

Las 50 compañías que hay que mirar en 2024

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 362

Febrero 2024 - Argentina. \$ 2700



Las marcas ofrecen productos como parte de pago y el número de embajadores se reduce



Los plazos de pago a 60 días no son viables para los influencers



INFLUENCERS EN CRISIS





RELAJÁ

**Tu verano está
en nuestros
planes**

CONOCÉ MÁS



O consultá con tu
Productor Asesor de Seguros

El desafío de ser profeta en su tierra

El 17 de enero, Javier Milei habló ante el World Economic Forum (WEF). Fiel a su estilo e historia personal, el Presidente fue con todo, como el arquero que sale con los puños a sacar la pelota o la cabeza del rival. “Hoy estoy acá para decirles que Occidente está en peligro”, arrancó. “Aquellos que supuestamente deben defender los valores de Occidente”, dijo, “se encuentran cooptados por una visión del mundo que, inexorablemente, conduce al socialismo, en consecuencia, a la pobreza”. Defendió las virtudes del capitalismo y fustigó la agenda 2030, brújula moral que, equivocados o no, tienen gobiernos y empresas de todo el mundo. Les recordó a los líderes globales que, cuando “abrazó las ideas de la Libertad”,

la Argentina fue “primera potencia mundial” (sic) y citó como su faro intelectual, su “máximo prócer”, a Alberto Benegas Lynch (h). Milei repitió su leitmotiv horas después, en X, en el que celebró que “Davos” y el hashtag “#ArgentinaFaroDelMundo” eran tendencias. Difundió felicitaciones varias que recibió: de la directora gerente del FMI, Kristalina Georgieva, al inversor de Silicon Valley Marc Andreessen; de la presidenta del Consejo de Ministros de Italia, Giorgia Meloni, a, por supuesto, sus venerados Elon Musk y Donald Trump. Reprodujo en los días siguientes las repercusiones en distintos medios. En diálogo con The Wall Street Journal, aventuró que, por la velocidad de sus logros, la dolariza-

ción podría llegar antes de lo esperado.

Milei aterrizó en Ezeiza con el pecho inflado, entusiasmado con su autopercepción de haber sido ungiendo como nuevo líder del mundo libre. Pero, a su vuelta, enfrentó un paro general y una crisis ministerial que promete no haber sido la última. El tratamiento de la ley omnibus costó sangre, sudor y el capítulo fiscal, consecuencia directa de su raquitismo legislativo. El DNU sigue enfrentando las primeras escaramuzas de su guerra legal. Los “golpistas de reposera” pusieron fecha: marzo, abril... No es casual: según la hoja de ruta oficial, recién entonces pasará el tsunami inflacionario y, a la vez, empezarán a ingresar los dólares de la cosecha.

“No la ven”, el nuevo caballito de batalla de Milei para descalificar a sus críticos. A aquellos que no entienden que a Luis Caputo “habría que hacerle un monumento”. O los que no comprenden los beneficios de la caída de los pasivos remunerados del BCRA. La gente, los “argentinos de bien”, por ahora, sólo sienten los costos de ese sacrificio. Y los que, mes a mes, a medida que se les agote el crédito, necesitarán ver para seguir creyendo. Que el Presidente, tan adepto a las citas bíblicas, no olvide el desafío que significa ser profeta en su propia tierra.



Juan Manuel Compte

STAFF **Director Periodístico:** Hernán de Goñi. **Subdirector:** Horacio Riggi. **Gerente de productos editoriales:** Javier Rodríguez Petersen. **Jefe de Redacción:** Walter Brown. **Editor Jefe de Negocios y Apertura:** Juan Manuel Compte. **Editora de Apertura:** Lorena Guarino. **Editoras de Negocios:** Florencia Lendoiro y Juliana Monferrán. **Redactor:** Javier Ledesma Cascio. **Editora de Arte y Diseño:** Paula Albirzú. **Coordinación Editorial:** Claudio Cremona. **Gerente Comercial:** Mauro Mattiozzi. **Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma:** Nicolás Raffo. **Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma:** Pablo Abdala, Fabiana Grassano, Nadia Mayer, Nadia Storino, Laura Soria y Laura Avram. **Asistente Comercial:** Mercedes Sánchez. **Circulación:** Pablo Valdez.

EL CRONISTA COMERCIAL **Director General:** Christian Findling. **Director de Operaciones:** Luis Rodríguez. **Director de Transformación Digital & Procesos:** Juan Ignacio Coria. **Gerente de Tecnología:** Gustavo Suárez del Solar. **Gerente de Monetización, Suscripciones y CRM:** Katherine Contreras. **Gerente de Administración y Finanzas:** Damián Inies. **Gerente de Capital Humano:** Daniela López.

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

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

• Miembro del 

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

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



Primer plano

▷ Una nueva era para las prepagas 6

¿Cómo la ve? Ignacio Funes de Rioja 8

Perfil Gerardo Azcuy 12

La agenda del Dircom Mariana Compiano 20

Ecosistema

▷ Emprendedor Euro Paris 16

Pitch Martinelli Caffè 18

Nota de tapa

▷ Influencers en crisis 22

El escenario socio-político no es ajeno a las marcas y los influencers comienzan a ser menos imprescindibles.

En Alianza con **Bloomberg Businessweek**

▷ 50 compañías en la mira 84

Nuevo año, nuevo Zuck 90

Sin casa para los compradores debutantes 96

Negocios

▷ Patear el mercado 28

Paranoia de la hiperproductividad 32

La diversidad como cultura corporativa 36

La billetera llena 68

Esperando la buena 71

Green Companies

▷ Hacia un comercio de emisiones 42

Guía 2024 46

La City

▷ Bitcoin: entre el miedo y la codicia 76

Innovación

▷ Usina de exportadores varados 79

Target

▷ Draft Fátima Carnero 83

FT

▷ Primer año de la revolución de la IA: ¿cambió algo? 100

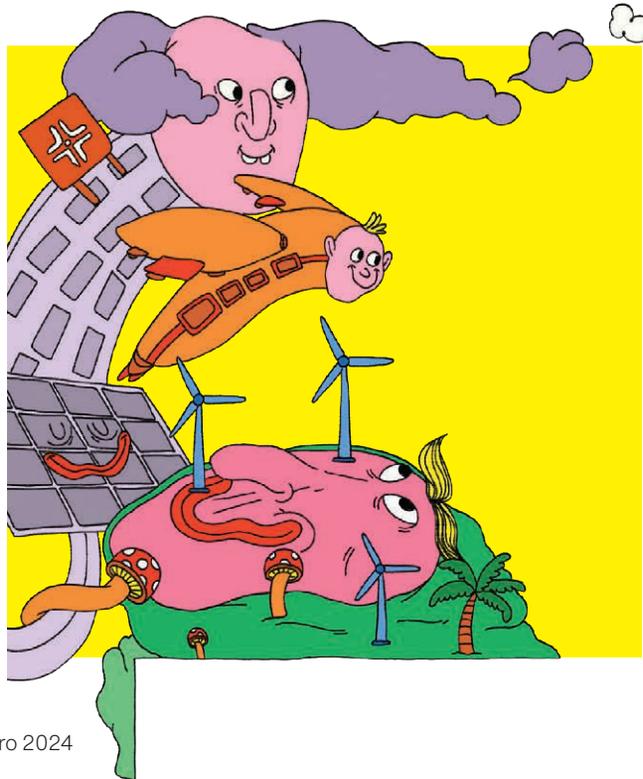
Los clubes de fútbol europeo convierten sus estadios en fuentes de dinero 104

Style

▷ Tesoros de mar 110

Cierre

▷ La rueda de la vida 114



BBVA

Seguros

Seguros de nuestro futuro

bbvaseguros.com.ar



**Contratá todos
tus seguros
100% online**



**Chequeá tu
póliza por
WhatsApp**



**Denunciá
tu siniestro
online**

Aseguradora: BBVA Seguros Argentina S.A. CUIT.30-50006423-0 - Av. Córdoba 111, Piso 22 (C1054AAA) - C.A.B.A.

N° de inscripción SSN
0396
www.argentina.gob.ar/ssn

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado
0800-666-8400

 **SSN** | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

Actualidad

Una nueva era para las prepagas

Caída de afiliados, movimientos de planes y opciones con copagos, los cambios que se vienen en las empresas de medicina prepaga tras los incrementos.



Algunas empresas del sector ya aumentaron hasta un 70 por ciento

Tras años de reclamar un aumento de la cuota que se acercara más a la inflación de insumos de salud o, al menos, a la inflación general, las empresas de medicina prepaga están afrontando los efectos de los primeros aumentos.

Algunas incrementaron directamente porcentajes fijos de 40 por ciento para enero y 30 por ciento para febrero (con otra suba en vista para marzo), al tiempo que otras decidieron actualizar las cuotas según el ritmo de la remuneración promedio sujeta a aportes de los trabajadores (Ripte). Fuentes de la Unión Argentina de Salud (UAS) estiman ya en 5 por ciento de la cartera el número posible de bajas por los incrementos, pero aclaran que el número todavía no está cerrado y que la decisión que se impone entre los afiliados es la del cambio de plan.

“Las empresas están trabajando con todas sus áreas de comunicación muy próximas a los afiliados, porque la prioridad es cuidar su cartera, pese a que tienen que implementar los aumentos por una crisis de financiamiento, producto de años de pérdidas muy importantes”, señalan desde la entidad.

Una de las prepagas locales de gran alcance comenzó a hacer un minucioso monitoreo de la situación, para evaluar su impacto y reforzar la atención de la demanda.

