibles de los choferes está todo en *blockchain*", explica Vila. Para esto, el ejecutivo realizó una certificación en esta tecnología en la Escuela de Negocios Sloan del MIT.

Inicialmente pensaban lanzar la *app* en agos-

to; sin embargo, decidieron esperar un poco hasta que hubiera un horizonte más claro respecto de la situación de las mudanzas y fletes durante el aislamiento. Además, próximamente estará disponible la plataforma de escritorio para las compañías de transporte que tengan flotas más grandes.

La operación en principio se centrará en el AMBA, aunque desde la firma aseguran que en el futuro cercano esperan ampliarla a la provincia de Buenos

Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis y Mendoza. Además, proyectan expandirse a Uruguay y Chile a fines de 2020 y a Bolivia y Paraguay el próximo año. "En Argentina hay 135.000 transportistas y nosotros esperamos tener al menos un 5 por ciento en la plataforma", detalla.

**¿Cómo es el modelo de negocios?** "El cliente publica lo que tiene para mover y los transportistas cotizan y realizan una propuesta. Luego, el cliente elige entre todas las ofertas. Las dos partes tienen claridad y cobran y pagan lo cotizado. En el medio nosotros cobramos un honorario al transportista, pero no basado en porcentajes ni comisiones sobre el valor de transacciones sino que es calculado con un algoritmo en función de variables como oferta y demanda, valores promedio y mapa de calor de transacciones", explica el entrevistado.

**¿Cuál es su foco de clientes?** "Hoy estamos arrancando con individuos y pequeños comercios, desde mudanzas y muebles hasta empresas que hicieron ventas por redes y necesitan mandar un producto. Es el mercado más fragmentado y más complejo porque tiene muchas operaciones de valor de *ticket* menor. Después, iremos escalando a diferentes tipos de operaciones y tamaños de carga", cierra Vila. <AP> Javier Ledesma Cascio

**En cifras** Fundación: 2018 Inversión inicial: US\$ 150.000. Fact. 2021: US\$ 1,5 millones (p). [www.kargho.com](http://www.kargho.com)



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

[PAN-ENERGY.COM](http://PAN-ENERGY.COM)

Pan American  
**ENERGY**

Energía responsable



**E**n el dominio de cifras negativas que desencadenó este año la pandemia (y en el que la cuarentena también aportó su cuota al empujón), las caídas para el récord no dejan fichas a salvo. Entre el derrumbe proyectado para el PBI en torno al 12 por ciento, el alza del desempleo al 13,1 por ciento en el segundo trimestre (con la pérdida de medio millón de puestos de trabajo formales y más de un millón informales solo hasta mitad de año) y el salto de la pobreza al 40,9 por ciento de la población asoma el fuerte desplome que está sufriendo la inversión. Según los últimos datos relevados por el Indec, en el segundo trimestre de 2020 la inversión cayó 38,4 por ciento en la comparación interanual y 27,3 por ciento frente al trimestre anterior. Tocó así sus mínimos históricos equiparables a lo sucedido en 2002, al representar el 9,5 por ciento del PBI. Un deterioro inédito que condiciona lo que pueda pasar en los próximos años.

Cada vez más economistas de distinto enfoque y no necesariamente enrolados en la ortodoxia levantan su voz para advertir sobre las consecuencias que esta contracción tan marcada de la inversión causará en el mediano plazo. Una economía que no invierte hoy se queda sin combustible para crecer mañana. Y es imposible pensar en una solución de fondo a la pobreza y los problemas estructurales que sufre la Argentina si no se restablece un proceso virtuoso de crecimiento genuino, apalancado en la inversión y las exportaciones. Ese tren que el país perdió hace ya una década por haber recargado la mochila de distorsiones de todo tipo y con un peso del gasto público que el sector privado no está en condiciones de soportar.

La señal de alarma que se escucha cada vez más fuerte por estos días apunta a dos niveles: por un lado, plantea que con guarismos de inversión tan escasos el país no logrará cubrir siquiera la depreciación del capital este año. Es una casa en la que se rompe una canilla y no se la arregla, comparó con su estilo llano el economista y expresidente del Banco Nación Carlos Melconian, uno de los que puso el tema sobre la mesa. Pero la principal advertencia mira un poco más allá: no hay expectativas de que los factores que atentan hoy contra la inversión puedan ser removidos en los próximos años sin un shock de credibilidad y un plan integral que restablezca la confianza. Ese punto, unido al clima enardecido por el profundo deterioro económico y social que ocasionó la pandemia, constituye la mayor preocupación. Y se acaba el tiempo para evitar una crisis aún mayor.

“Es un problema histórico de la Argentina. La volatilidad macroeconómica, la incertidumbre y la baja calidad institucional atentan contra las decisiones de inversión de las empresas”, señala al respecto Bernardo Kosacoff, profesor de la Universidad Di Tella y uno de los mayores expertos en competitividad. “Hoy, la inversión no alcanza para amortizar el capital y las perspectivas no son nada buenas”, dice. Al

analizar el comportamiento de la inversión hasta que estalló la pandemia, Kosacoff muestra que entre la crisis de 2002 y el 2018 siempre estuvo por debajo del 20 por ciento del PBI, con su mejor registro en 2007 (19,52) medida a precios corrientes. Desde 2012, se ubicó en el orden del 15 por ciento o incluso por debajo. Y este año no llega a los dos dígitos.

En los países que crecen en forma sostenida, explica Kosacoff, la inversión medida contra PBI se ubica entre 20 y 24 puntos como base. “Si mejora la productividad y aumenta la inversión destinada a innovación, infraestructura y educación, podría acelerarse el crecimiento con un poco menos de inversión total. Pero estamos muy lejos de eso. La inversión pública es una parte muy chica y no necesariamente la de mayor productividad”, advierte.

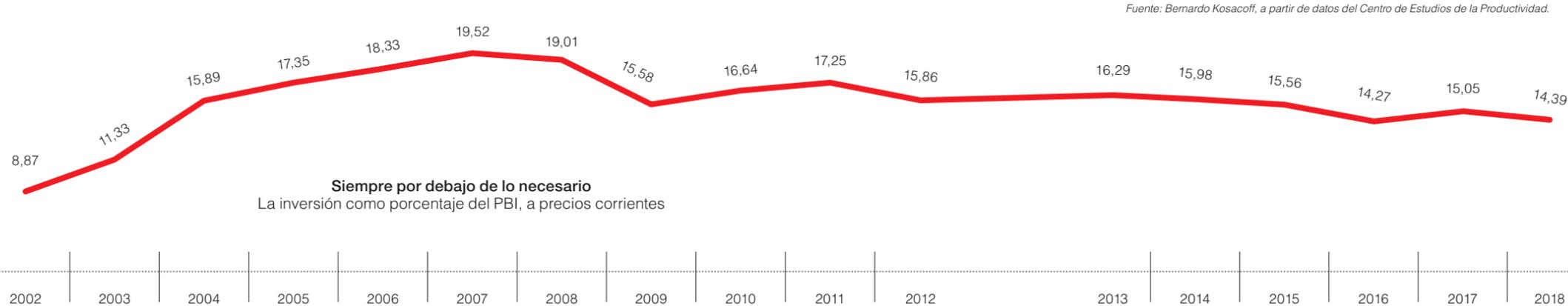
#### Viene de años

El sitio Global Economy reúne datos económicos de 200 países. En su apartado en el que analiza la relación inversión/PBI, de todos los que muestran números actualizados correspondientes al segundo trimestre de este año –cuando se sintió el mayor impacto de la pandemia en América y Europa– solo uno está en un dígito (9,54 por ciento): la Argentina. Ningún otro país de la región descendió a un nivel tan bajo. El que más se acerca es Perú, con un 11,84 por ciento desde un 18,93 del primer trimestre del año. La Argentina pasó del 12,57 al 9,54 por ciento entre el primer y el segundo trimestre 2020.

“Es fundamental ver qué le pasaba a la economía antes de la pandemia”, subraya en referencia a ese número Luis Secco, director de Perspectiv@s Económicas. “Los datos del primer trimestre en materia de inversión fueron pésimos. Tuvimos una caída del 10,8 por ciento respecto del cuarto trimestre del año anterior, en un contexto en el que se suponía que estaba la expectativa de un nuevo gobierno. La Argentina invierte la mitad que el promedio de los países del mundo”, sentencia.

Con esa inversión, más el clima de desconfianza que se intensificó en las últimas semanas, el panorama es desalentador en términos de continuidad, plantea Secco. “Lo que digo es que lo que está pasando no es algo nuevo. No es que cuando pase la pandemia se recuperará y lloverán las inversiones, parafraseando al gobierno de Macri. Para muestra tenemos el primer trimestre de 2020”, insiste.

Película de terror. Así califica los datos de este año Fausto Spotorno, economista y director de la consultora Orlando Ferreres & Asociados. “En nuestros cálculos, la inversión terminará el año con una caída del 20 por ciento”, indica Spotorno, uno de los especialistas que sigue más de cerca las proyecciones macro. Para 2021, no esperan variaciones: la cuenta daría cero respecto de este año. Es decir, que se invertiría lo mismo que en 2020. “No vemos más inversión que este año. La única buena noticia sería que no se desplome más”, afirma. Este año, el PBI caerá 12 por ciento, según prevé la consultora. Entre los componentes que hacen a la inversión, la construcción caerá 21,5 por ciento y maquinaria y equipo, 17,8.



Fuente: Bernardo Kosacoff, a partir de datos del Centro de Estudios de la Productividad.

“Con este nivel de inversión no podés aspirar a crecer. Por eso es tan grave la situación. Hay una preocupación muy grande en toda la profesión. Hacía rato que no veía a todos los economistas tan del mismo lado y preocupados”, resume Spotorno.

Sin minimizar la gravedad del cuadro, hay una mirada más inmediata y otra más larga. En el cortísimo plazo, como la caída de la actividad está explicada por la pandemia y el aislamiento, se puede inferir que no hay destrucción de capital como ocurre en otros fenómenos externos que afectan a una economía, como por ejemplo, un terremoto. Si se genera confianza, eso podría facilitar una recuperación porque existe capacidad ociosa, analiza Fernando Marengo, socio economista jefe de Arriazu Macroanalistas. Pero formula una salvedad: que no haya quiebras extendidas de empresas.

Marengo enfoca el problema de la inversión con esa doble óptica. “Es poco probable que haya un problema de inversión en el corto plazo en la Argentina. De cumplirse el crecimiento del 5,5 por ciento para 2021 que fijó el Gobierno, para fin de ese año la economía estará un 10 por ciento por debajo del nivel de fin de 2019”, dice, respecto de que la falta de inversión se transforme en un obstáculo para el hipotético rebote en 2021. Para este año, el economista de Arriazu prevé una caída del PBI superior al 12 por ciento.

“El planteo de la inversión es todo un desafío de mediano plazo –remarca–. La reducción de la pobreza demanda cre-

cimiento sostenido y no hay forma de generarlo sin inversión. Hace cuatro años hicimos un cálculo, que hoy es claramente peor: habría que crecer al 4,5 por ciento durante 20 años para que la pobreza baje a un dígito. Estamos partiendo de un nivel peor que ese, lo cual demandará más tiempo y más tasa de crecimiento. Es imposible pensar en eso sin inversión”.

Camilo Tiscornia, socio director de C&T Asesores Económicos, hace un análisis similar. “El panorama no es bueno para la inversión. Pero en este momento hay capacidad productiva ociosa. Ahora, si se piensa en el largo plazo es imposible proyectar crecimiento sin inversión”, comparte. El analista se detiene en uno de los aspectos que dan forma al pensamiento estructural del Gobierno: que es posible una recuperación rápida (con alguna reminiscencia de 2003) porque lo que colapsó fue la demanda. Y que en el orden de cosas las inversiones vienen después, no antes. “Dentro de ese razonamiento –dice–, si se pudiera generar más demanda la economía podría responder con producción porque hay capacidad productiva. Pero hoy existe una limitación muy importante: la inflación. Cualquier política keynesiana puede traducirse en más inflación antes que en mayor producción”. Una de las tantas diferencias con el escenario añorado de 2003, muy diferente al actual.

Para Tiscornia, la inversión sería un elemento de demanda genuina que, de existir, contribuiría a una expansión de la economía. Pero hoy no están dadas las condiciones para ello en términos de expectativas, aclara. “Si la economía se recuperara rápidamente, esa falta de inversión que a corto plazo no representa un riesgo sí se traduciría en cuellos de botella”, alerta.

rápidamente en medio de la creciente alteración por el dólar. Y la reacción oficial de restringir aún más el acceso al billete verde en todos los niveles para detener la pérdida de reservas ahondó la desconfianza. Una dinámica que empeoraba al cierre de esta nota porque el goteo seguía y no había indicios de medidas que cambiaran el enfoque del problema.

“Lo más preocupante es cuando las políticas tratan de priorizar el stock de divisas de corto plazo e hipotecan el mediano plazo –opina Marengo–. Lo más importante de haber evitado el default era, justamente, permitirle al sector privado conseguir financiamiento para inversiones. Pero ahora se restringen las divisas para el pago de deudas. Es una locura”. El economista subraya que obligar al sector privado a reestructurar –una de las últimas medidas que abarcó el súper cepo para intentar detener la sangría de las reservas– condiciona la posibilidad de financiamiento de mediano plazo, y por ende la inversión, el crecimiento y la posibilidad de bajar la pobreza. “El principal problema son los incentivos”, insiste.

Secco también repara en el efecto de las señales generales a contramano. “La inversión se recupera en el futuro. Cualquier cosa que dificulte hacer hoy un cálculo económico y proyectar las variables complica el panorama”, afirma y explica: “Para un inversor, la Argentina es una planilla de Excel en la que hay que completar el valor del tipo de cambio, la tasa de inflación, los impuestos a pagar... Se pueden armar muchas filas. En ninguna de ellas se puede proyectar con un mínimo de previsibilidad, dentro de ciertos márgenes. Si no se sabe cuánto valdrá la moneda, cuál será la inflación, cuáles serán los impuestos y las regulaciones, ese futuro se vuelve demasiado incierto y la tasa de inversión se reduce”.

Kosacoff apunta en el mismo sentido: “La inversión es una decisión del presente que compromete el futuro por muchos años. Hundir activos específicos, calificar recursos humanos, innovar... El proceso es irreversible e indivisible. A mayor

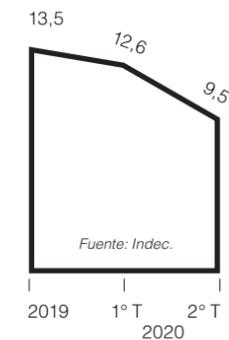
incertidumbre, se preferirán las colocaciones flexibles antes que invertir en activos productivos. Y la Argentina es un caso extremo de alta incertidumbre y baja calidad institucional”.

Cuando la tasa de inversión es tan baja, ¿qué futuro le espera a un país? Acá los economistas hacen referencia al producto potencial, el cálculo de cuánto se podría crecer en función de la disponibilidad de recursos. Las últimas proyecciones de Miguel Ángel Broda ubican ese número en 1,2 por ciento, cuando 15 años atrás era 3,5, advirtió en las últimas semanas.

“¿Qué le pasa a un país que invierte tan poco? Crece menos. Se genera menos empleo. Y en el caso de que se genere empleo, lo que se sabe es que se genera empleo de baja calidad, mal calificado”, responde Secco. “El factor principal para que uno pueda pagar buenos salarios es que al trabajador se lo complemente con mucho capital. En primer año de economía te enseñan que el trabajo será bien remunerado si es escaso. Pero escaso frente al capital. Cuanto más abundante es el capital, más escaso es el trabajo. En la Argentina es exactamente al revés: cuanto más escaso el capital, se lo remunera más alto, y como lo que abunda es el trabajo, se lo remunera más bajo”.

En suma: para crecer y llegar a pagar buenos salarios (la aspiración de toda economía) hay que invertir antes. “Es muy difícil para una economía que invierte tan poco ser competitiva, rentable y pagar bien. Un gobierno preocupado por reducir la pobreza debería estar preocupado por la inversión, no por el trabajo”, resume Secco.

Inversión como porcentaje del PBI en 2019 y 2020



Fuente: Indec.

La inversión en cada país  
Datos del segundo trimestre 2020



Fuente: Globaleconomy.com

La inversión en el último año  
Variación porcentual versus igual período del año anterior

Concepto	2019				2020	
	2º T	3º T	4º T	Total	1º T	2º T
Formación bruta de capital fijo	-18,5	-10,1	-8,5	-16,0	-18,1	-38,4
Construcciones	-7,3	-4,7	-5,9	-7,0	-24,1	-47,6
Maquinaria y equipo	-23,2	-14,4	-10,0	-20,5	-13,0	-27,9
Equipo de transporte	-48,3	-24,4	-12,7	-39,4	-12,5	-25,1
Otros activos fijos	5,0	6,3	5,8	4,9	2,5	-22,4

Fuente: Indec.

A contramano

Puede sonar obvio a la luz de las cifras del derrumbe de actividad y de la convulsión cambiaria. Pero con cepo endurecido, brecha en ascenso en niveles de 90 por ciento entre el tipo de cambio oficial y el blue y expectativas de devaluación cada vez más grandes es muy difícil pensar en un clima pro inversión. Más allá de la pandemia, lo cierto es que el efecto de la reestructuración exitosa de la deuda pública se esfumó

La inversión en el **topo g'n**

**Shock sin gradualismo**

Ponerle freno a este dominó implica, para los consultados, una reversión de las expectativas que solo traería un *shock* de confianza derivado de un plan integral que alinee las variables. “El problema del mercado cambiario es el déficit fiscal más la desconfianza que lleva a una caída de la demanda de pesos. Las medidas cambiarias no atacan esos problemas, los agravaron”, plantea Marengo. La señal que se necesita es el ajuste fiscal, dice, que el Gobierno pretende llevar al 4,5 por ciento (déficit primario, sin considerar intereses) en 2021, desde el nivel superior al 8 por ciento en que cerrará este año. “En 2021 habría que hacer ajuste fiscal. Una parte de ese ajuste viene por estabilizadores automáticos. La otra vendría por la aceleración de la inflación para licuar gastos. Eso permitiría un escenario convergente. Ahora si pensamos que el gasto público tiene que ser la locomotora de la inversión, estamos en problemas”, anticipa el economista jefe de Arriazu.

En los ejercicios que efectúa el estudio, un déficit fiscal más bajo (del 3,5 por ciento) sería sostenible con una inflación del 45 por ciento, un crecimiento del 5 por ciento y un tipo de cambio de \$ 125, siempre y cuando la demanda de pesos no se derrumbe. Si el Gobierno pretende un déficit más alto y menor inflación en 2021 (29 por ciento, según el proyecto de Presupuesto enviado al Congreso), la cuenta no cierra. ¿Quién financiará el agujero? La emisión del BCRA nuevamente. Consecuencia: más brecha cambiaria y presión sobre la *blue*.

El Gobierno está encerrado en la disyuntiva de tener que ajustar el déficit para restablecer la confianza –en un escenario social destruido por los efectos de este 2020– o mover el tipo de cambio para dejar de perder reservas, lo cual traería más inflación y agravaría las cifras de pobreza. Intentar administrar la escasez sin hacer ninguna de las dos cosas tiene un riesgo conocido, comenta Marengo: que el ajuste se haga por las malas cuando el Central se quede sin reservas.

Pero restablecer la confianza para que repunte la inversión es una tarea que excede al déficit fiscal y las reservas, aclaran los economistas. “Necesitás que el sector privado argentino sea rentable. Cuando uno habla con cualquier empresa, lo pri-

mero que te dicen es que no son rentables. Sin rentabilidad privada no puede haber crecimiento. La clave es cómo recuperar la rentabilidad del sector privado”, apunta Secco. Y no deja de advertir sobre las medidas que van en contra de esa rentabilidad, como el incremento de los controles, las regulaciones y la intervención en mercados como el de telecomunicaciones. “Cada sector mira al vecino y piensa cuándo me toca a mí”, dice. Los efectos nunca ponderados de decisiones como la intervención fallida a la cerealera Vicentin y otros *modus operandi* que el Gobierno lleva en su ADN y ahuyentan inversiones al final del día por implicar un cambio de reglas.

“Hay una sensación de punto límite y los inversores están viendo lo mismo. ¿Cómo se gana plata en la Argentina? Si no se gana plata, ¿para qué voy a invertir ahí?”, traslada la pregunta Spotorno. “Se necesita un plan muy profundo para estimular la inversión y ese plan genera un montón de conflictos políticos. El año puede terminar con un millón de puestos de trabajo perdidos solo en el sector formal. ¿Cuál es el plan para generar un millón de puestos de trabajo? ¿Se puede seguir funcionando con este sistema laboral, sin buscar una reforma consensuada con los sindicatos? ¿Y con estos impuestos?”, plantea.

“No hay cinco años para hacer todo, hay uno o dos para evitar una crisis mayúscula. De alguna forma hay que empezar”, completa Spotorno. Un inversor que hunde capital a cinco años en la Argentina hoy ve que el mejor escenario que le espera, de continuar esta inercia, es que no haya crecimiento y la inflación suba, agrega.

Tiscornia cierra con un resumen que no hace foco solo en las variables. “En la debacle final del gobierno de Macri el temor fue que pasara lo que está pasando ahora. Se puede decir que el mercado se adelantó a ese escenario desde las PASO de agosto de 2019. En las empresas hay temor porque cada decisión del Gobierno implica mayor intervención e imprevisibilidad. El problema va más allá del déficit fiscal para 2021 o la emisión monetaria: es la insistencia en profundizar las herramientas”.

No parece haber más tiempo para seguir ganando tiempo. Ni para esperar resultados diferentes cuando se insiste con lo mismo. <AP>



**El mundo cambió,  
pero cuando mirás a tu alrededor,  
sabés que lo importante no cambió.**

**#ProtegiendoLoQueVerdaderamenteImporta**



**SEGURO DE VIDA**



**SEGURO DE TECNOLOGÍA PROTEGIDA**



**SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES**



**SEGURO DE MASCOTAS**



**SEGURO DE HOGAR**



**SEGURO DE BOLSO PROTEGIDO**



**SEGURO DE CELULAR PROTEGIDO**

☎ 0800 222 7500 ✉ [atencion.clientes@metlife.com.ar](mailto:atencion.clientes@metlife.com.ar) 🌐 [www.metlife.com.ar](http://www.metlife.com.ar) [f](#) [in](#) [▶](#) /MetLifeArgentina

**Lluvia intermitente**

¿Qué ocurrió con la inversión durante la gestión del gobierno de Mauricio Macri, que apuntó a que las inversiones se transformaran en el principal dinamizador de la economía?

“En la era anterior hubo un grupo de empresas que sí invirtieron –señala Bernardo Kosacoff–. Lo que importa para una empresa es cuánto vale su posición de mercado. Si no invertís durante 10 años tu posición de mercado no vale nada. Arcor vale US\$ 3000 millones. Eso es mucho más importante que cuánto ganará o no este año. El que tiene competitividad internacional tiene que seguir invirtiendo porque si no pierde su valor de mercado. A eso se agregó que hubo sectores con incentivos y reglas de juego para invertir: energía renovable, Vaca Muerta, te-

lecomunicaciones, automotrices, industria del conocimiento”. Kosacoff explica que los demás sectores menos competitivos, en cambio, se toparon con el problema de años de desinversión que hizo más difícil un desembolso en el marco de condiciones macro –como aumentos de costos logísticos y presión impositiva– desalentadoras. “Son sectores que hacía años que no invertían y para los que no era negocio invertir”, resume. Para ese grupo, opina Kosacoff, faltó un relato que mejore sus expectativas.

# La inversión en el **topo** **gigante** Dónde están los **compradores**

Varias empresas anunciaron la reducción de sus negocios en el país y hay otras tantas que también buscan una venta o un socio. Sin embargo, las decisiones no se gestaron en 2020. Los motivos de las salidas, los sectores más vulnerables y qué esperan para dar el paso los que quieren comprar.

Por Javier Ledesma Cascio

**E**l tercer trimestre del año estuvo marcado por los anuncios de salida de diversas empresas del país. Los mecanismos no fueron siempre los mismos: algunas se desprendieron de toda su operación regional, otras optaron por mudar su producción a un país vecino, mientras que en algunos casos empezaron a mostrar su intención de encontrar un *partner* para ir tramitando el adiós. Si bien las consecuencias económicas de la pandemia y la cuarentena hicieron su parte, los especialistas en M&A resaltan que este tipo de decisiones empezaron a gestarse mucho tiempo antes. La principal razón: el mercado argentino dejó de ser atractivo.

“Las internacionales hoy perdieron interés estratégico en la Argentina. Igual, no hay ninguna que se escapa corriendo y tirando la llave, sino que todos van vendiendo las cosas bien y de manera ordenada. Estudian el escenario y evalúan con sus asesores quién es el mejor comprador posible”, apunta

un ejecutivo de vasta trayectoria en el sector de Fusiones y Adquisiciones. Y desglosa: “No hay ningún sector que esté envenenado, pero existen tres tipos de empresas: los negocios afectados por regulaciones, como los servicios públicos; las dañadas por la pandemia, como puede ser indumentaria; y, por último, las que perdieron interés estratégico porque la ecuación de rentabilidad y riesgo dejó de tener sentido”.

La noticia de la intención de Falabella de abandonar su operación local fue una de las más resonantes. Tras el cierre de cuatro locales (dos de ellos de la marca Sodimac), trascendió su plan de buscar un socio estratégico, aunque desde la tienda departamental de origen chileno no lo confirmaron. Similar ruido provocó la reorganización estructural de Coca-Cola con el traslado del liderazgo regional de la Argentina a Brasil al integrar el mercado local a una nueva zona geográfica.

A estas se le sumó el cierre de la operación local de LATAM Airlines en junio, y un mes más tarde, las salidas al unísono de los fabricantes de pinturas para autos Axalta Coating System (cerró su planta y oficinas) y BASF (trasladó la producción), además de la mudanza a Brasil de la francesa Saint Gobain en lo que respecta a su unidad de fabricación de parabrisas. Distinto fue lo que sucedió con Glovo, que decidió venderle su negocio en América latina (ocho países, entre ellos la Argentina) a la alemana Delivery Hero, dueña de la plataforma PedidosYa.

“La Argentina ya es un país muy caro para operar. Cuando se mete todo esto en la ecuación de una empresa internacional, que opera en un montón de países de la región y que viene perdiendo plata desde hace años, no le dejan otra alternativa que salir si su operación se vuelve más compleja por nuevas medidas. Es una decisión pura de negocios”, dice Juan Procaccini, socio de PwC Argentina.



Universidad de  
**San Andrés**

ESCUELA DE NEGOCIOS

# EMBA

**#1 en Poder de Red y en trayectoria de sus egresados.**

**INICIO MARZO 2021**

**CAPITAL:**  
Cursada semanal

**CAMPUS:**  
Cursada quincenal **NUEVA**

- ✓ **Desarrollá y fortalecé** tu visión de negocios y competencias directivas. **Coaching.**
- ✓ **Mujeres y Negocios:** mentoring y apoyo financiero al alto potencial directivo.
- ✓ **Claustro de excelencia** con foco personalizado en el alumno.
- ✓ **Intercambios con Escuelas #Top10** de Negocios en Europa y USA.
- ✓ **Incubadora San Andrés:** impulsá tus habilidades para innovar y emprender.
- ✓ **Doble titulación** con ESCP Europe Business School.

**Admisión:** [mba@udesa.edu.ar](mailto:mba@udesa.edu.ar) | (54-11) 6842-1010

[www.udesa.edu.ar/mba](http://www.udesa.edu.ar/mba)

CAMPUS VICTORIA Vito Dumas 284. Victoria, GBA

SEDE RIOBAMBA Riobamba 1276, CABA

Asimismo, hace una salvedad: “Algunas compañías se van a quedar porque tienen una mirada estratégica de muy largo plazo y es importante tener una operación acá. Puede ser en los negocios de energía, agro, minería. Esas empresas aguantan el chubasco, pero ajustan su plan de inversiones. Hasta que no estén cómodas no invertirán”.

Según comentan los ejecutivos que tienen mandatos de venta entre sus manos, hay cerca de 10 compañías internacionales que actualmente están en plena búsqueda de comprador o de socio local. “En nuestro negocio, tener un mandato de venta sirve cuando hay más compradores que vendedores. Hoy es al revés, hay muchos más vendedores. Si tuviera un jugador que quiere invertir en la Argentina, en alguno de los sectores importantes, le consigo cinco compañías para comprar”, comentan desde una consultora. Luego del caso Fala-bella, circuló el rumor de una posible salida de Burger King y Starbucks, ambas controladas por el grupo mexicano Alsea, aunque rápidamente el *holding* desmintió esta posibilidad, a la vez que se deshacía de locales en Zona Norte del GBA.

“La Argentina es una sucursal que no va a tener rentabilidad por un tiempo. Estas decisiones no son de un día para otro, se toman de un semestre o un año para el siguiente”, describe Miguel Arrigoni, *Chairman* y CEO de First Capital Group. A su vez, apunta que el principal problema es “la falta de un plan económico desde la caída de la convertibilidad”. En la misma sintonía asevera Procaccini: “Hay muy poca claridad sobre un plan económico. Es entendible lo que está pasando en el mundo de los negocios: se le pedirá más retorno porque la incertidumbre y la falta de previsibilidad son muy grandes”.

Según un informe de Finanzas & Gestión, el 2020 será uno de los años más bajos para el negocio de M&A con una proyección de 45 operaciones, similar a las 45 y 43 de 2014 y 2015, respectivamente. El año pasado las transacciones habían caído a 64 después de las 89 que se habían registrado en 2018. La caída del período 2019-2020 se la atribuyen a la “incertidumbre y ausencia de confianza”.

“Hablar de éxodo es una exageración”, afirma un asesor financiero. “En general –analiza– cuando hay momentos de ruido político y situación macro compleja se da una situación de menor cantidad de compradores y un impacto en el valor. Y cuando el clima de negocios está muy complicado se da un fenómeno en el que nadie está para tomar el riesgo importante que implica meterte en un negocio en el país”. Por su parte, Arrigoni sí cree que el éxodo ya sea una realidad: “Se te puede ir una empresa, dos. Ahora, cuando se van 20 es una realidad inexorable”.

Pero, ¿de qué depende que estos compradores den el paso para realizar una operación en este contexto? “Los argentinos que ven una oportunidad, que están sólidos, bien organizados y tienen tanto la espalda financiera como el estómago para tomar un negocio en un momento difícil”, indica Patricio Rotman, fundador y director ejecutivo de Finanzas & Gestión. Algunos casos son los de Envases Group que adquirió el negocio de empaques rígidos de la australiana Amcor,

Italgás que se quedó con el 100 por ciento de Raízen Gas y el laboratorio Elea Phoenix que cerró la compra de la marca Hepatálgina a la japonesa Takeda.

“El mercado es oportunístico”, define Arrigoni. Y detalla: “Hay empresas o empresarios cuyos negocios producen pesos, entonces buscan oportunidades para transformar esos pesos, que hoy queman porque la inflación todavía no se destapó, en activos concretos”. No obstante, agrega: “Siempre y cuando volcar esa plata no te lleve a meterte en un agujero negro”.

Al momento de llevar a cabo las operaciones se analiza con detenimiento dos aspectos: el valor y el *fit* de negocios. “La palabra mágica es que haya ‘fuertes sinergias’ con el negocio que están comprando. Son unidades que en el pasado estaban a valores mayores y ahora las pueden comprar a valores razonables y, como contrapartida, asumir un riesgo mayor”, menciona un ejecutivo.

Un asesor reconoce que la principal consulta de las empresas pasa por cuál será el costo de cerrar la operación. “Trabajamos con multinacionales de insumos, farmacéuticas e industriales, que sacan cuentas sobre un eventual cierre. La segunda pregunta que me hacen es: ¿tienen compradores para mi planta, mi centro de distribución, mis marcas? Es el análisis en el que están hoy. Pero si son jugadores que pueden esperar, están buscando más socios que una venta”, puntualiza.

En tanto, Arrigoni plantea que el tira y afloje por el valor puede ser un arma de doble filo. “Me parece que las operaciones van a ver la luz hacia fin de año o el primer semestre de 2021 porque los compradores van a especular con la pérdida de valor de los activos. Pero hay un punto en que aunque te lo regalen y te pongan plata encima no lo comprás porque es invendible. Si un piano cae desde el piso 50 es más fácil agarrarlo apenas se empieza a caer; sin embargo, cuando va en caída libre ya es insostenible”, expresa.

Una de las operaciones que mencionan como “emblemática” en el último año, entre los expertos en fusiones y adquisiciones, es la salida de Nike. En febrero pasado, la marca de indumentaria deportiva estadounidense dejó su operación local en manos de uno de sus distribuidores, el grupo mexicano Axo. “Fue la operación más intensa y todo pasó antes de la pandemia. Eso no fue culpa de las PASO, la decisión la habían tomado un año antes”, esbozan.

El grueso, indican, no busca abandonar completamente el mercado, sino que intentan acomodarse y achicar su exposición. “Lo que tenés que mirar es el achicamiento de paño que están haciendo muchas, por ejemplo, en el sector agroindustrial hay varias empresas que achican y lo están ocupando firmas nacionales”, esboza un asesor. Sin embargo, advierte: “Si eso no lo ocupa lo nacional, hay desabastecimiento”.

“Lo que está pasando es que hay operaciones que aportan muy poco en términos de ingresos y traen demasiados dolores de cabeza”, señala un abogado con conocimiento del mercado. Y concluye: “No es una decisión intempestiva y ahí está el principal problema: que los clientes no ven que el horizonte vaya a cambiar en los próximos años”. <AP>



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



Mejores  
empleadores  
2020

# En el centro de la escena

●●● Más de 1000 empleados

La categoría de más de 1000 empleados tuvo a grandes competidores que desde hace años trabajan para robustecer su propuesta de valor. Cuando ya está todo dado, ¿qué más se puede dar?

Por Eugenia Iglesias

No fue un año fácil para las compañías, y en medio de crisis sanitarias y económicas, dentro de las empresas el foco estuvo puesto en el área de Recursos Humanos, encargados de dar continuidad a la operación (para muchos pasando a modalidad remota), readaptar la propuesta de valor y hasta contener y acompañar a líderes y equipos.

Con 12.275 empleados en el mundo, 6247 de ellos en la Argentina, la empresa más valiosa de América latina se quedó por segundo año consecutivo con el primer puesto de la categoría más grande de este ranking. Pero, Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina de MercadoLibre, dice que lo difícil no es llegar sino mantenerse.

La frase en este contexto toma otra relevancia. Porque si bien la competencia por convocar a los mejores talentos ya era intensa, las distintas respuestas al cimbronazo que provocó el coronavirus puertas adentro volvió a reconfigurar el juego. Ya no basta con un paquete de beneficios o hablar de agilidad: los equipos de recursos humanos también van a ser evaluados por sus propios colaboradores en base a la clase de respuesta que ejecuten en esta crisis y aquí entra en juego desde lo monetario hasta lo psicológico.

“El foco se puso en contener a la gente, en tratar de mantener, a pesar de la incertidumbre y los miedos, cierta tranquilidad para poder bajar lineamientos y asegurarse que todo el mun-

do pudiera estar trabajando. Como organización nos movimos muy rápido”, explica De la Serna que está en la compañía desde sus inicios pero que asumió su rol actual en febrero de este año.

“Esta pandemia puso a prueba nuestra cultura, que es algo que venimos construyendo hace muchos años. Desde el inicio de MercadoLibre la consideramos una de nuestras principales ventajas competitivas y pudimos reconfigurar muchas de las cosas que hacíamos, no solo desde el punto de vista del negocio sino también de la gestión del capital humano, sobre todo teniendo en cuenta que hemos tenido un crecimiento importante en volumen de negocio y en equipo”, aporta Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer.

En América latina este año la firma sumará más de 7500 personas, de las cuales 2400 son para Argentina. El crecimiento local es casi un 50 por ciento de crecimiento del equipo y todos los nuevos ingresos pasaron por un proceso que bautizaron como OWNboarding que consiste en un recorrido de 90 días con actividades grupales conducidas por distintos embajadores y busca que los talentos se sensibilicen con la cultura de la empresa.

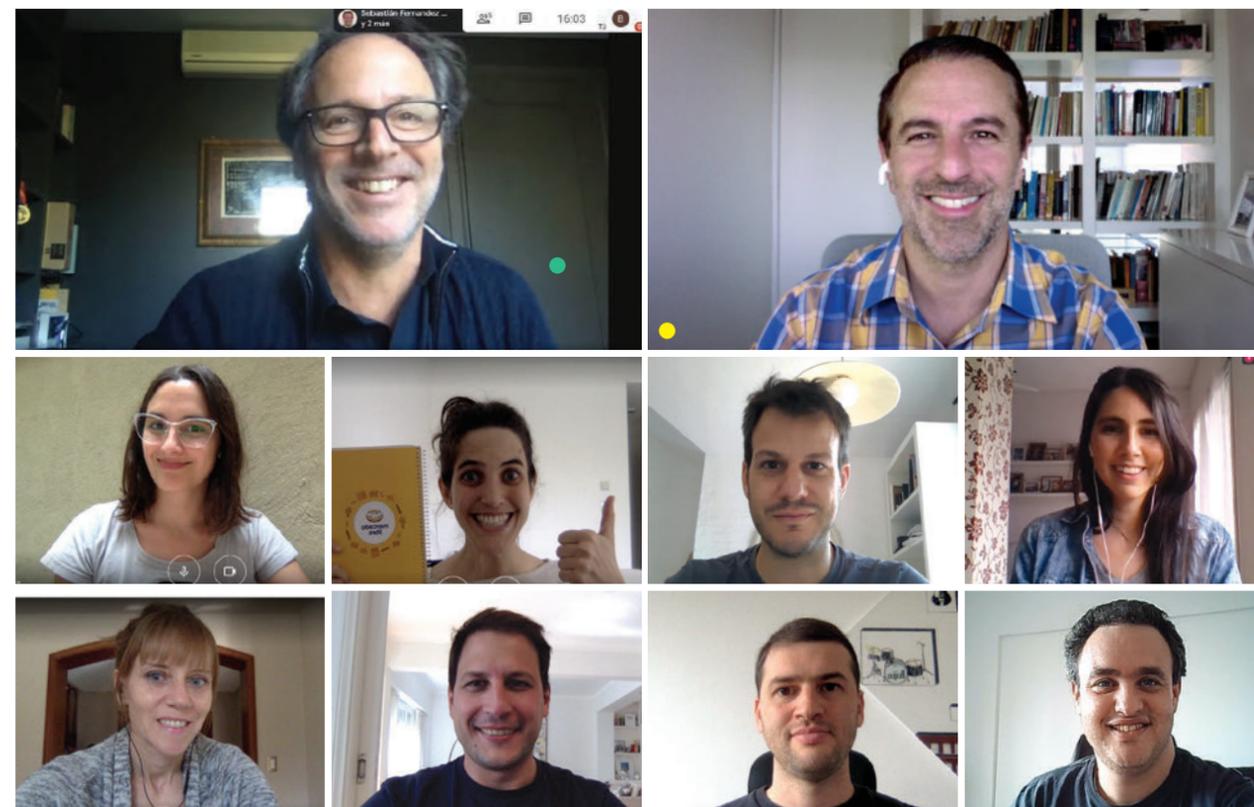
Para poder sobrellevar este contexto el equipo de Fernández Silva trabajó sobre tres pilares: primero preservar la salud física y emocional del equipo; segundo, asegurar la continuidad de las operaciones; y el tercero, las iniciativas para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores. A principios de marzo se conformó un comité multidisciplinario de crisis, se trabajó sobre los mensajes de los líderes y se organizaron encuentros de preguntas y respuestas.

Para apuntar a la salud, desde la empresa pusieron a disposición distintas actividades a través de *streaming* como clases de yoga, funcional, charlas con especialistas sobre infectología, con nutricionistas y todo un abanico que buscó reconfigurar la propuesta de beneficios.

Algunos, como el consumo de almuerzo que forma parte de la propuesta de valor en las instalaciones, lo migraron a través de la billetera virtual de MercadoPago, para hacer compras en locales gastronómicos o supermercados con un descuento de 70 por ciento. Además, también dieron un incentivo de US\$ 500 para comprar el equipamiento necesario para trabajar desde la casa y la misma gratificación en compensación se le dio a quienes trabajan en el área de envíos, además de un bono por presentismo de hasta 15 por ciento de su salario.

Desde la empresa también desarrollaron alianzas de empleos con sectores e industrias que tuvieron que frenar sus actividades por las medidas de aislamiento preventivo. Con esta acción ya emplearon de manera temporal a 300 colaboradores de Le Pain Quotidien, Arcos Dorados y Alsea.

El triunfo en este ranking también estuvo fuertemente apalancado en el voto de sus pares, lo que habla de su posicionamiento como empleador en el mercado. “Buscamos que la marca empleadora refleje la realidad de lo que cada uno vive trabajando en MercadoLibre todos los días. Por eso le ponemos mucha atención al clima, a hacer de este un gran lugar para trabajar pero porque consideramos que es la mejor forma de generar un compromiso genuino”, dice Fernández Silva.



MercadoLibre ● Juan Martín de la Serna, presidente para la Argentina ● Sebastián Fernández Silva, Chief People Officer. Para sobrellevar la pandemia y garantizar el trabajo remoto, la empresa ganadora del ranking en su categoría trabajó sobre tres pilares: preservar la salud física y emocional de su gente, asegurar la continuidad de sus operaciones y encarar acciones para apoyar a la comunidad de compradores y vendedores, entre otras políticas.

Para De la Serna, “es interesante ver cómo hace cinco o seis años era difícil convencer a ciertos perfiles de trabajar acá, porque todavía MercadoLibre no había tenido esa explosión de mucho mayor impacto y visibilidad. Ahora nos pasa que no tenemos que hacer esfuerzo para convencer a nadie de que venga a trabajar, al contrario, ahora la gente dice me encantaría trabajar en MercadoLibre. También invertimos mucho en oficinas (N.d.R.: la más reciente la inauguraron en la zona del DOT en 2019 y tiene una superficie de 25.000m<sup>2</sup>) y antes te daba gusto ir todos los días a la oficina. Son un montón de cosas que se hicieron a lo largo de los años. Nosotros no tenemos fábricas, no tenemos un producto que vender...nosotros somos gente y la gente es la empresa”, analiza el gerente General.

## Listos para el salto

Pensar la nueva normalidad de una organización con más de 6100 empleados y sucursales en todo el país es un desafío. Y aunque es cierto que hasta que no se aclare el panorama no habrá certezas, desde Galicia ya están empezando a pensar posibles escenarios. “Lo que queremos es tomar lo mejor de los dos mundos que conocimos. Yo durante 30 años fui todas las mañanas al centro, 12 horas por día. Y ya no más. Son dos mundos”, admite Fabián Kon, gerente General del banco.

“A veces uno se pregunta qué es lo que hace que la gente se quede. Es porque confían en su oportunidad de crecimiento y ese fue un capítulo muy importante durante este periodo”, analiza Rafael Bergés, gerente de Personas, y comenta que en esta línea, durante la pandemia desarrollaron nuevas actividades como capacitaciones con los líderes para aprender a manejar mejor sus emociones, contener a sus equipos y gestionar a distancia, pero también estuvieron muy activos con las academias para apuntalar la formación más técnica, en especial porque en la organización hace un tiempo que vienen trabajando con metodologías ágiles.