Eduardo Cavallo, que fue director general en empresas de medicina prepaga y sanatorios privados abrió la consultora Health Nexus Soluciones en Salud, señaló

que, sólo con el primer aumento “hubo una caída muy grande en el número de afiliados” y que la crisis de financiamiento no se resolverá sólo con la cuota, sino que requiere de un nuevo modelo de ingresos. Sobre los afiliados, destaca: “Los que tienen más dificultades son los que pagan la cuota enteramente de su bolsillo, pero hay bajas en todos los segmentos, salvo la clase altas”.

Mario Koltan, presidente de Boreal Salud, que aplicó aumentos en función del Ripte, asegura que las únicas bajas en sus 250.000 afiliados son de quienes perdieron su empleo. Además, la empresa destaca

el impacto de los precios de los medicamentos en la situación del sector. “Hoy, se hace esencial encontrar un equilibrio entre el acceso a medicamentos, servicios de salud de calidad y los costos asociados a estos insumos esenciales”, señalan.

“Nuestro equipo ampliado está analizando cada caso particular y ofreciendo opciones para disminuir el impacto de los incrementos”, añaden desde una prepaga local. Además, anticipan que habrá nuevas propuestas para quienes necesiten un cambio, con planes alternativos, tanto para socios como para empresas.

Entre otras alternativas que está preparando las prepa-

gas se encuentran los planes con copagos diferidos, que incorporan un plus en la atención ambulatoria y que se abona al momento de recibir la factura mensual. Los planes que prevén copagos –y que están en las opciones más evaluadas por las prepagas– son, en parte, una respuesta a sectores que continúan cobrando adicionales pese a los aumentos de las cuotas.

A mediados de enero, los bioquímicos de la Provincia de Buenos Aires anunciaron el cobro de un bono adicional compensatorio, a los afiliados de las prepagas que no hubieran actualizado sus aranceles esa actividad. Ascende a \$ 5000 e impacta en aproximadamente un millón de afiliados.

“Durante 2023, se registró un aumento de los salarios de los empleados de los laboratorios nucleados bajo el Sindicato de Personal de Sanidad, según la paritaria de abril-diciembre del 137 por ciento. Además, los insumos y reactivos sufrieron un incremento promedio del 360 por ciento, los alquileres un 200 por ciento y el IPC interanual alcanzó el 211,4 por ciento”, explicó Claudio Cova, presidente de la Federación Bioquímica de la Provincia de Buenos Aires (FABA).

“En este mismo lapso, las empresas de medicina prepaga otorgaron a los prestadores bioquímicos de la Provincia de Buenos Aires un incremento de aranceles de 131 por ciento; monto claramente insuficiente para hacer frente al servicio que brindamos a sus beneficiarios”, añadió. <AP> Alejandra Beresovsky



Innovar y transformar el negocio con
Inteligencia Artificial responsable
para construir confianza y brindar
resultados sostenibles.

Conocé más en pwc.com.ar

 @PwC_Argentina  /PwCArgentina  /PwCArgentina  /PwCArgentina  /pwcargentina  @pwc_argentina

© 2024 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L., PwC Legal S.R.L. y PwC Servicios de Argentina S.R.L.
Todos los derechos reservados.



¿Cómo la ve?

“El actual régimen laboral es autodestructivo y hay que salir urgente de ese espiral”

Ignacio Funes de Rioja sigue de cerca el devenir de un nuevo modelo laboral. Los pro y los contra de un régimen que genera malestares y adhesiones

Por Lorena Guarino



Ciertos apellidos se convierten en un sello que acompaña a su portador, muchas veces como una “marca” a la que hay que honrar. Sin embargo, Ignacio Funes de Rioja tiene peso específico pese a su padre Daniel, actual presidente de la UIA.

“Mi padre es una figura relevante y de peso, como un faro, un inmejorable referente para conversar ideas estratégicas y un modelo de conducta y coherencia profesional. Las formas de ejercer la profesión han cambiado y mi padre fue siempre un avanzado, en innovar y formar equipos. De esta forma aprendí, junto a él y otros destacadísimos referentes profesionales, a trabajar de forma colaborativa, buscando siempre la superación profesional sin resignar los valores éticos, por difícil que pueda parecer”. Socio del estudio Bruchou y Funes de Rioja, Ignacio tiene una amplia especialización en derecho laboral. Tal es así que, participó en la Organización Internacional del Trabajo, en Ginebra, Suiza y fue miembro representante empresarial de la Comisión Nacional de Legislación sobre Teletrabajo. Hoy mira de cerca la evolución de una posible reforma laboral representando al sector privado y participando de mesas de negociación tripartita junto al Gobierno y sindicatos cuando es convocado.

¿Qué reflexión hace acerca de la nulidad dictada sobre la reforma laboral?

Respeto el orden institucional y la división de poderes, y confío en que la Corte Su-

prema de Justicia de la Nación revertirá esta decisión, pero creo que está claro que la modernización laboral en la Argentina es una necesidad a esta altura impostergable. Hay que tener una visión amplia de la situación laboral en el país.

¿En qué sentido?

Llevamos más de 10 años sin creación de empleo privado formal. No logramos mejorar la productividad ni la competitividad en el empleo. La informalidad tiene tasas desmesuradas y este modelo laboral solo las ha empeorado. Creo yo que en esa visión amplia que mencionaba, no hay que limitarse a los intereses que pueden legítimamente representar algunas asociaciones sindicales, que representan a los que son cada vez menos, a los incluidos en el sistema, que quieren tener una especie de cepo del empleo y condiciones laborales. En cambio hay que mirar a esa mayoría que se queda afuera del sistema. La micro, pequeña y mediana empresa que teme crecer y contratar empleados, que no puede competir o desaparece como consecuencia de un marco laboral anacrónico, y hay que mirar también a esos trabajadores que no han podido, ni podrán con el modelo actual, ingresar al mundo del trabajo formal, productivo. No me quedan dudas que hay necesidad y urgencia en gran parte de las medidas que integran el capítulo laboral del DNU.

Hoy continuamos con el mismo régimen ¿cómo se sigue?

Tenemos un modelo laboral que con el tiempo se ha tornado exclusivo y excluyente,

CON VOS 24/SIEMPRE



Con La Caja, ahora podés gestionar tu Seguro de Auto por WhatsApp. Desde solicitar tu documentación y auxilio mecánico hasta contratar tu seguro y conocer las coberturas que tenemos para vos.

 **11 4857-7777**



 GENERALI

LOS SEGUROS SON EMITIDOS POR CAJA DE SEGUROS S.A. FITZ ROY 957 (C1414CHI) C.A.B.A. CUIT 30-663205621. LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE.

N° de inscripción SSN
501

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado

0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn



SSN | SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

que deja a demasiados afuera. Entonces hay que poner foco en donde fallamos y como solucionarlo. El que tenemos es un modelo extremadamente conflictivo. Es litigioso en lo individual y por ejemplo, con el régimen de multas o de actualización de intereses en reclamos laborales (haciendo lugar al anatocismo, aplicando intereses sobre intereses) se ha tornado imprevisible en los costos e insostenible, ahuyentando la creación de empleo privado formal, y todo ello en beneficio de muy pocos y en perjuicio de la gran mayoría. Por su parte, en materia de derecho colectivo del trabajo, muchas veces en lo conflictivo se encuentra desbalanceado, y el daño que produce el conflicto colectivo es desproporcionado, ahuyentando inversores y creación de empleo o crecimiento. El actual régimen laboral es autodestructivo y hay que salir urgente de ese espiral.

¿Con el nuevo régimen se soluciona todo?

En mi opinión las medidas que se han incluido en el capítulo laboral del DNU tienen un enfoque acertado para comenzar a revertir este camino y coadyuvar al desarrollo integral de la Argentina, potenciando el capital humano y alentando al inversión con crecimiento del empleo. Soy partidario del diálogo social y los consensos, y creo que debe partir de cierta madurez y realismo respecto de la imperiosa necesidad de cambiar el rumbo en esta materia y aggiornarse.

¿Cuáles son los principales obstáculos de su aplicación?

La última sentencia sobre el tema de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo termina, a mi criterio, resolviendo en abstracto la presunta inconstitucionalidad del título IV (laboral) del DNU, y esa solución no es jurídicamente correcta en la Argentina. Además, producto del planteo de una central sindical, los trabajadores y empleadores, que no han sido parte del pleito, se ven afectados, privados de las mayores oportunidades de empleo y crecimiento que la norma busca generar. Veo diferentes alternativas. Una, que la Corte Suprema de Justicia de la Nación deje sin efecto esta sentencia, que, insisto, aplica un remedio que en la Argentina es incompatible con las normas vigentes. La otra es que la Comisión Bicameral ratifique el DNU, conforme lo establecido en la norma que regula esta materia. Por último, o incluso, entre tanto, el Poder Ejecutivo Nacional podría decidir impulsar, a través de otros Decretos o proyectos de ley, algunas de las medidas que se encuentran en el título laboral del DNU sobre las cuales probablemente hay cierto consenso con los actores sociales principales, que son más asimilables, o más difíciles de objetar.

¿Cree que existe ese punto de encuentro con los sindicatos?

Creo que sí, que existe en muchos dirigentes sindicales conciencia del agotamiento del modelo laboral tal como lo conocemos. Creo que en una mesa madura seguramente se encuentran más consensos que discrepancias. De nue-

vo, creo que los sindicatos tienen mucho para ganar en una reforma laboral seria, ya que sin dudas, el resultado que se busca es mayor empleo privado registrado.

¿De poder sancionarse la reforma, qué modificaciones cree que son conversables?

La mayoría de las cuestiones planteadas en la reforma son asimilables. Hay algunos temas que requieren reglamentación, por lo que también es importante ver la letra chica. Para los que han quedado fuera del sistema, esta modernización es indispensable.

¿Alcanza para generar mayor empleo?

Una reforma laboral sola no alcanza, pero sin una buena reforma laboral es poco el empleo registrado que puede generarse y ser sustentable en el largo plazo. La conflictividad actual, en lo individual y colectivo es un gran freno para el desarrollo. Ahora bien, si no hay reglas macroeconómicas claras y perspectivas de crecimiento duradero, una reforma laboral, por buena que sea, no va a generar mucho empleo tampoco.

¿En qué modificaría su actividad como abogado laboralista la nueva ley?

Debería ser menos trabajos en litigios y conflictos y más trabajo en nuevos proyectos e inversiones. Hoy es muy difícil reestructurar una empresa o una planta para "salvarla". Hoy es también muy difícil decidir recontratar un trabajador, también es difícil decidir proponer implementar o financiar una capacitación fuera de horario de trabajo,

o animarse a formar nuevos trabajadores. En la Argentina es riesgoso hasta decidir dar beneficios sociales o préstamos para capacitación o vivienda a los trabajadores.

¿Cómo imagina el futuro inmediato del trabajo en la Argentina?

Estamos en un momento que puede ser bisagra. Todos somos un poco responsables de hacer todo lo posible para que a este Gobierno las cosas le salgan bien. Tenemos que estar dispuestos a hacer esfuerzos y sufrir incomodidades. En mi humilde opinión, la ambición política o económica han hecho mucho daño. Hay ciertos límites que no se deben cruzar. Tenemos que volver a que quienes ejercen liderazgo intenten hacer lo mejor para el país, no lo que les conviene personalmente a ellos, a sus empresas o a sus partidos políticos. Estamos ante una realidad de país que duele, que para muchos resultaba inimaginable. Hay que sacar el barco a flote, y ponerlo en la dirección correcta. Soy optimista.

¿Va a tener algún tipo de aporte público en el actual Gobierno?

Estoy conforme con el rol que me toca ocupar y creo que hay muchísimo por hacer aún. Me siento plenamente identificado con lo que me toca defender y representar, y puedo hacerlo con pasión y convicción, desde la representación del sector privado, integrando mesas de negociación y en ocasiones, de diálogo social tripartito para la construcción de acuerdos de largo plazo. <AP>

Konecta

Expertos en soluciones de inteligencia artificial para la estrategia en la gestión de clientes



CHAT BOT Y
CALL BOT

.....

+25%
Optimización



AUTOMATIZACIÓN
DE PROCESOS

.....

+40%
de mejora
en costos



SPEECH
ANALYTICS
EXPERIENCE

.....

+30%
de satisfacción
de clientes



EMPLOYEE
EXPERIENCE

.....

+35%
en niveles de
desempeño



www.konecta-group.com



Perfil

Gerardo Azcuy

Fundador y director general de Azcuy

El desarrollador que pisa fuerte en el barrio de Caballito conjuga su amor por el arte plasmándolo en cada uno de sus proyectos.

Gerardo Azcuy es sinónimo de desarrollos en Caballito. El arquitecto es dueño de la empresa que lleva su apellido desde hace 30 años. Sus edificios en la clásica avenida Pedro Goyena se reconocen a simple vista. Estos gigantes de cemento combinan detalles de categoría y obras de arte que tienen el ADN de su autor. “Me llama la atención la cabeza de los artistas, sobre todo los plásticos, por eso siempre busco convocarlos para mis desarrollos, para que ellos les den un diferencial, algo que no se encuentra en lo cotidiano”, explica. Tal es su amor al arte que Azcuy cuenta con su propio premio, una alianza que estableció con el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires y que ya va por su quinta edición. “Es una forma de convocar a los artistas más jóvenes participando de nuestros edificios. Somos creadores de bienestar por eso nos importa cada detalle”, describe sobre el galardón.

Desde chico soñaba con vivir e instalarse en Caballito. Nació en Villa Lugano, en el sur de la ciudad de Buenos Aires. Su abuelo fue el primer fotógrafo del barrio, ahí todos conocían a los Azcuy. Sus amigos y su escuela siempre estuvieron en las calles que lo vieron nacer, pero el colegio secundario le abrió nuevas puertas y le mostró su futuro. “Fui al Huergo en Caballito y empecé a frecuentar esa zona. Para mí era como estar en París”, recuerda.

Caballito, Flores y Parque Chacabuco son el corazón

MERCADOS

COMPRAS CON CHEQUE

MILLONES DE BENEFICIOS

ES

OS

BALNEARIOS

MERCADOS

COMPRAS

PARA MILLONES DE ACCIONISTAS

BALNEARIOS

SUPERMERCADOS

RECARGAS

Banco Provincia



17millones.com.ar



de la desarrolladora Azcuy. “Es el centro de la Capital, es la zona aspiracional de todo aquel que vive en el sur de la ciudad o de la provincia de Buenos Aires. Tiene una conectividad única, casas antiguas, parques, gran presencia de verde y un polo gastronómico en pleno crecimiento”, detalla.

Allí nació la serie Donna que lanzó en 2017, quizás el año de mayor crecimiento para la compañía de real estate. La marca aún se encuentra en plena expansión y desde un inicio se planificó que serían ocho edificios, de los cuales cuatro ya están finalizados. “Terminamos la serie con dos nuevos edificios de la misma categoría que están en una etapa inicial”, cuenta el empresario que vende, en promedio, 15.000m² por año. Estos edificios le trajeron al barrio algo que no existía. Desarrollos con detalles de lujo en arterias muy buscadas y con espacios amplios y cómodos. “Le vinimos a ofrecer algo que no existía, por eso la clave del éxito”, dice

El mismo se define como inquieto y por eso no sorprende que buscara nuevas zonas por conquistar lejos de su área de confort.

La apuesta del empresario inmobiliario ahora está en Nordelta.

Apasionado por el agua, los deportes náuticos y los barcos, en 2010 compró un lote frente a su casa. Allí avanza con el *masterplan* de un complejo de viviendas con *amenities* náuticos. “Está pensado para que mis clientes compren en la zona norte su casa de fin de semana”, dice. El terreno tiene 18.000m² construíbles y está a solo 100 metros del río con una inversión de US\$ 40 millones.

Sus proyectos son innumerables y no se centran solo en el mundo del real estate. El empresario busca también incursionar en el sector gastronómico este año. “La idea es lanzar una cadena de restaurantes italianos en Caballito”, cuenta. Este negocio se fusiona casi a la perfección con el polo gastronómico que se instaló en la última década sobre Pedro Goyena.

Además sueña con llegar al interior del país y trabaja duro para que se convierta en realidad. “Como un proyecto más a largo plazo quiero llegar a Mendoza. En un principio la opción era San Carlos de Bariloche, en Río Negro, pero hoy nos definimos por la pro-

vincia cuyana. Creo que tiene gran potencial”, reflexiona Azcuy.

Mientras comienza a ver terrenos, el empresario ya vislumbra lo que será su mayor desarrollo. “Quiero instalar un hotel *boutique* con una bodega premium, comercializar unidades para la renta pero también casas para vivir”, describe.

“Lo pienso para los próximos 20 años, pero en el negocio de real estate hay que comenzar a trabajar ya. Los procesos son largos”, enfatiza sobre sus planes.

Azcuy es una caja de sorpresas, un empresario dinámico que trabaja sin parar y apenas se toma vacaciones. Sin embargo, nunca se olvida de su eje, sus principios y sus orígenes de familia trabajadora. “A través de la Fundación Azcuy buscamos mejorarle la vida a nuestros obreros que son la base de todo nuestro negocio. Tenemos más de 500 empleados de la construcción de forma directa”, cuenta. “Mi máximo objetivo es poder generarles viviendas sencillas y ofrecerles financiación para que tengan sus propias casas y así ayudar a resolver el problema habitacional”, concluye. <AP> *Belén Fernández*



“@x será un socio para hacer que internet sea más seguro. Es hora de actuar”

Fue el compromiso de **Linda Yaccarino**, CEO de X, ante familiares de niños y jóvenes víctimas de suicidio, luego de una sesión sobre seguridad infantil en el Senado de Estados Unidos. También comparecieron directivos META, TikTok, Discord y Snap.



#PedíGaliciaSeguros #AnimateaMás



Muchos niños sueñan con tener una fuente inagotable de pelotas para jugar todo el tiempo. Y la ilusión de todo emprendedor futbolero puede ser que Diego Armando Maradona lleve su producto en la mano. Ramiro Fabris puede tachar ambos casilleros de la lista. Junto a Marcos Galetto fundó Euro Paris, una marca de pelotas profesionales que ya inició su expansión por América latina y los Estados Unidos.

“Lo mío es todo 10”, resalta Fabris, que inició su camino como emprendedor a los 18 años. Creó un videojuego, tuvo cibercafés y finalmente incursionó en el mundo de las canchas de fútbol 5. Pronto se dio cuenta que uno de los grandes gastos de su proyecto estaba relacionado con las pelotas. “Rendía mucho más una pelota profesional que una ‘normal’, pero la profesional costaba cinco veces más entonces nadie gastaba en eso”, indica. Entonces se propuso solucionar él mismo ese problema y crear su propia marca de pelotas profesionales. Para el proyecto llamó a Galetto, a quien conocía de su Rosario natal por haberse enfrentado como jugadores de básquet amateur. “Mi pelota dura de cuatro a siete veces más que cualquier otra. Una persona quizá no tiene para pagar una así porque sale el triple, pero un club sí dado que le va a durar un año y medio en vez de tres meses”, comenta. Desde el principio

Siempre al Diez

Euro Paris fabrica pelotas profesionales de fútbol y básquet. Vende 50.000 por año y ahora quiere meterse en el mundo del rugby.