“El mundo financiero cambió en los últimos años a partir de la presencia de las *fintech*. Ese fue el inicio de la organización ágil”, explica Kon sobre las tribus que trabajan en el banco con objetivos de muy corto plazo y funcionan como pequeñas *fintechs* dentro de la gran estructura del banco. “Teníamos dividido el banco en dos: las sucursales y los equipos ágiles. Haber tenido eso nos dio una velocidad de respuesta infinitamente más grande a la que hubiéramos tenido”, agrega y desde la firma explican que pudieron adaptar esa metodología de trabajo también al mundo virtual.

Para seguir con la normalidad de la operación, las áreas centrales pasaron a trabajar íntegramente desde sus casas, mientras que los equipos de las sucursales (una vez que ob-



tuvieron luz verde para abrir sus puertas) alternaron los días entre trabajo desde casa y desde la sucursal. Para eso se entregaron 4200 *notebooks* y sillas nuevas para trabajar con comodidad, pero también se sumaron servicios de ayuda psicológica tanto para los colaboradores como para sus familiares y en los primeros dos meses más de 50 personas lo utilizaron.

A la lista se suman los nuevos protocolos de cuidado, consultorios para atender posibles casos, asistencia económica para los colaboradores, espacios de asesoramiento con médicos, viandas para los colaboradores que van a las sucursales, kits de salud, *webinars* de *mindfulness*, descuentos en supermercados, videos con clases de gimnasia e iniciativas de voluntariado.

“Creemos que vamos a tener un mundo mucho más remoto que antes. Nosotros pre-pandemia veníamos trabajando un día por semana unas 1000 personas remoto. De un fin de semana para el otro 6000 personas trabajamos remoto todos los días. Nos imaginamos un mundo híbrido. Vamos a tratar de tomar lo mejor de ambos mundos”, presagia Bergés.

Para la cabeza de Recursos Humanos, la mejor manera de atender bien a los clientes es con gente que trabaje contenta y sienta orgullo de pertenecer. “Pudimos cosechar lo que veníamos sembrando. Hablamos siempre de una cultura de confianza, de trabajo en equipo, de estar presentes, y todo esto nos sirvió mucho en este período donde no hay certezas”, aporta.

“Este tipo de respuestas que te muestran el compromiso de la gente los obtenés en la medida en que tengas un buen clima. Cuando la gente está conforme con su lugar de trabajo, cuando está motivada y comprometida, responde. El nuevo contexto fue muy cambiante y gracias al excelente clima que tenemos logramos una respuesta de los colaboradores que lo percibió el cliente”, resume Kon.

**Banco Galicia** ● Fabián Kon, gerente General ● Rafael Bergés, gerente de Personas. El banco tenía dividida su estructura en las sucursales y los equipos ágiles. Esa organización le dio velocidad de respuesta, destacan.

### Diversidad competitiva

Para Laura Barnator, que desde junio se desempeña como gerente General de Unilever en Argentina, la innovación no pasa solamente por el trabajo que se puede hacer con un producto o una marca, sino que debe atravesar a toda la compañía. Y el área de Recursos Humanos no es la excepción. La firma de consumo masivo, declarada industria esencial, siguió trabajando y lanzó nuevos productos, pero también con nuevas propuestas, como el acuerdo firmado con General Motors a través del cual incorporaron empleados de forma temporaria que no podían trabajar en la automotriz por la cuarentena. “Veníamos trabajando la agilidad y flexibilidad en usar los recursos que tenemos disponibles, poniéndolos atrás de proyectos que generan impacto, sin importar a qué área pertenecen”, define.

“Agilidad es una cultura. Queremos transformar el *mindset*. Trabajando en equipo, con una mirada holística y mirando el impacto que queremos conseguir. Cuando eso se alinea, la magia sucede”, aporta Melina Cao, Head de Recursos Humanos para Cono Sur, y pone como ejemplo cómo la empresa que tiene 3500 empleados en el país comenzó a producir un sanitizante que logró estar en las góndolas en 60 días, cuidando los procesos y la calidad. “Que la máquina se aceite a ese nivel y que cada uno pueda hacer su parte nos da la tranquilidad de que esta es la forma en que tenemos que trabajar”, asegura.

Sobre afianzar el trabajo en equipo también hace hincapié Barnator. La pandemia los encontró en medio de cambios en el directorio, que se propuso estar muy presente en el día a

día de sus empleados, y lo hizo a través de encuentros virtuales quincenales para que todos se sientan involucrados y al tanto del camino a seguir. Espacios de preguntas anónimas o cafés virtuales de hasta 10 personas completan la lista de actividades. “Es una estrategia para que nos conozcan, porque hay gente que todavía no se conoce en persona”, dice Barnator.

En su caso, la pandemia también sirvió para acelerar proyectos, como la colaboración con otras firmas de la que surgió el acuerdo con GM: “Creemos que la forma en la que las organizaciones van a disponer del talento ya está cambiando. Se trata de buscar colaboración en lugar de competencia. Antes estábamos todos viendo quién retenía por más tiempo ese talento y lo que el nuevo paradigma está poniendo sobre la mesa es que eso quedó en el pasado”, define Cao y adelanta que ya hay otros dos acuerdos firmados con BASF y Arcos Dorados.

En esta línea, Barnator relaciona estas acciones con la idea de construir una compañía más diversa en el amplio sentido de la palabra, que va desde género hasta origen y miradas. La inclusión de mujeres en puestos directivos es una materia en la que vienen trabajando hace mucho tiempo, para desarrollar un semillero de candidatas, pero también para que eso permee en la cultura. Hoy el 54 por ciento de las posiciones gerenciales en el país están ocupadas por mujeres. “Fue un discurso que fue bajando durante mucho tiempo pero después hubo medidas concretas que nosotros teníamos que cumplir. Al principio parecieron forzadas, pero te das cuenta en el tiempo que si no las hubiéramos hecho esto no se hu-

**Unilever** ● Laura Barnator, gerente General de la filial local ● Melina Cao, Head de Recursos Humanos para el Cono Sur. La empresa de consumo masivo siguió trabajando la agilidad como cultura y lanzó productos.



quiera dado o hubiese tardado mucho más”, explica Barnator y dice que desarrollaron políticas como *mentoring* o *coaching*, *maternity* mas largo, licencias por paternidad, lactarios o cobertura del jardín de infantes. “También entendimos que las expatriaciones eran un limitante. Yo nunca estuve expatriada. Eso para mí era más limitante que ser mujer”, agrega.

### La nueva cercanía

“Este contexto nos puso en un aprendizaje total”, dice Eugenia Patiño, subdirectora de Relaciones Humanas de Naranja, la firma de servicios financieros que por segundo año se posiciona entre las cinco mejores de su categoría e incluso subió un escalón desde el año pasado para ubicarse cuarta. La ejecutiva de la cordobesa que tiene más de 3000 empleados asegura que cuando estalló la pandemia, se encontraron preguntándose para qué hacen lo que hacen. “Lo primero que entendimos fue que teníamos que hacerle las cosas simples a las personas en momentos difíciles y que había dos focos claros: uno el cuidado de las personas (tanto clientes como colaboradores) y el otro la sustentabilidad del negocio”. Así, desde la firma comenzaron a prepararse y el día que se decretó la cuarentena ya estaban listos para trabajar de una manera distinta.

Hasta antes de la pandemia, apenas el 7 por ciento de los colaboradores realizaban *home office*. Hoy casi el 100 por ciento (a excepción de los trabajadores de las sucursales) lo hace, y tienen una iniciativa en curso, que llamaron “Futuro del trabajo”, cuyo foco es redefinir esta modalidad en adelante.

Con todas las áreas desafiadas, Patiño asegura que en lo primero que se trabajó fue en el liderazgo. “Entendíamos que el contexto era difícil y que teníamos que estar cerca de la gente, pero que había habilidades nuevas que teníamos que

adquirir así que implementamos una serie de formaciones que se llamaron ‘E-learning de pasillo’”. También trabajaron en todo aquello que permitiera desconexión. Ahí surgieron desde *afters*, jornadas de *stretching*, *podcasts* con mejores prácticas y hasta charlas para padres y madres. Ahora están trabajando en reconvertir beneficios y sumaron otros nuevos como Renovate, con montos de dinero para cubrir gastos del *home office* como el abono a Internet.

**Tejiendo redes**

Este año, SAP superó la barrera de los 1000 empleados y se posicionó en el top 5 de la categoría. Por supuesto, al ser una compañía tecnológica, la lucha por el talento es voraz y el paquete de beneficios sale a competir en un mercado donde la vara está muy alta. Sueldos por encima de la media, facilidades para hacer *home office* (desde antes de la cuarentena), programas de *wellness* con masajes en la oficina, descuentos en universidades y en gimnasios o licencias por paternidad extendidas son solo algunos de los casilleros de su oferta.

El año pasado, SAP lanzó una nueva política de licencias parentales, más inclusiva, que contempla a cuidadores primarios y secundarios en lugar de hablar de hombres o mujeres. El cuidador primario puede optar por dos meses más de licencia cobrando el 100 por ciento del salario o una vuelta progresiva comenzando con cuatro horas laborales cobrando el 100 por ciento del salario. Para el cuidador secundario se brindan 30 días hábiles (que no necesariamente tienen que tomarse de corrido). Además, se contempla que los cuidadores primarios que vuelvan de su licencia sean acompañados por otro colega que haya pasado por esa etapa, para contar con un acompañamiento extra al que hace Recursos Humanos.

A su vez, otra de las iniciativas destacadas del año fue la elaboración de un protocolo para Latinoamérica con el objetivo de asistir a víctimas de casos de violencias por motivos de género dentro de la organización. Desde su Programa de Asistencia al Empleado se ofrece asistencia psicológica y legal junto con licencia con goce de sueldo y la posibilidad de recibir el salario por adelantando ante este tipo de situaciones.

“Lo que hacemos lo materializamos a través de nuestra gente. Hacemos *software* y para que eso sea una realidad el talento es fundamental. Con lo cual todo empieza por contratar al mejor talento, darle el mejor ambiente y sacar lo mejor de cada uno. Eso en esta situación queda más a flor de piel”, dice Claudia Boeri, Presidenta para la Región Sur de América latina.

La ejecutiva explica que trabajan con el concepto de redes que permite a cada empleado vincularse con temas que exceden a su responsabilidad y están conectados con un área de interés. Por ejemplo, de la red de *welfare* trabajaron en iniciativas vinculadas al arte, deportes y sustentabilidad. Pero también tienen otros grupos, como uno que trabaja temas vinculados a discapacidades. En la Argentina, llevó adelante un programa de autismo en el trabajo gracias al cual ya se incorporaron 12 personas a trabajar en la filial.

El contexto no fue un freno al crecimiento. De hecho, Constanza Quiñones, directora de Recursos Humanos de SAP Argentina, asegura que hay un plan para hacer a la filial cada vez más importante y por eso están planeadas contrataciones. Durante la cuarentena se incorporaron 60 personas.

Con su tecnología facilitaron herramientas para medir el pulso de los equipos. “Vimos que estamos más acostumbrados a trabajar en casa pero también que se extraña lo social. La convivencia de los modelos es lo que se avizora”, dice Boeri. <AP>

Referencias: (\*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones US\$	
1 MercadoLibre	1927	6247	Juan Martín de la Serna	22.348	1
2 Banco Galicia	1759	6118	Fabián Kon	95.106	2
3 Unilever	1260	3500	Laura Barnator	*	3
4 Naranja	990	3079	Julián Bravo	*	4
5 SAP	895	1045	Claudia Boeri	*	5
6 Accenture	889	9730	Sergio Kaufman	Global 43.200	6
7 Santander	873	9149	Sergio Lew	77.719	7
8 Globant	848	3610	Martín Migoya	6590	8
9 YPF	798	22.774	Sergio Affronti	12.284	9
10 Massalin Particulares	790	1547	Carlos Serrano	*	10
11 PwC Argentina	775	3400	Santiago Mignone	*	11
12 Cervecería y Maltería Quilmes	752	+ 6000	Martín Ticinese	1241	12
13 Kimberly-Clark	732	1200	Roberto Bellatti	*	13
14 Banco Supervielle	729	3936	Alejandro Stengel	33.357	14
15 Mondelez	724	3200	Karla Schlieper	(Cono Sur) 448	15
16 Prisma Medios de Pago	723	1368	Ricardo Moreno	*	16
17 IBM	717	*	Roberto Alexander	Global 77.100	17

Transformación digital

# AppDynamics, una solución para mejorar el servicio online

BGH Tech Partner propone una herramienta, respaldada por Cisco Systems, que corrige problemas en las aplicaciones y mejora la experiencia del usuario

A esta altura ya es sabido que las aplicaciones se convirtieron en una herramienta fundamental para la venta y fidelización de clientes. Sin embargo, pueden convertirse en un problema si no funcionan correctamente.

Diversos estudios dan cuenta de las dificultades que genera tener aplicaciones o herramientas no adecuadas a sus objetivos, o con una performance defectuosa. Uno de ellos, realizado por Google, indica que la tasa de rebote de potenciales clientes de un eCommerce puede aumentar hasta un 120% si el sitio demora más de 10 segundos en procesar los requerimientos del usuario.

En consecuencia, el peligro de que la estrategia comercial se vea afectada debido a dificultades técnicas de las aplicaciones es muy alto, y demanda soluciones integrales. Esto se agrava aún más en tiempos de pandemia, donde el comercio electrónico crece en todo el mundo.

BGH Tech Partner, la unidad del Grupo BGH que acompaña a empresas y organismos públicos en su transformación digital, propone una solución para atender adecuadamente a estos problemas. Se trata de la plataforma AppDynamics, un servicio de gestión, supervisión y mejora del rendimiento de las aplicaciones que tiene el objetivo de mejorar y potenciar la experiencia del usuario online. Adquirida por Cisco Systems en 2018, esta tecnología permite atacar proactivamente cualquier dificultad en las líneas de código de un software o fallas en bases de datos o redes.



Fabricio Rodríguez, IT Business Development Manager de BGH Tech Partner

**Un socio estratégico para las empresas**

La necesidad de contar con aplicaciones rápidas y eficientes se multiplicó en los últimos meses como consecuencia del Covid-19. Por este motivo, muchas empresas debieron recurrir a BGH Tech Partner para responder a la fuerte demanda.

Los bancos, por ejemplo, aunque ya estaban avanzados en el tema, debieron afrontar una mayor explosión del Home Banking. El sector de Retail también necesitó apuntalar su área de e-commerce. También las compañías de seguros debieron posibilitar la gestión remota, y algo similar ocurrió con los servicios de prestación médica.

"BGH Tech Partner llevó a muchos de sus actuales clientes a transformar sus antiguas estructuras en plataformas tecnológicas innovadoras. Ahora, en un contexto de sensible demanda de soluciones de interacción remota, los acom-

pañamos en el desarrollo de sus operaciones comerciales online, mejorando la experiencia de los usuarios”, afirma Fabricio Rodríguez, IT Business Development Manager de BGH Tech Partner.

En concreto, AppDynamics ofrece a sus clientes una visión en tiempo real de lo que sucede en el negocio con la tecnología de Application Performance Management (APM), lo que permite desarrollar una visión 360° sobre las interacciones que unen al cliente con el negocio en el Canal Digital.

Según Rodríguez, esto significa que “en una sola plataforma se conjuga una visión de lo que ocurre tanto en el software como en las bases de datos, la estructura de la red y la experiencia del cliente”. De esta forma, puede detectarse “si la empresa va a tener capacidad de manejar la carga o los stocks y se va a poder responder rápidamente a la demanda. No importa el tamaño de la empresa, los clientes van a comprar en los sitios que funcionan bien. Eso hace que el monitoreo sea una parte esencial”, asegura el directivo de BGH Tech Partner.

El sector público también es muy sensible a este tipo de recursos. Tanto el Estado Nacional como los municipios y organismos públicos utilizan aplicaciones que pueden saturarse y dificultar la operación de los usuarios.

“Trabajamos para modernizar la plataforma de infraestructura tecnológica de empresas y organismos. Pero queremos ir un paso más allá”, cuenta Rodríguez. “Nos planteamos transformar los negocios de nuestros clientes, y mejorarlos en un momento en que la transformación digital nos llegó a todos”, destaca.

**Trabajar con los mejores**

Una de las claves del servicio de AppDynamics es el respaldo de Cisco Systems, que tiene un partnership estratégico con BGH Tech Partner en varios países de la región sur de Latinoamérica. De esta forma, el trabajo conjunto de una marca global líder junto con una de las integradoras de tecnología más importantes y tradicionales de la región, garantizan resultados óptimos en una temática fundamental para cualquier organización en el contexto actual.

Referencias: (\*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
				US\$	\$	
18 Ford Argentina	716	2592	Martín Galdeano		35.000	18
18 EY	716	3342	Norberto Nacuzzi		3273	18
20 Nestlé	709	2227	Gian Carlo Aubry		27.000	20
21 Pan American Energy	706	5436	Marcos Bulgheroni			21
22 KPMG	697	1224	Néstor García	*	*	22
23 HSBC Argentina	691	3806	Juan Marotta		37.626	23
24 Banco de la Ciudad de Buenos Aires	691	3120	Guillermo Laje		65.707	24
25 BBVA	680	6300	Martín Zarich	Global 79.898		25
26 PepsiCo Argentina	678	1538	Mariana Gallo y Martín Ribichich	*	*	26
27 Holcim	676	1085	Christian Dedeu		19.143	27
28 Banco Itaú Argentina	674	1598	César Blaquier		14.720	28
29 DirecTV	674	3548	Michael Bowling	*	*	29
30 Cosméticos AVON	672	1252	Rolando Castro	*	*	30
30 Mercedes-Benz Argentina	671	2500	Manuel Mantilla	926		30
32 Newsan	658	2500	Luis Galli	1029		32
32 ICBC Argentina	658	3658	Alejandro Ledesma	*	*	32
34 Syngenta	645	1100	Antonio Aracre	(Latam Sur) 761		34
35 Grupo Techint	638	15.206	Paolo Rocca	Global 22.100		35
36 Danone	628	4979	Miguel Devoto	*	*	36
37 Grupo Renault	616	2555	Pablo Sibilla	€ 636		37
38 Telefónica Movistar Argentina	616	13.793	Marcelo Tarakdjian	*	*	38
39 Molinos Río de la Plata	610	2815	Agustín Llanos		32.767	39
40 Evoltis	606	1380	Marcelo Bechara		997	40
41 Telecom Argentina	605	23.124	Roberto Nobile		237.024	41
42 Aeropuertos Argentina 2000	602	2627	Martín Eurnekian		37.247	42
43 Walmart Argentina	598	9119	Dolores Fernandez Lobbe	*	*	43
44 PedidosYa	591	1360	Sebastián Genesisio	€ 38		44
45 Toyota	582	6000	Daniel Herrero		221.515	45
46 Cencosud	581	21.606	Matías Videla	*	*	46
47 Banco Macro	565	8706	Gustavo Manriquez		138.698	47
48 Prosegur	562	18275	R. Reynoso, S. Del Casale y C. Marasso	*	*	48
49 Grupo San Cristóbal	559	1905	Diego Guaita		37.400	49
50 Burger King Argentina	556	4500	Martín Marquez de la Serna	*	*	50
51 Grupo Omint	553	3500	Marcelo Mancini		23.000	51
52 Banco Comafi	549	1504	Guillermo Cerviño		20.200	52
53 Despegar	544	1161	Damián Scokin	*	*	53
54 Hospital Alemán	536	1958	Ricardo Berthold		8.093	54
55 Camuzzi Gas	534	1600	María Tettamanti	(Pampeana) 24.991 (del Sur) 18.423		55
56 Sancor Seguros	532	3000	Alejandro Simón		68.578	56
57 Farmacity	525	6326	Sebastián Miranda	*	*	57
58 Starbucks Argentina	516	1600	Valeria Loderer	*	*	58
59 DIA Argentina	500	3957	Martín Tolcachir	*	*	59
60 Arcos Dorados	495	15000	Guillermo Córdoba	*	*	60
61 Groupe PSA	494	2044	Patrice Lucas		43.711	61
62 Bimbo Argentina	488	2094	Diego Bustos	*	*	62
63 Securitas Argentina	484	11755	Alberto Pizzi		10.436	63
64 Volkswagen Group Argentina	480	5115	Thomas Owsianski		126.278	64
65 La Caja	450	2100	Jorge Mignone		26.500	65
66 APEX	443	5144	Patricio Ríos Carranza y Denise Henry		2759	66
67 Lartirigoyen	411	1035	Ignacio Lartirigoyen	710		67

# Hacemos de las empresas un mejor lugar para trabajar.

## Prevención ART de SANCOR SEGUROS

Cuidando a tu gente. Cuidando a tu empresa.

Contactate con tu Productor Asesor de Seguros o llamá al 0800 5555 278  
[www.prevencionart.com.ar](http://www.prevencionart.com.ar) | [info@prevencionart.com.ar](mailto:info@prevencionart.com.ar)



Mejores  
empleadores  
2020

# Elongación intensa

●●● Entre 200 y 1000 empleados

La flexibilidad se convirtió en un *must have* y, a partir de ahí, las empresas medianas se enfocaron en trabajar los liderazgos y la escucha cercana. Una de las claves estuvo en transformar y reinventar el programa de beneficios.

Por Javier Ledesma Cascio

Más allá de que seguramente pandemia, coronavirus y aislamiento sean algunas de las palabras más repetidas a lo largo del año, dentro del ecosistema corporativo uno de los conceptos que se lleva una buena cantidad de menciones también es el de la flexibilidad. Un norte divisado como beneficio hasta hace poco se transformó en una necesidad para las empresas, principalmente después de la instalación del aislamiento en marzo.

Aquellas que ya tenían cierta elongación en materia de procesos lograron manejarlo con mayor solvencia. En este caso, las firmas de entre 200 y 1000 empleados colocaron a la flexibilidad, con ciertos límites, como la base sobre la cual diagramar sus estrategias de marca empleadora para reorganizar el trabajo. A esto le sumaron más condimentos como la virtualidad de ciertas actividades y una mayor atención por el equilibrio entre la vida personal y laboral, dado que el *home office* casi obligado (en ciertas industrias) llevó a que muchas veces ambos ámbitos debieran encontrar un balance más saludable.

Al igual que en la edición del año pasado, la compañía de cosméticos brasileña Natura volvió a alzarse con el primer puesto del *ranking*, principalmente impulsado por el voto y reconocimiento de sus pares. En un contexto de crisis, desde la empresa señalan que la clave para continuar siendo atractiva como marca empleadora fue “no dejar de hacer nada de lo que se tenía pensado, sino reinventarlo y ampliarlo”.

“Algo que aprendimos en el camino de lo que vivenciamos

es que no podíamos tomar medidas genéricas ni dar por obvios los temas. Cada uno tiene necesidades diferentes y lo que hicimos fue apoyarnos en escuchar para poder generar ambientes colaborativos y participativos y luego adaptarnos a eso”, asevera Verónica Marcelo, gerente General de Natura Argentina. La ejecutiva asumió el cargo en agosto pasado luego de que Diego De Leone pasara a ser VP regional.

Para conocer la situación de cada colaborador (en la Argentina tiene más de 750) realizaron encuestas, virtualizaron las clases de gimnasia y adaptaron actividades que eran cotidianas, como la Semana de la Salud, con charlas con especialistas, o las celebraciones del Día del Padre y de la Madre. Además, entregaron *kits* de higiene y un *set* ergonómico con silla, soporte de *notebook*, *mouse* y *mousepad*.

“Una vez que se iba extendiendo la cuarentena fuimos adaptando otras herramientas. Por ejemplo, teníamos pensado un sistema de educación con clases presenciales y trabajamos para no cortarlo e incluso logramos ampliar los cupos. Buscamos armar una propuesta de valor integral que permitiera un desarrollo profesional y un entorno de salud físico y mental que acompañara”, remarca Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos de la empresa.

La diversidad sigue siendo uno de los pilares sobre los que la compañía apoya su política de marca empleadora y, aseguran, se logró que el 100 por ciento de la fuerza de venta se capacitara en temas de género. “Tenemos políticas como la licencia, préstamo y asistencia integral para mujeres que sufren violencia de género. Con la pandemia sabemos que esto a nivel social se acentuó”, menciona Vincenzini.

El negocio también cambió. La compañía priorizó la elaboración de productos de higiene y de cuidado esencial por sobre los perfumes y maquillaje, asimismo potenció su canal de venta *online* antes incipiente. “Tuvimos que volcarnos hacia ahí y los recursos se reasignaron”, comenta Marcelo. Y Vincenzini ahonda: “Las áreas de comunicación necesitaron más apoyo y, por caso, personas de RR.HH. que antes tenían tareas más relacionadas con mantenimiento edilicio, empezaron a trabajar a la par de áreas de Comunicación o de Marketing”.

En materia económica, Natura optó por brindar un bono como apoyo económico a sus empleados y reconvirtió su política de préstamos para que estos tengan un foco en aquellos que tengan necesidades debido a la pandemia.

“Hoy estamos en una etapa de acostumbrarnos a esta dinámica de trabajo, pero creo que vamos a sacar muchos aprendizajes con una vuelta diferente”, apunta la número uno. Lo seguro es que hasta fin de año no se volverán a las oficinas locales. Sobre esto analiza: “Se están repensando los espacios de trabajo y que la oficina no sea el lugar del escritorio sino un espacio de generar intercambios”. Y concluye: “La flexibilidad ya no es un beneficio, sino que es parte del hacer”.

## Algo personal

Hay varios aspectos que evalúa Google por parte de los candidatos cuando encara un proceso de contratación. Una de

las características que busca en los *nooglers*, nombre con el que se refieren a los que recién ingresan, es la capacidad para desempeñarse en ambientes volátiles. Esto, señalan desde la filial argentina, permitió que pudieran encarar una estrategia de reorganización del talento o *redeployment* para poder adaptarse a la nueva situación del negocio.

“Buscamos reforzar aquellas áreas que empezaron a tener más necesidad y rearmamos los equipos en función de los *skills*”, explica Ariela Collins, HR Regional Manager de la empresa. En tanto, Pablo Beramendi, gerente General de Google Argentina, agrega: “Hubo un *redeployment* formal de plantearlo en algunos equipos, pero también otros se presentaron de voluntarios levantando la mano, en particular los de áreas que quizá no estaban con tanta carga de trabajo”.

La tecnológica volvió a ubicarse en el podio del *ranking* de Mejores Empleadores y este año, debido a la crisis sanitaria del Covid-19, profundizó su esquema de flexibilidad. “Hay empresas que tienen modelos muy fijos de flexibilidad, sin embargo nosotros lo vemos más como algo personal y preferimos que haya un ambiente de seguridad para poder pedirlo a cada *manager* y que cada uno se customice el programa”, expresa Beramendi.

Además, el ejecutivo indica que otros dos focos sobre los que basaron su estrategia de marca empleadora fueron la diversidad, inclusión y equidad (“Género es la primera capa, pero hay mucho más para hacer”) y seguir diferenciándose a través de beneficios y posibilidades. Y Collins analiza: “Se-

guramente vamos a repensar de qué manera entendemos la flexibilidad a futuro”.

Desde marzo que la mayoría de los empleados de Google Argentina se encuentra trabajando desde su casa, y a nivel global la firma ya decidió que el regreso a la oficina será voluntario hasta junio de 2021. Entre las novedades en materia de beneficios figuran una asignación de US\$ 1000 a cada *googler* para mobiliario de oficina y la organización de actividades *online* como clases de gimnasia y lecciones de cocina. “Lo que identificamos es que valoraban tener mayores espacios de conexión y soporte. Buscamos mantener la cultura aunque no estemos en la oficina”, comenta Collins.

A su vez, ahonda, se diseñaron *workshops ad hoc*, con *trainings* sobre cómo trabajar desde casa y cómo hablar de la pandemia con los niños. En tanto, también se reforzó la red de escucha profesional para soporte y contención.

Los liderazgos de los *managers* fueron clave en los manejos de los equipos en cuarentena, no obstante, en la compañía destacan el surgimiento de los “liderazgos emergentes”. Por caso, señalan, un grupo de empleados se unió para crear la intranet para que sus compañeros pudieran compartir experiencias, recetas y más. “Creemos en que la gente no espere a que se resuelvan los problemas, sino que tomen el liderazgo y los resuelvan”, comentan.

Para Beramendi, en un comienzo hubo una etapa de emergencia, con foco más en lo urgente, mientras que luego se pasó a una situación de resiliencia en la que los *managers* se

**Natura** ● Verónica Marcelo, gerente General de la filial local ● Carolina Vincenzini, gerente de Recursos Humanos. La empresa brasileña de cosmética no dejó sus planes ligados a la gestión de personas de lado con la cuarentena, sino que los reformuló. La diversidad continua siendo uno de sus pilares y logró que el 100 por ciento de su fuerza de ventas se capacitara en género. También otorgó un bono como apoyo económico a sus empleados.





encauzaron sobre tres pilares: alinear las expectativas, modelar el comportamiento desde los líderes y enfatizar el reconocimiento. El gerente detalla: “La primera tiene que ver con ajustar prioridades y comunicar abiertamente las expectativas; la segunda nos costó un poco porque a todos nos cuesta tomarnos vacaciones desde casa y los líderes tuvimos que hacer un esfuerzo de hacerlo y comunicarlo; y lo último tiene que ver con festejar logros y dar *feedback* en el momento”.

“Es difícil estimar para adelante, pero creo que viene una etapa de resiliencia expandida. El foco estará en ayudar a la gente a lidiar de la mejor manera posible con esta nueva realidad”, resalta el número uno.

Por su parte, Collins destaca: “Este año el foco de Recursos Humanos estuvo en el bienestar de los empleados en casa, el año que viene imagino que seguramente estará en su bienestar en ese nuevo mundo. Nosotros teníamos planificadas cosas, como por ejemplo algunas *rotations*, que no pudimos hacer u otras a las que tuvimos que cambiarle el *timing*. Ahora sabemos un poco más como hacer las cosas con estas nuevas prioridades entonces creo que estaremos mejor preparados en 2021”.

#### Liderazgo 2.0

Adelantarse a los hechos hace que el impacto de la transformación sea aún mayor cuando esa previsión se cristaliza. El proceso de trabajo ágil que la filial argentina de Coca-Cola inició hace tres años cobró una vital relevancia en tiempos de pandemia. A esto se le suma también el foco que la firma había puesto en el desarrollo de los liderazgos, un eje clave tanto en la contención y seguimiento de los empleados como la motivación de los equipos.

“Se produjo una aceleración de esa transformación cultural que habíamos arrancado hace unos años. También surgió un aspecto colaborativo, ya que la gente estaba genuinamente dedicada a compartir prácticas desde adentro de la compañía, a nivel país y también a escala regional”, afirma

Google ● Pablo Beramendi, gerente General ● Ariela Collins, HR Regional Manager. La tecnológica asignó US\$ 1000 a cada empleado para comprar mobiliario para sus casas y mantuvo sus beneficios en forma online.

Florencia Díaz, VP de *People* para Coca-Cola Cono Sur. Hoy, un tercio del plantel de la unidad de negocios trabaja bajo el formato de células iniciado en 2017.

Desde marzo, la pandemia pasó a ser el eje gravitacional de varias decisiones, algunas nacieron pensadas especialmente por la situación y otras venían masticándose. “Logramos virtualizar beneficios como los reintegros, las recetas médicas y los *vouchers* de bebidas. Antes nos costaba hacerlo pero ahora las empresas con las que trabajamos estuvieron dispuestas a acelerarlo”, indica. A su vez, apunta, debido al aislamiento se pasó a integrar al grupo familiar a algunas actividades que realizaban los empleados, como las de *well-being* que también pasaron a modo *online*.

Con el auge de los servicios de *delivery*, Wabi, la plataforma de envíos creada por Coca-Cola, a su vez cobró otro rol para conectar a un punto clave de su negocio: los kioscos y almacenes. Comenzó como una prueba en enero de 2019 y con el correr de los meses fue ampliando su red y ahora incluye productos del *portfolio* de otras compañías.

Más allá de que ya contaba con la modalidad de *home office* incorporada, la firma les otorgó a sus asociados un bono equivalente a US\$ 300 para que adapten su espacio de trabajo en el hogar y les regaló el *mouse* y monitor. Con respecto a la flexibilidad, para potenciarla estableció algunas guías. Por caso, determinó un horario protegido de almuerzo, así como un tiempo de inicio y fin de las reuniones. No obstante, Díaz señala que la práctica más valorada por los empleados es la de *Do not disturb*: “Un viernes cada 15 días lo declaramos como día sin reuniones. Eso te permite llevar esa flexibilidad a la máxima potencia”.

“Las personas están en distinta etapa de necesidad y de desarrollo. Tenés líderes súper flexibles, otros que lo son menos,

# ACCIONES QUE HACEN BIEN



LAS REDES SOCIALES DE NUESTROS CENTROS COMERCIALES SON EL PUENTE ENTRE MÁS DE 20 ONG'S Y NUESTRO PÚBLICO, AYUDANDO A FORTALECER PROYECTOS SOCIALES DE DIVERSAS TEMÁTICAS EN TODO EL PAÍS.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



PROPIEDADES  
COMERCIALES

IRSA PROPIEDADES COMERCIALES. LÍDER EN EL NEGOCIO INMOBILIARIO.



**Cocal-Cola** • Florencia Díaz, VP de People para el Cono Sur. La empresa de bebidas virtualizó sus beneficios y descuentos y le otorgó a cada empleado un bono de US\$ 300 para adaptar su casa al home office.

entonces tuvimos que poner esos *guidelines* de horarios para normalizarlo”, explica.

La compañía había incorporado en 2019 un programa pensado para los empleados que tuvieran gente a cargo, llamado Leader 10X. El mismo incluía la organización de encuentros con otros líderes regionales. Este año, para su virtualización, se elaboró un manifiesto 2.0, sobre el cual trabajarían los ejecutivos, y además se creó una encuesta para medir el progreso de los *managers* sobre los puntos a desarrollar. “Abogábamos por un liderazgo más flexible y cercano y eso también se profundizó”, explica Díaz.

Por otra parte, la compañía desmintió que estuviera contemplando un traslado de sus operaciones en Argentina, sino que, explica, el mercado local pasará a integrar un nuevo

bloque junto a Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile y Bolivia.

La pata de negocios también estuvo en la agenda, dado que la crisis sanitaria impactó directamente en el consumo, y Díaz señala que se optó por un reenfoco de objetivos. “La pauta publicitaria, por ejemplo, la redirigimos totalmente. Tratamos de ser racionales internamente con los datos y focalizamos mucho a la gente en lo que tenían que hacer. Todas las personas revisaron los objetivos”, detalla.

“Estamos empezando a pensar cómo vamos a trabajar para adelante. Creo que hay una parte para seguir explorando y que va a ser necesaria en el futuro que es la gestión de la parte emocional”, expresa. En el futuro inmediato, el foco está en gestionar el regreso a la oficina, que recién se producirá en 2021, y cómo adaptar el edificio inaugurado en 2018 a las nuevas normas y políticas.

#### Entre visionarios y arquitectos

El mismo año en el que festeja su 90° aniversario en el país, la filial argentina de la farmacéutica suiza Roche tuvo que poner a prueba el nuevo esquema que venía aceitando hace casi dos años. Esto, aseguran, permitió que la virtualidad no la tomara por sorpresa, sino que, por el contrario, encontrara a la compañía mejor preparada para la tormenta. “Dentro de nuestro plan teníamos pensado cómo íbamos a trabajar si sucedía algo así, pero pensábamos que jamás iba a ocurrir porque era inimaginable. Entonces, cuando nos sorprende la pandemia, nos dimos cuenta que teníamos todos los elementos súper preparados para poder instalarnos desde nuestras casas”, sostiene Osvaldo de la Fuente, gerente General de Roche Argentina.

La metodología de trabajo ágil fue justamente la llave que destrabó todo. “Si tuviera que resumirlo significa poner el foco en el cliente y trabajar en grupos pequeños y empoderados”, resalta el ejecutivo. Cada equipo es autónomo y auto gestionado y trabaja en ciclos de 90 días con objetivos de corto plazo. Y agrega: “Como marca empleadora nos gusta atraer gente que le gusta reinventarse y renovarse. Es parte de nuestro trabajo”.

Luego de enviar a casa a la mayoría de sus trabajadores que se desempeñaban en la oficina ubicada en Pacheco, Damián Chernavsky, director de *People & Culture*, distingue tres pilares de la estrategia que encaró su unidad. “Primero nos focalizamos en la seguridad y bienestar de todos y que tuvieran las herramientas de trabajo necesarias; después reforzamos la comunicación e hicimos más *town halls* para que la gente se sacara las dudas; y por último tratamos de ser más empáticos de acuerdo a las nuevas necesidades de este contexto de salud”, describe. Sobre este último punto, por caso, organizaron una campaña de donación de sangre para contribuir a pacientes oncológicos y trasplantados.

En materia de beneficios, en la firma identificaron que las principales necesidades pasaban por el equilibrio entre la vida personal y laboral. Por eso, además de reforzar la flexibilidad de horarios, llevaron a la virtualidad las clases de yoga y abrieron la red de apoyo psicológico con charlas.

Nuevo País  
Nuevo Mundo  
Nuevas Oportunidades

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA  
PAYROLL & OUTSOURCING

60 años en Argentina anticipando los cambios

[www.rsm.global/argentina](http://www.rsm.global/argentina)

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING

RSM

RSM AR S.R.L. es una firma miembro de la red RSM que opera como RSM. RSM es el nombre comercial utilizado por los miembros de la red RSM. Todos los miembros de RSM son Estudios Contables y de Consultoría Independientes y operan de pleno derecho. La red RSM no es en sí misma una persona de existencia ideal independiente de ningún tipo en ninguna jurisdicción. La red RSM es administrada por RSM International Limited, Compañía registrada en Inglaterra y Gales (bajo el número 4040598) con domicilio legal en 11 Old Jewry, Londres, EC2R 8DU. La marca y nombre comercial RSM y otros derechos de propiedad intelectual utilizados por los miembros de la red son de propiedad de RSM International Association, regulada por el artículo 60 y siguientes del Código Civil de Suiza, con sede en Zug. © RSM International Association, 2020.

El plan de transformación asimismo implica un nuevo enfoque de liderazgo llamado VACC (visionario, arquitecto, coach y catalizador). “Lo seguimos trabajando virtualmente y realizamos un desafío con líderes y colaboradores en el que estos pudieron practicar con casos reales qué significa ser un líder en una organización. Ahora estamos pensando hacer algo con gamificación”, menciona Chérñavsky.

Desde su experiencia, De la Fuente señala dos puntos clave de liderazgo en esta época de crisis: la confianza y la vulnerabilidad. “Antes podía caminar por la oficina y en 15 minutos tenía la temperatura de lo que pasaba en los sectores, ahora tengo que tener confianza en el equipo de líderes de que están haciendo las cosas bien. También creo que tenemos que mostrarnos vulnerables, como personas que tenemos nuestros defectos y virtudes”.

Para la “nueva normalidad”, Chérñavsky vislumbra una aceleración de la personalización a la hora de pensar los beneficios y la estrategia de marca empleadora. “Pensarlo desde la propuesta de valor hasta las necesidades cambiantes

de cada uno”, explica. A su vez, afirma que esto ya venían aplicándolo en lo que tiene que ver con los planes de carrera profesional. Sobre esto detalla: “Creemos que ahora lo que existe son experiencias de desarrollo donde cada uno crea su camino y cada cual explora nuevas experiencias en la organización que quizá no tengan que ver con su expertise. Hoy las personas pueden postularse a posiciones para proyectos regionales por unos meses y descubrir nuevas experiencias”.

**Realidad mixta**

“La pandemia nos desafió a todos a pensar las cosas de forma diferente. Aprendimos a ser más ágiles en la toma de decisiones y a reinventarnos”, condensa Tania Osorio, directora de Recursos Humanos de P&G Argentina. Al ser proveedora de productos esenciales de limpieza y cuidado personal, la multinacional continuó operando durante todo el aislamiento. “Logramos seguir trabajando de la misma forma, sosteniendo la cultura y el trabajo en equipo en otro contexto”, comenta la ejecutiva.

Referencias: (\*) Sin datos

Empresas	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones		
				US\$	\$	
1 <b>Natura</b>	<b>1354</b>	<b>751</b>	<b>Verónica Marcelo</b>	*	*	1
2 Google	1333	285	Pablo Beramendi	Global 161.857	*	2
3 Coca-Cola Argentina	922	395	Carlos Martín Carrión	*	*	3
4 Roche	872	586	Oswaldo de la Fuente	*	16.255	4
5 P&G	802	800	Gabriela Bardin	*	*	5
6 Paradigma Sociedad de Soluciones	773	230	Luis Bendersky	*	430	6
7 American Express Argentina	756	849	Enrique Seeber	*	*	7
8 Turner	749	909	Felipe De Stefani	*	*	8
9 Linde	741	550	Rómulo Souza Santana	*	*	9
10 Boehringer Ingelheim	722	630	Eduardo Molino	€ 102	*	10
11 Century Link	696	535	Héctor Alonso	124	*	11
12 Scania Argentina	695	479	Andrés Leonard	166,8	*	12
13 Ualá	691	410	Pierpaolo Barbieri	*	*	13
14 Pfizer	690	600	Nicolás Vaquer	*	*	14
15 McCain	688	750	Diego Peña	*	*	15
16 British American Tobacco	681	744	Juan Pablo Pardo Campos	*	24.268	16
17 Lenovo	680	362	Juan Andrés Martín	*	*	17
18 Dell Technologies Argentina	678	357	Patricio Iraolagoitia	*	*	18
18 Laboratorios Richmond	678	392	Juan Manuel Artola	*	3126	18
20 BASF	666	627	Andrés Monroy	*	*	20
21 Practia	665	600	Carlos Farfán	*	*	21
22 Siemens	663	570	Alejandro Köckritz	€ 627	*	22
23 Metlife	658	479	Carlos Bargiela	*	3748	23
24 Baufest	647	534	Ángel Pérez Puletti	*	922	24
25 Sanofi	638	927	Sebastien Delarive	*	*	25
26 Puma	624	850	Gustavo Joaquín Marques	*	6398	26
27 Epidata	615	340	Adrián Anacleto	10	*	27
28 Ball Corporation	612	208	Carlos Pires	288	*	28
29 L'Oréal	603	589	Jean Noël Divet	€ 172	*	29
30 Seguros Sura	602	675	Gonzalo Santos	*	*	30

**Educación Continua**

# Capacitación personalizada para la tecnología del futuro

El ITBA lanzó su Escuela de Innovación, una propuesta de enseñanza continua, flexible y adaptativa, para profesionales y empresas.

La tecnología no espera. Los avances se producen en todos los campos y rubros a una velocidad que exige a los profesionales y empresas estar a la altura de las circunstancias. Y no se trata sólo de adquirir capacidades técnicas para el manejo de las nuevas herramientas, sino también de desarrollar habilidades para adaptarse a la dinámica que estos tiempos exigen.

Por eso, el acceso a una educación continua y a la capacitación es una necesidad y una de las claves para no perder competitividad y aprovechar las oportunidades.

**Universidad, una aliada de alto vuelo**

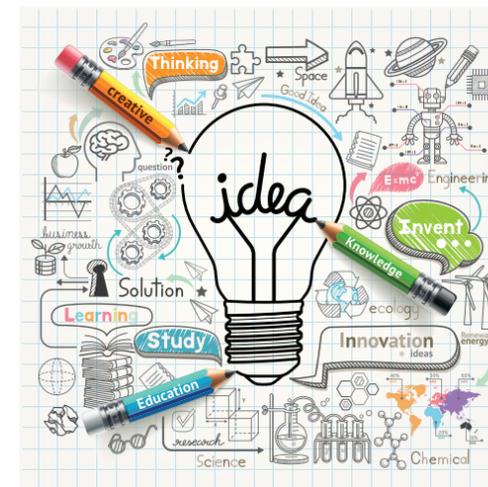
El encuentro entre empresas y universidades siempre rinde frutos. Por eso, la Escuela de Innovación que presenta el ITBA (Instituto Tecnológico de Buenos Aires) es una opción privilegiada. Su premisa: hacer frente a los desafíos que plantea el futuro del trabajo poniendo en valor la complementariedad entre las personas y la tecnología.