Marcos Galetto y Ramiro Fabris, fundadores de Euro Paris

Euro Paris apuntó al mercado de elite y no al masivo. “Pierdo muchas ventas, pero meto una profesional por cada 55 regulares que se venden”. La producción de las pelotas se terceriza en las mismas fábricas que proveen a la Bundesliga y la NBA, según el emprendedor. “En la Argentina no tenemos la tecnología para esas pelotas

y sería invertir millones y millones de dólares”, explica. Hoy venden cerca de 50.000 unidades por año y facturan alrededor de US\$ 4,5 millones. Los precios de las pelotas oscilan entre \$ 58.000 y \$ 100.000, de acuerdo al modelo. Dos hechos golpearon a la compañía entre 2020 y 2021. Euro Paris había conseguido convertirse en la

pelota oficial de la Superliga, sin embargo esta se disolvió en mayo de 2020 tras el inicio de la pandemia. Luego, la marca sufrió la cancelación de la Copa América 2021 Argentina-Colombia con la que también había llegado a un acuerdo. “Nunca bajé los brazos. Siempre pensé en grande”, asegura Fabris. La revancha llegó en 2022 cuando consiguieron formar parte del Partido por la Paz como pelota oficial. Al no ser un negocio de volumen, los emprendedores decidieron diversificarse mediante la expansión a nuevos deportes. La primera apuesta fue el básquet. “Trajimos la pelota de cuero de US\$ 100 para que en las inferiores usen la misma. Te dura tres años”, comenta. Esta unidad ahora representa casi un 30 por ciento de las ventas. En tanto, el fútbol se lleva casi un 70 por ciento. “La mitad de los clubes de Primera División entrenan con nuestras pelotas”.

A las pelotas le sumaron los guantes de arquero y los palos de hockey de carbono 95. Intentaron meterse en el mundo del handball, pero la performance no fue la misma. El próximo objetivo es lanzar su pelota de rugby. Además, los socios proyectan a futuro tener su propia línea textil de producción nacional. Euro Paris ya empezó a plantar su bandera en otros mercados. Tiene presencia en Bolivia, Chile, Perú y los Estados Unidos. <AP> Javier Ledesma Cascio

En cifras

Fundación: 2018. **Inversión inicial:** \$ 1 millón
Facturación: US\$ 4,5 millones. **Volumen de ventas:** 50.000 unidades por año

Integria Consulting se expande en la región

Alejandro Montiel y Hernán Grela crearon Integria Consulting, una consultora que rompe esquemas y adapta sus servicios a los negocios de sus clientes.

El cumplimiento normativo toma un rol fundamental para garantizar transparencia, reputación y sustentabilidad en las empresas, así como prevenir riesgos y sanciones. En ese sentido, la función de Compliance es clave para establecer una agenda de cumplimiento dentro de las compañías que permita dar respuesta a los desafíos de los negocios actuales y adaptarse a los nuevos contextos regulatorios.

Para responder a estas demandas, nace Integria Consulting, la firma de consultoría que brinda servicios especializados para la industria financiera, de seguros, fintech, banking y mercado de capitales.

Se enfocan en brindar servicios de asesoramiento e implementación normativa en materia de cumplimiento regulatorio, prevención de lavado de activos y financiamiento del terroris-

mo, sustentabilidad, integridad financiera y estrategia de transformación digital de los negocios.

“Buscamos ir un paso más allá en la prestación de los servicios de consultoría: nuestro objetivo es integrarnos en todos los niveles con los equipos de los clientes y ayudarlos a implementar las soluciones en la práctica, teniendo en cuenta la realidad y características de cada empresa, así como el entorno regulatorio desafiante en el que se desenvuelven”, explica Alejandro Montiel, socio de Integria Consulting.

La compañía nace en 2022 de la mano de un equipo de profesionales con más de quince años de experiencia y trayectoria en la industria, tanto en el sector público como privado, in house y en firmas de abogados y consultoras internacionales.



Hernán Grela y Alejandro Montiel

“Cada empresa tiene sus propias herramientas informáticas, sus propios equipos de colaboradores y objetivos de negocios. El desafío es entender las necesidades que atraviesa cada empresa y buscar soluciones a medida, que permitan identificar riesgos regulatorios y mitigarlos. De esta manera, brindamos una solución práctica a las necesidades de cumplimiento regulatorio y de controles internos. Ayudamos a convertir esas soluciones en hechos concretos y demostrables que agreguen valor, estén alineadas con el negocio y que tengan en el centro del análisis al producto y a nuestros clientes”, agrega.

En ese sentido, la finalidad de Integria Consulting es brindar servicios de consultoría que vayan más allá del asesoramiento legal o normativo: el core del negocio es construir una firma que implemente soluciones adecuadas no sólo a las normas, sino también a las realidades de la operación de los clientes.

“La actividad financiera presenta innumerables retos que van desde las complejidades normativas, un mercado cada vez más competitivo, hasta la retención de talento. Desde nuestra mirada, los principales desafíos tienen que ver con compatibilizar la necesidad de cumplimiento regulatorio, de identificación y mitigación de riesgos y la implementación de adecuados mecanismos de control interno, con el cumplimiento de los objetivos de negocio y la necesidad de brindar la mejor experiencia del cliente”, indica Montiel.

En cuanto al futuro próximo, adelanta que proyectan avanzar en un proceso de expansión de sus servicios a nivel regional para el 2024 y 2025. Su inminente desembarco en los países vecinos va en línea con la detección de la necesidad de servicios personalizados y con un robusto conocimiento del negocio y la tecnología en la industria financiera.

“Estamos trabajando en algunas alianzas para ofrecer los servicios con mayor potencia en otros países de la región”, señala. Y concluye: “Integria tiene que ver con integración: integrarnos con los equipos de nuestros clientes, generar soluciones que sean integrales y a medida de la necesidad de cada empresa”.

Carlo Contini vivió buena parte de su juventud en Parma, en el norte de Italia, y luego pasó una década trabajando como bartender en España, donde conoció a su actual esposa. Desde 2011 Contini vive en Buenos Aires, pero todavía conserva su acento. En plena pandemia decidió conectar sus raíces con su pasión por la gastronomía y las ganas de emprender. Junto a su socio, el chef Manuel Barraza, fundó Martinelli Caffè, una cadena de cafeterías que combinan desde platos típicos de la región de Emilia-Romaña hasta el *gelato* italiano y preparaciones locales. Ya cuentan con cinco sucursales abiertas, recientemente lanzaron sus primeras franquicias y este año esperan plantar bandera en el exterior con su formato. *Affogato*, *cannolos* de ricota y *cannoncinos* rellenos de crema de pistacho son algunas de las estrellas del menú. No obstante también aparecen opciones menos *mainstream* pero que son clásicos en la ciudad natal de Contini, como la *piadina*, un sándwich hecho con un pan fino de harina de trigo y los *cornettos*, un híbrido entre medialuna y *croissant*. “No es un café de especialidad. Somos la única cafetería italiana que no es un *ristorante*”, aclara el emprendedor. Los primeros productos de Martinelli se vendieron en una inmobiliaria. En realidad, Contini y Barraza tenían un local libre en Palermo, pero antes querían ha-

Sabores de familia

Dos amigos fundaron una cadena de cafeterías italianas que busca popularizar su típica pasticceria. Abrirán en Uruguay y tienen planes en México y Chile.



Carlo Contini trajo consigo las recetas de la región de Emilia-Romaña

cer una prueba piloto para saber qué productos podrían funcionar. Así fue que hicieron una alianza con una compañía de venta de inmuebles sobre avenida Santa Fe. Eso les dio el empujón necesario para abrir la primera sucursal de Martinelli Caffè en 2020 frente a plaza Armenia. Unos meses después los

contactaron desde el Mercado de los Carruajes para instalar ahí su segundo local. Después de abrir su tercer *spot* propio, en Colegiales, el año pasado los socios decidieron lanzar su modelo de franquicias. La primera se inauguró en Caballito y la otra en Núñez. La inversión inicial para cada una es de aproximadamente US\$

49.000 y estiman que cada sucursal puede facturar entre US\$ 100.000 y 180.000 por año, según el tamaño. “Queremos desarrollar las franquicias, aunque no masificarlas porque le vamos a quitar espacio a otros franquiciados nuestros. Además, hay escasez de buenos recursos humanos y los costos son muy altos por lo que intentamos simplificar las operaciones”, indica. Si bien cada local tiene un espacio de cocina, la marca tercerizó la producción de algunas preparaciones con recetas propias. “La época no es como para tener una estructura muy grande”, explica el emprendedor italiano. Con la Ciudad de Buenos Aires inundada de cafés, los socios ahora quieren crecer en otras zonas. “Este año pensamos abrir dos o tres locales acá. Nos interesa Canning, Lomas, Pilar.”, puntualiza. Pero el gran proyecto de Martinelli Caffè para 2024 es abrir su primera sucursal fuera del país. Antes de junio se inaugurará su cafetería en Montevideo con un masterfranquiciado local. También están en negociaciones para plantar bandera en Chile y Paraguay, mientras que el franquiciado interesado en México quiere además invertir en un centro de producción propio para competir a nivel local. En el exterior el modelo será diferente: el 90 por ciento de las preparaciones y platos se importarán ultracongelados desde Italia. <AP> J. L. C.

En cifras

Fundación: 2020. Inv. franquicia: US\$ 49.000.
Facturación anual: hasta US\$ 180.000 por local



Energía que impulsa a la industria

Producimos petróleo, gas, combustibles y lubricantes para la industria y el cliente final. Generamos energía eléctrica a través de fuentes renovables y tradicionales.

DESDE HACE 25 AÑOS INVERTIMOS, TRABAJAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS Y LA REGIÓN.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

La agenda del Dircom

Mariana Compiano

Gerente de Comunicación Interna
y Externa de Mondeléz para Cono Sur

“Mondeléz es una empresa con una cultura única. Si bien es una compañía que no es tan conocida por su marca corporativa y es relativamente nueva como tal, tiene marcas añoradas y con muchísima trayectoria. Y en términos de comunicación lo que buscamos es transmitir historias y sensaciones de marcas que están muy relacionadas con las emociones”. La que habla es Mariana Compiano, gerente de Comunicación Interna y Externa de Mondeléz para el Cono Sur, quien da cuenta de las pautas con las que la firma construye sus mensajes clave.

Chocolates Milka, Cadbury y Shot, los caramelos Halls, los chicles Beldent y Bubbaloo, galletitas entrañables como las Oreo, Cerealitas, Express, Pepitos, Lincoln, Tita y Rhodesia, los alfajores Terrabusi... Sí, las diferentes marcas producidas por Mondeléz invitan a un viaje mágico a la nostalgia de muchas generaciones y, del mismo modo, nutren el presente de las actuales. “Podemos apalancarnos en marcas que transmiten emociones”, agrega Compiano. Y revela que ella misma, cuando ingresó en la compañía hace un año, recordó inmediatamente a su abuelo, quien la llevaba a un kiosco y compraba caramelos Halls, un clásico eterno. Relata la sensación de grata picazón al probarlos en aquellos días y confiesa que la conserva hoy al compartirlas con sus hijas. El desafío en términos de

Contar historias con sabor

La ejecutiva revela la estrategia de la empresa dueña de Milka y Oreo para llegar y emocionar a las distintas audiencias y generaciones.



comunicación es alcanzar a las distintas audiencias vinculadas con marcas que tienen su propia personalidad y un largo camino recorrido, pero que van transformándose con el paso del tiempo. Por ejemplo, “ya existe una generación Z que consume Beldent y debemos hablarle a esa generación”. En ese sentido, Compiano sostiene que “cada marca tiene su propia identidad y por eso lo importante para nosotros, cuando hablamos de marca corporativa, es apalancarnos en esas etiquetas que se van reinventando y así potenciar lo que somos y llegar a los distintos públicos”. Este proceso impone una permanente escucha activa

de las inquietudes de los consumidores. Las redes sociales juegan un papel clave en este punto. Tanto es así que Mondeléz transita el camino hacia la digitalización para ofrecer una respuesta específica a cada segmento. Entre otras iniciativas lanzó recetarios, un chat en el que es posible descubrir cómo hacer un flan con Oreo -bajo la campaña “Hoy te convertís en Oreo”- y hasta Terrabusi cuenta con su propia cuenta de Instagram @Terrabusi para darle vida a un postre con galletitas Lincoln en sus nuevas versiones de coco y chocolate. “Nos manejamos con velocidad para que todos los consumidores puedan encontrarnos en el momento

en el que están pensando en nosotros”, puntualiza. Esa idea va de la mano con el propósito de la empresa: “Hacer el snack correcto, en el momento correcto y de la forma correcta”. A la vez persigue un concepto decisivo para los negocios de Mondeléz: “Estamos muy cerca del consumidor”. Consciente de que la comunicación es un “arma superpoderosa”, Compiano aclara que las decisiones de la empresa a la hora de emitir sus mensajes se abrazan a una noción muy clara. “La coherencia en la comunicación es muy importante porque todo comunica. La no comunicación también es comunicación. Es comunicación negativa. Por lo tanto, tenemos que estar atentos a dar respuestas a todas las plataformas y audiencias”, establece. Con presencia en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Compiano explica que la empresa cuenta con 2300 colaboradores vinculados con la cultura de la transparencia, la sustentabilidad, la cercanía, tanto a nivel interno como con los consumidores, y con la innovación. Y remarca en que la misión general de Mondeléz es “tener los mejores productos, de la mejor calidad y producirlos de la mejor forma”, sin perder de vista que en cada alfajor, galletita, chocolate o caramelo están vivos los recuerdos y las emociones que son capaces de vencer el paso de los años. <AP>
Carlos Viacava

Invertir es crecer



Abrí hoy tu cuenta de inversión
sin costo de apertura ni mantenimiento.

BALANZ

ES tiempo
DE INVERTIR



El escenario socio-político no es ajeno a las marcas y mucho menos a sus presupuestos



La áreas de marketing revisan sus estrategias, donde los influencers comienzan a ser menos imprescindibles



INFLUENCERS EN CRISIS



Por Lorena Guarino

Lugares soñados, restaurantes exclusivos y hasta el último grito de la moda. Los influencers disfrutaron durante mucho tiempo de las bondades del éxito y al mismo tiempo lograron captar a una audiencia, que no despega la vista de Instagram, TikTok o la red social del momento. Pero algo cambió y hoy la ecuación ya no es la misma. La crisis socio-política también llegó al mundo virtual.

Son tiempos sin tiempo, dónde con un pantallazo de móvil los individuos adoptan o anhelan consumir y se generan nuevos consumos.

Los hay de todo tipo y para todos los bolsillos; lo que no cambia es la fascinación generada por celebrities e influencers que lograron copar las redes sociales a fuerza de seguidores.

Según resultados del estudio Brand Lift-Kantar Argentina, si bien no todas las comunicaciones funcionan igual, la efectividad del influencer content es clara como touchpoint clave dentro del mundo digital y contribuye a aumentar las métricas de recordación del anuncio, intención de compra y percepción de beneficios de marca. El contenido del influencer, entonces, eleva esos valores, mostrando gran potencial en la construcción de comunicación efectiva para las marcas.

Sin embargo, la fantasía de derroche o exclusividad no es ajena a los vaivenes económicos de la Argentina, y aquí es cuando algunos de estos “creadores de contenidos” o “squads”, - tal el título que acuñaron para ellos los departamentos de marketing de las empresas- comienzan a caerse de la red.

Ya desde el año pasado, muchas empresas redujeron el número de influencers con el que trabajaban, para amoldar presupuestos a los tiempos que corren; o en otros casos directamente ajustaron fees, de acuerdo a fuentes del mercado que prefirieron no ser mencionadas.

“Hay que separar la reducción de presupuesto con la reducción de squad ya que son dos temas diferentes: reducción de presupuesto siempre hubo y habrá, pero la reducción de squad a veces es por otro causal, o porque no les sirve el influencer; por nueva política o direccionamiento de la empresa, por cambio de estrategia de la marca, o porque no encuentran celebrity local afín, entre otros casos.”, detalla Yu

Sheng Liao, periodista e influencer, asesor en marketing, relaciones públicas y branding.

Es así que, en algunos casos, sobrevivieron entre sus filas las celebrities ultra top con cierto resultado garantizado para las marcas, sobre todo en el sector de lujo.

En otros casos, prefirieron mantener squads más modestos, aunque aquí la transacción cambió. Esta vez el fee pasó a ser remplazado por productos de la propia firma, algo que para los influencers más establecidos o conocidos es inaceptable.

“Estratégicamente, muchas marcas de lujo comenzaron a resolver necesidades de los influencers a través del intercambio de servicios, en lugar de presupuesto”, cuenta Wally Diamante, fundador y director de Grupo Mass, agencia de relaciones públicas que suele trabajar fuertemente con celebrities e influencers. “Este segmento de marcas premium se acomoda mejor durante una crisis porque la moneda de cambio es mucho más tentadora. En cambio, las marcas de consumo masivo tienen una negociación un poco más difícil, ya que los fees se siguen manteniendo”, resume.

Cabe destacar que muchos de los influencers tops o celebrities nunca hablan en pesos a la hora de negociar, sino que su idioma es el dólar.

De acuerdo a su experiencia reciente, cada marca es un caso de estudio particular. Por un lado, las de lujo mantienen su perfil y por el otro, los influenciadores siempre quieren estar al lado de marcas prestigiosas. Asimismo, las etiquetas de lujo no están permeables a cambiar sus perfiles por una cuestión presupuestaria. “Quizás los squads de embajadores son más reducidos pero los perfiles siguen siendo acordes al target”, asegura el relacionista público.

Los hay de todos los colores y valores, pero según fuentes del mercado, un influencer especializado en una temática, con visibilidad en medios de nicho, puede cobrar en promedio \$ 600.000 un reel con mención de marca. Lo mismo ocurre con actores y conductores. En tanto, si se trata de celebrities el “cielo es el techo”.

“Las grandes pautas para influencer se están cayendo y los atrasos en los pagos se arrastran desde el año pasado”, indica una fuente del sector cosmético. “Primeras marcas que atraían a influencers con grandes pautas ya no lo pueden ha-

INFLUENCERS EN CRISIS



Las grandes pautas se están cayendo y los pagos atrasados vienen desde el 2023. 🍷❤️

Desde el año pasado, muchas empresas redujeron el número de influencers para amoldar presupuestos a los tiempos que corren

cer y salen perdiendo en un mercado donde todos se pelean por las mismas personas”.

Por otro lado, los valores de los fee siempre se actualizan. Y, según indican fuentes del sector, muchas agencias de marketing están solicitando presupuestos pretendiendo que se congele valores para acciones que se realizarán tres o cuatro meses más tarde.