El punto fuerte de la propuesta es el aprendizaje personalizado y adaptativo con rápido impacto en el desarrollo profesional. De la mano de referentes tecnológicos, la Escuela de Innovación brinda la posibilidad de construir un camino propio según las necesidades de cada profesional, pero también de las demandas del mercado.

Con el objetivo de potenciar el desarrollo de habilidades y competencias

necesarias para los trabajos del futuro, ofrece experiencias formativas con formatos centrados en los procesos de colaboración, con trayectos flexibles y modalidades on demand.

“La Escuela de Innovación propone una nueva forma de capacitación tanto para los profesionales como para las empresas que buscan potenciar a sus talentos, lo que les permitirá adaptarse, trans-



formarse e innovar en entornos de permanente evolución tecnológica” señala Sebastián Mur, decano de la Escuela.

**Acompañar la evolución tecnológica**

Las propuestas formativas de la Escuela de Innovación tienen un norte claro: lograr que las capacidades y habilidades de los equipos no solo se mantengan vigentes sino que también estén preparados para la próxima disrupción tecnológica.

Para ello se plantean tres ejes complementarios en la formación integral de las personas y organizaciones: la tecnología aplicada, haciendo foco en tecnologías de vanguardia y emergentes; la gestión adaptativa a las nuevas tecnologías; y la innovación en las experiencias formativas.

**Programas en marcha**

El ITBA ofrece 70 diplomaturas y programas ejecutivos que abordan las temáticas y campos de mayor demanda en el mercado.

La Diplomatura en fintech, organizado junto a la Cámara Argentina Fintech, combina el conocimiento tecnológico con la experiencia de referentes del ecosistema Fintech. Brinda conocimientos para entender los principales componentes tecnológicos que impulsan el fenómeno fintech y facilita herramientas para liderar el proceso de digitalización de una empresa financiera.

El programa Hub de Transformación de Negocios es una plataforma donde convergen metodologías, conocimiento y líderes de la comunidad de negocios con el propósito de acompañar a los profesionales en la creación de un mindset integral de transformación de negocios. Es un programa co-creado por ITBA y Amcham Argentina.

Cloud Data Engineering, es un programa que forma perfiles en habilidades técnicas enfocadas en el desarrollo de sistemas de datos con Python, Cloud Computing, fundamentos de Ingeniería de Datos y Machine Learning. Su primer módulo “Foundations and Cloud Architect” capacita para alcanzar la certificación AWS Solutions Architect Associate.

ITBA presenta, además, el programa Nuevas Tendencias de Inversión en Real Estate que revisa los últimos modelos de negocios de Real Estate y el impacto de las compañías tech en la forma de pensar los proyectos inmobiliarios. El programa está orientado a ejecutivos e inversores con conocimiento de finanzas y evaluación de proyectos que deseen incursionar o profundizar en el análisis financiero de las inversiones inmobiliarias.

En tanto, para los trabajadores de la oficina, el foco se puso en el entrenamiento en las plataformas para llevar a la virtualidad las tareas diarias. La firma brindó un bono de \$ 15.000 para mobiliario de *home office* y reinventó algunos beneficios como las clases de yoga o de zumba a formato *on-line*, como parte de la estrategia de Vibrant Living, mientras que se incorporaron cafés virtuales para fortalecer la conexión entre los equipos. Al eje “físico y emocional” también le sumaron un apoyo económico con tarjetas de créditos en *apps de delivery* y supermercados.

Si bien la virtualización fue gran protagonista dentro del programa de beneficios renovado de la empresa, Osorio destaca una incorporación reciente que va más allá de la pandemia. “Estamos lanzando una política global de licencia por paternidad paga de ocho semanas. Es algo innovador porque se adapta a los tiempos actuales”, indica. Esto, detalla, se aplicará, además, para parejas del mismo sexo y padres no gestantes.

Aún no hay fecha concreta de regreso a la oficina, aunque la ejecutiva expresa que en lo que refiere a la adecuación de la misma a los protocolos “está listo en un 98 por ciento”.

“La vuelta tiene más que ver con principios que con fechas y el principio que hay que cuidar es que estén las condiciones seguras internas y externas. Ahora dependemos de los factores externos, como la evolución de la pandemia y la vuelta al colegio”, manifiesta.

Lo que sí ya tienen claro es que, en un comienzo, será un esquema de trabajo mixto con un 50 por ciento del personal en la oficina. Y sobre esto trabajarán para pensar los beneficios del futuro. “De lo que nos estamos ocupando es que esta realidad mixta sea una realidad que funcione. Los beneficios se tienen que sostener sobre una base sólida que es una forma de trabajar distinta”, apunta Osorio. “En lo que hay que seguir profundizando –pormenoriza– es en la equidad e inclusión, en el desarrollo del talento, en capacitación y en tener salarios competitivos”.

Respecto al talento, el flujo continuó con el programa de prácticas profesionales como principal fuente. “Mantuvimos el plan y ahí tenemos una fuente saludable de ingresos. Incluso este año exportamos a una persona de Marketing que pasó a trabajar en los Estados Unidos”, menciona. <AP>

Referencias: (\*) Sin datos

Empres	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones			
				US\$	\$		
30	Aon	602	500	Franco Di Lucca	*	*	30
32	Marval, O'Farrell & Mairal	598	570	Santiago Carregal	*	*	32
32	Salesforce	598	581	Guido Ipsznan	*	*	32
34	Logicallis	591	340	Leandro Moure	América latina 640	*	34
35	Manpower	584	400	Luis Guastini	*	4771	35
36	Gerdau	553	659	Guillermo Maglieri	*	14.000	36
37	Grupo Gestión	539	400	Jorge Salvatierra	*	6800	37
38	Grupo Albanesi	531	480	Armando Losón (h)	1068	*	38
39	Sinergium Biotech	530	254	Alejandro Gil	*	*	39
40	Grant Thornton Argentina	527	310	Arnaldo Hasenclever	*	*	40
41	Clorox	526	570	Antonio Mosteiro	*	*	41
42	GlobalLogic	516	513	Juan Bello	*	*	42
43	gA	515	737	Adrián Jerbic	Global 80	*	43
44	Glencore Agriculture	511	850	Sergio Gancberg	*	*	44
45	Scienza	505	413	Eduardo Roqueta	*	*	45
46	Grupo Hasar	504	310	Alfredo Sanjurjo	35	*	46
47	Jetsmart	492	262	Gonzalo Pérez Corral	*	*	47
48	Nissan	478	850	Gonzalo Ibarzábal	*	*	48
49	Biogénesis Bagó	467	668	Esteban Turic	118	*	49
50	Navent	443	360	Nicolás Tejerina	*	*	50
51	Oracle	437	670	Augusto Fabozzi	*	*	51
52	LVMH	435	208	Charle Lechere	*	1306	52
53	LoJack/Strix	428	450	Carlos Mackinlay	65	*	53
54	Zurich	418	951	Fabio Rossi	*	33.482,4	54
55	Rappi	414	400	Matías Casoy	*	*	55
56	Cook Master	403	320	Román Drobeta	*	2577	56
57	Seidor	374	300	Darío Stern	*	*	57



Con Naranja podés más

naranja.com

Mejores  
empleadores  
2020

# En modo aprendizaje

●●● Menos de 200 empleados

Conexiones periódicas con el equipo completo -y la familia detrás-, reconfiguración del paquete de beneficios remoto y trabajo ad hoc, colaborador con colaborador, para mantener las operaciones en marcha, son solo algunas de las acciones que tuvieron en común las firmas que llegaron al top 5 de esta categoría.

Por Lucila Lopardo

El mito se rompió, o al menos eso es lo que confirman los directivos y las directivas de las empresas que ingresaron al Top 5 de la categoría de empresas con menos de 200 empleados del ranking de Mejores Empleadores de APERTURA. El mito es el que sostenía que la gente trabajaba menos desde sus casas, o bien, que el famoso día de *home office* era “un día libre”. Al cierre de esta edición, un estudio realizado por Microsoft Argentina junto con la Universidad de San Andrés sobre 582 trabajadores argentinos, estableció que el 75 por ciento de las personas siente que trabaja más desde su casa, mientras que el 56 por ciento se siente más productiva.

Y la fórmula se repite entre las empresas más valoradas: comunicación, cercanía y compañía, fueron las tres C que permitieron llevar las operaciones adelante. La propia Microsoft, proveedora de las herramientas y plataformas necesarias para garantizar el trabajo remoto se ubicó en el primer puesto. En palabras de su propio gerente General, Fernando López Iervasi, que tomó su posición en julio luego de que Diego Berkerman asumiera un cargo regional, los colaboradores de la firma se convirtieron en “los socorristas de los socorristas”, y el “liderazgo empático” que caracteriza al *management* de la firma fundada por Bill Gates se puso a prueba tanto a nivel interno, como externo, en relación a los clientes y sus necesi-

dades. En segundo lugar: la firma AbbVie, *spin-off* de Laboratorios Abbot. En la farmacéutica, la adaptación también fue por partida doble: “Nuestra fuerza de venta no solo se tenía que adaptar a las cuestiones personales y familiares propias, sino también, a la de los médicos ¿Cuándo era el momento oportuno para hacer una comunicación? Todo eso cambió”, afirma su gerente General, Flavio Devoto.

En el tercer lugar se ubica Puratos. La alimenticia belga liderada por Romina Broda reconfiguró estratégicamente su plan de beneficios y su política salarial para priorizar el trabajo en planta. En el cuarto puesto, 3M, firma que produjo a nivel regional un elemento esencial como es el tapabocas y cuya directora general de Cono Sur llegó a la región para liderar la operación de Chile, Argentina y Uruguay y, a la semana, pasó a gestionar los tres países desde su casa. Y en el quinto puesto, Boston Consulting Group (BCG), la consultora que hizo de la comunicación su mejor herramienta para gestionar la pandemia.

Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos de Microsoft Argentina, destaca que a pesar de que la firma incorporó el trabajo remoto desde sus inicios, la pandemia hizo que, por primera vez, el 100 por ciento de la operación argentina sea remota. “Hace muchos años venimos con el teletrabajo y eso facilitó la adopción de la gente, pero lo que sí tuvimos que hacer es reacomodar las agendas”, reconoce. Para la directora de Recursos Humanos, el trabajo que se planteó en contexto de pandemia “no es el tradicional *home office*”, dado que al aumento de la demanda propia de los clientes necesitados de plataformas para gestionar su trabajo y equipos, se sumaron las necesidades propias de cada colaborador: “Cambié el paradigma y tuvimos que incorporar el trabajo a la vida personal, de la familia con hijos que tenían que hacer la escuela en casa, o quienes estaban en pareja o bien, solos”, describe y aclara que, para eso, se comenzaron a bloquear espacios definidos para almuerzos y se hizo un llamado a respetar el comienzo y el fin de cada jornada laboral.

Para López Iervasi, este punto fue central para poder dar un buen servicio y soporte a los clientes: “Desde el minuto uno tuvimos la tarea de ser los socorristas de los socorristas. En este contexto se dio una posibilidad única: la de utilizar la tecnología como herramienta innovadora, porque muchas de las barreras que tenían antes los clientes y nuestros socios ya no estaban”, relata y destaca como ejemplo de respuesta rápida, el trabajo de Microsoft para Banco Comafi, que en 24 horas logró crear una *app* para que todo su personal pudiera acceder a los datos desde su casa y seguir operando de manera continua. O bien, para la empresa de emergencias médicas, Vittal, que no solo enfrentó un aumento de la demanda, sino que, en paralelo, tuvo que migrar a todo su *call center* para que trabajara de manera remota. “Desde el momento que apareció la crisis tuvimos que ayudar a otros a responder, luego vino la etapa de recuperación y ahora muchas empresas se están preguntando bueno, qué es lo que van a dejar de hacer, qué tienen que continuar haciendo y qué es lo nuevo que van a hacer”, sostiene.

En este contexto, Microsoft no modificó su política salarial ni su cartera de beneficios. Uviz D'Agostino explica que ésta última se readaptó a la virtualidad. Una decisión clave tomada por la compañía fue la de otorgar hasta 12 semanas libres, independientemente de las vacaciones, para cada colaborador, para que las utilice para lo que necesite. Esto se ubica dentro del marco del Employee Assistance Program (EAP), en el que también quedaron a disposición servicios de asistencia y consultas psicológicas tanto para los empleados y sus familiares, y la disposición del mobiliario ergonómico necesario para trabajar y el reembolso por gastos realizados por dispositivos electrónicos o cualquier elemento necesario para montar la oficina en casa. “Al principio éramos un reservorio de *feedback* porque nadie es experto en pandemia”, reconoce Uviz D'Agostino y agrega que también se valoraron muchos beneficios dentro del marco de *Wellbeing*, que incluyeron todo tipo de clases de actividad física remota y para el cuidado de la salud.

“El 2020 será recordado como el año en que se tornó incuestionable la importancia de la tecnología en todo lo que hacemos y vivimos como personas”, define López Iervasi. A futuro, para Uviz D'Agostino la firma irá a un modelo híbrido. “En el pasado desde Recursos Humanos nos pasábamos horas y horas pensando quién podría trabajar desde casa y quién no. Hoy esto se da vuelta, el análisis pasa por quién realmente necesita volver a la oficina y quién se puede seguir desde casa”, explica. Sin fecha de regreso definida, Microsoft está desarrollando una aplicación para determinar

el *timing* del regreso y la disposición, es decir, qué roles necesitan volver y cuáles no. “Tenemos una gran oportunidad de reimaginar el mundo que se viene y para nosotros hay un concepto clave en esto, el de la tecnología como facilitador”, concluye Uviz D'Agostino.

## Digitalización bajo la manga

“Fue un Cisne Negro y eso nos obligó a cambiar un montón de cosas”. Así define Flavio Devoto, gerente General de AbbVie, a la pandemia. El ejecutivo destaca que la firma se había adelantado en la digitalización de procesos y materiales de trabajo y eso ayudó a la adaptación “Muchas de nuestras iniciativas ya podían ser 100 por ciento digitales, como el programa de pacientes, el entrenamiento de la fuerza de ventas o el propio material para las capacitaciones”, detalla y agrega que, así como a nivel país se capitalizó la experiencia europea, AbbVie hizo lo propio: “Capitalizamos la experiencia de Europa que empezó antes con el impacto de la pandemia, y después establecimos un sistema de gobernanza local para gestionar la visita médica con la producción de indicadores en forma semanal y captación de comentarios y *feedback* del cliente”, describe. La empresa generó un comité de crisis con miembros de distintos sectores. Para Devoto en este contexto, como nunca antes, se borraron los silos. “Se dio una mancomunidad en el trabajo y es la primera vez que vivo una cosa así. En ningún momento hubo vacilaciones, hubo muchísimos voluntarios y gente que dio la milla extra. Cómo uno gerencia, lidera, muestra un camino, brinda se-

Microsoft ● Fernando López Iervasi, gerente General ● Silvina Uviz D'Agostino, directora de Recursos Humanos. El 100 por ciento de la filial local pasó a trabajar desde sus casas cuando se implementó la cuarentena y desde el área se trabajó para respetar los tiempos personales y brindar asistencia.



Foto: xxxxxx



guridad y acompaña en el cambio son cosas fundamentales que hemos intentado hacer y se ve en los resultados”, afirma.

Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos explica que para acompañar este proceso de adaptación al cliente, fue fundamental adaptar la política de Flex Time para todos los colaboradores: “Nosotros confiamos en nuestra gente y entendemos que hay cuestiones del hogar que hay que llevarlas adelante, dimos libertad para que en cada una de las agendas, alineados con líderes y managers pudieran bloquear espacios para atender necesidades familiares o personales”, describe. En paralelo, todos recibieron los equipos necesarios para continuar con el trabajo, se dieron “apoyos económicos” para que cada empleado pudiera comprar los elementos que necesitaba. Además, se sumaron nuevas plataformas de tecnología para garantizar la comunicación a nivel interno y externo. Sciarra destaca que lo más valorado por los colaboradores fue la cercanía, y pone como ejemplo la campaña de vacunación contra la gripe que encaró la firma, casa por casa, tanto para los empleados como para sus familiares.

Con respecto a la política salarial, la empresa no realizó ningún tipo de recorte en sueldos, aumentos correspondientes ni beneficios. Devoto destaca que ni siquiera se consideró en los inicios, en los que primó la incertidumbre y bajaron las consultas médicas por parte de los pacientes, temerosos de contagio de COVID-19. “Lo más importante fue estar en modo aprendizaje, estamos atravesando una crisis importante sin respuestas claras. En marzo o abril hablábamos del pico de contagios, hoy seguimos con el virus”, explica Devoto y concluye: “En mi caso, el mayor aprendizaje, sin dudas, fue la escucha activa y la humildad para captar visiones en una crisis sin precedentes como ésta”.

**AbbVie** ● Flavio Devoto, gerente General ● Mariela Sciarra, directora de Recursos Humanos. El laboratorio dio apoyo económico para equiparse para el home office y vacunó a cada uno contra la gripe casa por casa.

#### Cuidar el engagement

En septiembre de 2019, la fabricante de alimentos Puratos anunció una inversión de US\$ 1,5 millón para la Argentina con el objetivo de aumentar la capacidad productiva y su penetración en el mercado local. Su CEO, Romina Broda, pone en contexto la importancia de esta apuesta: “Puratos está hace 40 años en la Argentina, pero con una penetración chica del 13 por ciento, globalmente fue manejada con un perfil bajo y con foco en otros mercados regionales como Chile o Perú”. Hecho el anuncio, enero y febrero fueron meses positivos, con aumento en el volumen de ventas. Pero en marzo llegó la pandemia. Broda aclara que los planes locales no se pararon, pero sí “se estacionaron” para ver qué sucedía con esta nueva tormenta global.

El equipo local presentó un plan de acción con una jugada importante que lo distinguió del resto de los países: enviar a todo el personal administrativo a trabajar desde sus casas e incorporar protocolos operativos en planta dos semanas antes de que el Gobierno local estableciera la medida. “Fue una decisión jugada a nivel global, pero anticipada y positiva: la gente se sintió informada y contenida en todo momento”, explica Lucas Troli, manager de Capital Humano para el Cono Sur. La toma de decisión fue rápida, pero las decisiones a tomar eran muchas. En primer lugar, se estableció un protocolo de higiene y seguridad para el personal de planta. Todos contaron con transporte ida y vuelta y se organizó el espacio para aislar a los grupos de trabajo y evitar cruces con otras áreas.

86° ANIVERSARIO  
1934 - 2020

# HOY, MÁS QUE NUNCA, REAFIRMAMOS EL COMPROMISO DE CUIDAR TU SALUD

**Bagó**

En un contexto tan desafiante, en Laboratorios Bagó redoblamos nuestro compromiso y esfuerzo para seguir ofreciendo productos innovadores, y así mejorar tu calidad de vida. Para ello, nuestras 3 plantas productivas en Argentina están operativas al 100%, lo que nos permite asegurar un normal abastecimiento de productos tan esenciales como los medicamentos.

**Bagó**

Ética al servicio de la salud

En segundo lugar, se armó un plan para cuidar el poder adquisitivo de los empleados. “La prioridad número uno fue de las personas en planta. En ese sentido, no se frenó nada, de hecho dimos aumentos antes de que los plantee el sindicato y se mantuvieron los premios por presentismo, puntualidad y calidad que no están dentro del convenio colectivo. Todo esto a pesar de que la caída del negocio en los primeros momentos fue del 54 por ciento”, destaca Troli. En paralelo, Broda agrega que el *management team* relegó beneficios en la primera etapa de la pandemia, que después se fueron recuperando con el paso de los meses y el asentamiento de la “nueva normalidad”.

Aunque la demanda cayó significativamente los primeros meses, no hubo tiempo ocioso. Los operarios pudieron acceder a capacitaciones de panadería y pastelería para mejorar sus servicios, hasta que se recuperó el nivel de trabajo. Troli destaca que la pandemia dejó hitos en lo que hace a la gestión de Recursos Humanos dentro de Puratos: “Hace dos años, como grupo a nivel global, lanzamos una encuesta de clima laboral. Este año correspondía hacerla en junio y la hicimos igual, incluyendo preguntas del COVID-19 y el impacto. La respuesta que mide el *engagement*, en la que preguntamos ¿cuán orgulloso estás de formar parte de la empresa? dio un índice de favorabilidad del 93 por ciento cuando en promedio, en general, un índice de *engagement* en Argentina es del 65 por ciento”, subraya.

Broda se queda con el aprendizaje humano: “Hicimos hincapié en la comunicación, como ‘sobrecomunicación’. Llegué a tener un conocimiento puntual de cada colaborador, desde el que está en la línea hasta el que trabaja en el *innovation*

*center*, de sus necesidades y su contexto y ese fue un aprendizaje alucinante”, sostiene la CEO y destaca que la impronta familiar de la firma está bajo el lema “La Magia de Puratos”, con el que buscan fomentar una cultura de cuidado y retención del personal. “Estamos en una empresa B2B cuya curva de aprendizaje es muy específica por lo que la retención del capital humano es fundamental”, explica Broda.

El objetivo financiero de Puratos para el 2020 se va a alcanzar en septiembre: “Esto tiene que ver con el cuidado de la gente, y cómo ese cuidado genera un compromiso en el negocio”, sostiene Broda, en tanto, Troli confirma que la empresa tiene un protocolo de regreso armado, que involucra la segmentación de los equipos y rotaciones fijas, pero aclara que se comenzará a implementar en el momento en el que el contexto sea seguro y adecuado. “Estamos seguros de que el *home office* va a quedar pero como *home office* y no como este contexto de cuarentena en el que todos estamos haciendo de empleados, educadores y trabajadores domésticos, todo, al mismo tiempo”.

#### Dress code: pijamas

Semanas antes de que se iniciara la cuarentena obligatoria en Argentina, 3M había incorporado una nueva política de Recursos Humanos: “Dress for your day” le permitía a los colaboradores vestirse según la actividad que le tocara realizar ese día. “El beneficio fue super valorado y lo más divertido era que se aclaraba que las excepciones eran que no se podía ir a la oficina ni en zapatillas ni en pijamas, días después terminamos todos trabajando desde casa con el pijama debajo”, bromea Ximena Auil, directora Gerente de 3M Cono Sur para Chile Argentina y Uruguay.

Al igual que el beneficio, Auil llegó a la operación local semanas previas al confinamiento obligatorio: “Tengo un poquito

**Puratos** ● Romina Broda, gerente General ● Lucas Troli, manager de Recursos Humanos para el Cono Sur. La fabricante de insumos para alimentos dio aumentos salariales antes de que sean pedidos como contención.

Foto: xxxxxx



## 130 AÑOS ORGULLOSOS DE DÓNDE VENIMOS.



CAMBIÓ TODO  
PERO NO CAMBIÓ NADA



más de 25 años dentro de la compañía, pero hace cuatro tuvo el privilegio de ser realocada en Estados Unidos, a principios de 2020 pude volver como expatriada a Chile. Me fui con un 3M Chile, y volví con un 3M Cono Sur y a esto se suma que el 16 de marzo ya estaba encerrada en mi casa haciendo *office*”, destaca la ejecutiva para quien el principal aprendizaje de los pasados siete meses de gestión estuvo en la adaptabilidad.

Tatiana Montes, a cargo de Recursos Humanos de 3M para Cono sur relata que lo primero que hizo la compañía fue conformar un comité de crisis. La primera decisión del comité fue que todas las personas comenzaran a trabajar desde casa. “Fue algo que ya se venía implementando en 3M con un programa de flexibilidad, la empresa daba la oportunidad de hacer *home office* en caso de tener una situación personal o familiar particular”, detalla.

Auil destaca que no hubo modificaciones en las remuneraciones, ni cesación temporal de contratos de trabajo o uso de las asistencias del Gobierno. “En el caso de las personas que trabajan en ventas las compensaciones variables tuvieron un desmedro pero la compañía lo acompañó asegurando un piso y eso fue muy agradecido”, explica Auil. A esta primera medida, se sumaron planes complementarios para mejorar la cercanía y la calidad del trabajo de los colaboradores, además de evitar el desabastecimiento, en Argentina en particular, de uno de los insumos esenciales para la salud que fabrica la firma: los barbijos sanitarios.

Montes agrega que se generaron reuniones semanales, y abiertas para todos los empleados en las que se tocan temas y se da lugar a preguntas y respuestas. Por otro lado, se armaron ejes en cuanto a los beneficios otorgados por la firma como “Flexability”, para que cada colaborador pueda administrar su horario y sus agendas; o “3M te acompaña”, en el que la firma puso a disposición todo tipo de recursos para el cuidado de la salud mental y física de los colaboradores y sus familias. Para Montes, uno de los principales aprendizajes de la pandemia fue volver a verse y ver a cada persona como una “persona única, en la que el trabajo y la familia conviven”. “Eso es lo que te hace ser una persona integral”, reflexiona.

En Boston Consulting Group (BCG), la decisión del trabajo remoto para todos los colaboradores se tomó el jueves 12 de marzo. “Estábamos preparados para trabajar *full-time* de manera remota, era una política que ya existía para el perso-

nal administrativo y todos tenían la tecnología preparada para hacerlo”, aclara Federico Muxi, socio de la firma para quien, en este contexto se dejó en evidencia que “en muchos casos, las medidas generales no funcionan. Cada cual tiene su problemática o situación en casa, que requiere una solución a su medida”.

En este sentido, se tomaron distintas medidas con un mismo objetivo: conocer a fondo la necesidad de cada colaborador. Gustavo Nieponice, otro de los socios de BCG, menciona las reuniones de “Reach Out” en la que los socios tienen entrevistas uno a uno con los colaboradores todos los meses, para chequear cómo está y qué necesita. En paralelo, Muxi aclara que, además cada *line manager* tiene reuniones semanales de equipo con agenda abierta, para permitir que se planteen temáticas de todo tipo. “Nosotros ya éramos una organización horizontal, el contacto directo con la gente ya estaba y se trató de adaptar a la virtualidad”, sostiene Muxi.

En paralelo, Verena Salomón, *manager* de Recursos Humanos de la firma, destaca que se trabajó en una serie de encuestas para entender cuáles eran las necesidades de los colaboradores para, así, ofrecer los beneficios adecuados al contexto. “Dentro de las iniciativas que empezaron a surgir se destacó que la gente en el encierro necesitaba actividades recreativas. Algo de lo más valorado a día de hoy es el yoga, también tenemos actividades como clases de cocina los sábados o actividades deportivas en las que todos pueden participar también con sus familias si lo desean”, explica Salomón. Esta gestión se complementa con el cuidado de la salud bajo el paraguas de “Wellness”. “Todos los empleados tienen derecho de horas al año en consultoría legal, financiera y psicológica”, explica la *manager* quien a esto agrega la creación de la *app* “Safe at Work” en la que todos los colaboradores a nivel regional deben dar cuenta de su estado de salud.

El plan de carrera, política de remuneración y servicios en el trabajo, entre otros. También, se realizaron preguntas a empleados más antiguos y al más nuevo del plantel, debidamente identificados. Asimismo hay un espacio para que los directores voten a otras compañías que, a su juicio, consideran que son referentes en la gestión de los Recursos Humanos y esas empresas recibieron puntos extra. Del relevamiento de los Mejores Empleadores participaron más de 200 organizaciones y solo se publican las que superan los 300 puntos.

Muxi destaca que las compensaciones no sufrieron cambios, dado que la actividad siguió adelante, pero sí, muchos colaboradores optaron por acceder de manera opcional a “bajar su capacidad de trabajo al 60 por ciento con remuneración un poco más alta del 60 por ciento”, para garantizar un balance entre la vida laboral y familiar. El regreso a las oficinas, para BCG es un proceso que se está diseñando, pero los ejecutivos reconocen que no va a ser una vuelta a la realidad prepandemia. “Seguramente sea una agenda mixta: un poco en las oficinas del cliente, un poco en casa y un poco en la oficina, pero lo que es seguro es que tendremos un modelo más flexible”, concluye Nieponice. <AP>



#### Cómo se hizo

El ranking de los Mejores Empleadores de la Argentina que publica APERTURA se elaboró a partir de un cuestionario de 70 preguntas, respondidas por los directores de Recursos Humanos de las compañías más importantes del país. La encuesta se estructuró en cinco áreas temáticas: Carrera Profesional, Remuneración, Entorno Laboral, Horario y Condiciones, y Capacitación. Este año también se agregó un apartado especial para conocer las medidas tomadas por las empresas para responder a la pandemia. En cada una, se indagó en aspectos como

**BBVA**  
Seguros

# Volveremos a compartir, de eso estamos seguros

21 de octubre  
**¡Feliz día del Seguro!**



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

Referencias: (\*) Sin datos

Empresa	Puntaje	Empleados	Presidente/CEO	Facturación en millones	
				US\$	\$
1 Microsoft	860	195	Fernando López Iervasi	*	*
2 AbbVie	747	198	Flavio Devoto	*	*
3 Puratos	744	101	Romina Broda	*	519
4 3M Argentina	743	179	Ximena Auil	*	*
5 Boston Consulting Group	734	116	Federico Muxi	*	*
6 Henkel	724	138	Federico Schroer	*	2542
7 Motorola Mobility	722	50	Germán Greco	*	20
8 Bosch	708	183	Gastón Díaz Pérez	*	4349
9 Bristol-Myers Squibb	704	192	Juan Ignacio Diddi	*	*
10 Visa	695	51	Gabriela Renaudo	*	*
11 Snoop Consulting	681	76	Gustavo Guaragna	2,9	*
12 Olivia	672	100	Alberto Bethke	*	165
13 Siemens Healthineers	663	170	Daniel Nasuti	*	2452
14 SAS	653	120	Gustavo Gutman	*	*
14 VeriTran	653	90	Marcelo González	*	*
16 Shell	650	179	Sean Rooney	200	*
16 AD Barbieri	650	180	Walter Dario Barbieri	*	1846
16 Red Hat	650	90	Jorge Payró	Global 2900	*
19 Amcor	643	195	Juan Gabriel Cazes	*	*
20 Philips	627	170	Alexei Costa	€ 120	*
21 Signify	626	*	Guido Di Toto	*	*
22 Edelman	621	50	Allan McCrea Steele	*	*
23 Real Trends	619	66	Javier Goienberg	*	*
24 Axxon Consulting	605	200	Pablo Ianucci	*	*
25 DataArt	592	70	Marcos Mauro	*	150
26 Data IQ	587	92	Luis Orozco	9,6	*
27 Volvo	575	166	Adriano Dos Santos Merigli	*	7799
28 Edison	567	50	Ricardo Hernández	*	49,6
29 Intel	564	57	Adrián de Grazia	*	*
29 Mitrani Caballero & Ruiz Moreno	564	99	Cristian Mitrani y Julio Caballero	*	*
31 Untold	556	69	Darío Straschnoy	*	*
32 Eset	555	86	Federico Pérez Acquisto	*	*
33 Atlas Copco	551	104	Pablo Adaniya	*	*
34 Nubi	528	59	Sebastián Böttcher	2	*
35 Ixpandit	515	144	Matías y Tomás Friedberg	*	500
36 Amway	513	68	Claudio Deleo	*	*
37 Whirlpool	510	197	Paula Altavilla	*	3486
38 BKR	505	50	Alejandro Savin	*	*
39 Grupo Esfera	502	54	Diego Fontdevila	*	118
40 Staples	486	175	Germán Di Carlo	*	1300
41 Grupo Traslada	478	90	Gonzalo Santander	*	610
42 OLX Autos	444	120	Ernesto Mendizabal	*	*
43 Grupo Ecipsa	443	190	Walter Fuks	*	595
44 Iúnigo	441	174	Agustín Scarmozzino	*	765
45 Banco del Sol	430	200	Sebastián Pujato	*	*
46 Accion Point	428	134	Franco Schillagi	*	0,6
47 EIDICO	416	150	Mateo Salinas	*	106,4
48 Virtualmind	400	51	Javier Minsky	3,6	*
49 Entravision	389	108	Luis Barragué	Global 70,8	*



# SEGURIDAD MOBILE

Una solución integral que se ajusta a tus necesidades de protección

**+ PERSONALIZADO**  
Rondas aleatorias o diseñadas a tu medida.

**+ RENTABLE**  
No requiere seguridad presencial las 24hs.

**+ VERSÁTIL**  
Integra sistemas de intrusión, soluciones remotas de video y control de accesos.

**+ INTELIGENTE**  
Monitoreo 24x7 a través de nuestro SOC.

0800-122-7328

mobile.securitasargentina.com

comercial@securitasargentina.com

Seguinos en:

Entrevista exclusiva

# Reed Hastings

Fundador y CEO de Netflix

## “Trabajar al borde del caos te ayuda a crecer”

El número uno de Netflix habló mano a mano con APERTURA sobre ‘Aquí no hay reglas’ su primer libro en el que devela los detalles de la cultura del gigante del streaming. Por qué la densidad de talento y el feedback constante son las claves para construir el modelo de gestión.

Por Javier Ledesma Cascio

Una docena de calles convergen en la plaza Charles de Gaulle, conocida como ‘La Estrella’, que envuelve al Arco de Triunfo en el corazón de París. Todos los días una gran cantidad de autos circulan a su alrededor en lo que pareciera un desorden ordenado. No hay normas para moverse ahí ni carteles o semáforos, sino que existe un único principio que guía todo: darle lugar al que quiere entrar a la rotonda. Luego, cada conductor se enfoca en un objetivo final, que es llegar a su destino, y hay flexibilidad para elegir una u otra calle a la hora de salir, justamente por no contar con ninguna guía.

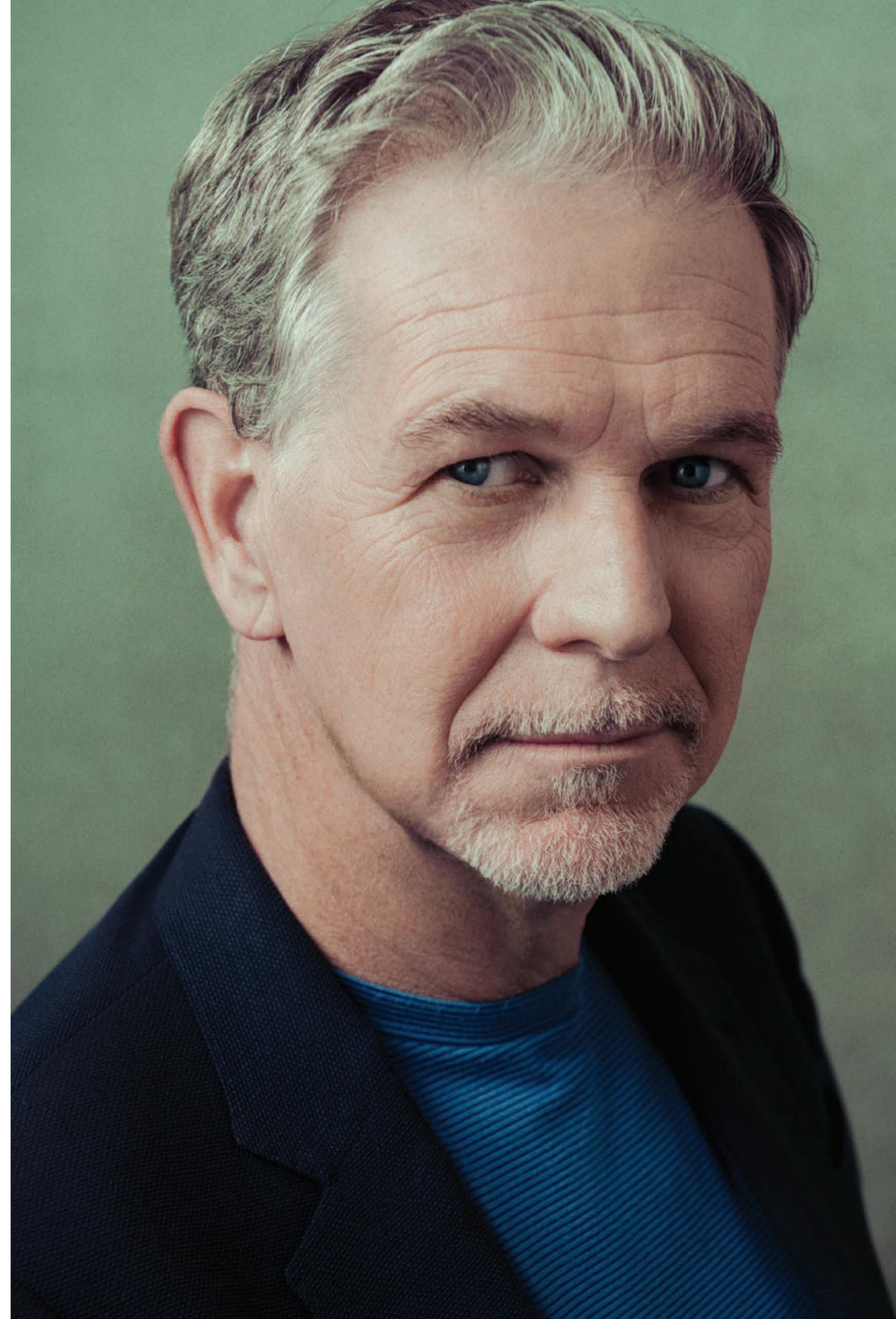
Erin Meyer, profesora de la escuela de negocios INSEAD, utiliza esta imagen para definir a la cultura de trabajo en Netflix. “Lo mejor es manejar todo al borde del caos”, sintetiza Reed Hastings, cofundador y director ejecutivo de la compañía, en diálogo con APERTURA. El gigante de la industria del entretenimiento siempre estuvo rodeado por un aura de mística respecto de su filosofía laboral desde que Hastings publicó las diapositivas con sus principios de *management* hace poco más de una década. Libertad y responsabilidad son los principales conceptos sobre los que se apoya, de los cuales se desprenden una multiplicidad de herramientas que se enfocan en reducir el control a los empleados, como puede ser no llevar recuento de sus días de vacaciones o no pedirles rendición de cuentas por sus viáticos.

El ejecutivo decidió que era momento de profundizar sobre su método y lo cuenta con lujo de detalles en “Aquí no hay reglas” (*No rules rules*), para el cual convocó como coautora a Meyer. “Leí un montón de libros que pontifican a los CEOs. A lo largo de los años siempre escuchamos cuan geniales son Starbucks, Disney y varios más, pero siempre me pregunté cómo funciona realmente eso en el corazón de la compañía”, indicó Hastings.

Para el libro, que salió a la venta en septiembre pasado, Meyer entrevistó a más de 100 empleados de Netflix a lo largo y a lo ancho del mundo para conocer sus experiencias, anónimas o con nombre y apellido, trabajando bajo esta filosofía. “El libro me tiene a mí contando la teoría y a ella haciendo la parte de cómo funciona en la realidad. En su mayoría está alineado, pero no siempre es así y no todas las veces sucede de manera perfecta, y creo que eso es lo que le da al libro su honestidad y legibilidad”, apunta el actual CEO de la firma.

A lo largo de las casi 300 páginas, el directivo desarrolla su visión sobre cómo potenciar el funcionamiento de una organización. Los pilares sobre los que se apalanca son la densidad de talento, es decir, no importa la cantidad de empleados sino que todos sean estrellas de alto rendimiento, y la franqueza total. Esto último se logra cultivando un ida y vuelta de *feedback* constante, todo el tiempo, en cualquier momento y a quien sea. Una vez que se van logrando esos puntos, explica, pueden reducirse los controles, los cuales serán cada vez menos a medida que tanto la densidad como la franqueza suban de nivel.

Si bien su experiencia en Pure Software, firma que creó en 1991 y vendió seis años más tarde, de alguna manera moldeó su manera de pensar, el empresario identifica a su primera crisis en Netflix, en 2001, como el momento en que decidió desplegar esta visión. “El quiebre se produjo cuando tuvimos que realizar despidos. Nos reducimos y pasamos de tener 120 empleados a ser 80. Sin embargo, conseguíamos completar más trabajo y no menos. Eso fue una sorpresa y nos ayudó a entender lo de la densidad de talento”, argumenta.





El libro, que ya se consigue en el país, detalla "el método" detrás del éxito.

**Ya había compartido la cultura de Netflix a través de las diapositivas en 2009. ¿Por qué decidió ahora detallarla en un libro?**

Queríamos compartir con el mundo esta suerte de pensamiento posindustrial. Tuvimos 300 años de mundo industrial con fábricas y eso se convirtió en la metáfora de cómo operar. Pero para las organizaciones creativas existe una manera diferente de operar con más libertad y *performance* de alto rendimiento. Entonces, queríamos empezar esa conversación y creo que lo que sucederá es que muchos lo van a leer y luego van a discutir al respecto en sus trabajos. Podría llegar a cambiar un poco a muchas organizaciones.

**¿Este método solo puede ser aplicado en la industria creativa? ¿O es posible utilizarlo en otros sectores?**

Creo que si estás en un sector en el que la seguridad es un tema crítico, como una aerolínea o un hospital, entonces necesitas procesos y reglas. Si sos una firma dedicada a la manufactura y necesitas 100 dosis de vacunas fabricadas de manera perfecta, ahí los procesos son buenos. Pero me parece que para pequeñas empresas más nuevas y creativas que intentan innovar estas ideas pueden ser útiles.

**¿Cuándo empezó con esta filosofía?**

Empecé de manera muy tradicional en Pure Software con un montón de reglas y procesos para evitar errores. Luego, el mercado cambió y no pudimos adaptarnos porque todos los empleados eran buenos siguiendo reglas. Me di cuenta que, a largo plazo, es mejor manejar todo al borde del caos. No intentar gestionar apretando sino de una manera más holgada. Las empresas industriales intentan supervisar a sus empleados, mientras que las empresas creativas, como

Netflix, intentan inspirarlos. Se necesita un poco de desorden e imperfección para ser un ambiente fértil, eso te ayuda a adaptarte y crecer.

**En 2015, el Huffington Post tituló que Netflix "trataba a sus empleados como adultos". ¿Cree que las demás empresas los tratan como niños?**

Creo que verlo así es demasiado simplista. Hay un poco de verdad en que los tratamos con más libertad y respeto que la mayoría de las empresas.

**No obstante, la coautora Erin Meyer describe en la introducción que la cultura Netflix le pareció "hipermasculina, confrontativa y agresiva". ¿Cómo lo mejoraron? Ella dice que esa fue su primera impresión al leer el memo. Luego, cuando logró conocerlos pudo ver que era una cultura de cuidado y apoyo, pero también una muy honesta y dedicada a la alta *performance*.**

**¿Hay un método de *management* de la vieja escuela que ya está obsoleto?**

El viejo *management* no va a acabar porque está muy arraigado y tiene mucha fuerza. Esta es una manera de establecer algunas ideas respecto de cómo hacerlo diferente.

**Menciona que uno de los puntos importantes es construir una organización de alta densidad de talento con empleados de alta *performance*. ¿Cómo se los identifica? Pensó en un club de fútbol argentino. Está muy enfocado en ganar y en juntar jugadores muy talentosos que también juegan bien juntos y sean efectivos. Ese es el modelo Netflix. No ser como una familia, que se basa en el amor pase lo que pase, sino un equipo que tiene que tener grandes talentos si aspira a ganar el campeonato.**

**¿Lo de no verlo como una familia tiene que ver con poder tomar decisiones difíciles?**

Si, como en un equipo cuando el director técnico tiene que reemplazar jugadores y traer nuevos que sean increíbles.

**¿Esa densidad de talento y la franqueza total no pueden traer competencias o rivalidades entre los empleados?**

**¿Cómo se lo maneja?**

Es verdad, pero la gran diferencia con un equipo de fútbol es que no tenemos solo 11 jugadores, sino que hay mucho lugar para el talento. No se compite por una posición, se compite contra Disney o HBO. Esa es la gran competencia.

**Densidad de talento**

**¿Cómo puede aplicarse a una pequeña empresa que recién empieza? Porque una de las claves es pagar salarios top.**

En nuestros primeros 10 años éramos una compañía pobre. Perdíamos plata, competíamos con Blockbuster y en esos momentos la cultura nos ayudó mucho. Diría que cuando no tenés muchos recursos entonces es un gran momento para enfocarse ahí. Es preferible tener cinco personas extraordinarias trabajando juntas, que tener a 10 que necesitan mucha dirección. Con densidad de talento puedes lograr que muchas cosas se hagan.

**Uno de los métodos que menciona a la hora de evaluar a los empleados es The Keeper Test. ¿En qué consiste?**



# B Professional

Uniendo talento estratégico con tus desafíos

 bayton.com

Orgullosos de pertenecer a Bayton

 /BaytonBPro



Erin Meyer entrevistó a más de 100 empleados de Netflix en todo el mundo para plasmar en el libro el funcionamiento de la empresa fundada por Hastings.

Mucha gente intentó distintos métodos como, por ejemplo, hacer un *ranking* de empleados y luego despedir a un 5 o 10 por ciento. Cosas así son muy destructivas. Lo que queríamos era que cada *manager* pensara cómo construir un grupo más fuerte y nos dimos cuenta de que a veces tenés personas que, si se fueran de la empresa, quizá te pondrías un poco contento porque te da la oportunidad de contratar a alguien más. Entonces nos preguntamos: ¿Por qué estamos esperando a que se vayan? ¿Por qué no les damos una generosa indemnización para que puedan seguir y nosotros buscar a alguien que sea fantástico para ese trabajo? The Keeper Test se basa en la pregunta: Si ese empleado te dijera que se quiere ir, ¿te esforzarías para que se quede?

**¿Cuál es el paso más desafiante o complicado de sostener en el camino a esa organización con menos controles?**

Es difícil de determinar porque esos pasos se llevaron a cabo en un largo período y fuimos topándonos con cosas y descubriéndolas. Conseguimos escribir una buena manera de lograrlo, pero hasta que muchas organizaciones pasen por este proceso, luego de la publicación del libro, recién ahí veremos qué partes son más difíciles y cuáles son más sencillas.

**El choque con la cultura local también debe incidir. ¿Cuál fue el país en el que más les costó adoptar esta filosofía?**

Probablemente Japón porque tiene una cultura única sobre dar *feedback* y son muy habilidosos para darlo de manera indirecta. Si los conoces, entonces puedes entenderlo. Pero si sos un *outsider*, no tenés los *skills*. Para los japoneses nuestro estilo se siente brusco y grosero. Esa es probablemente la mayor tensión, pero en definitiva en los deportes Japón funciona como en los otros países en los que se intenta juntar a grandes jugadores, así que entienden esa metáfora.

**¿Un tiempo de crisis como el actual puede ser terreno fértil para estos cambios?**

Creo que sí. Me parece que los cambios que tuvimos que hacer nos muestran cuánto podemos cambiar, porque fue algo radical. Antes no pensábamos que podíamos hacerlo. Lo hicimos porque teníamos que. Eso te da licencia para pensar en las organizaciones sobre qué otras cosas se pueden cambiar y creo que es un gran momento para examinar todas esas creencias.

**¿Requiere mucho trabajo por parte de los líderes para cultivar el ida y vuelta de *feedback*?**

Es una mejora continua que hay que hacer para dar buen *feedback*. No sé si es trabajo, pero sí práctica.

**Hay un instinto natural a ponerse a la defensiva con el *feedback* e incluso puede generar tensiones...**

Cuando me dan *feedback* me duele, aun a esta altura de mi carrera. Pero intento recordar que también es doloroso hacer flexiones de brazos, sin embargo sé que ese dolor me está haciendo más fuerte y mejor. Entonces abrazo ese dolor y no huyo de él.

**Eligieron el tema de no llevar la cuenta de los días de las vacaciones como el primer mecanismo para dar más libertad. ¿Fue por algún tema en particular o surgió de casualidad?**

Es un gran símbolo porque es algo diferente, entonces la gente habla mucho al respecto. Pero no le ganamos a Blockbuster porque somos flexibles con las vacaciones. Diría que es algo bueno y hace una pequeña diferencia, pero su simbolismo es mucho más fuerte. Que trabajes 50, 48 o 46 semanas al año no hace la diferencia, sino que lo que cambia es si tenés buenas ideas, si te enfocas en el cliente, y así. No sabemos si nuestros creativos trabajan 8 o 14 horas, entonces, ¿por qué debería importarnos si son 46 semanas de trabajo o 48? Es una resaca de la era industrial.

**¿Cómo cree que podría funcionar esta filosofía dentro de la cultura laboral argentina?**

Los jugadores de fútbol argentino son muy exitosos, así que estoy seguro de que también puede funcionar en el mundo de los negocios. Hay tantas *startups* y unicornios en la Argentina, así que ahora es un gran momento para crecer y espero que todas esas organizaciones lean el libro y, aunque sea, tengan una discusión interna. No tienen que aplicar todo, pero algunas de las ideas pueden ayudarlos a pensar de manera más fresca sobre cómo armar un grupo de 50 o 500 personas para que trabajen bien juntos. <AP>



Investigadores, científicos e instituciones de todo el mundo están trabajando sin descanso y en forma colaborativa, para encontrar potenciales vacunas y tratamientos que nos ayuden a salir adelante.



Innovaciones que cambian la vida de los pacientes



Negocios

# UNA NUEVA EXPERIENCIA DE LUJO

Con una sacudida que recién verá su recuperación en 2023, el segmento ultra premium surfea la crisis del Covid con una fuerte pata en el mundo digital y prácticas personalizadas. El desafío de mantener la exclusividad y las nuevas exigencias de los consumidores.

Por Eugenia Iglesias

El lujo, esa industria que mezcla diseño, aspiración y artículos de altísima calidad, mueve un negocio de US\$ 380.000 millones alrededor del mundo, según datos de Boston Consulting Group (BCG). El sector había cerrado un 2019 con resultados positivos, pero como a todas las industrias, el Covid-19 también afectó a este exclusivo segmento. Según Bain & Company, el mercado de artículos de lujo podría contraerse del 20 al 35 por ciento en 2020, con un segundo trimestre altamente afectado.

La recuperación llegaría recién entre 2022 y 2023, y estaría condicionada a tres factores: las tendencias de la economía real, la confianza de los consumidores frente a la crisis sanitaria y la recesión, y el comportamiento del turismo.

Es que el freno de los viajes repercute directamente en este sector. Según McKinsey & Company, entre el 20 y el 30 por ciento de los ingresos de la industria son generados por consumidores que realizan compras fuera de sus países de origen. Los compradores asiáticos, por ejemplo, no solo lo hacen para beneficiarse de los precios más bajos en Europa, sino también porque las compras se han convertido en una parte integral de la experiencia de viaje.

Para Bain, el mercado alcanzaría los 330.000 millones de euros en 2025 gracias a los consumidores chinos, el crecimiento del canal online y la irrupción de las nuevas generaciones. La consultora asegura en su informe *"Will coronavirus transform luxury for (the) good?"* que las marcas que prevalecerán serán aquellas que logren interpretar mejor el espíritu de este tiempo, pero manteniéndose coherentes a sus raíces. Todo un desafío de adaptación.

## Los escenarios que vienen

La crisis ha frenado una década de crecimiento en las categorías de lujo que venía impulsada por una economía global alcista y la relativa afluencia de los consumidores chinos, que en los últimos años representaron el 35 por ciento de las compras de lujo en el mun-

do, según el análisis del artículo *"A new era and a new look for luxury"* de BCG. Además, la industria vio un fenómeno de "democratización" del lujo, con la aparición de productos con precios de entrada más bajos y el auge de categorías como zapatillas de alta gama, ropa informal y colaboraciones entre marcas.

Pero, para la consultora, las expectativas de caída pueden llegar hasta el 45 por ciento y, en el peor escenario posible, augura que a las firmas les costará mucho remontar el ánimo de compra entre sus clientes.

Por supuesto, en esta industria las realidades son muy distintas según la región que se analice. China hoy es uno de los principales mercados y ya está viendo una recuperación progresiva, acompañando el repunte que vive el país donde se originó la pandemia. Se espera que las ventas de artículos de lujo en China se recuperen y terminen el año hasta un 10 por ciento por encima de 2019, ya que más chinos que normalmente compran artículos de lujo cuando viajan se quedan en casa y gastan en su país, según analizó BCG.

En el continente europeo, la situación es más complicada, por el colapso del turismo y la crisis económica que afecta a sus residentes. Por su parte, en los Estados Unidos el mercado de lujo también sufrió por los grandes cierres de tiendas físicas y la situación política y social.

Mientras tanto, en la Argentina el sector (aunque mucho más chico) también sintió el impacto porque la mayoría de las boutiques de este tipo de firmas están en shoppings que no pudieron abrir sus puertas. A la vez, hubo faltante de mercadería en el caso de las marcas internacionales. Para sobrellevar el momento, Marcela García, consultora experta en lujo, dice que las firmas volvieron a recurrir a la atención personalizada, con envíos a las casas de los clientes habituales e incluso hubo atención vía WhatsApp, con un proceso de venta mucho más artesanal que en este caso tampoco contó con las compras ocasionales o de turistas.

Dentro del amplio universo de productos que conforman la división de lujo, si bien todas las categorías fueron

golpeadas, las que mejor supieron llevar la crisis fueron los accesorios, seguido de belleza y joyería. Esto se debe, según Bain, a que los accesorios pudieron ser resilientes por su alta penetración en el canal online y su fuerte identidad. En *beauty*, se vio una fuerte tendencia a optar por las rutinas de belleza en casa, mientras que en joyas los clientes pudieron volcarse a las compras online. Según BCG, este tipo de categorías se vieron menos afectadas por ser menos estacionales o estar menos atadas a ciertos momentos del año que otras.

Louis Vuitton, referente indiscutido de la industria que tiene su tienda en Patio Bullrich, continúa con sus puertas cerradas en la Argentina, a la espera de volver a abrir, y aseguran que será con los protocolos que dicta su casa matriz en Europa. La firma, que respondió en su momento con la utilización de sus talleres para fabricar y donar tapabocas al gobierno francés, también tuvo el desafío propio de este segmento, como presentar su colección en medio de la crisis.

La colección femenina Crucero 2021 *"Game On"* fue develada a través de una serie de 18 fotografías tomadas por director creativo de la línea femenina, Nicolas Ghesquière, en su estudio en París, y presentada virtualmente en las redes de la marca. La presentación de la colección masculina Primavera-Verano 2021, bajo la dirección creativa del disruptivo Virgil Abloh, fue anunciada a través de cortometrajes animados que simulaban el viaje de la colección desde París hasta Shanghai.

Por su parte, la firma de joyas Pandora, que se instaló en el país en 2018, apostó por una asesora virtual para que los clientes puedan contactarse con las tiendas vía WhatsApp para consultar precios y disponibilidad. Además, cuentan con Mi Experiencia Pandora, una web app que incluye un catálogo para que crear una *wishlist* con el fin de preseleccionar piezas y hacer más rápido el proceso de compra y juegos digitales para la espera.

"A través de Asesora Pandora las clientas son atendidas personalmente por WhatsApp por el encargado de

su tienda de preferencia. Por esta vía pueden evacuar consultas, concretar sus compras y conocer las nuevas propuestas de la marca. En la Argentina, ya se encuentran abiertas las tiendas de Córdoba y Rosario con las medidas implementadas para cuidar de nuestros clientes y equipo”, dicen desde la firma.

#### Tendencias que marcan el pulso

El contexto también colaboró para que se asentaran ciertas macrotendencias que ya sobrevolaban el mercado, mientras que se sumaron otras nuevas que probablemente sean temporales mientras dure la circulación del virus.

Por ejemplo, Bain resalta un nuevo equilibrio entre experiencias y bienes, derivado directamente de las restricciones a viajar y otras ocasiones de lujo como cenas, gastos que ahora se redirigen hacia productos físicos, pero que probablemente vuelva a cambiar

una vez pasada la crisis. Lo mismo con lo que ahora se ve asociado a los altos estándares de seguridad e higiene (que también se ven en el *storytelling* de las marcas) y la tendencia de los clientes a elegir menos marcas, pero relevantes.

Esto también lo destaca McKinsey, para quien el “lujo experiencial” ha sido uno de los componentes más dinámicos y de rápido crecimiento del sector. Los *millennials*, famosos por preferir las experiencias, volverán a elegir las en la nueva normalidad. Pero también lo harán otras generaciones, como los *baby boomers*, que ya habían acumulado productos de lujo a lo largo de los años.

Esto se ve, por ejemplo, en segmentos como bebidas ultra *premium*. “Dado el contexto, hay una caída general en las categorías que son consumidas fuera de casa en bares, restaurantes, discotecas y festivales. Lo que se ve, en contraste, es un consumidor interesado en maxi-

mizar sus experiencias de disfrute e indulgencia en casa, degustando whiskies, experimentando con recetas de cócteles para acompañar sus platos favoritos o buscando momentos de *relax* y desconexión. Estos consumos indulgentes en casa, si bien están en crecimiento, no llegan a compensar las ventas de bares y restaurantes”, explica Inés Caruso, directora Regional de Marketing e Innovación de Diageo, empresa que en el país tiene etiquetas como Johnnie Walker, Tanqueray o The Singleton.

En cambio, la consultora destaca ciertas tendencias que llegaron para quedarse. El pasaje hacia lo digital es la principal, con un *mindset* que combinará al mundo físico con el online.

Las circunstancias actuales pusieron a prueba la creatividad y capacidad de adaptación de las empresas que en muchos casos incursionaron en nuevas modalidades. Así lo explica Gon-

UNO DE LOS DESAFÍOS  
PARA LAS MARCAS  
DE LUJO  
FUE PRESENTAR  
SUS NUEVAS COLECCIONES  
EN MEDIO  
DE LA CRISIS.



dustria en su totalidad.

En el caso de L'Occitane, la firma que en la Argentina tiene seis locales dicen que “hemos logrado hacer más amigable la compra en este contexto”.

La tecnología, pronostica McKinsey, puede ayudar a las empresas de lujo a mantener la productividad durante la crisis y, quizá, incluso a mejorarla en el largo plazo. Con *showrooms* virtuales y muestras digitales, las firmas se están apalancando en estas soluciones para mantener las relaciones con los compra-

piración del proceso de compra.

En ese paso, las redes sociales juegan un rol clave. “En los últimos años, Facebook e Instagram se han convertido en un vehículo importante para mantener la comunicación con nuestros consumidores. En las circunstancias actuales reconocemos que hoy, más que nunca, han recurrido a las redes para mantenerse conectados, tanto con las marcas que disfrutaban como con personas que comparten sus gustos e intereses. Es por esto por lo que nuestro equipo de *Brand Ambassadors* se ha dado a la tarea de compartir experiencias con sus seguidores y fanáticos de The Macallan, desde sus hogares, ya sea inspirando, educando o simplemente compartiendo un

zalo Palacio, vocero de The Macallan en Argentina: “El lamentable cierre temporal (y en algunos casos permanente) de los bares y restaurantes nos ha llevado a enfocarnos en lograr una presencia importante en los supermercados y licoreras donde nuestros consumidores procuran artículos de alto nivel de calidad”.

Desde la firma de whisky optaron por sumar plataformas de reuniones virtuales, en combinación de los servicios de compra virtual y de entrega al domicilio, para experiencias de cata a los hogares y, en algunos casos selectos donde es permitido, hicieron alianzas con restaurantes en experiencias de maridaje.

Con un fuerte foco en la omnicanalidad vendrá también un cuestionamiento al papel de la tienda física: desde la experiencia del cliente y ceremonia de venta hasta los formatos. Es que se espera que la generación Y represente la mitad del mercado en 2025 y llegue con una actitud más consciente del lujo que exigirá repensar la in-



LOUIS VUITTON PUSO SUS TALLERES EN FRANCIA  
A DISPOSICIÓN PARA FABRICAR TAPABOCAS Y DONARLOS AL GOBIERNO.

dores, que encuentran en sus pantallas no solo un lugar de compra sino de inspiración para pasar luego al mundo físico.

Este momento es muy importante en el proceso de compra. Según la misma consultora, la generación Z dedica la mitad del tiempo de compra a buscar inspiración o inspirando a otros, y más del 70 por ciento del grupo de edad a escala mundial decide qué comprar durante la etapa de ins-

momento de entretenimiento”, opina Palacio sobre el tema.

Pero el desafío de este tipo de marcas es destacarse también en el canal online. Deben crear experiencias que se sientan exclusivas también en las actividades relacionadas, como los desfiles, las exhibiciones privadas, los *personal shoppers*, la entrega final y otros servicios personalizados.

Para mantener la experiencia de exclusividad que amenaza con perderse

al tener las tiendas físicas cerradas, desde L'Occitane apostaron por el asesoramiento personalizado. "Nos esforzamos mucho en brindar la mejor atención tanto de forma presencial como virtual y estamos siempre abiertos a escuchar las sugerencias de nuestros clientes", comenta Maculan.

Por su parte, Caruso, de Diageo, ve una aceleración de tendencias como la exploración de la gastronomía y coctelería en casa a través de apps de delivery o pedidos por WhatsApp, y un crecimiento del entretenimiento digital. El *e-commerce*, que era muy chico en su categoría, se está triplicando. "Buscamos llevar estas experiencias de disfrute a las casas a través de nuestra plataforma de comunicación *Let's cocktail at home*, convertimos a nuestras redes en fuentes de inspiración que invitan a probar nuevos platos, recetas, cócteles y bebidas para romper con la rutina diaria. Trabajamos con bartenders y referentes de la industria generando contenidos de coctelería en casa, con reconocidos influencers gastronómicos ofreciendo recetas y maridajes, y con nuestros *Brand Ambassadors* para dar catas y clases de coctelería virtuales con nuestras marcas de whisky, gin, vodka, ron y licor", ejemplifica la ejecutiva.

"El lujo no funciona sin experiencia, es como el ADN. Siempre lo fue, porque apela a los sentidos y las emociones", opina García y coincide en que con la falta de eventos presenciales (y la consecuente pérdida del momento social), las empresas trabajaron con los embajadores de las marcas para difundir sus novedades y trasladar esa experiencia puertas adentro.

#### Más verdes y conscientes

La conciencia ambiental y social hoy está en agenda. A las marcas se les exigirá no solo que cuiden en detalle el impacto ambiental de su cadena de valor, sino que también tengan una visión de compromiso social con las comunidades. La ética se volverá tan importante como la estética y los consumidores darán prioridad a las marcas con propósito. "Va a haber una

nueva conciencia de consumo, con el *slow fashion* como base del lujo. El que no entre en esa tendencia tiene corta vida", suma García.

Virgil Abloh, director Creativo de la línea masculina de Louis Vuitton, decidió buscar un nuevo camino para la moda tras la pandemia, con estilos reciclados e itinerantes. Así, el reciclaje se volvió el hilo conductor de la última colección, que incluye algunas piezas de colecciones precedentes. "Sabemos que la gente no va a poder viajar, así que haremos que la ropa viaje a los lugares donde se encuentra la gente", afirmó en una entrevista que dio en julio a la publicación WWD.



**EL E-COMMERCE  
SE TRIPlicó  
EN LA  
CATEGORÍA  
DE BEBIDAS,  
POR LA EXPLORACIÓN  
DE LA COCTELERÍA  
EN EL HOGAR.**

Este desfile fue la ocasión para Abloh, uno de los pocos diseñadores negros que dirige una gran casa de moda, de rendir homenaje a la creatividad africana. "No es un nuevo concierto musical o un desfile más, es la imaginación negra que se manifiesta en la vida real", destacó en un video difundido por redes sociales tras finalizar el desfile.

Por supuesto, estas tendencias también replican en estas latitudes. Los productos de cosmética de L'Occita-

ne tienen trazabilidad desde los ingredientes hasta que se termina, y en los locales de la Argentina instalaron tachos de reciclaje para que los clientes puedan dejar los envases una vez vacíos. "L'Occitane ayuda a proteger el medioambiente replantando vegetación y apoyando la agricultura ecológica. A su vez, tenemos el objetivo para 2025 de lograr que el 100 por ciento de nuestros envases sean fabricados a partir de plástico 100 por ciento reciclado", dice Maculan.

Incluso Pandora anunció un gran movimiento en pos de su compromiso con el medioambiente: dejará de usar plata y oro extraídos de minas y solo comprará metales de fuentes recicladas para fabricar sus piezas. Esta decisión implicará una reducción en las emisiones de carbono de dos tercios para la plata y en más del 99 por ciento para el oro. "El lujo poco a poco había comenzado a volverse más diverso e inclusivo. A la luz del estado actual del mundo, ese movimiento ahora no es negociable", aporta el documento de la consultora McKinsey.

A su vez, en las empresas también están comenzando a notar un crecimiento de la indulgencia consciente. "Teniendo más tiempo para cocinar o incursionar en la coctelería en casa, se da un mayor interés del consumidor en el proceso de elaboración y selección de ingredientes. La elección de lo que comemos y bebemos es cada vez más importante, con una demanda creciente de lo sostenible, lo ético y lo personalizado. Al mismo tiempo, vemos una premiación del consumo de bebidas espirituosas", opina Caruso.

Todas las acciones llevadas a cabo por las firmas de lujo durante la pandemia van a ser meticulosamente observadas por este nuevo tipo de consumidor, más informado y exigente. Por eso, para finalizar, García explica que también viene un repunte en la valoración hacia marcas más nuevas o pequeñas, dentro del segmento de alta gama, que colaboraron y estuvieron presentes en la crisis frente a su comunidad, en detrimento de otras internacionales. "Va a haber un replanteo del lujo", augura. <AP>

**SUPER SORTEO** 50 ANIVERSARIO COTO CUMPLIMOS CON VÓS

EN EL MES DE NUESTRO ANIVERSARIO SORTEAMOS

**1.500** CHANGOS DE **\$20.000** CADA UNO

**PARTICIPÁ, SE SORTEARÁN 30 MILLONES DE PESOS EN ÓRDENES DE COMPRA**

PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN [WWW.COTO.COM.AR/SORTEO](http://WWW.COTO.COM.AR/SORTEO)

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

PRODUCTO CON EXTRA CHANCE

50 SUPER SORTEO

PROMOCIÓN SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA VÁLIDA DEL 01/10/20 AL 01/11/20 INCLUSIVE, PARA MAYORES DE 18 AÑOS, ORGANIZADA POR COTO C.I.C.S.A. VÁLIDA PARA TODAS LAS SUCURSALES COTO DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, EXCEPTO SUCURSAL 185 (DR. RAMÓN Y RUTA 7 - NEUQUÉN). POR CADA 500 PESOS EN TU TICKET DE COMPRA OBTENÉ 1 CHANCE PARA PARTICIPAR. TAMBIÉN PODRÁS SUMAR CHANCES CON MARCAS Y PRODUCTOS SELECCIONADOS. JUNTO AL TICKET DE COMPRA SE TE DARÁ UN CUPÓN ANIVERSARIO CON UN CÓDIGO PARA INGRESAR LOS DATOS EN EL SITIO [WWW.COTO.COM.AR/SORTEO](http://WWW.COTO.COM.AR/SORTEO). SI COMPRASTE EN COTO DIGITAL SÓLO TENÉS QUE DAR TU CONSENTIMIENTO QUE QUERÉS PARTICIPAR. LOS PREMIOS DE LA PRESENTE PROMOCIÓN CONSISTEN EN 1500 (MIL QUINIENTAS) TARJETAS DIGITALES PARA LA COMPRA DE MERCADERÍA A UTILIZAR EN LAS SUCURSALES FÍSICAS DE COTO, POR LA SUMA DE \$20.000 (PESOS VEINTE MIL) CADA UNA DE ELLAS. SE REALIZARÁN DOS SORTEOS EN LAS OFICINAS CENTRALES DE COTO SITAS EN LA CALLE PAYSANDÚ 1842, CABA, ANTE ESCRIBANO PÚBLICO, LOS DÍAS 16/10/20 Y 03/11/20 A LAS 10:00 HS. PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE BASES Y CONDICIONES EN [WWW.COTO.COM.AR/SORTEO](http://WWW.COTO.COM.AR/SORTEO). COTO C.I.C.S.A. - CUIT Nº 30-54808315-6 - PAYSANDÚ 1842 - C 1416CDP - C.A.B.A. - FONOCOTO 0800-888-4848 - [WWW.COTO.COM.AR](http://WWW.COTO.COM.AR)

Principales destinos de exportación Enero-junio 2020



Fuente: IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina)

	%	Toneladas
China →	← 74,7	244.935
Chile →	← 5	16.351
Israel →	← 4,6	15.119
Estados Unidos →	← 4,2	13.841
Alemania →	← 3,6	11.773
Rusia →	← 2,3	7.546

Sectores

# Toda la carne a la exportación

La actividad de los frigoríficos no se detuvo con la pandemia y la demanda de China y Estados Unidos empuja los embarques locales. Los planes de los principales players. Qué está ocurriendo con los precios.

La pandemia no deprimió al negocio de los frigoríficos. Desde hace ya cinco años que el ritmo de exportaciones de la carne vacuna está en ascenso, y la primera mitad de 2020 no fue la excepción. Pese al coronavirus, los envíos de carne bovina continúan con un buen desempeño: se está cerca de cumplir el 100 por ciento de la cuota a los Estados

Unidos, el embarque del contingente Hilton a Europa continúa firme y los negocios con China siguen dinámicos. Aun con valores promedio por debajo de lo esperado, el volumen de toneladas exportado durante los primeros siete meses de 2020 nunca perdió ritmo, señalan en los frigoríficos. La reactivación de mercados de alto poder

adquisitivo, como los Estados Unidos, abre un panorama favorable que será necesario aprovechar, indican.

En el país conviven desde grandes empresas exportadoras con capacidad de faenar alrededor de 2000 animales por día –como Swift Argentina, Frigor y Frigorífico Gorina– hasta medianas y pequeñas que procesan entre 500 y 700 cabezas diarias. Los envíos que realiza la Argentina representan casi el 30 por ciento de la producción de carne bovina del país.

“Nuestro frigorífico está a *full* y tenemos un 30 por ciento de crecimiento anual”, asevera Pablo Ray, CEO del frigorífico Black Bamboo, que hace cuatro años fue comprado por capitales de Hong Kong y está ubicado en el sur de Santa Fe. La empresa, que exporta el 80 por ciento de su producción, comenzó con los negocios internacionales en 1997, con embarques a Alemania y Brasil.

“Estamos trabajando al tope, con 750 cabezas diarias y estamos viendo la posibilidad de abrir otra planta más”, amplía el empresario, quien cuenta que el 50 por ciento de sus transacciones son a China, aunque también tienen presencia en Europa, con la cuota Hilton, y en Israel. Desde el frigorífico abarcan tanto los mercados de calidad como los de volumen. “También estamos interesados en trabajar con los Estados Unidos y Chile”, agrega en referencia a las expectativas que hay con el sector. “Tenemos un potencial grande, porque el otro frigorífico puede aportar entre 500 y 700 cabezas más”, confía.

Para dar respuesta a la fuerte demanda de carne argentina en el mundo, Ray cuenta que vienen trabajando desde 2016 para poner en operatividad la planta. “Ahora estamos invirtiendo en carton freezer”, afirma y agrega: “Es un sector que durante mucho tiempo fue muy golpeado, pero que desde hace unos años viene creciendo mucho. Se consolidó en una buena posición y hay que trabajar para fomentar más el volumen de envíos, porque es un sector que genera mucha divisa”, sostiene.

A pesar de la rápida respuesta que da el sector a la demanda internacional, la rentabilidad es menor a la esperada. “Exportamos más volumen a menor precio valor promedio por tonelada”, sintetiza Daniel Urcía, presidente Fifra (Federación de Industrias Frigoríficas Regionales Argentinas) y consejero del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA). De acuerdo al último informe de la entidad, en julio se exportaron 78.111 toneladas res con hueso, lo que permitió un ingreso de divisas por un valor cercano a los US\$ 226,1 millones. En comparación al mismo mes del año pasado, hubo una expansión del 20,9 por ciento en los volúmenes, pero también hubo una fuerte baja en el precio interanual, con una caída del 23 por ciento. El dato positivo es que, si se comparan los valores de julio con los de junio 2020, hubo un leve aumento del 0,4 por ciento.

A su vez, entre enero y julio pasado ya se colocaron en el mundo 327.804 to-

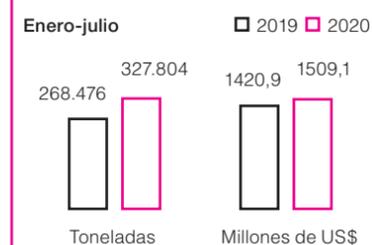
neladas peso producto –un 22 por ciento más que en igual lapso de 2019– o 480.683 toneladas si se toman equivalentes res con hueso. En valor, la carne bovina aportó US\$ 1509 millones entre enero y julio, sólo un 6,2 por ciento más versus igual período del año pasado.

Vale la pena recordar que 2019 fue un año récord para el negocio. El año pasado se lograron exportar 843.646 toneladas res con hueso, lo que significó un hito histórico con un ingreso de divisas de más de US\$ 3097 millones.

Las expectativas eran altas para 2020. Pero la pandemia afectó significativamente al sector, hubo restricción en el comercio internacional y este año se observó una caída de valores

Evolución de las exportaciones

Año	Toneladas	Millones de US\$
2015	133.058	870,1
2016	156.930	1043,6
2017	208.385	1298,3
2018	369.012	1947,9
2019	567.780	3097,4



Fuente: IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina)

a nivel internacional. “China redujo bastante los precios y, a contramano, a partir de junio en Europa mejoraron un poco”, detalla Urcía quien, a pesar de la baja en los ingresos, se muestra optimista. “Creo que sostener este volumen de exportaciones y de actividad es importante para la industria frigorífica, porque le permite sostener los costos”, explica. En este sentido advierte que cada planta tiene costos operativos de equipo, instalación y personal que son fijos, por lo que un aumento en la

producción permite llegar a un mejor equilibrio. “Una vez que lo superás, entrás a trabajar con costos marginales y a tener rentabilidad”, aclara. A su vez, considera que es un negocio posible para todos. “Si se mantiene la actividad, hay posibilidad de que nuevos frigoríficos accedan a esos mercados. De todos, de los mataderos que informan faena, que son alrededor de 400, ni siquiera el 20 por ciento llega a exportar”, grafica.

Las promesas

China es, sin lugar a dudas, el gigante detrás de este récord que vive el sector cárnico. Sucede que en agosto de 2018 el país asiático tuvo su primer brote de fiebre porcina africana, una enfermedad hemorrágica que causa gran mortandad en los animales y que impactó directamente en su demanda de proteína animal.

En la actualidad, China es el principal destino de la carne bovina. Durante los primeros siete meses del año, casi el 75 por ciento de las transacciones fueron hacia allí (244.935 toneladas peso producto). China no sólo acapara la mayor parte de los embarques, sino que además, durante los primeros siete meses del año incrementó su volumen de toneladas exportadas en un 24,2 por ciento interanual. Estos envíos permitieron el ingreso de divisas por un monto de US\$ 967 millones en lo que va del año.

En volumen le sigue muy por debajo Chile, que se lleva el 5 por ciento de la torta, mientras que Israel se mantiene en un 4,6 por ciento. Cuarto aparece Estados Unidos, que si bien solo centraliza el 4,2 por ciento de las transacciones, su presencia marca un cambio que genera fuertes expectativas, dado que, si se compara el mismo período de siete meses en forma interanual, el país norteamericano aumentó su adquisición de carnes argentinas en un 5906,5 por ciento.

Por otro lado, durante el ciclo 2019/20 se embarcó más del 94 por ciento del tonelaje asignado de la Cuota Hilton, un cupo de beneficios arancelarios de 29.500 toneladas de cortes de carne de alto valor comercial que el

país envía a Europa anualmente en un período comprendido entre el 1° de julio de un año y el 30 de junio del siguiente. Durante el ciclo 2018-2019, la Argentina había vuelto a cumplir con el 100 por ciento de la cuota por primera vez en 10 años. Si bien el período que acaba de terminar parecía que se iba a completar, quedaron algunas toneladas pendientes. Es que los embarques al viejo continente de cortes enfriados vacunos sin hueso de alta calidad también se vieron afectados por la pandemia.

De esta forma, el mercado que más se expandió fue Estados Unidos, donde se reanudó la operatividad del contingente arancelario anual de 20.000 toneladas de carne vacuna deshuesada, enfriada o congelada asignado a la Argentina.

La industria frigorífica estadounidense quedó fuertemente golpeada debido a los contagios de Covid-19 y hubo cese de actividades en los frigoríficos de la nación liderada por Donald Trump. De esta forma, debieron recurrir a la importación de carne para satisfacer la demanda interna, lo que permitió introducir cortes argentinos en territorio estadounidense.

“El año pasado no llegamos a ejecutar todas las toneladas de ese beneficio arancelario a Estados Unidos y este año ya estamos próximos a terminar el cupo con bajos aranceles. Esto es muy importante, porque significa recuperar un mercado”, subraya Urcía.

Sin embargo, la mayoría de los embarques fueron cortes del cuarto delantero, *trimmings* y carne certificada *kosher*. Para los especialistas, lo ideal con este mercado es trabajar con alto valor de calidad para explotar la cuota de US\$ 44 por tonelada. “Cumplimos con la cuota en volumen, pero no en valor. En vez de aprovecharlo con productos premium de alto valor, enviamos productos de volumen. Diciéndolo mal y pronto, malgastamos la cuota”, analiza Mario Ravettino, presidente del Consorcio de Exportadores de Carnes ABC, para quien Estados Unidos presenta grandes oportunidades. “El mercado internacional está muy volátil por la pandemia y los negocios estructurales y contratos permanentes no existen en la

### “De continuar por esta senda, podríamos estar exportando por US\$ 7000 millones anuales como industria”.

Carlos Riusech, Frigorífico Gorina.

actualidad. Los mercados varían quincenal y hasta semanalmente”, observa.

Para Ravettino, a pesar del aumento en la producción, el contexto generalizado mundial hace difícil considerar que se está en un momento positivo. “Con todos estos problemas y la situación de pandemia, se podría decir que no estamos trabajando bien. Sin embargo, si nos comparamos con otros sectores del país que están paralizados, nosotros tuvimos la oportunidad de continuar produciendo tanto para el mercado doméstico como para el internacional”, evalúa. Asimismo, reflexiona sobre el futuro y afirma que es necesario incentivar la competitividad y rever los derechos y las retenciones para hacer frente a los próximos desafíos. “La industria frigorífica es el sector agroindustrial que de manera inmediata va a conseguir más ingreso de divisas en el país”, anticipa el experto, quien indica que se está a la espera de anuncios oficiales para favorecer al sector y plantea que los cortes congelados de alto valor tengan mayores beneficios para las transacciones internacionales.

#### Respuesta a la demanda

“Nuestro sector es un generador genuino de divisas”, describe Carlos Riusech, CEO y dueño de Frigorífico Gorina y vicepresidente del Consorcio ABC. Según explica, la empresa es un frigorífico de capitales nacionales, representa el 11 por ciento del negocio con 90.000 toneladas anuales y es uno de los grandes jugadores dentro del sector. La compañía logró estar en el podio de exportadores gracias a las inversiones de largo aliento que comenzaron a desembolsar en 2012 y terminaron de plasmar en 2016.

“Desde 2017 comenzamos un círculo virtuoso que hay que tratar de no abandonar”, resume en referencia al incremento de volúmenes de envíos. Riusech destaca el rol de las inversio-

nes en este proceso de dar respuestas dinámicas a la demanda internacional. “Las inversiones son un eslabón lógico que genera más ingresos de dólares. A medida que crecieron las exportaciones, se fueron recuperando los márgenes industriales que estaban perdidos. Todo esto desemboca en mejoras para el país, más empleo, más inversiones y más divisas”.

El empresario se muestra positivo: “Aunque estamos sujetos a lo que pase en los mercados, esperamos que este círculo virtuoso no se corte”. Además, aspira a avanzar en aperturas en mercados como Japón, Corea y otros países del sudeste asiático.

Respecto de las expectativas de este año, remarca: “Partimos del año pasado que fue excepcional y récord absoluto en la historia”, compara e insiste en que la pandemia del coronavirus cambió el panorama. “Antes de la aparición del Covid-19 éramos más optimistas, pero pese a los efectos, los números son buenos”, asegura. Riusech mantiene la esperanza de que este año se supere el récord y las toneladas enviadas lleguen al millón.

A su vez, cuenta que desde el sector pronostican potenciar los embarques. “Como industria nos fijamos este rumbo, tenemos un programa y, de continuar en esta senda, podríamos estar mandando entre 1,2 millones y 1,5 millones de toneladas, que equivaldrían a US\$ 7000 millones anuales”.

Para alcanzar estos números, Riusech expone su propuesta. “No es una proyección en el aire”, indica. En este sentido, propone aumentar el kilo de faena. “Somos uno de los países que tenemos animales más livianos del planeta. Si pasáramos de 222 kilos a 252, habría 30 kilos de más que nos aportarían 400.000 toneladas anuales, que es la mitad de lo que exportamos”, ejemplifica. A su vez, sugiere un estímulo para la conservación de vacas para madre que llevaría al nacimiento de más terneros. “Cada 100 vacas hay 61 terneros al final del camino, si mejoramos ese índice en un 74 por ciento, conseguimos 350.000 toneladas más”, completa. <AP> Catalina Bontempo.

TOYOTA  
ENVIRONMENTAL  
CHALLENGE 2050



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

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



  
TOYOTA

  
YPF  
LUZ



Reporte Comercio Exterior

# Despachar eficiencia

Desde la fruta fresca al software, las compañías argentinas que exportan deben potenciar al máximo sus operaciones puertas adentro para lograr ser competitivas. Cómo impactó la pandemia. La agenda estructural.

La coyuntura global sumó un nuevo desafío para los problemas estructurales que debe afrontar la Argentina a la hora de exportar. La crisis económica en todo el mundo se tradujo también en un cierto congelamiento de las operaciones internacionales, pero con el paso de los meses la actividad comenzó a recuperarse. En tanto, las variables macro a escala local siguen dando resultados negativos, y la brecha cambia-

ria que se profundizó en el último mes, aumenta la necesidad de hacer malabares por parte de las empresas para que exportar desde el país sea rentable. Algunas actividades encontraron la receta ideal, como la fruta fresca o el rubro aceitero, con complejos industriales con tecnología y máxima eficiencia que les permiten abaratar costos puertas adentro, para luego afrontar los gastos extra de logística, aran-

celarios y tributarios. Otros sectores apuestan por posicionarse en mercados desarrollados con productos *premium*, como los vinos, que se venden en las góndolas de los Estados Unidos y Europa en un segmento de alto precio. Luego están los ecosistemas que tienen todo para convertirse en un foco exportador, pero que por las trabas locales no logran desarrollarse en un 100 por ciento, como la industria de la Economía del Conocimiento. El software en la Argentina gana relevancia en la balanza comercial, pero la posibilidad de exportar *Software as a Service* y evolucionar en el tipo de producto que se ofrece todavía está en *stand by* a la espera de políticas de fomento y cierta estabilidad y reglas claras. Según los especialistas, la ley, con media sanción en Diputados –cuyo debate todavía está pendiente en el Senado– podría ser un primer paso en ese camino, pero no es suficiente. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) en agosto –el



# Comunicate con Link

Ahora tenemos WhatsApp como nuevo medio de contacto para responder a todas tus consultas.



# lina

Automático

11 2308 2900

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



Powered by

último dato disponible— el intercambio comercial fue positivo pese a la caída de las exportaciones y dio un superávit de US\$ 1.436 millones. Las exportaciones alcanzaron los US\$ 4.938 millones y las importaciones US\$ 3.502 millones. Pero la señal de alerta está en que las ventas al exterior cayeron 20 por ciento interanual.

Para Marcelo Elizondo, director de la Maestría en Dirección Estratégica y Tecnológica del ITBA y especialista en comercio internacional, para entender el contexto que enfrenta la Argentina se deben mirar las tres esferas: la global, la del Mercosur y la local. "El mundo tiene una crisis coyuntural motivada por la pandemia, no es estructural. Cuando se resuelva podría volver a la normalidad", sostiene en primer lugar.

De acuerdo con datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC) la caída global del comercio exterior podría ser de entre el 15 y el 30 por ciento. Considerando que el último gran derrumbe fue del 10 por ciento en el 2009, la situación actual es de una gravedad que impacta de manera desigual entre los distintos países.

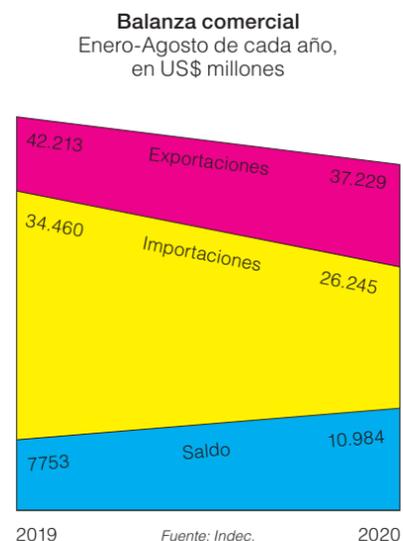
Luego, según él, el Mercosur tiene problemas por ser un acuerdo solamente arancelario, mientras el mundo va a coaliciones de países que abordan otros temas como la promoción de inversiones, entre otros. "Tiene que modernizarse", considera sobre el bloque.

Por último, la Argentina se encuentra con dificultades previas al brote del coronavirus. "El país tiene una economía con las variables desbordadas, poco respeto a los contratos, una baja tasa de inversión, pocas empresas con competitividad internacional y poco acceso a mercados externos", sintetiza para explicar el panorama local.

En ese sentido, el especialista afirma que la Argentina hace mucho que no ordena los *fundamentals*, un problema histórico a resolver si se quiere potenciar la inversión y el comercio internacional. "El gasto público desbordado, el déficit fiscal, la politización de la economía, las decisiones imprevistas que modifican el escenario, el intervencionismo regulati-

vo enorme son cuestiones que hace años no se pueden arreglar" enumera.

Mariano Gendra, abogado, especialista en derecho marítimo-fluvial, transporte y logística, considera que en materia de comercio exterior el mayor impacto de la pandemia ya se pasó en los primeros meses, sobre todo en términos de adaptar los procedimientos. "A esto se sumó la baja histórica del Río Paraná, que continúa, y que no va a ser de corto plazo, sino que es algo que vamos a ver reiteradamente. Además de la situación macroeconómica propia del país", agrega para explicar la caída en las exportaciones.



Sin embargo, el especialista es optimista de que a partir de este mes comenzó a verse un mundo que sale de la pandemia y el sector exportador vuelve a ser un gran motor de crecimiento, sobre todo para la Argentina, en un contexto en el que necesita de un ingreso genuino de dólares.

"El Gobierno debe implementar medidas de fomento eliminando tributos y trabas burocráticas, fortalecer los canales productivos y eliminar los eslabones en la cadena de exportación que pueden obstaculizarla. La Argentina necesita vender más y a más países, aunque en un primer lugar hay que consolidar los mercados tradicionales y evitar perderlos", recomienda.