Asimismo, desde el mercado también dan cuenta que muchos influencers o celebrities que cobraban a 60 días ahora están exigiendo hacerlo a 30.

Juan Marengo CEO de la agencia BeInfluencers da cuenta que hay un traslado, por parte de las marcas, a influencers de menor fee o más chicos. Es por eso que, quizás los más afectados son los más grandes donde la inversión ya nace desde un lugar más alto. “El costo de los influencers sube en base a la inflación, es bastante lineal en ese sentido además del crecimiento en base a seguidores. Las inversiones no crecieron a la par de

la inflación, quizás están un 20 por ciento retrasadas”, indica.

Asimismo, en Grupo Cepas indican que “en este contexto, las negociaciones de plazos de pago con los influencers se mantienen en línea con nuestras interacciones con otros proveedores”.

Otro fenómeno es que no hay una caída en la inversión de squads por temas de recorte económico, sí una caída en marcas que no tienen tantos squads, pero sí acciones más concretas. “Igualmente las campañas con influencers tienen más flexibilidad de costos que otros medios por lo que siguen siendo utilizados”, sustenta Marengo.

Asimismo, explica que las empresas de consumo masivo y de tecnología hoy son las más afectadas. Aunque más allá del target al que apuntan, el desposicionamiento viene en todos los segmentos.

Todos hablan del nuevo escenario, menos los influencers. Apertura intentó contactarse con varios de ellos, pero todos eligieron el silencio.

Cada uno en su nicho

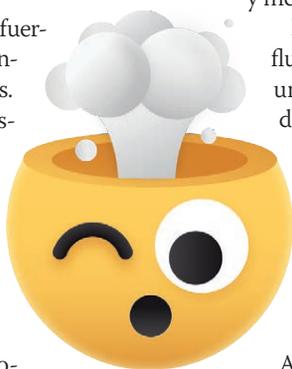
La elección del “influencer” puede ser por varios motivos: amistad, contacto, conveniencia (“es amiga de”, “es hija de”, etc.); por cantidad de seguidores (aun en los casos de que son números fantasmas o target no a fin); por recomendación de una agencia de PR; por imagen; por edad; o por mérito, entre otras condiciones. “Ante un recorte, se analizan todos los elementos y variables, y se pone en la balanza la subjetividad

personal y el análisis de costo-beneficio-resultado. Si conviene o no mantener influencers super tops o influencers con menor fee. Eso dependerá de cada empresa y de su producto”, dice Liao. “Considero que las marcas de lujo no deberían ser masivas porque se perdería su aspiracional, mientras que un producto de la canasta familiar no se verá afectada si prefiere cantidad antes que calidad”, asume.

La belleza y la cosmética, son categorías con una fuerte presencia y gran desarrollo de contenido en el mundo digital, cualquiera sea el tamaño de sus audiencias. “En nuestra compañía cada marca sigue un plan específico para trabajar en influencer marketing”, dice Gabriela Perez Millón, directora de Marketing y Digital de L’Oréal Groupe en Argentina. “Contamos con una estrategia de advocacy desde hace muchos años, que se va transformando en función de las necesidades de cada una de las 19 marcas de nuestro portfolio local”, subraya.

Por su parte desde la empresa de cuidado personal Algabo indican que la crisis les dio un empujón, dado que muchos consumidores se están acercando a las marcas nacionales. Debido a ello al squad con el cual contaban sumarán nuevos influencers para potenciar sus marcas. “Lo nacional está de moda, son las multinacionales las que se encuentran más afectadas por el entorno económico”, sostiene María Álvarez Mariño, gerente de marketing y comunicación de Algabo.

Andrea Ezquerro, gerente de Medios, PR y BTL de Grupo Cepas, apunta que por el momento el recorte en el mundo influencer todavía no llegó, aunque no desconoce que la tendencia va mutando. Sostiene que en el futuro la toma de decisiones se basará cada vez más en datos y rendimiento en lugar de simplemente en la percepción.

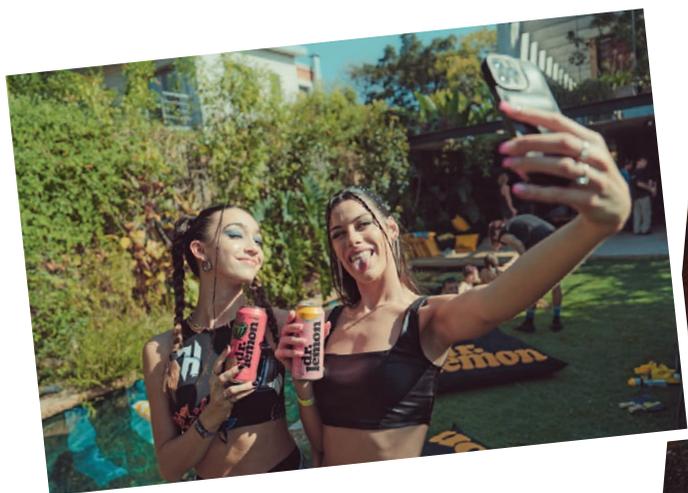


“Como marca, estamos invirtiendo cada vez más en análisis de datos y reporting para medir la performance de nuestros influencers, al igual que lo hacemos con cualquier otro medio de comunicación que utilizamos. Esta evolución hacia un enfoque más basado en datos podría influir en la industria, favoreciendo a aquellos que puedan demostrar un retorno real y medible sobre la inversión”, explica.

Por otra parte, indica que “el marketing de influencers y las plataformas sociales han adquirido una importancia fundamental en la comunicación de marcas. En Argentina, esta tendencia aún se encuentra en sus primeras etapas, a diferencia de otros mercados globales que incluso cuentan con regulaciones establecidas o en desarrollo”.

“Las marcas de lujo siempre son las más afectadas, porque muchas cuentan con directivas de la casa matriz y no pueden hacer nada sin pasar por una aprobación internacional. Además por ser aspiracionales se tienen que cuidar más sumado a que el presupuesto de los productos de consumo masivo siempre es superior a los selectivos, duplicando, triplicando o más en números”, explica Liao.

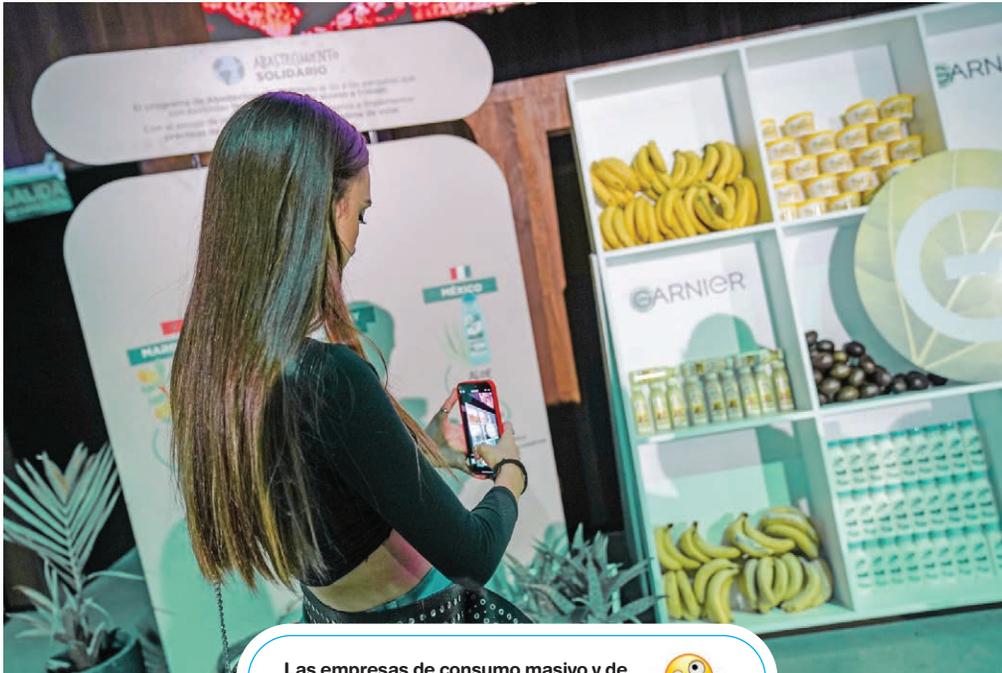
Todas las industrias, en todos los niveles, realmente están muy atentas a ver cómo es el consumo en este primer semes-



Las inversiones en influencers no crecieron a la par de la inflación.



INFLUENCERS EN CRISIS



Las empresas de consumo masivo y de tecnología hoy son las más afectadas.



Si un influencer no se adapta a la situación del mercado, lo hará otro perfil, siempre habrá otro dispuesto a comunicar

tre. Sin embargo, hay un nicho del mercado que sigue consumiendo: restaurantes que están llenos, marcas de lujo que siguen vendiendo y perfumerías de primer nivel que están agotando sus productos.

“Hemos mantenido una colaboración constante con nuestro squad de influencers durante más de dos años, lo que ha contribuido significativamente a mejorar nuestros KPIs y aumentar el Brand Love. Esta asociación no es estática, ya que renovamos y ajustamos el equipo de influencers en función de su performance y de los atributos de las marcas que deseamos destacar”, indica Ezquerria.

Factores que suman razones

A medida que los medios digitales ganaban terreno, años atrás, los presupuestos de las campañas de marketing de las marcas comenzaron a migrar hacia allí, en detrimento de los medios tradicionales, a pesar de no contar con la misma credibilidad que éstos.