**Competitividad puertas adentro**

El productor de cítricos San Miguel es una de las empresas que logra exportar desde la Argentina fruta fresca gracias a las eficiencias logradas puertas adentro, que le permite ser competitivo. Su CFO, Juan Massot, reconoce que actualmente la gran ineficiencia se da por la brecha cambiaria: "De facto tenemos que trabajar con dos tipos de cambio, uno para las exportaciones y otro para cubrir las importaciones".

Además, las retenciones a la industria del limón que impuso el gobierno anterior, en el 2018, complican la operación. "Esperamos que a las economías regionales eventualmente se les libere la carga de la exportación, ya que sería un flujo que podemos volcar directo a hacer nuevas inversiones y recuperar la competitividad que está latente", analiza el representante de la compañía sobre este tema arancelario.

Más allá de las variables económicas, Massot comenta que la pandemia generó una revalorización del cítrico, lo que significó un aumento en la demanda, principalmente desde el hemisferio norte, para todas las operaciones desde donde abastecen a esos mercados: la Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Perú.

Comparado con esos países desde donde la compañía exporta, el CFO menciona las grandes ineficiencias que tiene la operación local: el costo logístico y la carga impositiva y externa. "A nivel productivo, cuesta lo mismo elaborar un producto en Sudáfrica o en la Argentina, pero el costo desde el camión hasta el destino lo vuelven entre 50 y 60 por ciento más caro acá", explica Massot al comparar con Sudáfrica, el gran competidor del mercado local por volumen y por los mercados a los que apunta.

Sin embargo, todavía la Argentina cuenta con algunas ventajas, principalmente gracias a que el país africano aún no puede ingresar a los Estados Unidos. "No es un mérito propio sino una restricción, cuando se levante esa medida vamos a tener que competir de igual a igual", anticipa el ejecutivo.

En tanto, en la unidad de alimentos procesados, Tucumán es un *hub* de relevancia mundial, ya que desde



# ¿CUÁL ES TU PLAN?

En un contexto imprevisible y dinámico, el mercado laboral y el mundo requieren de profesionales que puedan desafiarse a sí mismos.

Te proponemos un plan transformador, una experiencia académica personal única.

**Posgrados en Derecho 2021**

**9 MAESTRÍAS Y 1 DOCTORADO EN DERECHO**

- 1º** #1 de Argentina de Gestión Privada para el Área de Derecho
- Aprendizaje a través del método del caso
- Excelencia Académica
- Hasta un 30% de cursada online, de acuerdo al régimen de la maestría elegida

**MÁS INFORMACIÓN:**

informesfd@austral.edu.ar  
whatsapp: (+54) 11 3633-0933



[www.austral.edu.ar/derecho](http://www.austral.edu.ar/derecho)

ahí se procesa más del 60 por ciento de todo el limón a escala mundial, explica Massot, aunque no se trata del negocio más rentable.

En la industria de vinos y espumantes, Moët Hennessy exporta tanto a la región como a Europa con sus principales etiquetas Chandon –champagne– y Terrazas de los Andes –malbec–. Según datos de la compañía, entre 15 y el 20 por ciento de la producción local de Chandon se exporta, pero la empresa tiene la ambición de expandir ese número, principalmente con productos innovadores, del tipo *ready to drink*, que completen la gama de la categoría. En tanto, el vino nació con un fin internacional, por lo que se comercializa afuera el 75 por ciento de la producción.

Hervé Birnie-Scott, director de Chandon Argentina, comenta que el mercado argentino pasó por distintas etapas hasta llegar a donde está hoy. “La etapa de la década del 90 fue de sembrar, con pocos resultados pero un ingreso del vino *premium* y súper *premium* en la mente de los formadores de opinión del mundo para poner a la Argentina en el mapa”, recuerda.

Luego, durante los 2000, el país creció en su participación exportadora traccionado por el malbec, con los Estados Unidos como principal mercado. “Después, hubo un amesetamiento, desde el 2011, en el que perdimos volumen pero empezamos a vender productos más caros”, analiza Birnie-Scott y agrega que ahí es donde está el negocio para la bodega: en el segmento súper *premium*.

“Falta una política constante con precios estables, visibilidad e inversión de los mercados en la imagen argentina. El retraso cambiario y la carga impositiva hicieron que tuviéramos que abandonar el segmento bajo para ir al *premium*. Hoy, ya no creo que podamos volver a ofrecer un vino *low premium*”, suma en este sentido el ejecutivo de Chandon.

Para él, las últimas restricciones cambiarías no cambiarán las condiciones de juego para la exportación, pero resulta necesario para la operación

garantizar la importación de insumos imprescindibles, como el corcho. “Tenemos que mantener la continuidad de las operaciones”, agrega.

#### Revolución del conocimiento

En el mundo, la guerra de patentes y la Economía del Conocimiento se consolidan como la nueva revolución industrial, en la que la exportación pasa por los servicios mucho más que por productos. La Argentina es reconocida como una cuna de talentos en programación, *data science* y software en la región, pero todavía las compañías del sector están a la espera de medidas que ayuden a fomentar las inversiones.

“El valor agregado está dado por el conocimiento, la propiedad intelectual, el *royalty*, los intangibles”, explica Elizondo sobre cómo está cambiando la economía a escala global. En ese sentido, el país y el Mercosur se encuentran atrasados, ya que el bloque no tiene ninguna

#### “Falta una política constante con precios estables y visibilidad e inversión de la imagen argentina”.

Hervé Birnie-Scott, director de Chandon.

disposición al respecto. “Chile, Nueva Zelanda y Singapur firmaron el Digital Economy Partnership Agreement (DEPA), un acuerdo de libre comercio de economía digital en el que se establecen garantías de respeto de los contratos y de los estándares de derechos de propiedad”, menciona el especialista para graficar que el mundo se encuentra en una instancia de promoción de este tipo de actividad al que la Argentina todavía no llegó, ya que según él, la ley de Economía del Conocimiento que está en debate en el país es “primitiva”.

Según la Cámara de la Industria Argentina del Software (Cessi), las empresas del sector transitan un segundo semestre adverso, en el que la coyuntura local y las dificultades generadas por el Covid-19 podrían generar la pérdida de 11.200 puestos de trabajo y una disminución del PBI de entre tres y cinco puntos porcentuales en las exportaciones.

Roberto Wagmaister, CEO y fundador de gA, la empresa argentina de software que este año fue adquirida por Globant, reconoce que el sector de software y servicios tiene una participación relevante en el comercio internacional pero podría ser mucho mayor.

“La pandemia aceleró exponencialmente el camino de la digitalización del mundo, por eso en software en la Argentina no se registró una caída en la demanda”, dice Wagmaister, que maneja una operación orientada al mundo, en la que el 90 por ciento se exporta a más de 40 países, con los Estados Unidos y Europa como principales mercados.

Según detalla, dos tercios de lo que desarrolla gA va a esos países y casi dos terceras partes de eso corresponde a la demanda del vertical de Life Science, de la salud, típicamente anticíclico.

En este contexto de desarrollo a escala global, el ejecutivo profundiza en la necesidad de medidas que colaboren en la inversión local. Para eso, el fundador de la firma explica que entre el año 2010 y 2018 el crecimiento del mundo en el sector fue del 92 por ciento, mientras que América latina en su conjunto lo hizo un 34 por ciento. La Argentina, en cambio, logro aumentar un 18 por ciento el negocio. “Si hubiéramos tenido un crecimiento como el del mundo, que hasta el 2010 estábamos cerca, hubiéramos generado de exportación US\$ 4000 millones más al año. Actualmente el ecosistema genera US\$ 6000 millones”, precisa el ejecutivo.

Para llegar a esa cifra, las compañías argentinas tienen el desafío de desarrollar la exportación de *Software as a Service*, algo que gA ya hace, pero que todavía es una cuenta pendiente para muchas de las PyMEs y *startups* del sector. “Si se dan las condiciones lo van a hacer, la Argentina es una tierra fértil para el talento y el emprendedorismo. Si creamos un marco legal que de una visibilidad razonable en lo jurídico, con un tipo de cambio competitivo y legislaciones acordes al mundo, habrá mucho más que 4.000 empresas”, alienta Wagmaister. <AP> *Florencia Lippo*

DONDE ESTÁ EL



ESTÁN NUESTRAS MARCAS



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



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



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



## Especial Real Estate

# Ladrillos verde esperanza

Pese a la incertidumbre económica, la limitación a las obras y los sobrecostos que ocasionó la cuarentena, los desarrolladores confían en que, una vez más, el sector atraerá inversiones de quienes tienen excedente de pesos. Proyectos premium y en los suburbios, el foco de atención hoy. Cómo incide la baja de costos en dólares.

Por María Eugenia Usatinsky

Más allá de la crisis sanitaria que desató, el Covid-19 profundizó en la Argentina la recesión económica presente desde 2018, que golpeó en especial al sector de la construcción. El *real estate* corporativo, el negocio del *retail* y del turismo y la hospitalidad podrían quedar como los más dañados en una economía cada vez más complicada por la devaluación, la inflación, el endurecimiento del cepo cambiario, la retracción de la actividad productiva y el aumento del desempleo y de la pobreza, además de la asfixia impositiva.

En particular, el sector de la construcción –con gran parte de las obras

paradas o limitadas en diversas localidades del país– arroja cifras preocupantes: el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) registró una baja del 12,9 por ciento interanual en julio, si bien hubo un aumento del 6,8 por ciento con respecto al mes anterior.

En tanto, durante agosto se firmaron solo 1604 escrituras de compraventa de inmuebles en CABA, una baja de 45,9 por ciento respecto a igual mes de 2019 (acumulando 27 meses de caídas interanuales consecutivas).

En este contexto, la apuesta de los desarrolladores inmobiliarios está en los proyectos residenciales *premium* y en emprendimientos suburbanos, donde la comercialización de lotes y alquileres

temporales de viviendas se potenció fuertemente durante los meses de cuarentena y con miras al próximo verano.

En un marco en el que el costo de construcción en dólares está en los niveles más bajos de la historia –en torno a los US\$ 600 el metro, según algunos desarrolladores–, y el cepo cambiario se cierra cada vez más, el sector tiene expectativa de que la construcción vuelva a ser elegida como herramienta de resguardo de ahorristas con alto poder adquisitivo así como de inversores corporativos e institucionales que necesiten colocar sus pesos excedentes.

Aunque los empresarios esperan señales claras del Gobierno para incentivar la actividad, ven difícil en este contexto que surjan líneas que permitan facilitar propuestas de acceso masivo a la vivienda para la clase media, más allá de algunos créditos del relanzado Procrear. Los precios de las unidades usadas bajaron levemente y hay mayor margen de negociación.

Damián Tabakman, presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (CEDU), se muestra preocupado por el efecto de la cuarentena: “El parate generó un perjuicio económico



Eduardo Costantini avanza con las obras en Puertos, en Escobar, donde se activó la demanda.



Damián Tabakman, presidente de la Cámara de Desarrolladores Urbanos.

grande a toda la escala de valor de la industria así que primero habrá que tratar de levantar el muerto que esto implica. Además, al reiniciarse las obras hay sobrecostos que asumir y posibles problemas en la cobranza de cuotas a los inversores. La respuesta dependerá de la suerte que cada uno haya tenido con la crisis. Todavía no sabemos cómo será la recomposición económica de los proyectos al reiniciarse. En promedio, habrá más gente afectada que beneficiada por lo que los proyectos sufrirán”.

Entre los aspectos positivos del mercado que pueden ayudar a la reactivación, Tabakman destaca el abaratamiento del costo de construcción que “es un aliciente a que la gente se anime a apostar por el sector ya que el costo directo cayó a la mitad en dólares contado con liqui o *blue*” y que, como los precios de venta publicados no bajaron mucho, entonces “presumiblemente habría una mejor rentabilidad o mayor margen del negocio” para el que construye con los costos actuales.

Según el referente de la CEDU, ante la falta de créditos para desarrolladores y compradores habría dos candidatos a financiar la actividad: inversores institucionales (como aseguradoras o bancos) con pesos excedentes; y el de la clase media acomodada a los que les fue bien durante los últimos meses.

Alejandro Bennazar, presidente de

la Cámara Inmobiliaria Argentina (CIA), advierte: “Venimos en caída libre hace ya unos 30 meses, agravado con la situación de la pandemia que retrajo más la comercialización de inmuebles y modificó los precios. Según los lugares, la reducción de los valores ronda entre 15 y 20 por ciento pero en otros pueden llegar hasta 30 y 40 por ciento. Se mantuvo bastante sólido el mercado pero, quien quiera vender, tiene que bajar el valor”.

Diego Cazes, director general de la consultora LJ Ramos, resume: “La de-

manda está con ganas de operar ya que el costo de la construcción es bajo y no hay muchos lugares para generar ahorros. Funcionan aquellos que tienen buena ubicación y precios. Los lotes se están vendiendo muy fuerte”.

En cuanto a la situación en el segmento de locales, Cazes afirma que “la desocupación de los locales es terrible y el mercado ya tocó el piso, pero algunos rubros muy particulares están retomando las búsquedas y hay una demanda mínima”.

## Volver a las obras

Eduardo Costantini, fundador y presidente de la desarrolladora inmobiliaria Consultatio Real Estate, analiza: “El mercado de *real estate* está en una situación recesiva debido a la crisis que comenzó en 2018 y se profundizó en 2020, no solo por la pandemia sino también por las políticas económicas que perjudican al mercado inmobiliario. Sin embargo, hay un cierto rebrote de los desarrollos fuera de la ciudad pero a valores más bajos en dólares, sobre todo en el valor de las tierras y casas”.

Costantini habla por experiencia propia. En sus ciudades pueblo de zona norte –Nordelta y Puertos– vieron incrementadas las operaciones y consultas: “Hay un interés activo en ambos, sobre todo de propietarios que ya

Grupo Portland lanzó Ciudad Palmera, en Caballito, proyecto financiado en cuotas en pesos.



habían adquirido lotes y tienen el deseo de iniciar obras, aprovechando el bajo costo de construcción en dólares”.

Con una inversión de US\$ 4 millones en obra, en Puertos –donde ya desarrolló siete barrios– Consultatio está construyendo el primer centro urbano de densidad media que comprenderá una plaza central, oficinas, locales y un edificio náutico sobre la bahía. Por otra parte, dentro de Nordelta faltan lanzar tres barrios de viviendas hasta 2025 y 800.000 m2 de construcción de mediana densidad en el centro cívico.

Asimismo, la desarrolladora reanudó las obras de Oceana Puerto Madero, proyecto residencial *premium* que lleva a cabo junto a Alan Faena. En el mercado residencial Consultatio invertirá otros US\$ 100 millones para avanzar con Huergo 475, torre de 37 pisos y 50.000 m2 que construirán en uno de los lotes que le compraron al Estado. En oficinas, destinará US\$ 400 millones para edificar Catalinas Río, en Retiro.

Por su parte, Marcos Juejati, socio fundador de la desarrolladora Northbaires, define: “El sector está trabajando para adaptarse al nuevo escenario, con mucho esfuerzo. Tenemos un modelo de negocios de mediano y largo plazo que entiende al ladrillo como un multiplicador de valor que tiene –como siempre– buenas perspectivas”.

A pesar de la cuarentena, en julio Northbaires lanzó OM Palermo, un proyecto de residencias *premium* ubicado en las viejas oficinas de la productora Polka, entre Jorge Newbery, Maure y las avenidas Álvarez Thomas y Córdoba. Levantarán allí dos edificios de 10 pisos con 265 departamentos, además un parque, *rooftops* abiertos, piscina y un área de 250 m2 para *coworking*, entre otros *amenities*.

La firma cuenta con 150.000 m2 en desarrollo “que seguirán su curso planificado” y trabaja en tres proyectos por 160.000 m2 para desarrollar en los próximos dos años en la Ciudad de Buenos Aires con una inversión aproximada de US\$ 500 millones.

Carlos Spina, director comercial de Argencons, comparte su mirada del sector: “Seguimos atravesando un cam-



Marcos Juejati, fundador de la desarrolladora Northbaires, lanzó un proyecto en Colegiales.

bio de ciclo en el que hay una baja de costos muy grande pero, dada la incertidumbre generada por la situación económica y el cepo, vemos muy pocos proyectos lanzados. También el sector del *real estate* está golpeado por la cuarentena y por estar detenidos tanto tiempo. Encontramos ausencia de crédito, lo que concentra la demanda en el pico de la pirámide”.

Esta desarrolladora avanza con las obras en Distrito Quartier, una inversión de US\$ 220 millones para construir 115.000 m2 de usos mixtos en Retiro, donde llevan vendidas el 50 por ciento de las unidades. A su vez, en septiembre lanzaron un nuevo emprendimiento: Quartier del Bajo, dos torres de 36 pisos de viviendas en la manzana entre Huergo y las calles Venezuela, México y Azopardo, sobre otro terreno subastado por la AABE. Prevén concluir la obra hacia junio de 2023.

#### Oportunidades en costos

Gustavo Llambías, vicepresidente de la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV) y socio director de la desarrolladora Real Estate Developers (RED), es contundente sobre el impacto de tener cerradas las obras: “Luego de más de seis meses de cuarentena, la situación de CABA/AMBA y las principales ciuda-

des del país dista mucho de ser normal. Creo que se causó un daño innecesario a la actividad. La paralización de las obras impactó sobre todos los contratos en marcha. Con los inversores y compradores por boleto hemos suspendido aportes y cuotas por falta de aplicación y por sus propias dificultades; con los contratistas y proveedores hemos tenido que readecuar contratos en proceso”.

Más allá de todo, este empresario asegura que completarán las obras que ya tenían en marcha: 106 departamentos que son parte de la primera etapa de IN Lope de Vega, proyecto de usos mixtos en el barrio de Vélez Sarsfield que “se adapta perfectamente a las necesidades actuales” con *amenities* y área verde. También continuarán con Dorrego Mio, en la zona del Distrito Audiovisual, y lanzarán Spot Studios Live & Work en Retiro, que tendrá unidades de 40 a 250 m2 y *amenities*.

Tomás Coria, CEO del grupo desarrollador que lleva su apellido, señala que si bien el sector atraviesa un momento difícil optaron por “exprimir la cuarentena al máximo lanzando proyectos muy ambiciosos” tanto residenciales como de *retail* y hotelería. “Tuvi- mos una gran aceptación en ventas y estamos convencidos de que este momento es ideal en cuanto a costos, precios y oportunidades”, asegura el empresario.

Llambías lo avala: “Estamos convencidos de que invertir en *real estate* será no sólo una alternativa de resguardo de capital sino de mejor rentabilidad. Hay numerosos estudios que muestran que –aún en los últimos tres años que no han sido buenos para el sector– la evolución de las inversiones inmobiliarias supera a colocaciones financieras en acciones, fondos o plazos fijos”.

Para Costantini, “hay oportunidades sobre todo para aquellos que ya tienen terrenos. Hay un rebrote de la actividad constructiva en un segmento de la población que invierte en ladrillos porque tiene dólares y necesidades de vivienda”. Pero, advierte, “esto es una inversión de oportunidad de precios relativos. Está bien, pero no es una base sólida a largo plazo para el crecimiento del mercado inmobiliario”.

# Sumale una C a tu CV

CURSOS CORTOS VIRTUALES

Una forma rápida de mantenerte actualizado desde cualquier lugar del mundo.



Informate en [uca.edu.ar/posgrados](http://uca.edu.ar/posgrados)

UCA  
CCV  
CURSOS CORTOS VIRTUALES

UCA  
TU CASA DE ESTUDIOS



Eidico lanzó Santa Ana, en Tigre, en respuesta a la demanda de barrios cerrados.

Especializado en *coworking*, Alejandro Gawianski, fundador y presidente de HIT Group, suma su mirada: “La coyuntura del *real estate* es muy particular porque, por un lado, muchos inversores están con miedo de invertir en la Argentina por toda la cuestión impositiva y la hostilidad que puede haber de parte del Gobierno a nuevas inversiones. Pero, por otro lado, hoy no deja de ser una oportunidad construir porque estamos en valores históricos por lo que estamos viendo que el *real estate* puede ser un refugio de valor”.

Spina coincide: “Vemos un exceso de pesos y voluntad en la gente en refugiarse en algo que les prometa una moneda dura para más adelante. La construcción siempre ha mostrado nobleza a lo largo de todas las coyunturas por lo que —una vez más— terminaremos siendo la opción fortalecida en esto. Claramente es momento de iniciar y avanzar con obras todo lo posible y lo que el protocolo Covid permita”.

Gustavo “Mosquito” Menayed es CEO de Grupo Portland, desarrolladora que ejecuta 400.000 m<sup>2</sup> residenciales en el AMBA. “El mercado ha bajado sustentablemente los valores de las propiedades y las operaciones que se hacen son con ofertas de *distress*. Esta baja está sustentada en la reducción de los costos. Es una oportunidad poder construir actualmente, aunque no creo que esto se sostenga en el largo plazo porque la construcción tiene efectos dolarizantes casi inmediatos. El pequeño movimiento que hay es de los argentinos que

tienen el dinero y compran 25 ó 30 por ciento más barato que un año atrás”.

En julio, Portland fue noticia cuando lanzó la primera etapa (dos edificios de 10 pisos) del proyecto Ciudad Palmera, sobre Avellaneda 1340 en Caballito, en un polémico terreno que pertenecía a IRSA. Lo novedoso era que proponían un adelanto en dólares y financiar el saldo en pesos a 22 años. En los primeros 20 días, vendieron 19 unidades.

El emprendimiento tendría en total 115.000 m<sup>2</sup> de obra, más de 80.000 m<sup>2</sup> de viviendas y ocuparía 35.000 m<sup>2</sup> de una manzana. En los restantes 165.000 m<sup>2</sup> del predio, el Gobierno planea el desarrollo de una gran área verde. Sin embargo, la obra se detuvo porque los vecinos presentaron una medida cautelar.

Entre sus proyectos más destacados, Portland además construye L’Avenue Libertador en Palermo, una torre *premium* proyectada por el estudio internacional de la célebre arquitecta ya fallecida Zaha Hadid, mientras que en Escobar levantan el cuarto edificio de Distrito Boero, una urbanización de usos mixtos que comprenderá 29 edificios por 95.760 m<sup>2</sup> en siete manzanas.

#### Suburbios, la estrella

Especializados en desarrollar y lotear barrios cerrados, abiertos y *townhouses* con presencia en 11 provincias y más de 20 municipios, Mateo Salinas, gerente general de Eidico, afirma: “En nuestro país hay un déficit habitacional muy profundo por lo que resulta indispensable un incentivo al desarrollo y a

la construcción para impulsar la economía. Vemos oportunidades tanto en frentes consolidados como, para los más arriesgados, en las zonas más alejadas”.

En cuarentena, Eidico lanzó dos nuevos: Santa Ana Joven en Tigre, proyecto de casas, dúplex y *townhouses* a entregar en noviembre de 2021; y Los Teros, compuesto por 134 lotes de 650 m<sup>2</sup> en promedio, a la altura del Km 38 de la Panamericana, ramal Pilar. También planea tres nuevos lanzamientos en Tigre, Pilar y Escobar y está con una nueva etapa de comercialización de Costa Esmeralda, cerca de Pinamar.

Según Cazes, las mejores posibilidades las tiene la construcción de viviendas: “El que gane dinero más rápido será el que invierta en terreno y construcción; las obras en buenos lugares y con costos cuidados funcionarán bien”.

Cuando arrancó la cuarentena, Grupo Coria construía la segunda etapa de Cañada Village y tiene planeado iniciar la tercera etapa de este complejo (200 unidades distribuidas en dos plantas con tres piscinas, *amenities* y *coworking*). También salió a comercializar dos proyectos residenciales de clase media: Altos de la Cañada (166 unidades en dos plantas) y Blü, Comunidad del Lago (ocho edificios de condominio con un total de 196 unidades).

Walter Fuks es CEO del grupo Ecpisa. Esta desarrolladora tiene presencia en ocho provincias (Mendoza, San Juan, Salta, Tucumán, Córdoba, Buenos Aires, Neuquén y Chubut), con 110 contratos de obras para construir diversos tipos de proyectos residenciales. “El interés por los suburbios y las ciudades más chicas continuará porque quedó demostrado que muchos trabajos y oficios se pueden llevar adelante desde el hogar. Luego del primer mes de cuarentena, las consultas para adquirir productos aumentaron considerablemente e inclusive estamos logrando picos impensados de ventas”, remarca Fuks.

Desde comienzos de 2020 la empresa entregó 150 unidades y en el último trimestre tienen previsto entregar lotes, casas y otros tres edificios (157 unidades). Asimismo, ejecutan otros 17 emprendimientos. <AP>

# ESTAMOS JUNTOS. ESTAMOS PRESENTES SIEMPRE.



SIGAMOS CRECIENDO.



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



Centro Empresarial Libertador, nuevo edificio de Raghsa en Núñez.

durante la etapa más dura de la cuarentena en el AMBA.

En cuanto a los precios pedidos, la renta mensual de las oficinas Clase A ronda entre US\$ 25 y 28 por m<sup>2</sup> y las B promedian los US\$ 20 por m<sup>2</sup>, pero -según el tipo de inquilino- algunos lograron reducciones transitorias en los alquileres, servicios o actualizaciones. Hay mayores descuentos en aquellas superficies que llevan más tiempo disponibles en el mercado y se prevé que habrá un mayor margen de negociación en los futuros contratos.

Para Hernán Castro, *broker senior* de Cushman & Wakefield, “la pandemia encontró al mercado de oficinas de Buenos Aires en una situación sana. En general no hay desarrolladores endeudados, el mercado estaba subo-

Panamericana-General Paz (11,3 por ciento). Asimismo, de toda la superficie vacante, el Distrito Financiero concentra el 55,6 por ciento.

Respecto a las oficinas que se liberan, Castro sostiene que “se absorberán más rápido las que se entreguen en mejores condiciones, más equipadas y tengan flexibilidad en el precio. Habrá una demanda de espacio para resolver necesidades en un contexto de crisis, donde la empresa no tendrá presupuesto para instalarse y buscará opciones de oficinas en las que tenga que invertir poco o nada y, a la vez, tampoco pagar altos gastos operativos”.

Desde Colliers International relevaron que la superficie de oficinas actualmente disponible se ubica en 205.000 m<sup>2</sup> (11,2 por ciento de vacancia), lo que

combinado entre el *home office* y una modalidad presencial”.

Pero, según cree, “este cambio no impactará necesariamente en una mayor o menor necesidad de oficinas ya que, por un lado, podría requerirse menos superficie a través de esquemas rotativos o, en contraposición, necesitarse más espacio por decidirse implementar más áreas colaborativas o un mayor factor de ocupación por persona buscando más distancia entre cada puesto de trabajo, por ejemplo”.

#### Nuevas inversiones

Al indagar sobre los proyectos corporativos en carpeta, por ahora se anuncian que siguen su curso aunque se reevalúa el uso de áreas comunes y la densidad de ocupación que tendrán dada

No obstante, habrá que ver si se estiran estos plazos o postergan algunos proyectos en función de la nueva realidad.

“Debido no sólo a la crisis económica sino también a la pandemia y a cómo se aceleró el trabajo a distancia, a nivel mundial hay una discusión sobre cuál será el uso de la oficina y cuántos metros demandarán las empresas cuando todo esto termine. Por otro lado, el mercado argentino de las oficinas está muy castigado porque los alquileres en dólares están fijados a cotización oficial, hubo aumento de vacancia y reducción de alquileres”, se lamenta Eduardo Costantini, fundador y presidente de Consultatio Real Estate.

“Hacia adelante seguramente se exigirá que la oferta readapte los espacios. Si bien con los nuevos paradigmas ya se había empezado a cambiar, se consolidarán ambientes más abiertos y con oficinas compartidas, habrá empleados que trabajarán entre dos y tres veces por semana con horarios más flexibles, salas de reunión amplias, conectividad, se preverá el arribo por bicicleta y la descentralización en oficinas satélites de acuerdo a la localización de los empleados”, presagia Costantini.

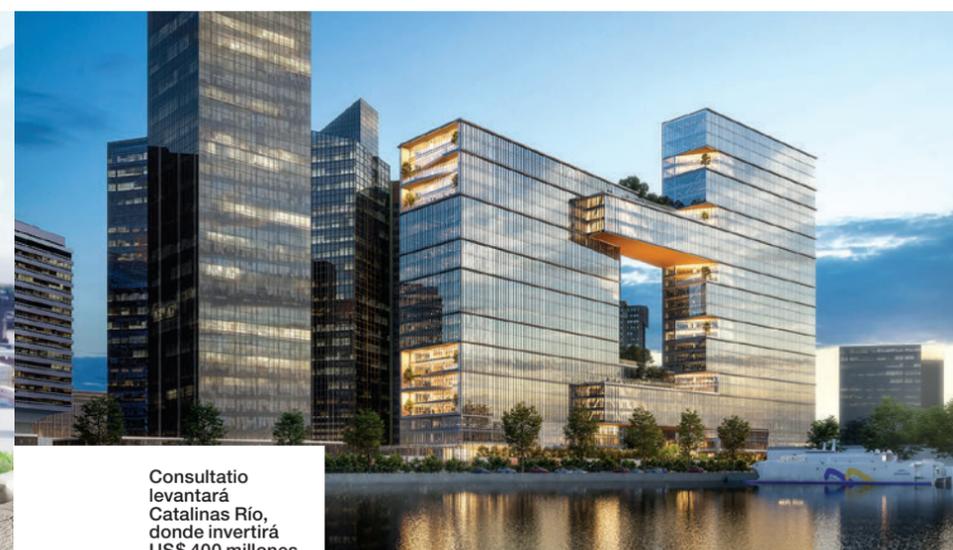
De los desarrollos que Consultatio lleva adelante, confirma que el año próximo iniciará la construcción de Catalinas Río, que estaría concluido hacia fines de 2025. Contará con 150.000 m<sup>2</sup> construibles distribuidos en dos torres (de 30 y 23 pisos) conectadas entre sí, que tendrán plantas flexibles con superficies que irán desde los 2.000 m<sup>2</sup> a los 5.000 m<sup>2</sup>. La inversión ronda los US\$ 400 millones.

Entre los *players* más importantes que desarrollan oficinas para renta también están Raghsa e IRSA. El primero de ellos inauguró 2020 con la finalización del Centro Empresarial Libertador (CEL), una inversión de US\$ 200 millones en Av. del Libertador 7200, Núñez. La torre posee 26 plantas libres de hasta 2.900 m<sup>2</sup>.

En tanto, durante la cuarentena confirmó que seguirá adelante con su próximo desafío: una torre corporativa AAA de 50.000 m<sup>2</sup> totales (23.000 m<sup>2</sup> rentables) en la manzana delimitada



Quartier Retiro, proyecto de usos mixtos de Argencons que incluirá oficinas.



Consultatio levantará Catalinas Río, donde invertirá US\$ 400 millones.

Real Estate

Oficinas

## Tiempo de resiliencia

Con una tasa de vacancia de entre 9 y 11 por ciento y precios de alquiler en leve baja, el mercado de oficinas se reacomoda. Qué estrategias están siguiendo los players. Los espacios con proyección.

Transcurrieron más de seis meses desde que la pandemia desembarcó en el país y la crisis e incertidumbre –tanto sanitaria como económica– va en ascenso. En este período, el mundo del trabajo estuvo entre los que más se transformaron y también entre los que enfrentan los mayores desafíos de cara al futuro.

En particular, el *real estate* corporativo aún no tiene claro el impacto y las consecuencias a largo plazo que el cambio de hábitos laborales y la implementación de los protocolos provocará en la demanda y ocupación de las oficinas.

De acuerdo a los diversos relevamientos realizados durante el segundo trimestre del año –último período analizado por las consultoras Cushman & Wakefield y Colliers International– la tasa de vacancia actual del mercado *premium* ronda entre el 9 por ciento y 11 por ciento, con un incremento del 15 al 17 por ciento de la superficie ofertada para alquilar respecto a los primeros tres meses de 2020. Esta caída pronunciada de la ocupación puede explicarse por la liberación de superficies así como por la imposibilidad de firmar nuevos contratos y realizar mudanzas

fertado y con una vacancia apenas por arriba del 6 por ciento para los clase A. Pero desde finales de 2019 hasta la actualidad, la vacancia subió algo menos de tres puntos y los precios de alquiler pedido no bajaron significativamente por lo que, quienes puedan alquilar metros, tendrán mayor margen de negociación. Los propietarios están siendo empáticos”.

Según el informe de esta consultora, los submercados con mayor vacancia fueron el eje de avenida Del Libertador en CABA (27,6 por ciento), Puerto Madero (13,1 por ciento) y el nodo

por las calles Manuela Pedraza, Arribeños y Campos Salles, sobre otro terreno adquirido por subasta pública a la AABE. La inversión en obra será de US\$ 55 millones y el plazo de ejecución, de 36 meses.

Por su parte, el Grupo IRSA atraviesa un momento delicado dado que gran parte de su cartera de negocios está ligada –además del segmento corporativo– al *retail*, con centros comerciales que –al cierre de esta edición– permanecían cerrados. Si bien desde este *holding* liderado por Eduardo Elsztain optaron por no responder a las consultas para la elaboración de este informe, se conoció que durante la cuarentena ganaron liquidez al desprenderse de varios activos: le vendieron a la química Dow los 12 pisos (15.014 m<sup>2</sup> locativos) de la torre Bouchard 710 por US\$ 87,2 millones y otros cinco pisos de la torre Boston en Catalinas Norte por US\$ 34,6 millones. En este último edificio también entregaron otro piso y cinco cocheras a un inversor privado.

A comienzos de 2020 la compañía concluyó su nueva torre A+ en Della Paolera al 200, donde en junio el Banco Industrial le compró dos pisos (2.430 m<sup>2</sup>) y 16 cocheras, por US\$ 16,9 millones. Allí Globant ya posee cuatro plantas –que fueron entregadas en enero– de modo tal que IRSA en la actualidad retiene 24 pisos para alquilar.

En tanto, hace unas semanas confirmaron que avanzarán con el lanzamiento de un proyecto de usos mixtos – que incluirá oficinas– en La Plata mientras se prevé que continuarán con el desarrollo del *masterplan* de Polo Dot, en el nodo de Panamericana y General Paz donde proyectan nuevas obras.

En la zona de Retiro, Argencons desarrolla Distrito Quartier, complejo de usos mixtos de 115.000 m<sup>2</sup> totales que demandará US\$ 220 millones de inversión. En él actualmente construye el edificio Plaza, que contará con plantas libres de 3600 m<sup>2</sup> que vende a US\$ 3.500/m<sup>2</sup>. Prepandemia tenían colocados los primeros cinco pisos. Si bien estimaban finalizar esta obra para fines de 2022, Carlos Spina, gerente Comercial de la firma, aclara: “Estamos avanzan-

do en el nivel del entresuelo. Los plazos dependerán mucho de la velocidad que pueda tomar la obra, que es algo que no lo sabe nadie porque con los protocolos, los horarios limitados y al no poder usarse el transporte público, se genera una merma en la productividad”.

Según expresa Spina “parecería ser que el distanciamiento social llegó para quedarse, incluso en el trabajo; y en ese sentido, la planta libre y amplia de este edificio, además de que solo tenga 10 pisos de altura, brinda una versatilidad muy grande. Ahora se revalorizan más áreas como, por ejemplo, la plaza al aire libre que tendrá el edificio de oficinas en el *roof top*: serán más de 2.000 m<sup>2</sup> de esparcimiento”.

Mientras que la cadena WeWork reduce su presencia en el país (en septiembre anunció que se desprenden de 31.000 m<sup>2</sup> distribuidos en tres de los edificios que ocupaban en el AMBA), HIT Group apuesta fuerte al *coworking* y va por más: ya desarrolló 100.000 m<sup>2</sup> de espacios corporativos en CABA y proyecta para los próximos años otros 300.000 m<sup>2</sup> de oficinas y emprendimientos de uso residencial en la Argentina, Uruguay, Chile y Perú.

Su última iniciativa: en agosto compró –junto a Sancor Seguros– un lote de 1800 m<sup>2</sup> del ex Tiro Federal en Núñez, por casi US\$ 12 millones. Allí planean invertir otros US\$ 25 millones para construir un edificio de 16.000 m<sup>2</sup> destinado en forma exclusiva a ofrecer espacios de trabajo compartido. Estaría concluido a principios de 2024.

Si bien Alejandro Gawianski, presidente y fundador de HIT, reconoce que la actual “es una coyuntura particular porque hay mucha incertidumbre sobre qué es lo que pasará, el *home office* es una realidad que vino para instalarse. Pero, a su vez, esto demostró que trabajar desde el hogar no es la panacea así que nadie querrá hacerlo ciento por ciento y tampoco se volverá totalmente a las oficinas. Habrá un *mix*”.

A partir de esta proyección, también surge la duda sobre cómo los espacios de trabajo compartido se acomodarán al nuevo panorama. Gawianski explica: “El *coworking* tiene diversos inter-

locutores. Está el cliente minorista (el *coworker* individual) que es el que desapareció en este momento y no veo que vaya a volver a la brevedad. Pero nosotros tenemos un perfil corporativo y brindamos un servicio flexible, que es un modelo que vemos como ganador porque ahora las grandes empresas ven que necesitan mucho menos espacio que antes y no tienen interés en hacer inversiones en equipamiento”.

A partir de la aplicación de los protocolos y la necesidad de distanciamiento social para poder reabrir, cayeron los ratios de densidad de sus edificios. “Esto generó más vacancia. Tenemos 30 por ciento de merma por densificación y a ello se sumó un 20 por ciento de rescisión de contratos por lo que actualmente estamos con un 50 por ciento de los ingresos que teníamos antes”, detalla el empresario.

Entre sus últimas iniciativas, continuarán las obras de interiorismo en los 8.000 m<sup>2</sup> que tomaron dentro del CEL, de los cuales el 70 por ciento está colocado. Asimismo, prevén seguir adelante con el resto de proyectos, incluyendo su desarrollo “más ambicioso”: HIT 20, emprendimiento de 100.000 m<sup>2</sup> que ocuparía una manzana del Distrito Tecnológico y comprendería –además de edificios para *coworking*– propuestas de *coliving*, locales y *co-learning*. Apuntan a poder aprobar los planos antes de fin de año para poder comenzar la obra a principios de 2021.

También Grupo Tueroc tiene fuerte presencia en el Distrito Tecnológico. Allí, en Av. Caseros 3402, están con un 50 por ciento de avance de obra de un edificio de 7.500 m<sup>2</sup> para oficinas que comprende US\$ 11 millones de inversión, cuyo final está previsto para mayo de 2021.

Flavio Galli, su CEO, se muestra menos optimista que Gawianski sobre la situación del *real estate* corporativo: “Es imprecisa, desconocida y negativa a la vez. Llevamos más de seis meses de pandemia y aún no veo señales certeras que puedan asegurarnos qué medidas tomarán las empresas corporativas con sus espacios de trabajo”.

Respecto a la respuesta del merca-



## Trabajar por un futuro sustentable es ser parte de él.



Línea IVECO GNC y GNL. Una solución para cada necesidad.



Mayor rentabilidad



Menor impacto ambiental



Menor costo operativo

Somos protagonistas de la evolución del transporte de carga en el país.

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

**IVECO**  
EL CAMIÓN

do durante estos últimos meses, Galli cuenta que si bien solo recibieron consultas por las oficinas que tienen a la venta, lograron alquilar algunas que estaban desocupadas pero a valores 25 por ciento inferiores a los prepandemia. “En nuestros edificios no hubo modificaciones internas en los puestos de trabajo, solamente se introdujeron cambios en los espacios comunes para adaptarlos a los protocolos”, aclara Galli. <AP> *María Eugenia Usatinsky.*

Real Estate **Barrios cerrados**

## Oportunidad abierta

La cuarentena y el avance del home office reavivaron el interés por mudarse a los suburbios. Qué precios se pagan hoy por casas y terrenos. Los últimos proyectos de desarrolladores que buscan aprovechar la corriente.

Es un fenómeno de las grandes urbes a nivel global. Según da cuenta, por caso, el New York Post, “el encierro y la falta de actividades afuera de los pequeños apartamentos de la Gran Manzana ha sido una de las razones por las que las familias han decidido mudarse a lugares con más espacios al aire libre y mejor estilo de vida”. Según cita el diario, muchos monoambientes y estudios se están vaciando y las mudanzas son a varios kilómetros de distancia de la ciudad, hacia el norte, o incluso a otros estados como Nueva Jersey y Connecticut.

De esta tendencia no es ajena Buenos Aires, entre otras ciudades de la Argentina. De hecho, en tiempos de pandemia, no han sido pocos los dueños de casas en *countries* y urbanizaciones cerradas que decidieron mudarse a estas propiedades para atravesar ahí la cuarentena, convirtiendo a la que desde siempre fue su segunda vivienda en primera. Y un dato más: práctica-

mente no hay disponibilidad de casas para alquilar en los barrios con vista a la temporada de verano 2020/21.

“Dada la situación actual, la demanda se multiplicó, por lo que los precios aumentaron entre un 30 y 40 por ciento. Por ejemplo, una casa de tres dormitorios con piscina en un barrio cerrado puede rondar para el mes de enero entre los \$ 200.000 y \$ 400.000”, responde Ignacio O’Keefe, director de Inmobiliaria homónima focalizada en el sur del GBA.

Pero si las perspectivas para los próximos meses son auspiciosas, mirando a mediano y largo plazo, el segmento tiene aún más motivos para festejar, habida cuenta de otro dato que contribuye a estimular la demanda de lotes: los costos de construcción están en su piso histórico. “Podemos afirmar que medido en dólares se ubica en la mitad respecto al anterior año, dependiendo el monto de referencia de la calidad y el diseño de la vivienda”, estipula Héctor Sarlinga, socio gerente de Daheda Construcciones.

El empresario, cuya constructora se encuentra trabajando en Haras Santa María, en la zona de Escobar, sostiene que levantar una casa tiene un costo 20 por ciento inferior a comprar una vivienda ya terminada. “Además, con la posibilidad de proyectar según los gustos y necesidades de cada familia”, subraya. El plazo de construcción promedio, incluidas las respectivas aprobaciones municipales, se encuentra en el orden de los 12 meses.

Desde Castex, firma comercializadora con presencia en todo el GBA, apelan a las comparaciones para explicar por qué, hoy, se vive una especie de *boom* en los *countries* con disponibilidad de lotes. “Tener una casa de tres dormitorios con jardín y pileta cuesta lo mismo que un departamento de dos dormitorios en Capital Federal”, evalúa su director, Esteban Edelstein Pernice. “No hay dos barrios iguales”, continúa. “Lo que sí resulta significativo, y un motor importante para el aumento importante de la demanda, es la baja



Arriba: Los Teros, proyecto de Eidico en Pilar. Abajo: Altos de la Cañada, de Grupo Coria.

dite la

utdt.edu/negocios

Alcanzá tu potencial, estudiá en la Di Tella

P I M Partnership in International Management

### ADMISIONES

utdt.edu/mba  
admisionesmba@utdt.edu  
(+54 11) 5169 7357 / 7359  
☎ (+54 911) 5329 9753

utdt.edu/emba  
admisionesmba@utdt.edu  
(+54 11) 5169 7357 / 7359  
☎ (+54 911) 5329 9753

utdt.edu/mfin  
admisionesmfin@utdt.edu  
(+54 11) 5169 7197

utdt.edu/mim  
(+54 11) 5169 7291  
admisionesmim@utdt.edu  
☎ (+54 911) 5929 1312

utdt.edu/educacionejecutiva  
admisiones\_negocios@utdt.edu  
(+54 11) 5169 7342  
☎ (+54 911) 3919 0747

• MBA  ASSOCIATION

• Executive MBA  ASSOCIATION

• Maestría en Finanzas  CFA Program Partner of CFA Institute

• Maestría en Finanzas Ejecutiva  CFA Program Partner of CFA Institute

• Master in Management + Analytics

• Educación Ejecutiva

MBA | Executive MBA CONEAU: Res. N.º 800/11 | Maestría en Finanzas | Maestría en Finanzas Ejecutiva CONEAU: Res. N.º 1155/11 | Master in Management + Analytics CONEAU: Res. N.º 1332/2018.

 UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

**campus di tella**  
Av. Figueroa Alcorta 7350  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina

del costo de construcción”, coincide el *broker* y da números que lo respaldan: con Victoria Homes, la empresa de la firma de viviendas llave en mano, una casa lista para mudarse que en diciembre de 2016 costaba US\$ 362.500 más IVA, hoy se construye por US\$ 177.739 también más el impuesto.

Consultado por los costos de construir, Miguel Di Maggio, director de la inmobiliaria Depa, empresa comercializadora con actividad en Capital y GBA, comparte sus propios números: “Se trata de un valor que es relativo, que depende del tipo de casa que se quiera hacer y, obviamente, de la calidad constructiva que se quiera utilizar”, observa. Con estas consideraciones, indica, el valor oscila entre los US\$ 450 y US\$ 600 por metro cuadrado.

Aunque en el mercado, estima Di Maggio, hay ejemplos concretos que plantean otras opciones a la construcción. Según indica, en El Cantón – en Escobar– se ofrece casa más lote con vista a la laguna en valores de US\$ 140.000. “Se trata de propiedades de 180 metros cuadrados con un tipo de construcción con ladrillo, calidad estándar superior. Y quien tiene un departamento en Belgrano, de tres ambientes, con un promedio de 80 metros cuadrados con cochera, que es posible de vender en US\$ 220.000, puede hacer un cambio de vida con una diferencia notoria”, apunta.

#### Novedades en pandemia

En relación a las necesidades que ha puesto de manifiesto el Covid, Jorge Von Grolman, gerente Comercial de la desarrolladora Eidico, con actividad en 11 provincias del país, comenta cómo evolucionó el negocio de la empresa desde marzo hasta hoy: “Cuando se inició la cuarentena y se frenó todo de repente, la verdad es que no éramos muy optimistas y pensábamos que íbamos a tener que esperar para lanzar los proyectos que teníamos en carpeta”, introduce.

“Sin embargo, entre abril y mayo comenzamos a recibir muchas consultas de interesados por proyectos que les permitieran estar en contacto con

la naturaleza y con más metros para estar cómodos”, continúa. En ese escenario en la empresa se animaron a presentar Santa Ana Joven, en Tigre, un nuevo proyecto de casas, dúplex y *townhouses*, que al cierre de esta edición rondaban los US\$ 100.000 como valor de referencia.

De acuerdo con Von Grolman, el lanzamiento –38 unidades a entregar en noviembre 2021, que formarán parte de un barrio abierto, a un valor del metro cuadrado, en promedio, menor a los US\$ 1000– apunta a personas con ahorros que quieran invertir en ladrillos y aprovechar el momento de la baja en los costos, en el marco de la migración hacia los suburbios.

Al cierre de esta edición, en Eidico presentaban otra novedad: Los Teros, un nuevo proyecto situado en Pilar a tres kilómetros de la Panamericana –134 lotes de alrededor de 650 metros



cuadrados cuyo valor promedio es de US\$ 76.000–, después de tomar nota del movimiento que tuvieron en las cesiones de sus barrios que, en agosto, marcó un récord de 593, un 75 por ciento más que el récord de septiembre de 2016, cuando se habían realizado 343 operaciones.

De la tendencia también se hizo eco Grupo Coria, que presentó Terrace y View, un complejo de ocho edificios de condominios con vistas a los lagos y al verde en blü –en el kilómetro 50 de la Panamericana–, emprendimiento inmobiliario que lleva la firma del estudio Bodas, Miani, Anger & Asociados, además de haber dado a conocer la tercera etapa de lo que definen como su producto estrella: Cañada Village, en el complejo Altos de la Cañada.

“A corto plazo tenemos un plan muy ambicioso con una variedad de proyectos habitacionales, hotelería y gastro-

nomía, que apuntan a todos los segmentos socio-económicos porque estamos convencidos que nuestros desarrollos combinan la mejor relación precio-producto del mercado suburbano”, sentencia Tomás Coria, CEO de la firma, que también está construyendo más de 15 casas en Pilar en los Barrios Pilará, Estancias golf, Alcanfores y Los Arces.

Todos los proyectos cuentan con esquemas de financiación en línea con lo que hay disponible en todo el mercado, en general. En el caso de Eidico, explican en la firma, antes de la pandemia ya venían evaluando para este año algunos sistemas de financiación como los planes de ahorro que utilizan en su sistema Eidico Vivienda (lote más casa), “un sistema al costo y la financiación en cuotas, con variables como sorteo y licitación que pueden ser buenas alternativas”. Para Los Teros requieren un anticipo de 50 por ciento en dólares al suscribirse al proyecto y el resto en 24 cuotas en pesos, ajustadas mensualmente por el índice CAC.

En el caso de Grupo Coria, todas las unidades de sus emprendimientos pueden adquirirse abonando un anticipo en dólares de un 10 por ciento al boleto, 10 por ciento al inicio de obra, un refuerzo de un 10 por ciento contra avance, otro 20 por ciento a la posesión y el monto restante, 50 por ciento del valor de la unidad, en cuotas en pesos hasta 10 años ajustadas por CAC. “Principalmente, los que traccionan la demanda son el público de clase media y media alta que viven en Capital o en los primeros cordones del conurbano bonaerense, y que tienen un departamento de dos o tres ambientes sin espacios verdes a donde escaparse del encierro. En general, son asalariados de mandos medios, comerciantes, de entre 30 a 50 años que simplemente quieren mejorar su calidad de vida”, describe Coria.

#### Tecnología como aliada

Además de las razones económicas, el crecimiento de la demanda de lotes se vio potenciado por la pandemia: el *home office* es una realidad tangible y las desventajas que puede ocasionar



## Doing now what patients need next

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

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

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

**Somos Roche.**



en materia de logística dejar la ciudad pueden ser saldadas hoy con un simple *click* de cara a un jardín.

El interés por mudarse de las urbes centrales se manifiesta también en otros puntos. Desde Córdoba, el *broker* Pablo Gampel comenta que durante la cuarentena “se cansó” de vender lotes en cuotas y en pesos, a clientes de todas partes del país: Buenos Aires, Chubut, Córdoba Capital y de otras zonas del interior provincial.

En este sentido, explica, el instrumento que hizo posible las operaciones fue la firma digital. “Por supuesto, un lote es más fácil de vender por esta vía que un departamento; es un producto que, además, viene creciendo por el deseo de volver al verde y al aire libre que se está viendo desde la pandemia”, ratifica el titular de GMP Real Estate. <AP> *Victoria Aranda.*

Real Estate

Pozo

## Apuesta desde cero

Con la caída del costo de la construcción en dólares, los emprendimientos en el pozo adquieren otro dinamismo. Desarrolladores y brokers analizan las claves del momento.

Casi matemáticamente, la actualidad del *real estate* local es producto de la suma de un par de factores: costos de construcción más bajos que tiempo atrás y la posibilidad de, al finalizar el proyecto, obtener un producto que se comercializará en dólares pero que fue realizado en pesos. Así, el resultado de la adición se traduce en variedad y cantidad de emprendimientos en pozo, llevados a cabo a través de diversas ingenierías financieras, tanto para hacerse con el emplazamiento como para facilitar el acceso del cliente.

Por cierto, el análisis de cada fac-



Las obras en pozo permiten comprar a un precio inferior a lo construido, destacan.

tor es rico en matices. Matías Wepfer, director Comercial y de Operaciones de Rosbaco & Partners, firma con 13 proyectos en diversas etapas bajo esta modalidad, opina que el mercado del pozo se presenta hoy como una oportunidad única para resguardar el capital y maximizar las inversiones. “Se ha convertido en la opción más atractiva del mercado, ya que permite comprar metros cuadrados en zonas de alta demanda a precios por debajo del metro ya construido”, asegura el desarrollador con presencia en Belgrano, Núñez, Palermo y Colegiales.

Desde Jofranja, otra empresa del sector con proyectos en pozo en Palermo, Agronomía y Villa Devoto en CABA y en Ituzaingó, en la zona oeste del GBA, Gastón Jafelle, director de la empresa, observa que luego de pasar la primera etapa de la cuarentena dura empezaron a “florecer” distintos emprendimientos que se encontraban en *stand-by*. “Se comenzaron a ver anuncios en distintas áreas con precios que se publicaban con hasta un 40 por ciento menos de lo que se ofrecía antes de la pandemia”, precisa.

“En este contexto de piso histórico de valor de obra medido en dólares, los desarrolladores inmobiliarios continúan planificando proyectos y lanzando en un nuevo nivel de precios, inferior a sus antecesores de 2019 o anteriores. Son los desarrolladores inmo-

liarios los que empezaron convalidando la baja de precios adecuándose a la demanda”, convalida Lorenzo Raggio, gerente General de Interwin.

“Es importante tener en consideración que todavía es un buen momento para invertir en pozo por la baja en los costos, en un contexto macroeconómico con mucha actividad comercial contenida, producto de la cuarentena”, señala por su parte Martín Funes, fundador de Meta Desarrollos, empresa con más de una década en el sector. “Una vez que la actividad comercial retome su flujo normal, es probable que nos encontremos con un escenario en el que los comerciantes que tengan un excedente de pesos se vuelquen a inversiones que cotizan en dólares”, vaticina.

### Los que pueden

En líneas generales, el sector coincide en el diagnóstico del presente, aun cuando al cierre de esta edición recién arrancaba tibiamente la actividad bajo estándares y condiciones muy precisos. De todas maneras, advierten, en el actual contexto económico hay potenciales interesados. Es más: están quienes dicen que esta etapa es solo el comienzo de algo más importante. En Azcuy, empresa desarrolladora con su actividad focalizada en Caballito, piensan que a corto plazo el mercado de proyectos en pozo tiene todo el potencial para ser el principal motor del despeque del sector inmobiliario.

“La mecánica de permitir a usuarios finales o inversores adquirir metros cuadrados de forma anticipada y a un precio más bajo del que será el valor final, es sumamente atractiva y, sin dudas, se disparará en la pospandemia”, pronostica Gerardo Azcuy, titular de la desarrolladora dueña de la marca Donna. “Hoy en día el principal comprador de unidades en pozo es el consumidor final, es decir aquel que tiene la necesidad real de mudarse como así también grandes empresas y empresarios, con excedente de pesos”, vuelve sobre el presente Funes, desde la firma responsable de la marca Mit.

INGRESO  
**MARZO 21**

[MDE]  
Maestría en  
**Ciencia de Datos  
e Innovación  
Empresarial**



### OBJETIVO

La Maestría capacita a los profesionales para satisfacer las necesidades del mercado laboral de los próximos años. Facilita las herramientas para la formación del perfil profesional 'multidisciplinario' mediante un enfoque único e innovador que integra Negocios, Tecnología y Ciencia de Datos.



### DESTINATARIOS

Profesionales con perfil de negocios, técnico, sistemas, cuantitativo, o que desean afrontar el reto de los datos como ventaja competitiva empresarial.



### DIRECCIÓN ACADÉMICA

Mg. Sylvia E. Testa

### INFORMES E INSCRIPCIÓN



11-5252-2800 - Int 730/731/732



11-6126-4712



posgrados@caece.edu.ar



www.caece.edu.ar

En Interwin explican que hoy hay dos marcados tipos de compradores: los consumidores finales que buscan calidad de terminación, *amenities*, y facilidades para mudarse y luego vender su propiedad; y, por otro lado, inversores que demandan *tickets* por debajo de los US\$ 100.000 como refugio para sus ahorros, de manera de destinar pesos para la compra de bienes dolarizados.

En tanto, en la desarrolladora Rosbaco hablan en primera persona: “Nuestro tipo de comprador es variado: son consumidores finales que buscan su primera vivienda; inversores que ven una buena oportunidad o bien personas que observan la posibilidad de transformar sus pesos en dólares a través de la opción de compra financiada en pesos”.

“Principalmente, es gente que posee un ahorro dolarizado y accede a nuestros planes de pagos en pesos”, puntualizan los creadores de la marca Mood. La desarrolladora brinda planes de pagos con un anticipo del 40 por ciento y el saldo hasta en 46 cuotas en pesos.

“Lo que la pandemia ha puesto blanco sobre negro es una cantidad de necesidades que la gente antes relegaba, pero que después de estar seis meses en su casa, toma conciencia. Entre ellas podemos mencionar: contar con espacios más amplios, una mejor funcionalidad de dichos espacios, balcones de dimensiones más generosas que permitan equiparlos con mobiliario y contacto con la naturaleza”, describe Azcuy.

En ATV Arquitectos, firma que trabaja en el barrio de Palermo, hablan de nuevas formas de habitar en la ciudad. Con esa visión, indican, desarrollaron dos marcas que cuentan con una familia de proyectos cada una. Por un lado, Sens, unidades de grandes superficies, dobles alturas, patios, terrazas y piscinas propias, que conjuga casas con departamentos, y por otro lado, Liv, creados bajo la concepción de arquitectura funcional, con unidades adaptables a distintos usos y expansiones integradas.

“Todos los proyectos son fideicomisos al costo, con un pago inicial de terreno y cuotas para la construcción que se van pagando a medida que la obra avanza, en 30 meses y se actualizan por

corte real mediante informes trimestrales, donde se rinden cuenta a los inversores”, apunta Ignacio Trabucchi, socio y director Comercial y de Planificación Estratégica de la desarrolladora con respecto a su esquema de financiación. “Esos informes muestran el estado de avance de los trabajos, tiempos y presupuesto de toda la obra, detallando cómo se ajustan los valores de las cuotas siguientes”, completa.

En tanto, en Jofranja, la desarrolladora presente en el mercado con la marca Sentire, revelan su estrategia de costos: “Para poder mantener a largo plazo un costo de construcción bajo y poder vender a los valores que se está vendiendo hoy, contamos dentro de nuestra estructura con un especialista en finanzas que monitorea los ingresos con los egresos de dinero en el tiempo de toda la obra, lo que nos permite establecer los tiempos de acopio

**49%**  
Cayó el costo de la construcción medido en dólares desde mayo de 2018 a hoy, según datos de la Cámara Argentina de la Construcción citados por Zonaprop.

de materiales (compra adelantada para congelar valores) como hormigón, hierros y materiales gruesos de corralón”.

En general, todos coinciden en un punto: la reputación del vendedor y su historia en el mercado es un atractivo que el comprador debiera mirar con lupa a la hora de decidirse por cualquier opción de compra en pozo, ya sea fideicomiso al costo o bien un precio cerrado expresado en dólares, entre otras posibilidades.

#### Más ingeniería

Aun con los costos de construcción en su piso histórico (entre US\$ 600 y US\$ 900 el m<sup>2</sup>, según calculan en el mercado), hay otra parte de la ecuación del negocio que es la tierra, que se expresa en dólares. Así, observar este segmento también brinda señales de cuál es el estado actual y futuro de la actividad. De acuerdo con Wepfer, hoy, el dueño

del terreno está más permeable a recibir metros cuadrados en concepto de pago por parte del desarrollador/constructor. Según detalla el directivo de Rosbaco, en algunos casos suele permutarse el 100 por ciento del valor del lote por metros cuadrados, lo que abre el juego para generar iniciativas de pozo en diversas zonas.

“Actualmente muchos optan por la modalidad de entregar la tierra a un desarrollador y recibir a cambio cuatro o cinco departamentos, que son inmuebles que pueden alquilar y generar ingresos por renta”, confirma Azcuy. En su caso, dice, al tratarse de proyectos de envergadura, tiene que “fabricar” el predio, convenciendo a distintos propietarios de manera de sumar dos o tres terrenos. “Esta relación de tipo asociativa entre el tenedor de tierra y el desarrollador se materializa a raíz del incremento del valor de la liquidez monetaria”, explica Funes.

De acuerdo con el gerente General de Interwin, el mercado de tierras para construir sigue muy activo y si bien los precios de nominalmente no bajaron, los propietarios están más permeables a recibir ofertas con pagos *cash* o en “especie”: metros terminados o en metros de obra. “Con la momentánea baja del costo de construcción medida en dólares, los desarrolladores vieron en la compra de tierra una oportunidad de seguir adelante con el ciclo de su negocio”, remarca Raggio.

Mientras en ATV Arquitectos reconocen un descenso en los costos de construcción en el orden de un 35 por ciento, señalan que es un momento atractivo para invertir en pozo, en proyectos con buena ubicación y sobre todo en desarrollos de calidad “que presentan diferenciales en el servicio y que en el producto terminado sostienen su valor, aun en este contexto”. De acuerdo con Trabucchi, “si bien es cierto que se escucha hablar de oportunidades a costos mucho más bajos, quien tiene un buen producto y no está urgido no compromete el valor. Esto sucede en barrios como Palermo Hollywood, una zona donde la oferta de tierra es escasa y valorada”. <AP> Victoria Aranda.



# HOY SOMOS MÁS

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

f i in camuzzigas.com.ar

**camuzzi**  
MÁS QUE ENERGÍA

## Actualidad

## Cupo femenino en directorios: claves y experiencias

¿Cuál es la realidad en América y en Europa? ¿Cómo resultaron las experiencias de los líderes y qué acciones pueden ayudar? KPMG y El Cronista organizaron un webinar en el que dos directivas de Women Corporate Directors debatieron sobre estos temas.

Diversidad. La presencia de mujeres en los directorios de las empresas muestra realidades muy distintas en el mundo, en gran parte acompañando el establecimiento de normativas sobre cupos o cuotas. Mientras en Europa la representación femenina en los directorios se va acercando al 40 por ciento, en América latina las cifras son inferiores al 10 por ciento.

¿Cómo avanzaron esos países líderes? ¿Qué iniciativas y acciones pueden impulsar una mayor diversidad? Integrantes de Women Corporate Directors (WCD), la organización que nuclea a la élite de mujeres ejecutivas en el mundo dirigida a CEOs y de la que KPMG es *main sponsor* con participación en 76 capítulos en el mundo, debatieron sobre esto en un *webinar* organizado por KPMG y El Cronista,

presentado por Hernán de Goñi, director periodístico de El Cronista; Tamara Vinitzky, socia líder de Clientes y Mercados de KPMG, y Gabriela Terminielli, directora de ByMA, ambas *co-chairs* de WCD Capítulo Argentina.

Patricia Pomies, COO de Globant y miembro de WCD Capítulo Argentina, moderó la charla entre Olga Botero (WCD Colombia), directora independiente de *boards* y organizaciones, y Ana Plaza Arregui (WCD España), consejera independiente y presidenta de la Comisión de Auditoría en organizaciones de varios sectores.

“En América latina no hemos avanzado un montón” en las cuotas en los directorios, reconoció Botero. Y describió: “Panamá tiene desde hace unos meses; Colombia, hace ya unos años pero para compañías del Estado; Perú, desde 2019 para entidades bancarias. Y hay países que han estado discutiendo legislación, como Chile, México y ahora la Argentina. Pero si hablamos de cifras, hay estudios que posicionan a América latina como no muy avanzado”. La región apenas pasó en los últimos años desde el 7,2 por ciento al 7,9 por ciento de mujeres en los directorios. “Vemos países que podrían tener un talento espectacular y diverso en los directorios”, se lamentó la ejecutiva colombiana.

Europa muestra una realidad muy diferente, con Noruega, país pionero con una representación que ya en 2008 llegó al 40 por ciento, describió Plaza Arregui. Después de que la Comisión Europea no lograra, en 2012, una normativa regional, cada país definió por sí mismo: la legislación francesa estableció un objetivo del 40 por ciento; Italia, Alemania y Bélgica, cuotas de entre el

30 y el 33 por ciento. “En España no es obligatorio, pero hay una recomendación muy fuerte de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que en su código de Gobierno de 2015 incluyó el objetivo de llegar al 30 por ciento en 2020. A principios de 2020 hubo una reforma de ese código que subió el objetivo al 40 por ciento para 2022”.

¿Cómo fomentar la participación de mujeres en directorios? Las “recomendaciones de buen gobierno” por parte de los reguladores son, según las directivas del WCD, una de las acciones que ayudan a la diversidad, algo que se está trabajando en Chile y Colombia.

“Es muy interesante el reconocimiento que reciben las empresas que cumplen”, comentó Plaza Arregui.

Otra acción destacada es la obligatoriedad, para las empresas cotizantes, de hacer públicas sus políticas de igualdad, algo que, mencionaron, existe en España y los Estados Unidos.

En paralelo, destacó Botero, viene creciendo la presión de los inversores y accionistas, entre las que mencionó una “carta formal” de Goldman Sachs advirtiendo que no respaldaría ninguna IPO de empresas con directorios no diversos y ocasiones en las que los accionistas anticiparon a los *boards* que no aprobarían una conformación de directorio sin diversidad.

Las ejecutivas fueron un paso más allá y plantearon también la necesidad de avanzar en la diversidad de talento, experiencia, conocimiento y hasta edad para potenciar la capacidad de los directorios para lograr los objetivos de la empresa, manejando la matriz de competencias del consejo y analizando qué competencias aporta cada miembro y cuáles son las que faltan. <AP>



Somos Grupo Arcor, una empresa industrial que desde **hace 69 años** invierte permanentemente en sus 3 divisiones de negocio: **Alimentos de Consumo Masivo, Agronegocios y Packaging** para lograr la mejor calidad con una gestión sustentable en todo su proceso productivo.



SEGUINOS EN  [WWW.ARCOR.COM](http://WWW.ARCOR.COM)



Tamara Vinitzky (KPMG, izquierda) presentó el webinar con expertas de WCD locales y de la región.



# Maestría en adaptación

En medio de la pandemia que aún no termina, las escuelas de negocios debieron migrar a la modalidad de clases online y adecuar sus contenidos para las nuevas necesidades de los participantes. Qué están planeando las universidades para 2021.

*Por Marysol Antón*

Si los posgrados y los MBA locales enfrentaban cada año el desafío de preparar a los talentos que tendrían que liderar las empresas, en 2020 la problemática se multiplicó con la aparición de la pandemia. Es que, en este sentido, las universidades no fueron ajenas a la dificultad que planteó mudar las clases a una modalidad 100 por ciento virtual. Esta "nueva normalidad" se planteó en un comienzo como temporal pero hoy ni siquiera se vislumbra cuándo finalizará.

Por la forma en la que el mundo de los negocios está en evolución, sino también los estudiantes reciben hoy, pues ya empieza a perfilarse qué tipo de escenario tendrán que enfrentar en los próximos años. Aunque sea más VUCA –por volátil, incierto, complejo y ambiguo, según sus siglas en inglés– que nunca. "El alumno sabe que se enfrenta a un mundo nuevo. Y pide en consecuencia. Se prepara para un nuevo tiempo en el que las empresas necesitarán nuevas habilidades, como expertos en contingencias, *team leaders* para especialistas en teletrabajo, anticipadores de catástrofes, *managers* de sostenibilidad, innovadores desrolladores de continuidad de proyectos transversales multidisciplinarios, organizadores de residuos, ingenieros de enfermedades o ejecutores de empresas en entornos inestables, gestores de higiene interempresarial, desestratégica y Tecnológica del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

Además, sostiene Elizondo, los que producen ya no actúan dentro de una industria, porque hoy las disciplinas se funden unas con otras. "Por eso, los oficios, las profesiones y los perfiles laborales ya no pueden ser cerrados. Algo así como un renacimiento del siglo XXI. El saber se trabaja mejor ahora en más amplios campos (formados por múltiples insumos) que en disciplinas tradicionales del conocimiento".

"Los alumnos debieran preguntarse, qué tengo que hacer hoy para que cuando la pandemia haya pasado, yo me encuentre mucho mejor parado que antes, más competitivo en mis habilidades y con mayores capacidades de adaptación para enfrentar, en el ámbito laboral y personal, todos estos cambios que se vienen. Lo que hagas o dejes de hacer durante la pandemia, te condiciona para cuando haya terminado", reflexiona Christian Sainz, Executive Director MBA de IAE Business School. El Co-

**“Los alumnos debieran preguntarse qué tengo que hacer hoy para, cuando la pandemia haya pasado, me encuentre mejor posicionado que antes”.**

Cristian Sainz,  
IAE



**“En esta situación algunos decidieron dejar de posponer el MBA. Los viajes de trabajo se pospusieron y los profesionales aprovechan para estudiar”.**

Melani Machinea,  
Di Tella

En la universidad con sede en Victoria afirman que crecieron un 45 por ciento en alumnos frente a 2019. Esto les suma un crecimiento acumulado en los últimos tres años del 150 por ciento. “En relación al MBA, vimos mucho interés de potenciales alumnos en el interior del país y países limítrofes, que veían la obligada digitalización como una oportunidad de reducir la cantidad de viajes de estudios mientras durase la modalidad digital, para luego aprovechar todos los beneficios de la presencialidad y el *networking*. Debido a esta alta demanda, decidimos concentrar el inicio en marzo 2021 de dos modalidades de cursada para nuestro Executive MBA: EMBA Campus, con cursada intensiva cada 15 días en nuestro *campus* de Victoria, y EMBA Capital, con cursada durante la semana, en la sede de Recoleta”, adelanta De Morra.

“En esta situación particular algunas personas han decidido dejar de posponer el inicio de su MBA. Los viajes de trabajo mayormente se pospusieron o minimizaron, lo que permite que profesionales con logísticas laborales complicadas aprovechen la oportunidad de empezar a estudiar. Vemos también un leve incremento en la cantidad de mujeres cursando”, cuenta Melani Machinea, directora académica del MBA y EMBA de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).

Este mismo movimiento perciben en la UCEMA. “La pandemia, como todo en la vida, presenta oportunidades. Observamos que personas que están físicamente distantes se animan a intentar un MBA dada la flexibilidad que ofrece la modalidad *online*. Con esta información de marco, vemos una edad promedio de 36 años, una experiencia laboral promedio de 10 años y una proporción mujeres-hombres de 40 por ciento versus 60 por ciento, con una tendencia creciente año tras año de la participación de profesionales mujeres”, relata Antonio Marin, vicerrector de la universidad.

“Cada vez se ve una mayor diversidad de perfiles profesionales en las aulas, todos muy conscientes de la importancia de seguir perfeccionándose, así como de profundizar en nuevos contenidos”, opina Inés Yamuss, vicerrectora de la Universidad San Pablo de Tucumán.

#### Nuevas ofertas

En busca de darles a los alumnos una oferta académica cada vez más en sintonía con lo que la realidad demanda, en la USAL dotaron a sus programas de mayor flexibilidad y especialización. “Las maestrías en Recursos Humanos, Marketing y Logística se integran con un año de especialización y un segundo año con un ciclo de *management*. Se espera

**“En agosto nos favoreció mucho la experiencia de los alumnos que estaban cursando. Tuvimos un récord de entrevistas y solicitudes de admisión”.**

Carlos de Morra,  
San Andrés

que la mayoría de los estudiantes opte primero por el año de especialización, ganando en empleabilidad en un plazo relativamente corto”, cuenta Dama.

“En esta línea, se está trabajando mucho en las especializaciones en Negocios Electrónicos, Sistemas de Información, Tributación y Contabilidad y Auditoría. Otro ejemplo de búsqueda de ampliación hacia temas específicos, es el de la maestría en Coaching y Comportamiento Organizacional. Con esta hemos generado la especialización en Liderazgo y Desarrollo Personal. Además, el MBA en Dirección de Empresas, que cuenta con convenio y apoyo de la Universidad de Deusto, es uno de los programas que más se ha actualizado en formación global”, detalla el decano del Salvador.

“La pandemia fortaleció ciertas tendencias de estudio asociadas a la revolución industrial 4.0 que ya habían sido incorporadas años atrás a nuestro programa: el estudio de escenarios inciertos y complejos en la toma de decisiones, la innovación y el uso metodologías ágiles para dar respuesta a los mercados, la digitalización de negocios, procesos y equipos de trabajo, y el uso intensivo de datos en la dirección del negocio. Contamos asimismo en la actualidad con una Licenciatura en Negocios Digitales y una Maestría in Business and Technology con los que abordamos todos los temas de frontera digital y tecnología”, describe De Morra, de UdeSA.

Para Sylvia Edith Testa, directora de la Maestría en Ciencia de Datos e Innovación Empresarial de la Universidad CAECE, el mayor cambio viene de la mano de la aceleración que ganó la transformación digital y su impacto en la economía. “Las organizaciones vieron la necesidad de centrar sus estrategias en los datos, y aceptar a la innovación como protagonista de esos avances. Por eso, este contexto impulsó aún más el interés en la Maestría en la Ciencia de Datos e Innovación Empresarial, que se había lanzado a inicios de 2019 y recibe el apoyo institucional de IBM”.

Dentro del esfuerzo que este año demandó para adecuar las clases tanto en contenido como en modo de dictarlas, en CAECE se propusieron tener como foco el preparar a los alumnos para lo que viene. “Así, para estimular la aplicación de conocimientos al contexto, en algunas materias los profesores propusieron a los maestrandos la realización de proyectos post Covid-19 tendientes a reactivar la economía de los sectores más afectados”, describe Testa.

“Nuestro MBA acaba de acreditar, nuevamente, en CO-NEAU un nuevo Plan de Estudios que ya fue aprobado también por The Association of MBAs (una acreditación internacional

que solo 37 MBA de América latina poseen). Este nuevo plan cuenta con nuevos módulos, la actualización de todos los contenidos y prácticas, y la posibilidad de elegir optativas variadas”, afirma por su parte Ingrid Van Zele, coordinadora Académica del MBA de la Universidad Católica Argentina (UCA).

#### Adaptación activa

Como parte de llegar más y mejor a sus alumnos, en el IAE están aumentando su oferta de *webinars* informativos y *masterclass*. “Nos apoyamos en nuestro sistema de financiamiento y becas que ya tenemos desde hace mucho tiempo, para estar muy cerca de las necesidades de nuestros postulantes. En el contexto de pandemia más que nunca los postulantes debieran enfocarse en analizar la calidad del *faculty* de cada institución y su trayectoria, y cómo han logrado adaptar el aprendizaje en el aula a los contextos difíciles del confinamiento y el distanciamiento social”, reflexiona Sainz.

“Para preservar la calidad de la propuesta educativa, se reforzaron las actividades complementarias con lecturas de orientación, trabajos autoguiados y seguimiento de los alumnos más exhaustivo, de modo tal de garantizar este aspecto académico. Como es habitual, se impartieron orientaciones para las materias existentes a fin de incorporar contenidos más adaptados, en especial considerando el tránsito hacia la nueva modalidad de cursada”, dice Jorge Barrientos, director de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Belgrano.

La UCA ya estaba avanzada en el camino hacia las clases virtuales. “Por cada aula presencial que teníamos, ya contábamos con una virtual, con el mismo número. De este modo, las personas ingresaban al aula virtual del mismo modo que podían hacerlo a la presencial. Además, nuestro servicio evita la irritante espera de un *link* para tener que ingresar a la clase”, explica Juan Pablo Manzuoli, director del MBA.

Otra universidad que ya estaba trabajando virtualmente es la UADE, que desde 2014 había adoptado esta modalidad para su MBA. Sin embargo, esto no les impidió ver el gran desafío que el sistema educativo superior tuvo que afrontar, desde imprimirle una alta velocidad al entrenamiento de docentes y alumnos hasta el desarrollo de contenidos, el diseño de evaluaciones y las prácticas.





**"Hoy personas que están físicamente distantes que se animan a intentar un MBA, dada la flexibilidad que ofrece la modalidad online".**

Antonio Marin,  
Ucema

En este sentido, Machinea, de la UTDT, reconoce el rol fundamental que tuvo el equipo de soporte de la universidad. "Ellos capacitaron a los profesores para usar las herramientas tecnológicas que serían indispensables, tanto con respecto al Zoom para el dictado de las clases en sí (soluciones y aspectos relacionados con la seguridad antes y durante las clases), como acerca de la utilización del Campus Virtual para la comunicación con alumnos, realización de tareas, exámenes virtuales y más. Incluso, estas capacitaciones continúan en forma periódica".

"Adicionalmente, contratamos especialistas en pedagogía y tecnología educativa para asesorar individualmente a los profesores. Fue extremadamente valioso", reconoce Machinea.

Marín, de Ucema, señala la importancia que tiene trabajar junto a los docentes para establecer las nuevas metodologías de clases. "Hay que adoptar nuevas herramientas, desde Mentimeter a tabletas para sustituir el pizarrón, por ejemplo. Hay que adaptar los espacios de trabajo, la iluminación. Hemos apoyado de cerca a todos y cada uno de nuestros profesores, brindándoles soporte en todos los aspectos. Y, luego de seis meses de clases *online*, podemos decir, sin lugar a dudas, que lo logramos. Nuestros alumnos están muy satisfechos y lo agradecen", añade el directivo.

Pese a estar adaptados a la "nueva normalidad", en UADE Business School reconocen que aún hay una gran incertidumbre sobre cómo se desarrollará el ciclo lectivo 2021. "Por eso, estamos preparados para diferentes escenarios: normalidad modo 2019, virtualidad como en cuarentena 2020 y mixto (una vuelta a clases de manera gradual). No nos detenemos, seguimos dando clases", anuncia Carlos Sicurello, director de Maestrías de Negocios de UADE Business School, quien considera que la demanda no dejará de aumentar.

En materia de precios para 2021, ninguna de las universidades había definido aún qué ocurrirá con los aranceles.

Mientras esperan ver qué pasa con la vacuna y con las decisiones del Ministerio de Educación, en el IAE Business School señalan los beneficios que en este escenario tiene

**"Por cada aula presencial ya contábamos con una virtual para el mismo número. Los participantes ingresaban al aula virtual del mismo modo que a la presencial".**

Juan Pablo Manzuoli,  
UCA



**"El alumno sabe que se enfrenta a un mundo nuevo, en el que las empresas demandarán nuevas habilidades, como expertos en contingencias".**

Marcelo Elizondo,  
ITBA

cursar un EMBA, que tienen que ver con el fortalecimiento de los vínculos incluso en medio del distanciamiento social.

"Durante las crisis siempre hay oportunidades para encontrar espacios para incomodarse, cuestionarse y encontrar nuevas maneras de gestionar. En el EMBA los alumnos están trabajando, y el aula se convierte en un espacio de contención, sobre todo en un contexto como este, para obtener miradas cruzadas y soluciones innovadoras, para quienes tienen la responsabilidad de liderar negocios, brindar calma y objetividad a sus equipos, impactando positivamente en sus organizaciones", concluye Sebastián Benoit, Executive EMBA Director del IAE Business School.<AP>

Maestría de datos

## Conocer el futuro

**Las especializaciones y programas en negocios digitales y análisis de datos ganan cada vez más espacio en la oferta. Data mining, blockchain, inteligencia artificial: las últimas novedades.**

¿Cuáles serán los nuevos negocios digitales post-pandemia? ¿Cómo convertirse en el líder que domine las nuevas tecnologías que afectarán la industria? ¿Cómo se transformará la organización gracias a la digitalización? ¿Qué soluciones de inteligencia artificial acelerarán el crecimiento del negocio? ¿Cómo tomar decisiones basadas en datos? Lo digital atraviesa todas las áreas de las organizaciones y las universidades tienen una amplia oferta de programas que responden todas estas preguntas y más y otorgan las claves para descubrir negocios a través de las nuevas tecnologías: potenciar el talento humano para llegar al conocimiento que permitirá monetizar todo lo que la disrupción tecnológica promete.

Si antes los datos eran cosa de especialistas o *nerds*, ahora es también asunto de abogados, economistas o comunicadores, además de informáticos y tecnólogos. La pandemia

## Tecnología FlameSelect

Anafes a gas con nueve niveles de potencia ajustables. Máxima precisión para obtener resultados perfectos. Sistema de seguridad GasStop\*

\*sistema contra escapes que corta el gas si detecta que no hay llama.



**“La pandemia reforzó dos perfiles de líderes: los futuristas y los tecnológicos. Tenemos la responsabilidad de formarlos para gestionar una de las épocas más complejas”.**

Jorge Rodríguez,  
UADE

aceleró la economía digital e hizo que las organizaciones centraran sus estrategias en los datos y en la innovación. Según Sylvia Testa, directora de la Maestría en Ciencia de Datos e Innovación Empresarial de CAECE, “el contexto impulsó el interés en nuestra maestría”. El posgrado se fundamenta en los nuevos paradigmas: comunicaciones y negocios digitales, redes sociales, pasando por los avances en *big data*, inteligencia artificial, robótica, internet de las cosas, biotecnología y nanotecnología entre otras tecnologías emergentes. ¿Quiénes buscan estos conocimientos? “Profesionales con perfil cuantitativo, tecnológico y que reconocen la necesidad de afrontar el reto de gestionar y analizar los datos como ventaja competitiva para sus organizaciones para lograr la eficiencia y combinarlo con una estrategia innovadora”, explica Testa. El interés por estos contenidos creció este año en profesionales de negocios, ciencias jurídicas y comunicación. El programa forma a los nuevos talentos mediante estudios que combinan negocios, tecnología y ciencia de datos, con práctica en *software* comercial u *open source*, *business cases* y aplicaciones, combinados con liderazgo, innovación y nuevos negocios, *design thinking*, *social network* – Social CRM, Cloud Computing y disciplinas de formación cuantitativa en Ciencia de datos con orientación empresarial: explotación, gobierno y monetización de datos, *big data*, inteligencia artificial - *machine learning*; disciplinas que integran negocios, ciencia de datos y tecnología: *business analytics*, *data mining* empresarial, internet de las cosas, tecnologías emergentes -neurociencia computacional, robótica, cognotecnología, biotecnología.

Si se trata de enfrentar la disrupción tecnológica en los mercados, la oferta del ITBA también permite desarrollar las habilidades y competencias necesarias. Diplomaturas -Cloud Data Engi-

neering, Cloud Architect, Big Data, Deep Learning- y programas -Ciberseguridad, Internet of Things, Python para entidades financieras y Transformación Digital- son las propuestas.

Además, cuenta con la Especialización en Ciencia de Datos, “una carrera reconocida dentro del mercado”, cuenta Mariela Zoppi, directora de la Escuela de Innovación. El costo para cursarla en 2020 es de \$ 580.000, mientras las diplomaturas oscilan entre \$ 100.000 y \$ 140.000 y los programas, entre \$ 40.000 y \$ 80.000. “Son dictados por académicos y expertos en las diferentes temáticas, con amplia experiencia *hands-on*. Los contenidos son ajustados en cada edición para alinearlos a las demandas del mercado y asegurar la calidad en la experiencia del participante, quien espera incorporar *skills* específicas para mantenerse vigente o acceder a nuevos campos laborales”, explica María Eugenia Pérez, directora ejecutiva de la Escuela de Innovación, quien advierte en el mercado laboral un incremento en la demanda de habilidades en manejo de datos, *data analytics*, *big data* y *deep learning*. “Hay una demanda insatisfecha de profesionales de Data Scientist y Data Engineering”, explica.

Sylvia Testa, directora de la Maestría en Ciencia de Datos e Innovación Empresarial de la Universidad CAECE: “El contexto impulsó el interés en nuestra maestría”.



### Liderar en modo VICA

Para Jorge Rodríguez, secretario de Posgrado de UADE Business School, la pandemia reforzó dos perfiles de líderes: el futurista, que prepara una empresa investigando escenarios y planificando posibilidades; y el tecnológico, que se enfrenta sin miedo al cambio utilizando las mejores herramientas. “Tenemos la responsabilidad de formarlos ya que tendrán que gestionar una de las épocas más complejas de la humanidad en entornos VICA -volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos”, dice. El objetivo es que “lo aprendido en el aula sea aplicable de manera inmediata en el puesto de trabajo, logrando transformar la realidad del *management* con las *best* y *next practices*”, dice. Ofrecen dos maestrías, la de Tecnología Informática y Comunicaciones (TIC) y la de Dirección Estratégica de la Información (CIO). En educación ejecutiva, sus programas cubren temas como *blockchain*, *business analytics*, *big data* y transformación digital, con una oferta amplia que incluye programas sobre Marketing Digital 360°, Revolución Digital, Design Thinking, Data Science y Marketing Digital, y Business Analytics. También ofrecen diplomaturas en Ciencia de Datos y en Desarrollo Web Full Stack. En su opinión, el mercado laboral revitalizó perfiles como el de Chief Digital Officer (CDO), quien lidera la estrategia digital de las firmas –“función que irrumpió con fuerza y las compañías comienzan a formalizar dentro de sus organigramas”, dice Rodríguez– y también se reforzaron roles de Business Analytics que requieren más que nunca expertos en Gestión del Cambio y en Transformación Digital.

Di Tella, por su parte, ofrece una maestría ligada a lo digital, MiM+Analytics -Master in Management + Analytics-. “Combina una sólida formación en negocios y en *analytics* y ambas dimensiones se abordan de manera integral a partir de la fuerte impronta práctica del programa”, dicen en la universidad. Con un costo de \$ 640.000 en 2020, los jóvenes profesionales con *background* técnico u orien-

# MULTILED

## 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



tado a negocios, con escasa experiencia laboral o sin ella, logran insertarse en un mercado laboral cada vez más exigente. El diseño curricular es similar al de las maestrías en *business analytics* de otras universidades del mundo y los profesores cuentan con formación en negocios y *analytics*, destaca la casa de estudios. “Estos dos pilares nos distinguen de otras maestrías en negocios con una componente *ad hoc* de *coding*, y otras centradas en la ciencia de datos, pero sin componente de negocios”, explican en la institución. ¿La demanda? De 65 maestrandos en 2018 pasaron a 85 en 2020, candidatos que superaron un riguroso proceso de admisión. También ofrecen programas abiertos orientados a lo digital, como Digital Experience, que permite pensar la transformación digital y la sinergia entre talento, cultura y tecnología como determinante en el éxito del proceso y programas *in company* donde diseñan capacitaciones a medida.

#### Miners en alza

“La demanda de *miners* crece en el mercado nacional e internacional; las posibilidades de empleo son muy amplias y variadas”, dice Pablo Poza, director de la nueva licenciatura en Negocios Digitales de la Universidad Austral. Las empresas grandes y medianas reconocen el valor de los datos, lo que las lleva a formar equipos de científicos de datos y su demanda supera ampliamente a la oferta: se estima que las empresas duplicarán o triplicarán la demanda de estos perfiles en los próximos años. Austral es una de las pioneras en este tema: su Maestría en Explotación de Datos y Gestión del Conocimiento lleva 18 ediciones y creció este año 100 por ciento en cantidad de alumnos. Orientada a profesionales que quieran explotar grandes bases de datos, realizar análisis estadísticos, obtener patrones y concebir sistemas inteligentes y de soporte de decisiones, brinda herramientas para diseñar, preparar, analizar y manejar grandes volúmenes de información estructurada y no-estructurada y pone el énfasis en los fundamentos teóricos

que le dan al graduado la flexibilidad para adaptarse a los abruptos cambios de tecnologías, como también en estudios de casos y prácticas en laboratorios. La facultad de Ingeniería también cuenta con posgrados con foco en negocios digitales: Business Intelligence –para desarrollar proyectos o programas para transformar los datos en información valiosa para resolver problemas y soportar la toma de decisiones de los directivos–, diplomatura en Ciencia de Datos Aplicada– orientada a la resolución de problemas concretos, desde la interpretación, su análisis, el modelado de datos y el entendimiento y la comunicación de información útil– son sus ofertas.