Según la agencia Havas, en 2022 casi la mitad de la inversión publicitaria se realizó en medios digitales. Sucede que si

bien los niveles de credibilidad aún están en “mesa de examen” se perciben las comunicaciones en este medio como innovadoras y capturan mucho la atención del público. “Los influencers contribuyen al tema de la confiabilidad y generan cercanía con el público”, según indican desde Kantar.

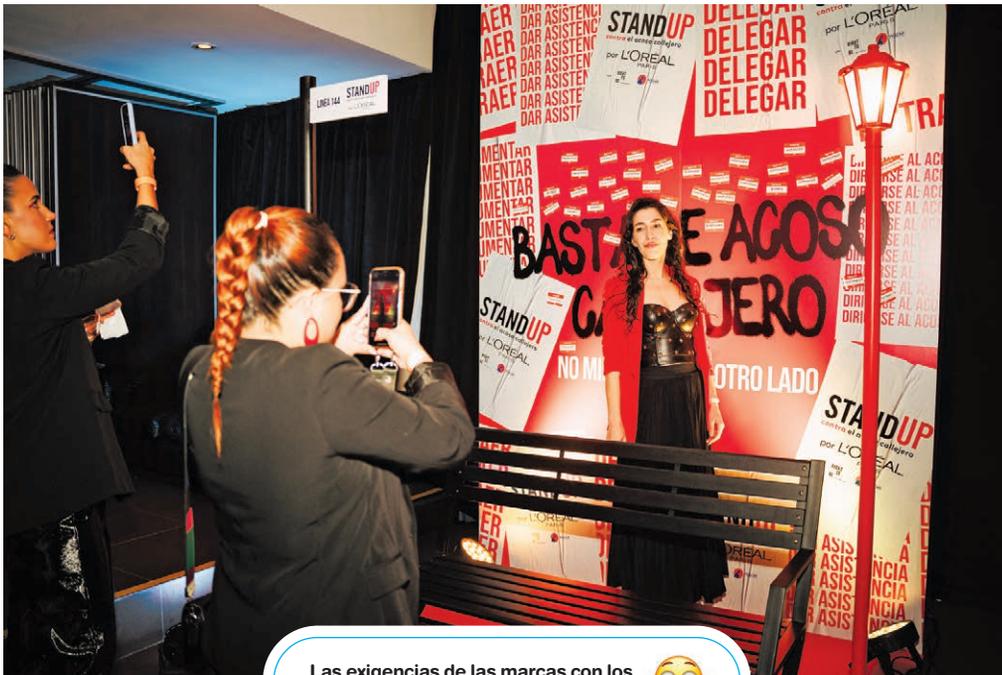
La interacción entre el consumidor y los posteos o historias del influencer al que se sigue es distinta que la que se crea con la televisión o la radio, por ejemplo. El consumidor sigue a un influencer porque se siente identificado de alguna manera, ya se por valores compartidos, interés aspiracional, diversión, etc. creando una relación de confianza.

Los marketers en 2023, previo a conocer el panorama político de 2024, apuntaban a incrementar inversiones publicitarias en medios online como: contenido de influencers, streaming de video, videos online, retail media y gaming.

La transparencia es clave para sumar “credibilidad”, y esto exigen los consumidores a sus influencers favoritos. Se trata de personas reales con problemas reales, que nos cuentan los que hacen. “Cuando un influencer utiliza una marca tiene que ser creíble, tener concordancia con la forma de ser, actuar, hablar de esa persona, que son las razones por las que lo/la siguen” -observa Jéssica Goldfarb, directora de Cualitativo de Kantar Argentina.

“Hay marcas que el influencer utiliza en su vida diaria y hay otras que se nota son promociones pagas, esto debe ser muy claro en la relación con su público. Transparencia y credibilidad van de la mano. Lo que se diga debe ser verosímil”, concluye la especialista.

“Si una persona entrega valor en sus contenidos y lo hace



Las exigencias de las marcas con los influencers son cada vez mayor.



de una forma cercana, va a generar interés de las marcas”, dicen desde Adidas, una empresa que se destaca por su trabajo con influencers. “En Adidas hace tiempo que venimos manteniendo la misma estrategia de embajadores de marca. Nos enfocamos en perfiles que sean relevantes en la cultura, que amplifiquen los mensajes de la marca de forma creíble y esto trasciende el contexto”.

Universo darwiniano

“El que gana es el que está dispuesto a adaptarse”, dice un Wally Diamante enfático. “Si un influencer no se adapta a la situación del mercado, probablemente sí lo haga otro perfil, y en ese caso se avanzará con aquel que estuvo rápido en la negociación y se adaptó. Siempre habrá otro perfil que estará dispuesto a comunicar y producir”, sentencia. Es por ello que, hoy ser influencer es una cuestión de suérvivencia y adaptación a una multiplicidad de factores.

Es tal vez que debido al escenario económico actual y a cuestiones como la menor credibilidad frente a los medios tradicionales, que la depuración en el universo influencer podría estar a la vuelta de la esquina.

“La depuración tiene que ver con la adaptación. Hoy contamos con una alta exigencia de nuestros clientes en métricas, resultados esperados, tipo de audiencia y un alcance comprobable que genere ventas. Si un influencer no se adapta es él quien pierde. Es muy fácil comprobar cuando un influencer no es eficaz, ya que contamos con herramientas de analítica y venta que son muy claras y fidedignas. El que gana es el que verdaderamente vende”, indica Diamante.

Por caso, desde L’Oréal Groupe hacen foco en el exhaustivo trabajo que hacen cuando realizan este tipo de inversiones: “seleccionamos influencers afines a los valores de las marcas con las que trabajarán; elegimos aquellos que cumplen con reglas de oro del Grupo, que son las mismas en todo el mundo. Por ejemplo, hacemos una revisión de la calidad de sus audiencias y su relacionamiento, el alcance de sus publicaciones, el volumen de seguidores falsos, el tipo de contenido y los temas sobre los que publican, la eficacia de sus mensajes y la eficiencia de la inversión”, destacan.

Asimismo, a la hora de evaluar la performance y analizar las contrataciones, se manejan con un tarifario interno que les permite establecer una remuneración en base a sus perfiles y performance, lo cual no permite ningún tipo de zonas grises.

Por su parte, Marengo reafirma el hecho de que todas las crisis generan depuración. “Posiblemente sea más perjudicial para los influencers a los que les está costando más facturar y vivir de este trabajo, mientras que hay otros que tienen más espalda para superar la crisis”.

“El mundo del advocacy es enorme, con gran potencial y en constante evolución. La exigencia de las marcas también es cada vez mayor para con ellos y las posibilidades de tener una relación sólida pero con un foco muy fuerte en resultados y ejecución es lo que marca la diferencia. Pese a las coyunturas, el influencer marketing continuará creciendo, pero será cada vez mayor el desafío en cuanto a la calidad de los perfiles, su contenido y la performance que alcanzan”, concluye Perez Millón. <AP>

Calzado deportivo

Patear el mercado

Con modelos top a más de \$ 100.000, varios jugadores locales salieron a disputar el negocio de los botines de fútbol. Opciones económicas, insumos nacionales y proyectos para alcanzar los 500.000 pares por año.

Por Javier Ledesma Cascio

Martín Amoros se metió en el negocio del calzado hace 10 años por recomendación de su suegro, que fabricaba suelas. Probó haciendo pantuflas, ojotas e incluso sandalias de mujer. Este portafolio lo complementaba con algunos botines de fútbol que le compraba a otro productor. En 2020 los clientes empezaron a pedirle más botines, pero su proveedor le entregaba los pares a su propio ritmo. “Veía la guita que me estaba perdiendo de ganar. Detecté ese bache y me puse a fabricarlos yo mismo”, re-

cuerda. Durante la pandemia fundó Raptor y los números iban tan bien que mudó toda la operación a una fábrica de 1600m² en Valentín Alsina, donde produce más de 20.000 pares por mes.

Así como en otra época fueron Fulvence y Sacachispas, Raptor fue una de las marcas argentinas que encontró suelo fértil en el negocio de los botines ante el espacio que dejaron grandes players como Nike y Adidas. Mientras los gigantes de la indumentaria deportiva se concentraban en productos de mayor volumen y sus botines perforaban la barrera de los \$ 100.000 – con modelos profesio-

nales que superan los \$ 300.000 y \$ 400.000 -, los jugadores locales ganaron terreno con propuestas de producción 100 por ciento nacional y opciones entre un 50 y 80 por ciento más económicas. En 2023, solo cuatro de estas marcas alcanzaron un volumen anual de 430.000 pares y para este año proyectan que esta cifra crezca más de un 30 por ciento.

La industria del calzado deportivo movió cerca de 33 millones de pares en el mercado local, según fuentes del segmento. De ese total, los botines de fútbol se llevan un 7 por ciento (unos 2,2 millones de pares) y dentro de la categoría los modelos con tapones (FG) concentran un tercio de las ventas, mientras que el resto se reparten entre tapones para cancha de 5 (TF) y futsal.

Pero en los últimos tres años no resultó sencillo conseguir botines en el país de los campeones del mundo. Las dificultades para importar fueron uno de los principales motivos por los que algunas marcas volcaron sus esfuerzos en categorías con mayor circulación, como las zapatillas de running. Esta falta de insumos impactó en las fábricas ensambladoras. Por caso, en septiembre de 2023 Grupo Dass paró su planta de El Dorado, Misiones, produce los botines Umbro y Nike; en tanto, Bicontinental Footwear Technologies, que hace los modelos de Diadora y Penalty en Chivilcoy, confirmó que no fabricará botines durante el primer semestre de 2024.