La Universidad de San Andrés ofrece tres maestrías relacionadas con negocios y tecnología. Business and Technology está centrada en la gestión integral de la nueva economía digital. Con pilares bá-



Si bien por ahora los espacios virtuales reemplazaron a los presenciales, los especialistas coinciden en que tarde o temprano se irá hacia un esquema híbrido que combine diferentes modalidades. La distancia social llegó para quedarse.



sicos como transformación digital, plataformas, servicios tecnológicos de alto valor agregado y management competitivo global, su plan de estudios abarca contenidos relacionados con tendencias globales aplicadas a los negocios como *smart cities*, *blockchain* y criptomonedas, *analytics* e inteligencia artificial y *social media*. Está dirigida a profesionales con capacidad innovadora, visión global y potencial orientado a la trans-

formación digital, tiene una duración de 5 trimestres y su valor es de \$ 1.040.000. La maestría en Negocios Digitales dura 2 años y forma profesionales capaces de gestionar los talentos que integran las distintas áreas de las organizaciones para alinearlos detrás de una visión estratégica digital. Los alumnos poseen perfiles de diferentes industrias y *seniority*. “A los perfiles más técnicos les permite adquirir conocimientos en el ámbito de los negocios y a los perfiles de negocios, una rápida inmersión en los negocios de base digital, sumados a capacidades necesarias para desempeñarse en esta industria”, explica Carlos de Morra, director en la Escuela de Negocios. Por último, La UdeSA cuenta con la maestría en Ciencia de Datos cuyo objetivo es formar profesionales que agreguen valor a los datos desde una perspectiva teórica-práctica vanguardista y que resuelvan problemas que involucren el modelado y el análisis de datos. “El egresado puede abstraer lo importante de un problema, crear un modelo y simularlo



Volvamos a entrenar juntos

# ENTRENAMIENTOS OUTDOOR



Reservá tu lugar desde: [miturno.sportclub.com.ar](http://miturno.sportclub.com.ar)



Respetemos la **distancia social**.



No olvides tu **barbijo**, botella y toalla propia.



## ASOCIATE AHORA

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

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

@sportcluboficial

#cadavezsomosmas

**“Una persona de empresa debe tener el entendimiento para impulsar procesos digitales y poder combinar liderazgo, mirada integral y transformación digital”**

Lucrecia Campos, IAE.

ce, Business Design, Ser Digital, Agtech, Blockchain, cursos que oscilan entre los \$ 60.000 y los \$ 90.000, a excepción de MIND, cuyo valor es de \$ 450.000.

**Datos transversales**

En el caso de la UCA, lo digital se incorpora en diversos programas de su oferta de manera transversal. Según Silvina Miceli, directora de Programas Corporativos de la Escuela de Negocios, “ya no es un tema en sí, sino que ha pasado a ser una característica del *management* en todos los aspectos. Por ejemplo, en el Posgrado en Desarrollo Gerencial se diseñó un módulo de transformación digital cultural. En los posgrados hay módulos sobre *big data* aplicada a los negocios o todo lo referente a negocios digitales y marketing digital”, explica. Cuentan además con programas como Fintech, Disrupción Digital en la Banca, Insurtech –dirigido al sector seguros–, Liderazgo en entornos VICA, Digital 360°, E-Commerce y Digital Talent, algunos de los cuales tienen más de una edición al año. Según Miceli, el objetivo de los alumnos es encontrar herramientas de aplicación en sus ámbitos profesionales por la creciente necesidad de transferir conocimientos al puesto de trabajo y cambiar la forma de pensar, de resolver problemas. “Se busca encontrar una nueva manera enfrentar los dilemas del presente para poder ser parte del futuro”, define. También ofrece un programa relacionado con el futuro del trabajo, Retos y desafíos de los sindicatos, que introduce a los asistentes en los principales retos del mundo laboral del siglo XXI. “Los desafíos del presente demandan profesionales capacitados en aquellas áreas importantes para el desarrollo económico del futuro: inteligencia artificial, *big data*, *blockchain*, pero también aquellas habilidades blandas que nos diferencian de la tecnología y que nos harán imprescindibles en un mundo tecnológico”, explican los objetivos. En la sede Rosario cuentan con la Diplomatura en Transformación Digital, con una duración de tres meses y que satisfice

las necesidades de formación de los líderes empresarios para que puedan repensar sus empresas desde el paradigma de la economía digital. ¿El costo? \$ 24.000.

En UCEMA también incorporan lo digital a las carreras de negocios que dictan. Según Gabriel Romano, director de UCEMA X, hoy es un contenido esencial. Así, tanto en maestrías y especializaciones como en programas de formación ejecutiva, se tratan tópicos como Agile Management, Marketing digital, Data Governance, Ciberseguridad, Gerenciamiento Virtual, Learnability, Estrategias Digitales con Marketing Automation, Comunicación Virtual Efectiva, Nuevos Negocios Digitales y Big Data. Con un costo que oscila entre los \$ 25.000 y \$ 65.000, los programas ejecutivos relacionados con negocios digitales tienen un perfil de participante responsable de una gestión concreta dentro del ámbito organizacional. “Los alumnos esperan acceder a herramientas concretas que les permitan generar impacto en su desempeño cotidiano. Esto requiere un enfoque de tipo *hands-on* donde además de recibir una base teórica, los participantes encuentren un ámbito donde experimentar y aplicar”, explica Romano.

Si se trata de seguir imaginando y conquistando el futuro de los negocios, en el IAE ofrecen programas focalizados específicos y materias troncales dentro de los MBA que hacen foco en lo digital, a las que se suman materias electivas de formación específica. Entre los primeros cuentan con el Boot-Camp, un programa de 19 semanas de duración que reúne herramientas de programación a cargo de Le Wagon con la formación en management de IAE. El foco está en entender los factores críticos de éxito de un proyecto o negocio: sustentable y escalable y se trata de un entrenamiento intensivo para diseñar, lanzar y gestionar ne-

gocios digitales. Incluye bloques de Introducción al mundo de Data Science, Statistics & Machine Learning, desarrollo de *software* con foco en la creación de un producto o servicio *-product-driven-*, IOT, 3D Printing, Inteligencia Artificial y Realidad Virtual, Mixta y Aumentada para potenciar nuevos verticales del negocio y está dirigido a quienes requieren adquirir *skills* de programación & *management* y llevarse su proyecto de negocio digital potenciado y evaluado. Mentalidad Digital es un programa de dos días de duración y hace foco en el desafío que deben afrontar las compañías para entender lo digital y anticiparse al impacto que tendrá en el negocio; está dirigido a directivos C-level de la compañía. Por último, Data Driven Business son tres días de discusión de casos, panel de expertos y taller de ideas. Con foco en el Big Data y su aplicación en la estrategia de la compañía busca analizar los datos para reconocer patrones de conducta, predecir situaciones y transformar la información en nuevas oportunidades de negocio. Está dirigido a directores y gerentes de áreas funcionales y dueños de PyMEs.

“Una de las razones por las que se mantuvo e intensificó la demanda de nuestros programas es que asumen lo digital como una realidad más de la empresa, en vez de marginarlo a una capacidad puntual o específica”, dice María Carolina Dams, directora de Programas e Innovación. Para Lucrecia Campos, responsable de Desarrollo de Carrera Alumni, en el contexto actual, las habilidades digitales son un *must*: “Debemos actualizar nuestras habilidades digitales, cualquiera sea nuestro ámbito de actividad. Una persona de empresa debe tener el entendimiento suficiente para impulsar procesos digitales en cualquier negocio y poder combinar liderazgo, mirada integral y transformación digital”, concluye. <AP> Rosa Londra.



**Radio Rivadavia AM 630**



**MARÍA ARECES**

**FERNANDO CARNOTA**

**EDUARDO FEINMANN**



**BABY ETCHECOPAR**

**OSCAR GONZÁLEZ ORO**



**NELSON CASTRO**

**MARTÍN LIBERMAN**

**ROLANDO HANGLIN**

## Inversiones

# Deuda nueva,



problemas viejos

El éxito del canje no alcanzó para despejar las expectativas negativas sobre el futuro de la economía local. Cómo ven los analistas los nuevos bonos y de qué depende su evolución. ¿Es tiempo de apostar para quienes tienen tolerancia al riesgo?

La luna de miel del mercado con la Argentina tras el canje de deuda duró poco... casi nada. Las expectativas se derrumbaron rápidamente consecuencia de las medidas en el mercado cambiario y la ausencia de señales sobre un plan que pueda levantar la economía que anotó en el segundo trimestre de 2020 su peor caída histórica. La contracción fue de 19,1 por ciento y superó incluso al primer trimestre de 2002 cuando el desplome había marcado -16,3 por ciento.

“La reestructuración de la deuda fue bastante exitosa y los bonos comenzaron a cotizarse con rendimientos en torno al 11 por ciento, con cierta expectativa de una compresión impulsada por las bondades del escenario global. Sin embargo, el efecto expectativas se perdió rápidamente con las últimas medidas, dañando el sentimiento positivo que se había generado y llevando los rendi-

mientos de los bonos a la zona de 13 por ciento”, sintetiza Adrián Yarde Buller, economista jefe de Grupo SBS.

“Es muy importante leer el mensaje que nos están dando estos precios. El mercado ve una probabilidad de *default* de 54 por ciento para el año 2023 (asumiendo un recupero de 40 por ciento) a pesar de que no hay pagos de deuda demasiado relevantes en los próximos tres años”, avanza Yarde Buller y remarca: “Este es un mensaje muy contundente. Los inversores hoy perciben a la Argentina como un país de muy alto riesgo a pesar de que acaba de salir de una reestructuración y no tiene un calendario de pagos muy exigente, lo que sugiere que lo que está faltando es confianza en que el rumbo económico del gobierno pueda fortalecer la capacidad de pago”.

En definitiva, la Argentina cambió de traje, pero no de mañas. Los problemas son estructurales y los mismos de

siempre: elevados niveles de gasto público, déficit fiscal, emisión monetaria, alta carga impositiva.

“Los precios de los bonos en el mediano plazo dependerán de ciertos eventos: negociaciones con el FMI, la credibilidad del programa económico que presente el gobierno, pero fundamentalmente de que la Argentina logre encontrar un camino de crecimiento sostenido y romper con la dinámica de crisis recurrentes. Todos estos factores combinados nos siguen dando una suerte de escenario binario, en donde o converge a una economía con deuda sostenible que podría cotizar por debajo del 10 por ciento, o una economía que va a seguir a los tumbos, lo que hará difícil ver precios superiores a los actuales”, desgrana Lucas Longo, analista de Research de Balanz.

“La Argentina está en un equilibrio inestable”, dice José Ignacio Bano, gerente de InvertirOnline (IOL) en referencia al mercado de deuda. “Claramente con un riesgo país por encima de los 1100 puntos básicos no puede salir a tomar nueva deuda. El mercado financiero está cerrado para el país”.

Y en este punto algunos *drivers* que deberían ir despejándose en los próximos meses son claves para determinar la relación a futuro de la Argentina con los grandes inversores. “Se evaporaron las buenas expectativas que se habían logrado con el canje con las medidas anunciadas para el mercado de cambios y la tasa de estos bonos (al cierre de esta edición) está por encima de 14 por ciento. Ahora la expectativa de mediano plazo es que las tasas contraigan a 10 por ciento si la Argentina puede demostrar que avanza en sus negociaciones con el FMI”, define Christian Reos, gerente de Research de Allaria. “Avanzar con el FMI sería poder demostrar que la Argentina está trabajando en un plan razonable para la economía y no que solo se dedica a poner parches”, subraya Reos.

Longo, de Balanz, va en el mismo sentido. “Creemos que las negociaciones con el FMI pueden ser el ancla para lograr un acuerdo político sobre cuál queremos que sea el rumbo del país. El Fondo sabe que la situación del país necesita

de medidas para impulsar la economía, que suelen representarse en mayor gasto, pero también está con el ojo puesto en la convergencia a un superávit primario, que suele venir atado de medidas económicas poco populares de ajuste de gasto”. Y remarca: “Es un sendero muy fino que tiene que transitar la economía argentina para poder recuperar el crecimiento y a la vez converger a una posición solvente en los próximos años, por lo que creemos que esta negociación con el FMI va a llevar un largo tiempo”.

“Para que efectivamente tengamos una recuperación hace falta mostrar un camino de consolidación fiscal y una postura más prudente con la política monetaria, ambos factores todavía no están claros. El esfuerzo es generar confianza con los acreedores respecto de que al vencimiento los compromisos se van a poder afrontar”, desgrana Yarde Buller.

Por ahora, los pasos que ensaya el gobierno del presidente Alberto Fernández para demostrar que tiene un norte para la economía no están funcionando. “El Gobierno presentó al Presupuesto como una herramienta que podría guiar las expectativas a falta de un plan económico, pero el efecto fue contrario al esperado ya que se terminó confirmando un diagnóstico que no coincide con el de los inversores. Las autoridades plantean que se necesita un impulso a la demanda a través del gasto público pese al colapso de los ingresos y la crisis de financiamiento, mientras los inversores piden un mayor compromiso con la consolidación fiscal y se preocupan al ver que se apunta a un 4,5 por ciento de déficit primario financiado con emisión. El mercado se espera con que las negociaciones con el FMI puedan llevar a modificar este plan, pero las conversaciones pueden alargarse bastante con visiones que parecen estar todavía alejadas. Hoy es más probable que la falta de resultados económicos sea lo que termine llevando a revisar la política macroeconómica”, postula el economista jefe de SBS.

## Ventana para arriesgados

Claramente en el corto plazo el panorama no es alentador para los inverso-

res y así lo refleja el precio de los bonos. “Con tasas de retorno en torno al 14 por ciento la inversión en bonos argentinos es altamente especulativa”, pone blanco sobre negro Reos. Vale recordar que la rentabilidad de un bono se mueve en sentido inverso al precio. Cuando cae el precio, sube la rentabilidad. Y, a más rentabilidad, más riesgo implícito tiene esa inversión.

En la misma línea, Yarde Buller remarca que “los bonos ya reflejan un gran pesimismo, pero las cotizaciones solamente van a recuperarse si la política económica comienza a mostrar señales diferentes que permitan restaurar la sostenibilidad”.

### Los nuevos bonos

Cotizaciones correspondientes al 23/9

#### Bonos en dólares ley local

Título	Sigla	Precio	TIR
Bonar 2029	AL29	43,32	15,74
Bonar 2030	AL30	42,36	14,79
Bonar 2035	AL35	36,49	14,44
Bonar 2038	AL38	39,69	15,36
Bonar 2041	AL41	35,81	14,57

#### Bonos en dólares ley Nueva York

Título	Sigla	Precio	TIR
Argent 2029	GD29	43,27	15,74
Argent 2030	GD30	39,11	16,25
Argent 2035	GD35	35,18	14,89
Argent 2038	GD38	39,77	15,33
Argent 2041	GD41	36,67	14,27

Fuente: SBS.

“La perspectiva para quien está pensando invertir a mediano y largo plazo quedó bastante despejada con el canje de deuda pero de todos modos hay mucho camino por recorrer, porque lamentablemente la Argentina no tiene un solo problema, tiene varios”, cuenta Bano, de IOL y enumera, como sus colegas, la negociación con el FMI y las reservas del Banco Central. “No me imagino un mercado de bonos calmado. Me imagino mucha volatilidad –dice-. Estos bonos pagan inicialmente muy poco cupón, entonces la ganancia para el inversor debe venir por el lado de la su-

ba de precio y esto, en general, los hace más riesgosos y más volátiles”.

¿Quiénes pueden, entonces, encontrar una oportunidad poniendo un pie en el reestructurado mercado argentino de deuda? Inversores que se atreven al riesgo y a la volatilidad y que apuestan a una contracción de las tasas de retorno hacia la zona del 10 por ciento.

“Los precios ya reflejan un escenario de muy alto riesgo y creemos que esa es probablemente la razón más atractiva para posicionarse en bonos de la Argentina, aunque es importante destacar que se trata de una inversión a mediano plazo para perfiles con alta tolerancia al riesgo”, postula Yarde Buller y remarca: “En una situación como la actual vemos como mejor opción en términos de riesgo-retorno el Global 2035 (GD35), ya que tiene una estructura que podría beneficiarse mucho de una mejora de los fundamentos económicos y al mismo tiempo permite ingresar con una paridad cercana al 40 por ciento, lo que mantiene un riesgo relativamente acotado a la baja”.

Desde Balanz, Longo pone foco también en el hecho de que los cupones de corto plazo no son el punto atractivo de estos títulos y estira la mirada para poder imaginar una suba de precios: “Para que eso pueda suceder faltan varios meses y eventos que den más claridad sobre el manejo de la política económica. Creemos que, ante un escenario de compresión, toda la curva puede tener retornos positivos, quizás un poco más en algunos que en otros, pero la ganancia va a estar. Nuestro foco está en los bonos que den la mejor combinación de protección en el escenario negativo y buenos retornos en el positivo”.

Los bonos GD38 y GD41 están en la lista de potenciales elegibles para inversores que toleren el riesgo. “Tienen un mejor *cashflow* de corto plazo (los cupones que se pagan en los primeros años son mayores que el resto de los bonos), lo cual te da mayor recupero de la inversión, y a su vez mantuvieron el *indenture* (las condiciones que fija el contrato) 2005 bajo ley extranjera, lo cual te da mayor protección jurídica”, sintetiza Longo. <AP> *Mónica Fernández.*

Telcos

# Quinta a fondo

La tecnología de telecomunicaciones 5G promete una verdadera revolución en términos de velocidad y transmisión de datos. Pero no existe un cronograma claro para determinar cuándo llegará su despliegue a la Argentina.

Por Walter Duer

Descargar una película en el smartphone en menos de tres segundos. Más allá de los tecnicismos, de los alcances y de las promesas que existen alrededor de la nueva tecnología de telecomunicaciones 5G, ese dato es suficiente para que el usuario promedio, el que sufre ante cada cartel de “conexión inestable” que le aparece en la parte más importante de un Zoom laboral, entienda la magnitud de lo que se viene.

La tecnología propone un futuro luminoso y brillante en materia de telecomunicaciones: las empresas del sector podrán conectar más líneas simultáneas (hasta un millón de dispositivos por kilómetro cuadrado), lo que permitirá el despliegue en zonas no cableadas de dispositivos de Internet de las Cosas, además de que la latencia es menor —es decir, se acelera la transmisión de datos—: un milisegundo, contra los 100 milisegundos del 4G. Los usuarios podrán conectarse a muchísima más velocidad y disfrutar de aplicaciones de realidad virtual sin demoras ni circuitos de “Esperando” que giren en el centro de sus pantallas. En términos técnicos, se habla de velocidades de 1Gbps (con picos de 10Gbps).

“5G está en su infancia y recién empezamos a ver las posibilidades que traerán estas redes”, señala Germán Greco, gerente general de Motorola Ar-



Una torre portátil de 5G en Colorado, Estados Unidos. Foto: Bloomberg.

gentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia, empresa que hoy forma parte de Lenovo. “Antes de que se habilitara 4G, no teníamos idea de qué innovaciones vendrían con ella y ahora es difícil imaginar un mundo sin los servicios que permitió”, explica. “Mirando hacia el futuro, esperamos ver innovaciones en la fabricación inteligente, la telemedicina, la educación, la realidad virtual y aumentada y mucho más”, concluye.

“Se espera una mayor capacidad de procesamiento y automatización en el manejo de la infraestructura de las redes IP, crecimientos de conexiones tanto de dispositivos móviles como de sensores que ampliarán los alcances de la telemetría, una mayor riqueza en la generación de contenido que lleguen a sus suscriptores de forma mucho más eficiente y con una experiencia de usuario distinta y por supuesto

una evolución en la ciberseguridad”, enumera por su parte Daniel Gonse, director de Ingeniería de Sistemas y Arquitectura de Cisco.

### Olor a nuevo

Como ese automóvil cero kilómetro recién salido de la agencia, esta tecnología todavía despide olor a nuevo. Los primeros despliegues comerciales de 5G se produjeron entre diciembre de 2018 y abril de 2019 en Corea del Sur y los Estados Unidos. Según la GSMA, existen 87 operadores en 39 mercados que ofrecen planes comerciales, mientras que muchos otros se encuentran haciendo pruebas de concepto y *trials*.

“Si bien casi todas estas redes siguen la arquitectura Non-Standalone (NSA), la cual permite servicios de mayor capacidad de tráfico utilizando el apoyo de redes 4G, durante este año comen-

zaremos a ver despliegues de redes 5G Stand Alone (SA), con un primer caso anunciado en los Estados Unidos: son las que permitirán realizar las promesas del 5G en cuanto a brindar servicios de baja latencia, alta velocidad y, en futuras evoluciones, la conexión de millones de dispositivos IoT”, informan desde Telecom Argentina.

La región no es ajena al 5G: en abril de 2019, se lanzaron los servicios comerciales fijos del operador estatal uruguayo Antel y, desde entonces, se sumaron Puerto Rico (AT&T y T-Mobile), Brasil (Claro y Vivo) y Colombia (DirecTV). También en Islas Vírgenes y Surinam hay propuestas, mientras que Chile anunció una pronta licitación de espectro. Según GSMA, en 2025 habrá unos 58 millones de dispositivos móviles 5G en la región. Para entonces, el 13 por ciento del tráfico será cursado por



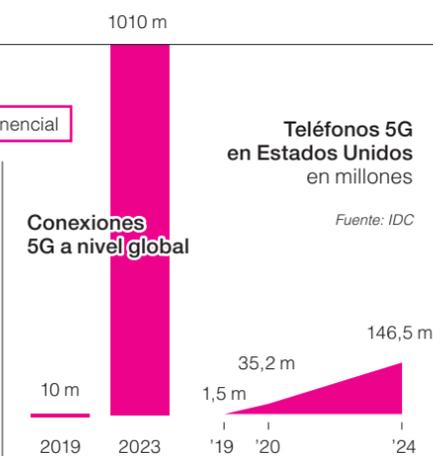
estas redes. Se estima que requerirá, en toda América latina, una inversión en redes de US\$ 40.000 millones.

En la Argentina hubo algunas experiencias de demostración, como la que Telecom realizó en un entorno controlado dentro de uno de sus edificios corporativos junto a Nokia en 2018 o las tres que efectuó en 2019 en entorno real con Huawei en CABA, Córdoba y en el marco de Argentina Game Show. Para salir de ese período de prueba habrá que armarse de paciencia.

### Entre el espectro y el DNU

“Para tener un primer acercamiento a la posible llegada de la red al país, el primer paso es la licitación de las bandas desde el Gobierno, recién entonces las operadoras y los fabricantes podrán contar con más visibilidad para definir la implementación de la red 5G localmente”, define Greco. La empresa es reconocida por haber lanzado el primer teléfono del mundo con esta tecnología (el Moto Mod 5G, en abril del año pasado) y de haber obtenido algunas de las primeras certificaciones de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) de los Estados Unidos.

### Apertura



Para Juan Bonora, vocero en la Argentina del fabricante chino de telefonía móvil Huawei, no solo queda saber qué espectro de la red se utilizará en el país, sino también “cómo conseguirán los operadores ese espectro, si comprándolos o a cambio de alguna inversión pública, como ocurre en Chile, donde lo toman a cambio de beneficios para la sociedad, como la construcción de escuelas u hospitales”.

“La situación macroeconómica sumada a la pandemia y la necesidad de espectro radioeléctrico adicional a ser asignado a los operadores impactaron negativamente cualquier plan que haya existido de lanzar 5G por parte de los operadores en el país”, sostiene José Otero, vicepresidente para América Latina y el Caribe de 5G Americas, organización sin fines de lucro compuesta por proveedores de servicios y fabricantes de la industria. “Como en todos los mercados de la región, esta crisis global forzó la reconsideración de planes y estrategias de negocio”, agrega.

Por si no bastara lo anterior, el DNU 690/20 firmado por Alberto Fernández, que declaró los servicios TIC como “servicios públicos en competencia” y suspendió los aumentos de internet, telefonía celular y TV paga hasta diciembre, trajo más confusión en la industria. “Agrega un componente de incertidumbre al momento de planificar despliegues, los cuales requieren una fuerte inversión: contar con un marco regulatorio previsible es fundamental en cualquier hoja de ruta”, señalan fuentes de Telecom.

### Paso a paso

“Pasar de un tipo de red a otro no solo



### Evolución de las tecnologías de telecomunicaciones móviles

- 1G Comunicaciones por voz
- 2G Mensajes de texto
- 3G Datos y aplicaciones
- 4G Video móvil
- 5G Realidad aumentada y virtual, fabricación inteligente, telemedicina, teletrabajo, educación a distancia, Internet de las Cosas, Inteligencia Artificial...

requiere de millones de dólares de inversión: también necesita un período previo de planificación, que empieza por la ubicación del espectro radioeléctrico adecuado y la licitación de bandas”, indica Pablo Orsei, gerente general de la proveedora de equipos de telecomunicaciones Motorola Solutions. “La Argentina no puede ser una *early adopter*: en un ambiente regulado los estudios de prefactibilidad para el despliegue de infraestructura deben ser muy bien estudiados y planificados para pasar a la ejecución de despliegue y esto puede afectar el incentivo de las empresas a las inversiones necesarias”.

“La mayoría de las empresas se encuentra en una etapa de evaluación y pruebas en nuestro país y se estima

despliegue provocará un gran impacto tanto en los negocios como en la vida cotidiana de las personas, no hay que olvidar que los tiempos entre el desembarco y la implementación de este tipo de tecnologías son largos: según GSMA se espera que para 2025 la adopción en América Latina esté alrededor del 10 por ciento”, agrega. La Argentina fue uno de los últimos países de la región en adoptar la tecnología 4G y se prevé que recién para 2025 alcance el 70 por ciento del territorio nacional.

Según Movistar Argentina, el impacto de 5G se notará más en el desarrollo de internet de las cosas y de la inteligencia artificial y de todos los negocios que se sustenten sobre esas tecnologías más que en la experiencia cotidiana del

**Más allá de las cuestiones tecnológicas, el 5G tiene también un fuerte componente de novela de espías. Se trata de uno de los pilares en los cuales se sustenta la neo Guerra Fría que llevan adelante los Estados Unidos y China. Ambas potencias tienen en claro que el mismo poder que La geopolítica móvil 5G aporta a empresas y consumidores es útil para acciones de ciberespionaje e inteligencia. Así, hibió a Huawei acceder a negocios relacionados con la infraestructura 5G en mayo pasado y motivó al Reino Unido a seguir ese mismo camino. “Así, los Estados Unidos obligará a emplear equipos inferiores y costosos, quedándose atrás en el desarrollo de la tecnología”, respondió Huawei en un comunicado. Como todo proceso histórico en marcha, restará esperar para ver si la balanza se inclina o logra algún equilibrio.**

que se verá una inversión mayor en los próximos dos o tres años”, sostiene Gonse, quien asegura que aún se trabaja en la consolidación de estándares a escala mundial. “Si bien en muchas áreas ya hay parámetros definidos existen otros que aún se encuentran en construcción y son necesarios para alcanzar una total interoperabilidad y evitar soluciones propietarias”, detalla. Cisco participa en la construcción de valor de la solución de infraestructura 5G en lo que se denomina la red de transporte, de núcleo y de activación de servicios.

“Las proyecciones indican que estarán disponibles para la Argentina en 2022-2023”, sostiene Pablo Porto, vicepresidente y gerente general del proveedor de soluciones de gestión, geolocalización y sensorización de activos, Pointer Argentina, aclarando que todo depende de cómo se desenvuelva la cuestión regulatoria. “Aunque su

usuario final. “Hoy, 4G y fibra óptica al hogar proveen la conectividad adecuada para trabajar, educarse y entretener aún hay recorrido por delante”, señalan desde la empresa.

#### Para qué se usará

Los casos prácticos son tantos como la imaginación lo permite. Incluso, se estima que muchas de las potencialidades que brindará 5G aún no fueron siquiera pensadas. “Sería una revolución para nuestro negocio pero también para la industria automotriz y para el desarrollo de otros servicios”, relata Gonzalo Santander, CEO de Grupo Traslada, empresa de soluciones de movilidad corporativa con 25 años en el mercado argentino, 90 empleados y 400 prestadores estables. En 2019, superó los 20.000 viajes con más de 105.000 personas trasladadas. “Desde elementos tan simples como el remplazo de vouchers en papel por documentos digitales y

con estimaciones de distancia echas por GPS, hasta los vehículos autónomos, 5G ofrece la transmisión de datos y la velocidad para hacerlo viable”, agrega.

“El despliegue de esta tecnología se verá reflejado en artefactos de uso común como un horno u heladeras, a los que se podrá dar una orden directa desde un celular para prenderlos mientras se observa una receta o para que informen si hace falta alguna compra extra en el próximo pedido al supermercado”, indica Bonora, quien agrega cambios en los procesos industriales, en especial en máquinas que se manejan a control remoto. “En China, por ejemplo, los mineros manejan sus equipos desde la oficina”, detalla.

“Impulsará la explosión de IoT con una densidad de dispositivos por antena miles de veces superior a las actuales, lo que nos permitirá obtener una mejor performance de nuestro servicio basado en telemetría y alcanzar excelentes resultados”, sostiene Porto.

De nuevo, hay que tener paciencia. “El desarrollo de este tipo de redes de nueva generación requiere de grandes inversiones en infraestructura y actualización tecnológica constante”, explica Gonse. “Los despliegues están comenzando a darse en áreas controladas y se acelerarán aún más en el año entrante”, aclara.

“Considerando todos los casos de uso del 5G, es necesario contar con espectro suficiente en bandas bajas (similares a las utilizadas hoy en día por 4G), medias (por ejemplo, en 3.5GHz) y altas (ondas milimétricas): las primeras brindarán cobertura y penetración en ambientes *indoor*; las altas, gran capacidad en zonas de alta demanda y las medias serán fundamentales como compromiso entre cobertura (tener señal) y capacidad (tener velocidad). Hasta que los operadores no cuenten con ese espectro, las redes estarán limitadas en cuanto a sus prestaciones”, explican desde Telecom.

Por lo pronto, seguiremos soñando con bajar una película en el celular en un par de segundos mientras el aviso de “conexión inestable” nos impide escuchar la frase clave que se dirá en toda esa videollamada de dos horas de duración. <AP>

# ¿QUÉ ESTÁBAMOS HACIENDO CUANDO FRANCISCO FUE ELEGIDO?

## RADIO.

## 50 AÑOS DE AMOR.



AM  
**1030**  
DEL PLATA

**50**  
AÑOS

## THE VACCINE ISSUE

Generosas  
dosis

Por Peter Coy

La historia de la guerra contra el Covid-19 empieza hace 500 millones de años. Fue cuando los peces con mandíbula –nuestros antepasados de escamas– desarrollaron un sistema inmunitario capaz de aprender, adaptar y derrotar invasores.

El sistema inmunitario adaptable, como se lo denomina, fue una mejora tan maciza frente al sistema innato de aprendizaje lento de aquella época que algunos científicos lo definen como el Big Bang de la inmunología. En humanos, sólo el cerebro compite en refinamiento con el sistema inmunitario, dice Alice Huang, profesora adjunta en el Instituto Tecnológico de California, quien por cinco decenios ha estudiado las interacciones virus-huésped. “Es

una relación compleja entre las células y sus productos”, precisa.

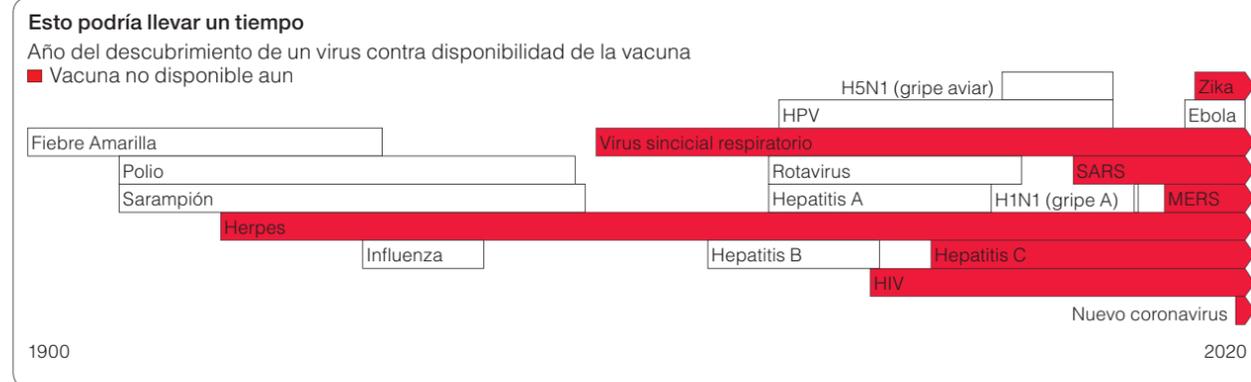
Por más asombroso que sea nuestro sistema inmunitario, no siempre gana. Ahora se enfrenta a un recio desafío de parte de un enemigo al que no siempre sabe cómo combatir. Aunque algunos países consiguieron dominar el coronavirus con medidas sociales como el uso de máscaras, otros –en especial Estados Unidos– fracasaron de manera manifiesta. Según la Orga-

nización Mundial de la Salud, el Covid-19 mató a un millón de personas y enfermó a casi 30 millones desde su identificación en Wuhan, China, en diciembre pasado.

Ahí es donde interviene la vacuna. Es la respuesta inyectable, el deus ex machina que endereza lo que hicimos mal. Los científicos que trabajan en vacunas en laboratorios que van desde Beijing a Ahmedabad, India o Plymouth, estado de Pennsylvania, están haciendo el trabajo más importante del planeta. Si tienen éxito, algún orador en algún lugar seguramente dirá de ellos lo que el primer ministro británico Winston Churchill dijo de los pilotos de la Real Fuerza Aérea durante la Segunda Guerra Mundial: “Nunca en el campo del conflicto humano tantos debieron tanto a tan pocos”.

El fracaso, o al menos el fracaso parcial, es una posibilidad muy cierta. Los expertos advierten que las nuevas vacunas sólo podrían dar algo de protección y de manera temporaria, más similar a la dosis anual contra la gripe que, digamos, a las vacunas definitivas contra la polio y el sarampión. Las personas mayores cuyos sistemas inmunitarios no pueden manejar el virus podrían recibir la menor de las ayudas. Algunas vacunas que parecen buenas en el laboratorio podrían fallar en los ensayos clínicos, y algunos antivacunas se negarán a aplicárselas. Podría haber efectos secundarios; una mala vacuna podría dañar a las personas si la autorizan para uso de emergencia antes de que finalicen los ensayos humanos. (El 11 de agosto el presidente ruso Vladimir Putin anunció la primera vacuna registrada de uso público contra el coronavirus a pesar de que apenas habían comenzado las pruebas de fase III). Las vacunas que precisan de refrigeración o dosis múltiples serán difíciles de administrar en países pobres. Luego está el nacionalismo de las vacunas: países que se apresuran a dar con una vacuna que puedan aplicar primero a su población, en vez de juntar recursos para una solución mejor y más rápida.

Para apreciar lo grande que es la tarea consideremos que todavía no hay



vacuna contra el HIV, el retrovirus que causa el sida, a pesar de que fue identificado en 1983 y que desde entonces ha matado a unos 33 millones de personas. La respuesta al sida han sido las drogas antiretrovirales, que impiden que el HIV se propague a otras personas y detiene la difusión en el cuerpo. Esa podría ser la primera vía de ataque al Covid-19 si las vacunas resultan efímeras o sólo efectivas en parte.

Del lado positivo, los productores actuales de vacunas tienen mejores herramientas y una mejor comprensión de los virus y el sistema inmunitario que los antepasados que desarrollaron vacunas contra la viruela, la difteria, el tétanos, la tos ferina, la polio, el sarampión, las paperas y la rubeola. “Es un comienzo en movimiento”, asegura Stanley Plotkin, quien tuvo papeles clave en el desarrollo de las vacunas para la rubeola y el rotavirus, y sigue como consultor de unas 40 compañías desde su cargo de profesor emérito de pediatría en la Universidad de Pensilvania. “El fin no está a la vista pero yo sigo siendo cautamente optimista –señala a los 88 años. Subrayo lo de cautamente”.

La primera tarea del sistema inmunitario es distinguir el ser del no ser, el amigo del enemigo. Eso es más fácil decirlo que hacerlo, considerando que la mayoría de las células de nuestros cuerpos, aunque se las ve como seres, no son estrictamente humanas. El cuerpo es un “andamio” de microbios, como bacterias y virus, que superan en diez veces a las células humanas. El sistema inmunitario innato identifica de modo

aproximado a los enemigos, al reconocer clases generales de patógenos. Existía antes de que aparecieran esos peces con mandíbulas en el Período Ordovícico, y sigue siendo la primera línea de defensa. Entre sus armas hay macrófagos, neutrófilos y células ramificadas que rodean a los virus, y células asesinas naturales que los destruyen. El gen de las proteínas en esos soldados que detectan al enemigo –denominado receptor tipo peaje– fue identificado por primera vez en 1985 en la mosca de la fruta.

El sistema inmunitario adaptable, el inteligente, se concentra en enemigos específicos usando un extraño proceso darwiniano cuyo descubrimiento mereció el Premio Nobel en 1987 para el japonés Susumu Tonegawa. No hay suficientes genes en nuestro ADN para codificar todas las proteínas específicas de cada posible enemigo, pero el organismo encontró la manera de hacerlo usando un truco que se llama recomposición de genes. Los genes de células inmaduras de glóbulos blancos mezclan y comparan segmentos de ADN para producir al azar una variedad inmensa de células con diferentes detectores de patógenos. En su gran mayoría son inútiles. Pero el soldado que resulta tener el arma indicada cuando llega el momento es clonado a escala masiva, como en las precuelas de *La guerra de las galaxias*.

En vista de esta complejidad se precisan de unos días para que el sistema inmune adaptable vaya tras una infección. El juego defensivo se compone de linfocitos B, que emanan de la médula ósea, y linfocitos T, que se originan en

la médula pero migran al timo, un pequeño órgano debajo de los pectorales. Algunos linfocitos B se convierten en células de plasma que producen anticuerpos, las moléculas con forma de Y que se adhieren a los virus y otros invasores. Algunos linfocitos T liquidan patógenos; otras ayudan a otras células inmunitarias. Otro grupo de células B y T se convierten en células de memoria que entran en acción rápidamente si un enemigo vencido intenta reaparecer.

Sólo los anticuerpos merecen todo un manual. Algunos neutralizan patógenos obstruyendo sus lados ciegos, mientras que otros los envuelven (o los “opsonizan”) para que los reconozcan otros atacantes del sistema inmunitario. Los científicos siguen tratando de determinar por qué algunas personas combaten mejor que otras el coronavirus. La edad, la obesidad y trastornos crónicos de salud son factores evidentes. Algunas personas producen montones de citoquinas, pequeñas proteínas que causan inflamación. Aunque las citoquinas ayudan en la cura, la sobreproducción puede dañar tejidos sanos. La inflamación por la “tormenta de citoquinas” es la causa de muerte de muchas de las víctimas del Covid-19.

Algo que los expertos en vacunas aprenden rápido es que los seres humanos no tienen ninguna esperanza de crear un sistema de defensa que sea mejor que el que el cuerpo ya posee. Su objetivo es más modesto: poner en alerta al sistema, tal como un entrenador alecciona a un equipo para enfrentar a un rival nuevo.

Preparar al organismo para la lucha dándole una muestra del enemigo es un viejo truco. Los historiadores creen hoy que ya un siglo antes (o más) de que la práctica llegara a Europa a comienzos del siglo XVIII, en China y posiblemente en África y la India se inoculaban contra la viruela con trozos de pústulas maduras. En 1796 el médico inglés Edward Jenner fue un paso más allá al probar, mediante un experimento con un niño de 8 años (esto era antes de que existieran consejos institucionales de revisión), que la exposición a la viruela bovina generaba inmunidad frente a la viruela, una enfermedad más grave.

## Los científicos siguen tratando de determinar por qué algunas personas combaten mejor que otras el coronavirus. La edad y trastornos de salud son evidentes.

Lo nuevo es que los científicos pueden a la vez observar y simular el modo en que los virus infectan las células a escala molecular, de qué modo reacciona el sistema inmunitario, y cómo las vacunas refuerzan esa reacción. “Me formé en los años ’60, cuando muchas de las cosas de que hablamos en inmunología eran imaginarias. Ahora, en el transcurso de mi vida, se volvieron proteínas puras que podemos aislar e identificar y trabajar con ellas”, explica Huang.

Estas nuevas herramientas llevaron a una profusión de creatividad y a potenciales atajos para la vacuna. Por ejemplo, la sociedad entre Sanofi SA de Francia y GlaxoSmithKline Plc. de Gran Bretaña emplea células de orugas de polillas como fábrica para producir copias de la proteína de la espícula del virus –la punta de la lanza– que se inyectan luego en el cuerpo, y activan una respuesta inmune.

Varias compañías importantes tratan al coronavirus como un *software*.

Aíslan el código genético de la proteína espicular y la ponen en un segmento de ácido ribonucleico mensajero, que luego entra en el cuerpo. Las células que reciben el ARNm ejecutan la instrucción de producir la proteína espicular, para después exhibirla en sus superficies, lo que pone en máxima alerta al sistema inmune ante el virus real.

Este método de desarrollo tipo *software* avanza con increíble rapidez. El 11 de enero las autoridades chinas compartieron la secuencia genética de lo que entonces se llamó nuevo coronavirus. Apenas dos días después, la firma Moderna Inc., con base en Massachusetts, e

investigadores del Instituto Nacional de Salud de Estados Unidos aislaron parte de la secuencia que codifica la proteína espicular del virus, lo que le dio las características del ARNm-1273, su ingreso en la carrera por las vacunas. El 24 de febrero Moderna despachó el primer lote de ARNm-1273 para pruebas con animales, y el 16 de marzo aplicó una primera dosis en voluntarios humanos. Al verse en los ensayos iniciales que era efectiva y segura, el 27 de julio comenzó la fase III de ensayos clínicos.

Mientras que Moderna entrega su ARNm en gotas microscópicas de grasa, las vacunas de ácido ribonucleico de algunos de sus competidores se transmiten a través de otros virus –como el sarampión o el adenovirus humano o de chimpancé– que fueron debilitados para puedan infectar las células pero no propagarse.

Una vez que un virus infectado entra en una célula, el ARNm empalmado produce proteínas de la espícula. Hay

una cierta justicia poética en enfrentar un virus con otro.

La ola de inversiones hizo que esta sea una época dorada para el desarrollo de vacunas. A partir de la Operación Warp Speed, el gobierno estadounidense empujó unos US\$ 2.000 millones al emprendimiento de Sanofi y GlaxoSmithKline, y US\$ 1.200 millones a la compañía sueco-británica AstraZeneca, además de repartir miles de millones en firmas norteamericanas: US\$ 1.950 millones a Pfizer, US\$ 1.600 millones a Novavax, US\$ 483 millones a Moderna, y US\$ 456 millones a Johnson & Johnson, entre otras.

Esta creatividad abarca los ensayos y la distribución. En países con deficiencias de registros, como Bangladesh, las organizaciones están experimentando con lectores de iris y otros sistemas biométricos para asegurarse de que cada persona sólo sea inoculada una vez. Si una vacuna cuyo desarrollo fue financiado en parte por el gobierno estadounidense queda atrapada en una disputa por las patentes, el gobierno tiene la potestad de tomar el control y permitir que otros usen la patente.

Hace no mucho tiempo ni siquiera se soñaba que hubiera vacunas para muchas enfermedades. La poliomielitis, por ejemplo, fue hasta la década de 1950 un cruel asesino que también causaba parálisis en los niños. Mientras arreciaba la Segunda Guerra Mundial en 1944, el presidente Franklin Roosevelt, él mismo confinado a una silla de ruedas, dedicó un mensaje radial a recaudar fondos para la Fundación Nacional de Parálisis Infantil, en el que afirmó: “Esta horrible enfermedad que combatimos en casa, como el enemigo al que nos enfrentamos en el exterior, no da muestras de preocupación ni de piedad por los jóvenes”.

Con el Covid-19 quienes están en riesgo son los ancianos antes que los jóvenes, pero la sensación de estar en guerra con un asesino silencioso es igual de fuerte. La mejor esperanza para la humanidad es una alianza exitosa entre el sistema inmunitario que está en nuestro interior y los investigadores de vacunas que nos rodean. <BW>

# 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

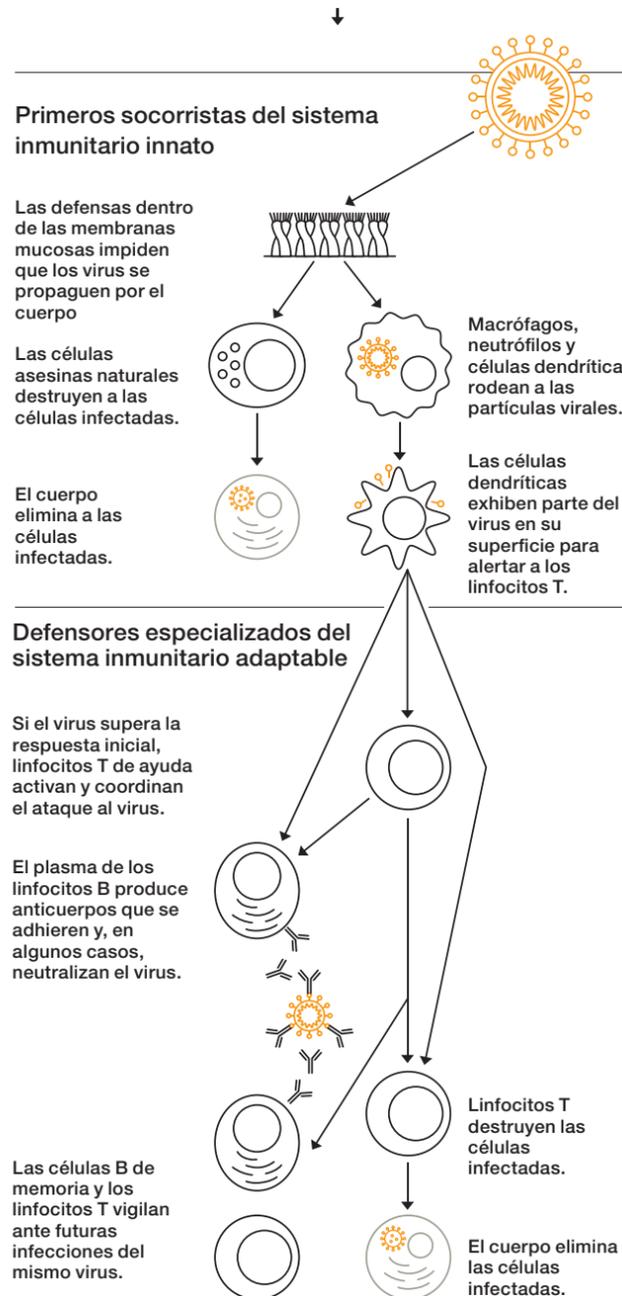
Una firma de abogados joven con talento, experiencia y soluciones innovadoras.

# Puntos básicos y planes de batalla

Por Peter Coy y Shawn Hasto

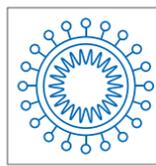
Las partículas del coronavirus, o viriones, se adhieren a la superficie de una célula con sus espículas, después perforan la célula y liberan un tramo de ARN. El código genético que porta secuestra la maquinaria de la célula para producir más viriones, que a su vez buscan nuevos objetivos.

Aquí hay algunos de los métodos que están probando los investigadores que trabajan en vacunas para el coronavirus. Algunos de los más de 200 competidores usan técnicas que se han pulido durante más de un siglo, pero muchos experimentan con tácticas mucho menos probadas.



## Patógeno entero

El virus muerto o debilitado es inyectado entero en el cuerpo, como una vacuna típica



### Los jugadores

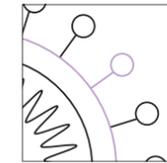
**El Proyecto de Salud Bandim**, con sede en Guinea-Bissau, en África Occidental, está probando si una vacuna para la polio puede funcionar contra el SARS-CoV-2, el coronavirus que causa el Covid-19, posiblemente fortificando el sistema inmunitario innato. Otros, ensayan con vacunas para el sarampión y la tuberculosis.

**Codagenix Inc.**, de Farmingdale, N.Y., junto con **Serum Institute of India Pvt. Ltd.**, están probando la seguridad de una versión viva del virus, cuidadosamente "desmejorada".

**Sinovac Biotech Ltd.** de Beijing afirma que su vacuna, que se basa en partículas desactivadas del virus, fomentó en más del 90 por ciento de las personas en las que se probó la producción de anticuerpos de neutralización.

## Subunidad

La vacuna se produce a partir de un fragmento inofensivo del SARS-CoV-2, por lo general una proteína de superficie.



### Los jugadores

**Sichuan Clover Biopharmaceuticals Inc.**, de Chengdu, China, en colaboración con **GlaxoSmithKline Plc**, cultiva en células de un mamífero proteínas que semejan la proteína de la espícula del virus, y las inyecta en músculos para activar una respuesta inmunitaria.

**Novavax Inc.**, de Gaithersburg, Md., cultiva proteínas espícula en células de orugas de polillas. Sostenida con financiamiento del gobierno federal estadounidense, prevé producir más proteínas en la República Checa, entre otros lugares.

### Otros a observar

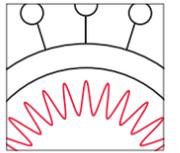
**Medicago Inc.**, compañía canadiense cuya propiedad en un tercio pertenece a la tabacalera gigante Philip Morris Internacional Inc., cultiva proteínas del virus en un pariente australiano de la planta de tabaco.

**Sanofi Pasteur Inc.** produce en masa fragmentos del virus usando el método desarrollado en su vacuna de la gripe, Flublok.

**El Centro Médico de la Universidad de Pittsburgh** aplica las partículas virales usando un parche parecido a un apósito con 400 agujas diminutas que se disuelven en la piel.

## Ácido nucleico

Se insertan genes del virus en las células del cuerpo, lo que las impulsa a fabricar fragmentos virales.



### Los jugadores

La **University of Oxford**, asociada con **AstraZeneca**, usa adenovirus de chimpancé debilitado como vector para transportar a las células el código genético de la proteína espícula. Sostienen que la inyección estimula a los linfocitos T y los anticuerpos.

**CanSino Biologics Inc.**, empalma la proteína de la espícula del virus a una versión no replicante del adenovirus humano, que por lo general, causa resfriados y conjuntivitis. Se aprobó su empleo militar en China.

Las compañías alemanas **BioNTech** (con **Pfizer**) y **CureVac** (con **GlaxoSmithKline**) empaquetan ARN mensajero de combate contra el coronavirus en diminutas partículas. Lo mismo hace **Moderna Inc.**, de Cambridge, Mass., que trabaja con el Instituto Nacional de Alergia y Enfermedades Infecciosas de los EE.UU.

### Otros a observar

**Merck & Co.** empalma la proteína espícula en virus del sarampión y la estomatitis vesicular, que infecta a caballos y al ganado.

**Inovio Pharmaceuticals Inc.**, de Plymouth Meeting, Pa., inyecta cadenas de ADN, luego usa pulsos eléctricos para abrir brevemente minúsculos poros en las células para que penetre el ADN.

### Obra en marcha

Situación de las pruebas humanas para las 200 candidatas a vacunas

□ Preclínica  
 ■ Fase I  
 ■ Fase II  
 ■ Fase III



# El problema de las patentes



## Las disputas por la propiedad intelectual a lo largo de la cadena de abastecimiento medicinal podrían demorar la inoculación contra el Covid-19

Por Cynthia Koons

En la carrera para desarrollar una vacuna contra el coronavirus hay otra competencia a la que vale la pena prestar atención: el apuro por patentar cualquier descubrimiento. Este frenesí por proteger la propiedad intelectual trae consigo el potencial de impedir el acceso

a lo que posiblemente serán las aplicaciones más demandadas en el mundo.

Decenas de compañías y laboratorios trabajan para encontrar una vacuna. A comienzos de mayo, el gobierno estadounidense dispensó del pago de aranceles en las revisiones aceleradas de patentes vinculadas al Covid, lo que facilitó el camino de la investigación y el desarrollo para equipos reducidos que podrían no haber solventado los cargos adicionales, que promedian unos US\$ 2.100. Todas las compañías aprecian la propiedad intelectual, pero entre las más pequeñas eso es algo singularmente vital. La PI les abre una vía para valorar sus invenciones a la hora de buscar socios o compradores. Y casi siempre necesitan ayuda para financiar el tipo de ensayos a gran escala que se precisan para conseguir la aprobación.

Al defender los precios elevados de las drogas, el sector siempre alegó que sin

recompensas generosas no habría innovación. Pero gobiernos de todo el mundo saben que hay peligros en conceder a una empresa el poder de veto sobre la cura del Covid. Canadá y Alemania ya amenazaron con desconocer patentes si fuera necesario para acceder a las vacunas. En marzo, Israel emitió un decreto que permite la importación de versiones genéricas del antiviral Kaletra de AbbVie Inc. para uso contra la enfermedad. El gobierno señaló que AbbVie no podría proporcionar cantidades suficientes de Kaletra, que en Israel sigue bajo patente. Después de la decisión, AbbVie anunció que iba a “eliminar toda posible barrera a fuentes alternativas de suministro”. El medicamento no ha probado ser efectivo contra el Covid-19.

Anticipándose a las posibles complicaciones, la Organización Mundial de la Salud estableció en mayo un grupo referido a las patentes: en resumen les

pidió a los investigadores que compartieran información sin ceder regalías para facilitar que colegas en todo el mundo copiaran los trabajos de otros. En julio, muchos países se habían suscripto, pero no así las farmacéuticas ni los Estados Unidos.

Un grupo de académicos e ingenieros de los EE.UU. formaron una coalición de patentes con intenciones similares, y Amazon, Facebook, Microsoft y otros gigantes aceptaron participar. Ninguna compañía farmacéutica se incorporó. “Suponemos que su posición es que el Covid-19 es un mercado legítimo, un gran mercado, así que por qué perderlo”, opinó uno de los creadores del grupo, Jorge Contreras, profesor de Derecho de patentes en la Universidad de Utah.

Al firmar un contrato por US\$ 2.000 millones para proveer su vacuna experimental a los EE.UU., Pfizer Inc. y BioNTech SE fijaron un techo en el precio de menos de US\$ 20 la dosis. Durante una conferencia con inversores a comienzos de agosto, el director ejecutivo de Moderna Inc., Stéphane Bancel, estableció la estrategia de la empresa. “Durante la pandemia tenemos un precio muy inferior al valor con arreglos preaprobados de provisión, mayormente con gobiernos...ejecutados entre US\$ 32 y US\$ 37 por dosis”, explicó. Aunque “los convenios en discusión por volúmenes más grandes tendrán un precio inferior”, una vez que termine la fase más grave de la pandemia “las consideraciones sobre los precios seguirán la dinámica tradicional y las fuerzas del mercado”.

Más allá del precio podrían surgir complicaciones debido a que las compañías farmacéuticas confían en fabricantes externos para producir medicinas en grandes cantidades. En este caso lo que crearía los dolores de cabeza no serían las patentes sino los secretos comerciales. Ya hay algunas señales de cooperación dentro del sector. En agosto, Pfizer Inc. señaló que había llegado a un acuerdo multianual con Gilead Sciences Inc. para fabricar y distribuir el antiviral remdesivir. Pero un productor de vacunas, Inovio Pharmaceuticals

Inc., ya ha denunciado al fabricante que había contratado por negarse a dar información sobre un proceso que Inovio dice que necesita para incrementar la producción de una vacuna teórica. “No se pueden poner esos obstáculos cuando lo que está en juego es la salud, el bien general”, señaló el CEO J. Joseph Kim tras la demanda en junio. “Me sorprende y me consterna”. El acusado responde que la información está protegida por ser secreto comercial, y los tribunales de Pensilvania permitieron que dichos secretos se preserven mientras se sustancia la causa.

Las grandes farmacéuticas también empezaron a agregar capacidad de producción antes de haber comenzado a desarrollar una vacuna viable, por lo que es posible que construyan una planta y no tengan éxito con sus dosis.

“No se pueden poner obstáculos cuando lo que está en juego es la salud, el bien general.”

En ese caso, los gobiernos querrán que las empresas ofrezcan sus instalaciones a un competidor con un producto viable. Pero ambas partes podrían negarse si resulta que hay en riesgo patentes o secretos comerciales. “Si, por caso, AstraZeneca no puede producir suficiente para el gobierno — imagina Arti Rai, profesor de Derecho en Duke—, la pregunta será si entregarán la licencia de su propiedad intelectual a otros fabricantes. Y puede que haya patentes y secretos, porque fabricar vacunas es algo muy complejo”.

El gobierno estadounidense tiene algunas opciones. En algunos casos en los que contribuyó a financiar la investigación puede ejercer lo que se conoce como derechos “de intervención” según la Ley Bayh-Dole de 1980 que lo habilita a manejar las invenciones patentadas y cederlas para que otros las usen. Esa norma no se ha usado con las

farmacéuticas. Incluso en situaciones en las que el gobierno no financió la investigación tiene la facultad de emitir una licencia obligatoria para que otros produzcan. Los dueños de la patente tendrían derecho a una “regalía razonable”. El Pentágono ejerce regularmente tales facultades en los contratos militares.

En la polémica durante el pánico por los ataques con Ántrax de 2001, el gobierno amenazó con desconocer los derechos de exclusividad de Bayer Ag sobre el antibiótico ciprofloxacina. La empresa respondió aumentando la producción y bajando los precios por su cuenta.

Hay motivos para creer que esta vez el gobierno no intervendrá de manera directa. El grupo sin fines de lucro Knowledge Ecology Internacional, a través de un pedido mediante la Ley de Libertad de Información, descubrió detalles amistosos con el sector en contratos entre el Estado y las farmacéuticas. En convenios con Johnson & Johnson para una vacuna y con Regeneron Pharmaceuticals Inc. por un tratamiento, el gobierno norteamericano bien limitado o cedió sus derechos de intervención.

“No hay principio que justifique decir que esto quedará fuera de la Ley Bayh-Dole — observa Contreras—. Por eso aprobaron esa ley”. J&J responde que está comprometida a producir una vacuna disponible y que esa clase de contratos “fortalecen” la relación público-privada en investigación. Una portavoz de Regeneron dijo que el contrato “permite que el gobierno acceda a esas tecnologías de modo que podamos trabajar juntos para abordar” la pandemia.

Patients Over Pharma y otros grupos de defensa de los consumidores exhortan a los gobiernos a fijar algunas garantías en los precios de los contratos por vacunas, o al menos ofrecer transparencia respecto de lo que tendrán que solventar los contribuyentes. “Toda vacuna exitosa se producirá con inversiones de los contribuyentes”, dice Eli Zupnick, portavoz de Patients Over Pharma. “No hay dudas de que los contratos deberían tener incorporadas todas esas protecciones”. <BW> Con Susan Decker

# ¿Cómo termina esto, Bill?



Bill Gates, cofundador de Microsoft Corp. y filántropo multimillonario, se ha convertido, para bien o para mal, en un personaje central de la historia del Covid-19. La buena noticia: la Fundación Bill & Melinda Gates prometió US\$ 350 millones para combatir la enfermedad, entre los que se incluyen fondos para producir vacunas en AstraZeneca, Johnson & Johnson y Novavax. La mala noticia: Gates ha sido vilipendiado por antivacunas y otros teóricos de las conspiraciones que alegan que sembró el virus por sus propios fines nefastos.

Gates dice ser optimista sobre las posibilidades del mundo de dejar atrás las teorías más extremas y, a la vez, derrotar al virus. Sus declaraciones fueron condensadas y editadas para que sean más claras.

**¿Hasta qué punto confía en que tendremos una vacuna operativa que pueda distribuirse ampliamente hacia fines de 2020?**

Bien, la vacuna inicial no será la ideal en cuanto a su efectividad contra la

enfermedad y la transmisión. Podría no tener una duración larga y se usará mayormente en países ricos como una medida de contención.

Seríamos afortunados si lo conseguimos más para fin de año. Pero en 2021, es muy probable que se aprueben cantidad de otras vacunas. La respuesta más fuerte posiblemente llegará de la subunidad de proteínas. Como hay tantas compañías trabajando, podemos permitirnos algunos fracasos, y aun así, tener algo de bajo costo y larga duración. **Por años se ha dicho que si los antivacunas hubieran conocido una pandemia, como les pasó a sus abuelos, pensarían diferente. Bueno...**

Las dos veces que estuve en la Casa Blanca (desde 2016) me dijeron que tenía que escuchar a antivacunas como Robert Kennedy Jr.. Así que, sí, es irónico que la gente cuestione las vacunas y que tengamos que decir: 'Dios mío, ¿de qué otro modo vamos a salir de una pandemia trágica?'

**En virtud del escepticismo, ¿tendría que ser obligatoria la vacuna para el Covid?**

Hacer algo obligatorio suele ser contraproducente. Pero podríamos decir que si alguien trabaja en un hogar de ancianos, o tiene contacto con gente mayor, debería exigirse.

**¿Qué opina de las teorías de que usted impulsa la investigación en vacunas para controlar la mente de la gente usando ondas de radio 5G y cosas así?**

Es extraño. Toman el hecho de que estoy conectado con las vacunas y lo dan

vuelta, así que en vez de dar dinero para salvar vidas, estoy ganando dinero por liquidarlas. Si eso impide que la gente se vacune o vea los últimos datos sobre usar tapabocas, entonces es un gran problema.

**¿Qué piensa de la discusión en torno de la hidroxiclороquina, que la Casa Blanca ha promovido a pesar de que se demostró repetidamente que es ineficaz y que, de hecho, causa problemas cardíacos en algunos pacientes?**

Estamos en una era de ciencia pero a veces no lo parece. En el laboratorio, la hidroxiclороquina parecía buena. Por otro lado, hay montones de drogas terapéuticas que están apareciendo y que funcionan sin graves efectos secundarios.

**Hemos visto que los Estados Unidos y otros países están comprando vacunas incluso antes de que sean aprobadas. ¿Puede ser dañino?**

Necesitamos cooperación dentro de los países y entre los países. Estados Unidos todavía no ha aportado dinero para compras en países pobres. Hemos financiado más investigación y desarrollo que cualquier otro país, pero en cuanto a fábricas y compras, solo nos ocupamos de nosotros. Todas las conversaciones que tengo con líderes de las farmacéuticas y con gobernantes es con el objetivo de proteger a todos. **¿Cómo piensa que va a terminar todo esto?**

Las innovaciones terapéuticas empezarán a reducir la tasa de mortalidad, pero el verdadero final llegará con la inmunidad de rebaño que nos dará la difusión natural de los contagios y la vacuna. Para los países ricos eso será en algún momento del año próximo, lo ideal sería en la primera mitad. Vamos a salir de esto hacia fines de 2021.

**¿Así que todo va a estar bien?**  
Claro. Tenemos suerte de que no es una enfermedad más letal. <BW> *Dina Bass y Candy Cheng*

**¿Cuánto tiempo pasó desde que abrazó a alguien que no viva con usted en su casa?**

Menos de una semana	De una a cuatro semanas	De uno a cuatro meses	Más de cuatro meses	No sabe o no suele dar abrazos
21%	14%	15%	31%	18%



# Qué cambiará

Proyecciones políticas para después de la elección. Por Peter Coy

### CHINA

**GANA BIDEN**  
Biden se asocia con Europa para contener a China. "Los demócratas son más proclives a vincular las preocupaciones económicas, estratégicas y de derechos humanos, lo que llevaría las relaciones a un período incluso más difícil". — 1

**GANA TRUMP**  
Trump mantiene la presión sobre China, aunque habiendo obtenido la reelección puede volver a lo de "mi amigo Xi". — 2

### PRESUPUESTO

**SENADO DEMÓCRATA**  
Como les faltan 60 votos, los demócratas usan el mecanismo de la reconciliación para aprobar leyes de gasto y de impuestos con mayorías simples que eluden el obstruccionismo. — 2

**GANA TRUMP**  
Pronto podría entrar en la categoría de líder decorativo. "Por lo general, en un segundo mandato los presidentes que no tienen una base fuerte en el Congreso no consiguen hacer muchas cosas". — 3

### SISTEMA DE SALUD

**GANA TRUMP**  
Promueve una demanda para declarar inconstitucional la Ley de Atención Económica. — 4

### JUSTICIA SOCIAL

**GANA BIDEN**  
Los demócratas promueven una ley de seguridad que condiciona la ayuda federal a mayor capacitación y responsabilidad de los policías. El Congreso refuerza la red de seguridad social con asistencia por Covid-19, vales de comida y ampliación de los beneficios por desempleo. — 4

### REGULACIÓN

**GANA TRUMP**  
Habrá "hogueras" de reglamentos conforme Trump continúa con la desregulación. — 5

### FINANZAS

**GANA BIDEN**  
El titular de la Fed, Jerome Powell, la titular de la FDIC, Jelena McWilliams, y otros designados por Trump podrían sofocar los intentos de reimponer regulaciones. — 6

**GANA TRUMP**  
Fannie Mae y Freddie Mac, los gigantes de las finanzas en la vivienda, "se encaminan a librarse del tutelaje". — 6

### IMPUESTOS

**SENADO DEMÓCRATA**  
La alícuota máxima individual, que hoy es del 37%, vuelve al 39,6%. Se aplica el impuesto al salario a ingresos superiores a US\$ 400.000. Las ganancias de capital se gravan como ingresos comunes de grandes beneficiarios. Se eliminan las subas en el costo de base de los impuestos estatales. La alícuota del impuesto a los ingresos empresariales sube de 21% a 28%. — 5

### JUSTICIA

**SENADO REPUBLICANO**  
Biden podría designar a un centrista moderado del estilo de Elena Kagan para cubrir una vacante en la Corte Suprema, dado que los republicanos rechazarían a alguien más progresista. — 7

### POLÍTICA EXTERIOR

**GANA BIDEN**  
Biden arregla las diferencias con Naciones Unidas y otros organismos multilaterales, vuelve al acuerdo nuclear con Irán, da prioridad al tema del territorio palestino en relación a Israel. — 1

### COMERCIO

**GANA BIDEN**  
Se revierten los aranceles que Trump impuso por seguridad nacional al acero y el aluminio importado de aliados clave. "No hubo otra decisión que haya molestado más a nuestros socios comerciales". — 8

### ANTIMONOPOLIO

**GANA BIDEN**  
Sectores como los alimentos, la salud y otros —no solo las tecnológicas— son vulnerables a normas antimonopólicas. — 2

### OBSTRUCCIONISMO

**SENADO DEMÓCRATA**  
Los demócratas podrían deshacerse del obstruccionismo, que en julio el ex presidente Obama tachó de "reliquia del racismo". Sin esa restricción a la mayoría, la política cambiaría con cada cambio en el control del gobierno, igual que en Europa — 6

### MEDIO AMBIENTE

**SENADO REPUBLICANO**  
Biden se reincorpora al acuerdo sobre el clima de París pero tendrá dificultades para lograr que su plan de US\$ 2 billones supere el obstruccionismo del Senado. — 3

1 Rodger Baker, vicepresidente de Análisis Estratégico en Stratfor, unidad de RANE Network Inc. 2 Stephen Myrow, socio gerente de Beacon Policy Advisors LLC. 3 Stephen Stanley, economista jefe, Amherst Pierpont Securities LLC. 4 Bloomberg Government. 5 Andrew Husby, Bloomberg Economics. 6 Nathan Dean, Benjamin Elliott, Bloomberg Intelligence. 7 Brendan Dunn y 8 Brian Pomer, Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP.

124

Octubre 2020

Octubre 2020

125



**Con el ojo puesto en reformar sus negocios siderúrgico y automotriz en Europa, la empresa india busca volverse fuerte en comercio electrónico.**

*Por Benjamin Parkin en Nueva Delhi y Michael Pooler y Peter Campbell en Londres*

En una exclusiva cena de gala en 2011 en un salón de baile de Londres, la flor y nata de la elite política y empresarial de Gran Bretaña se reunió para alabar al hombre y a la empresa que en el decenio anterior había transformado a la economía británica.

“Usted merece tales agradecimientos, no solo de parte de todos los que estamos aquí, sino del país”, declaró el entonces viceprimer ministro Nick Clegg al auditorio de la reunión organizada por el centro de estudios Asia House. El exministro Oliver Letwin encomió las virtudes del “industrial más distinguido, que ha traído grandes beneficios a nuestro país y también al suyo”.

El receptor de los elogios era Ratan Tana, un septuagenario en su penúltimo año como presidente de Tata Sons, un imperio de 152 años de historia que abarca decenas de empresas, desde industria a líneas aéreas a comercio minorista y tecnologías de la información. Con el cambio de milenio el grupo se embarcó en una racha de compras en el extranjero — con Gran Bretaña como centro— que para muchos sirve como ejemplo primario de la globalización.

Tata adquirió Jaguar Land Rover (JLR), Tetley Tea y la siderúrgica angloholandesa Corus, compras que incluían a las grandes plantas en la ciudad de Port Talbot. Habiendo comenzado a trabajar bajo el gobierno colonial británico, Tata se transformó en el principal empleador industrial del Reino Unido, un símbolo orgulloso del desplazamiento del poder económico en el siglo XXI.

“Al invertir en el Reino Unido descubro que hay una tremenda capacidad

no reconocida”, declaró Tata aquella noche. “Vean todo lo que se pudo hacer. El potencial estaba ahí”.

La estrategia nacional e internacional del Grupo Tata, en especial su confianza en la industria británica, ha sido puesta a prueba desde entonces. Sus adquisiciones internacionales se hicieron mayormente antes de la crisis financiera de 2008, que asestó un golpe a la producción europea, y los problemas se exacerbaban más tarde con el Brexit y las guerras comerciales. Hasta Tetley tuvo que vérselas con una población británica que bebe menos té.

El declive económico causado por el coronavirus se agregó a las dificultades en las decenas de países que integran el vasto grupo, que ostenta una facturación por US\$ 113.000 millones, lo que podría obligarlo a reducir su presencia en sectores industriales claves como los del Reino Unido.

El presidente, Natarajan Chandrasekaran, se mantiene firme en el sector siderúrgico británico con Tata, pero no descarta una salida si fracasan los planes de reestructuración. “Estamos en un punto de inflexión en lo que respecta a Tata Steel”, observó.

Sus actividades en la siderurgia británica, que hace un decenio no logra cubrir sus gastos a nivel operativo, son una hemorragia de dinero. La disconformidad de su fuerza laboral holandesa culminó en junio pasado en la primera huelga en casi 30 años en la planta de Tata Steel Europa en IJmuiden, Holanda. JLR, rezagado detrás de otras automotrices por falta de escala y costos desbordados, resolvió despedir otros 1.000 trabajadores buscando ahorrar unos 6.000 millones de libras hacia marzo próximo.

La magnitud de la tensión obligó a Tata a pedir rescates estatales en Gran Bretaña. Pero si bien aclaró que no pretende ayuda pública para JLR, ha seguido buscando respaldo para sus empresas siderúrgicas.

Ahora, Tata se enfrenta a la sugerencia de analistas y otras voces que piden su retirada y posterior concentración en la India, su mercado natal, donde la suba de los ingresos, el consumo y el uso de Internet entre sus 1.400 millones de ha-

bitantes hace que Europa parezca poco promisorio en comparación. Pero Chandrasekaran, que asumió en 2017 con el mandato de desapalancar y simplificar el grupo, ha dicho que está comprometido a revivir sus actividades industriales en el Reino Unido, al tiempo que busca nuevas oportunidades en casa.

Tata apuesta a que después de la pandemia en la India y el resto del mundo haya un auge de la firma insignia, Tata Consultancy Services, un grupo de tercerización de IT con facturación anual de US\$ 20.000 millones y presencia en decenas de países. El grupo también explorará nuevos emprendimientos, entre los que figuran planes para una ambiciosa “súper app” que confían ubicar en primer plano al boyante mercado de consumo tecnológico de la India.

“El énfasis geográfico debería cambiar constantemente dependiendo de donde esté la demanda o la nueva oportunidad. Lo que no quiere decir que nos retiremos de la globalización”, aclaró Chandrasekaran.

#### Segundo hogar

Poco después de que Jamsetji Tata fundara en 1868, la compañía textil y comercial epónima, viajó a Inglaterra para ver de primera mano las industrias del país. Hacia 1907, el Grupo Tata abría en Londres su primera oficina de ultramar, pero debió esperar otro siglo para que la compañía, aprovechando la nueva liberalización económica de la India, pudiera dar sus mayores pasos en el exterior.

“Fue la visión y el interés de Ratan Tata expandirse en el extranjero, al ver las posibilidades limitadas de la India en vista de que (ya) estaban en tantos sectores. Pensaban que Londres sería el lugar indicado y empezaron su exploración”, comentó una persona cercana al grupo.

Luego de adquirir Tetley en 2000, Tata entró en la industria pesada británica en 2007 al comprar Corus por 6.200 millones de libras, tras ocho horas de competencia directa contra un rival brasileño que también hizo varias ofertas. Pero la escapada europea de Tata Steel pronto demostró ser problemática. No solo fue costosa —por Corus hubo un recargo del 68 por ciento en el precio

por acción— sino que coincidió con el pico en el auge de las materias primas.

Desde entonces se acumularon los problemas. La industria siderúrgica europea nunca se recuperó plenamente de la crisis financiera de 2008 y Tata Steel no ha recibido dividendos de su subsidiaria europea.

Aunque la planta holandesa de IJmuiden se beneficia de la economía de escala y de su propio puerto de aguas profundas, el negocio en el Reino Unido sufre las consecuencias de la baja inversión, los costos altos de la energía y la dispersión geográfica de las fábricas, que se agregan al costo logístico.

La fuerza laboral holandesa se queja de que sus instalaciones generan ganancias y aun así tuvieron que sostener a la planta gemela de Port Talbot, lo que provocó las tensiones que se expresaron en las huelgas recientes de los Países Bajos.

“Lo que vemos es que por más de 20 años generamos ganancias aquí y el dinero va a Gran Bretaña”, protestó Roel Berghuis, director del sindicato FNV, que representa a los trabajadores holandeses. “Es la sensación que da en IJmuiden”. La empresa niega que Tata Steel Holanda haya cubierto las pérdidas de Tata Steel Gran Bretaña.

Tata amenazó con dejar la industria siderúrgica británica en 2016, pero ante la falta de un comprador fiable, el gobierno la persuadió de quedarse. Un emprendimiento conjunto europeo con la alemana Thyssenkrupp fue bloqueado el año pasado por la Comisión Europea por motivos de competitividad. En el ínterin, la firma se concentró en las actividades más exitosas en la India, con la adquisición en 2018 de una siderúrgica quebrada. Ahora el negocio nacional representa dos tercios de la capacidad en acero, y Europa aporta el tercio restante.

El grupo tiene que resolver si sigue financiando el negocio siderúrgico británico, con escasas perspectivas de ganar dinero a corto plazo, o si reduce pérdidas cerrando Port Talbot y vendiendo las instalaciones menores. En vista de sus otros intereses británicos, lo segundo sería complicado políticamente.

Una opción que examinó Tata es reemplazar los hornos de fundición ge-

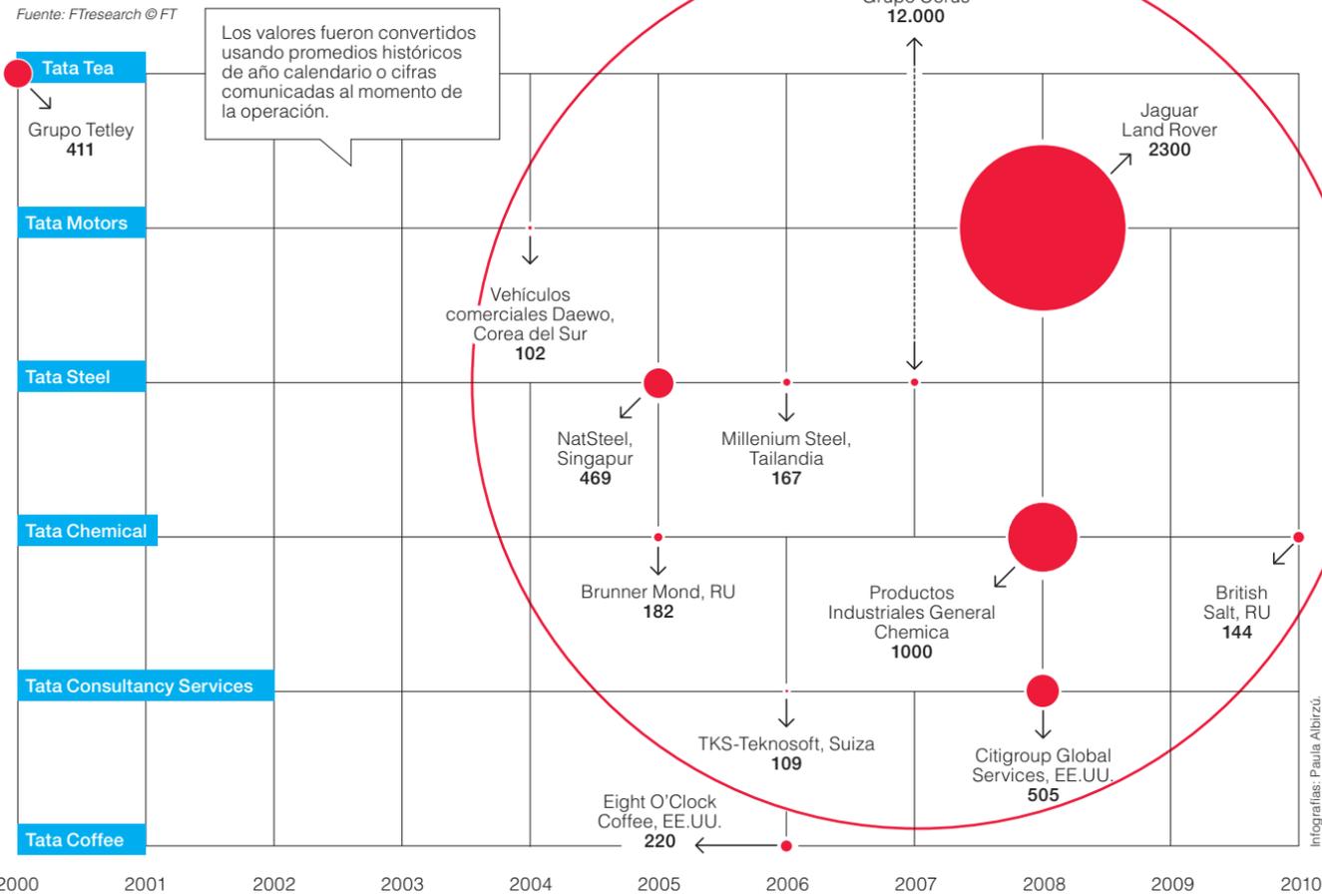
# Tata: el grupo se transforma para la India y el mundo



Natarajan Chandrasekaran, CEO.



**Adquisiciones internacionales Tata, 2000-2010**  
Por empresa, en millones de US\$



melos de Port Talbot con hornos de arco voltaico que reciclan chatarra, una solución más sustentable desde el punto de vista ecológico. Pero ese cambio demandará inversiones por cientos de millones de libras e, inevitablemente, significará pérdidas de empleo, ya que los hornos eléctricos demandan menos mano de obra.

“Si podemos definir este plan podremos transformar la zona industrial de Gales de cara a generar sustentabilidad a largo plazo. Pero si eso se torna inviable, tendremos que explorar otras opciones”, acotó Chandrasekaran. Y aunque el Brexit por sí mismo no quitó atractivo al Reino Unido, los aranceles y otras barreras aduaneras podrían tornar “no competitivos” los negocios del grupo, agregó.

**Problemas con el auto**

El bastión del grupo en la industria británica quedó cimentado en 2008 con la compra por Tata Motors de Jaguar Land Rover a Ford

Cuando el grupo automotriz de lujo quedó a la venta, Tata viajó a Gran Bretaña en una expedición exploratoria altamente secreta por pedido del adalid de la industria británica, Kumar Bhat-tacharyya. Recorriendo las instalaciones de Jaguar en las West Midlands en un Mini Cooper prestado, Tata vio en las plantas derruidas una oportunidad para que el grupo indio fortaleciera sus actividades internacionales.

A lo largo de un decenio después de la adquisición por 1,5 billón de libras, el manejo por Tata del grupo se convirtió en un ejemplo de cómo

encarar una administración internacional. La compañía instaló un equipo de conducción encabezado por el ex directivo de BMW, Ralf Speth, inyectó fondos en el negocio y después dejó que la automotriz se condujera sola. La facturación anual creció de 4000 millones de libras al momento de la adquisición a 25.000 millones el año pasado.

Pero los años de abundancia, estimulados por la demanda china de los vehículos deportivos y utilitarios que son el sello del grupo, encubrieron problemas de base que se hicieron evidentes al frenarse la industria automotriz mundial. Exceso de gastos, una oferta de vehículos confusa que enfrentaba a dos marcas propias, y la falta de inversiones significativas en la tecnología de

SI ESTÁ  
ESCRITO,

ESTA EN  
NUESTRAS  
REDES.



SEGUINOS  
EN:

@cronistacom

El Cronista

Periodismo  
para lectores  
influyentes.

autos eléctricos, habían dejado rezagado a JLR frente a sus pares.

El negocio se está contrayendo en una industria en la que los actores más importantes siguen creciendo. Las automotrices, incluso las marcas de lujo como BMW o Daimler, dueña de Mercedes-Benz, miden sus ventas en millones. El año pasado JLR apenas vendió 500.000 autos.

Los analistas observan que el recorte de 6.000 millones de libras de los últimos dos años sigue sin cubrir los ajustes que se necesitan. "JLR parece adherir a las rebajas de costos graduales en vez de abordar los grandes problemas que enfrenta la compañía", señala Robin Zhu, analista del sector para Bernstein, con base en Hong Kong.

Pero Chandrasekaran se declara optimista sobre las perspectivas de la automotriz. "Jaguar Land Rover es parte de la historia", dice, rechazando el pedido de eliminar la marca Jaguar y vender una parte del negocio. "Estamos comprometidos con ambas marcas".

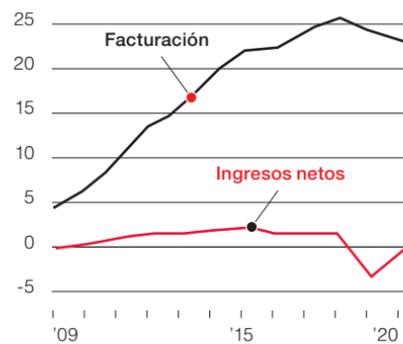
En julio, Tata Motors designó al ex jefe de Renault, Thierry Bolloré, como nuevo director ejecutivo de JLR, para forjar el futuro del negocio.

Chandrasekaran también promete ayudar a Tata Motors a morigerar la carga de la deuda, y reducir el nivel de endeudamiento del grupo hacia mediados de la década. "En los próximos tres años nos vamos a desapalancar notablemente", promete. Pero la falta de superposición entre Tata Motors, la casa matriz inmediata de JLR que tiene su propio equipo de administración, y el negocio británico, ha desconcertado a los analistas.

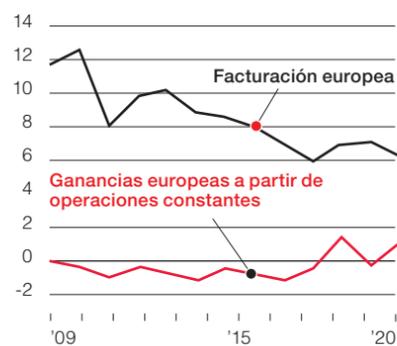
"Ralf (Speth) piensa una cosa, Guenter (Butschek, CEO de Tata Motors) piensa otra, y los dos dependen de Chandra", explicó un ex directivo de alto nivel de Tata. "Es un desastre", agrega. Sir Ralf continuará en JLR como presidente sin funciones ejecutivas.

La visión de Chandrasekaran incluye avances en vehículos eléctricos en la India así como "aspiraciones mundiales" para el brazo nativo de vehículos comerciales. "Tata Motors tiene potencial de crecimiento", consideró.

**El fuerte rendimiento de Jaguar Land Rover decayó en los últimos años**  
Facturación vs ingresos netos (en miles de millones de libras)



**El negocio europeo de Tata Steel está en apuros desde la crisis financiera.** Ganancias (en miles de millones de libras)



Fuente: S&P Capital IQ © FT

### Críticas internas

En la India, su mercado natural, el Grupo Tata enfrenta preguntas difíciles respecto de sus resultados internacionales. El expresidente Cyrus Mistry, quien se enfrascó en una agria disputa comercial con el grupo por su desplazamiento en 2016, alegó en presentaciones judiciales hechas en junio que "una serie de adquisiciones mundiales mal diseñadas" contribuyeron a la "mayor destrucción de valor en la historia empresarial de la India". Y señaló que el rendimiento de Tata se había agravado desde su partida.

En una réplica al tribunal, Tata Sons objetó fuertemente las denuncias de Mistry y defendieron las acciones del grupo. Sostuvieron que Mistry había dedicado su tiempo en la conducción "a señalar con el dedo y culpar al pasa-

do" al tiempo que abrumaba a las administraciones siguientes con cientos de miles de millones de rupias en perjuicios no atendidos.

Nirmalya Kumar, quien fue director de estrategia con Mistry, alega que Tata no prestó suficiente atención al mercado interno. "En vista de las oportunidades de la India frente al resto del mundo nos inclinamos en exceso por lo internacional en detrimento de lo doméstico", opinó.

Chandrasekaran responde que el grupo sigue expandiéndose en el exterior y ve al Reino Unido como un "segundo hogar", incluso si aumenta sus compromisos en la India.

El país asiático ha registrado tres millones de casos de coronavirus y los negocios de Tata en el país corrieron suertes diversas durante la pandemia. Los golpes a los hoteles y su línea de aviación fueron equilibrados, en parte, por la sólida demanda de productos cotidianos como sal o té, así como por TCS, que se está abriendo camino en sectores como inteligencia artificial y servicios en la nube.

La visión de Chandrasekaran es transformar a Tata en un grupo de consumo digital, en momentos en que las compañías tecnológicas vuelcan fondos en el comercio electrónico en la India y cientos de millones usan *smartphones* y hacen compras online por primera vez.

Tata incorporó sus marcas de alimentos y bebidas en una nueva compañía global de productos de consumo, entre las que está una renovada Tetley. También prosigue con planes ambiciosos de lanzar una "súper app". Así, por primera vez unificará sus diferentes líneas de productos y servicios, que van desde reparto de alimentos y productos de almacén a servicios financieros y electrónica.

Repasando los altibajos del grupo en los últimos dos decenios, el presidente asegura que no tiene intenciones de retroceder, ni en Europa ni en ningún otro lugar. "Estamos haciendo todo lo necesario para hacer frente al futuro. Hay que cazar las oportunidades", concluye Chandrasekaran. <AP>



# NUEVA MILLER 710 UNA LATA HECHA A LA ALTURA



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