A su vez, varias de las fábricas en Asia que producen botines terminados estuvieron cerradas por los rebotes del COVID-19. A esto se le sumaba una cuestión de rentabilidad. “Una línea con 30 empleados ensambla una zapatilla para niños que se vende a \$ 9000 y la misma línea hace una para adulto que se vende a \$ 50.000. A veces es solo una cuestión

Justicialistas. la cordobesa lanzó en 2021 su botines Barrilete Cósmico



2,2 Millones

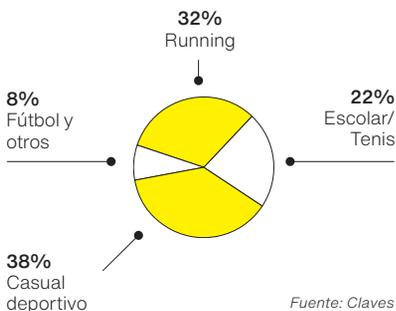
De pares de botines de fútbol se vendieron en la Argentina en 2023

Fuente: datos de mercado

de mercado”, explican desde una fábrica.

“Estamos justo en un cambio de Gobierno y de reglas de importación con una mayor apertura ahora. Se buscará mantenernos atractivos desde los precios, considerando que son muchos los factores que intervienen en el valor final como, por ejemplo, los impuestos”, indica Federico Tórtora, director de One Marketplace de Southbay, distribuidor oficial de Nike en el país. La mitad de los botines que venden en la Argentina son armados localmente con insumos importados desde Brasil, en particular la línea Tiempo aunque en las próximas temporadas planean empezar también las franquicias Mercurial y Phantom de la gama entry.

Mercado interno de calzado deportivo. En %



Dass es uno de los principales ensambladores de botines del país. Entre sus plantas de El Dorado y la de Coronel Suárez, donde se hacen los modelos de Adidas, mueve alrededor de 3000 pares por día, es decir, poco más de 1 millón por año. La compañía asegura que los pedidos para este año, que se realizan con seis meses de anticipación, fueron hechos con normalidad.

El tercer integrante de la trinidad del negocio deportivo es Puma, que en los últimos tres años invirtió \$ 400 millones en su fábrica en La Rioja. Ahí elabora su histórico botín Borussia, hecho con cuero nacional. En su tienda oficial este modelo se consigue por \$ 100.000 en sus versiones para cancha de 11 y de 5.

La que aprovechó este espacio para ganar lugar en los estantes de las casas



Foto: Gustavo Fernández

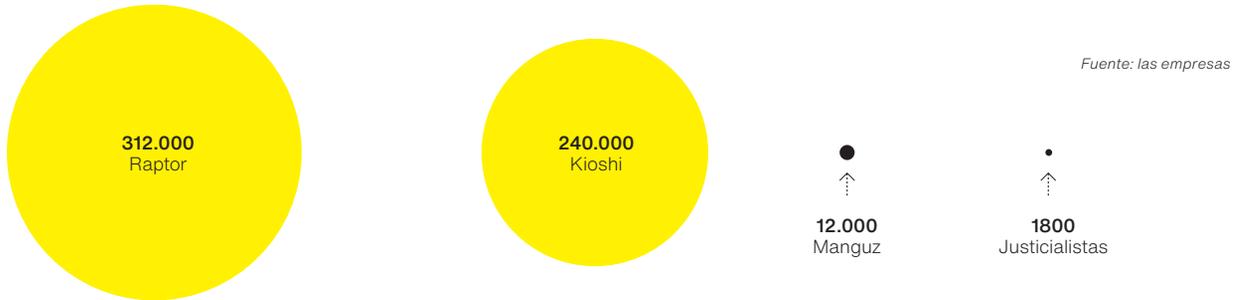
“A mis clientes les vendo cada par a US\$ 10,8. Si tuviera que importarlos me cuesta US\$ 19 solo para tenerlos”

Martín Amoros, fundador de Raptor

de deporte fue Topper, propiedad del grupo brasileño Sforza. “Pasamos de tener un share de 14 por ciento en 2021 a uno de 22 por ciento el año pasado. Y este año creemos que en fútbol vamos a crecer un 40 por ciento”, asegura Darío Rubaja, director Comercial de la marca. Junto a Umbro, Diadora, Lotto y Penalty

se sitúa un escalón por debajo en lo que respecta a precio con botines que oscilan entre los \$ 51.000 y \$ 62.000 con el San Ciro como figura. Este año planean lanzar su primer modelo fabricado íntegramente en su planta en Tucumán, el Artis, y esperan que represente un 20 por ciento de sus ventas en la categoría.

Los nuevos jugadores. Volúmen de botines proyectados para 2024



Otra que tiene todo listo para salir a morder en la categoría es Joma, que desde 2023 tiene a Brand Team como nueva licenciataria. La marca española empezó a producir botines en la planta de Senda, en Florencio Varela, donde históricamente se fabricaron los de Penalty. Su perspectiva es manejar un volumen inicial de 20.000 pares por mes. “Las restricciones de importación siempre distorsionan las condiciones de mercado y dan lugar a oportunidades”, comenta Pablo Braier, CEO de la firma. Y estas oportunidades también las

aprovecharon algunas compañías que no estaban ligadas al mundo del calzado deportivo.

Alternativas nac & pop

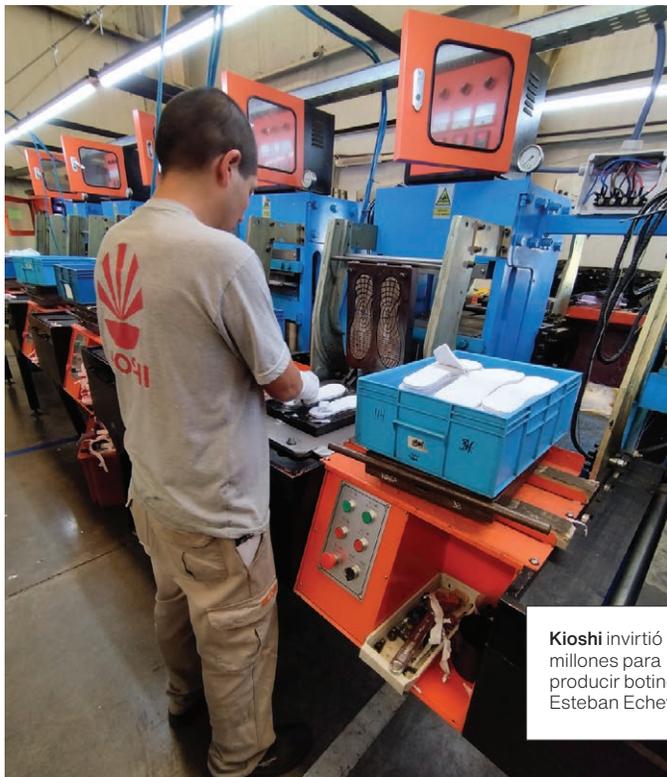
“Mi héroe es el de los alfajores Guaymallen”, exclama Amoros, dueño de Raptor. Y detalla: “Quería hacer algo económico de mucho volumen y bajo margen, pero llegar a todos el país”. Su política, indica, es sencilla: ninguno de sus botines puede venderse a más de \$ 15.000. Y estos precios los sostiene asumiendo buena parte del proceso productivo.

“Ahorro un montón de plata haciendo el aparado (N.d.R: proceso de unir todas las piezas de un calzado) con 26 máquinas de coser e inyectando las suelas de PVC”, destaca.

La marca del dinosaurio creció rápidamente desde su lanzamiento en 2021. A fines de 2023 hizo su primera exportación de 1500 pares a Uruguay y recientemente invirtió US\$ 15.000 para desarrollar una nueva línea de botines premium de caucho con la que planea agregar 200 pares de producción diaria. Sin embargo, todavía no logró penetrar con fuerza en las casas de deporte. “Pudimos entrar en tres o cuatro cadenas, pero hay marcas que los amenazan. Son como el perro viejo que no come ni deja comer porque no les entregan botines pero tampoco los dejan que me compren a mí”, reclama el emprendedor.

Kioshi hizo un intento de importar botines en 2017, pero decidió virar hacia la producción nacional en 2021 con una inversión de \$ 50 millones. “Nuestra estrategia apunta más al deportista amateur. Ese futbolista que juega torneos los fines de semana y busca un botín de calidad a un precio accesible”, asevera Emmanuel Fernández, socio de la compañía que ya produce hasta 15.000 pares por mes y prevé escalar a 20.000 durante este año.

Primero lanzaron el modelo para cancha de sintético y luego desarrollaron el segmento complejo. Esta unidad representa un 30 por ciento de su facturación con botines cuyos valores van desde los \$ 42.000 hasta los \$ 48.000. En su fábrica se ocupan de inyectar las suelas, tejer las capelladas y hacer la costura láser. La planta tiene capacidad



Kioshi invirtió \$ 50 millones para producir botines en Esteban Echeverría

para producir hasta 80.000 pares de calzado por mes.

“Hay fabricantes de calzado que no estaban en el mundo deportivo y en estos años se volcaron a fabricar botines”, comentan desde una planta industrial. Uno de ellos fue Justicialistas, la marca cordobesa cuyo fuerte son los zapatos de cuero. En 2021 lanzaron Barrilete Cósmico, su línea de botines de fútbol 5 elaborados con cuero vacuno nacional, y el año pasado vendieron 150 pares por mes. Otro caso fue el de Footy, la empresa dedicada al calzado infantil, que debutó con sus botines a fines de 2022.

A diferencia de otros jugadores, que importan las suelas y las capelladas, estas compañías se abastecen con proveedores y curtiembres locales. Ingratta SA, fabricante de las suelas Febo, incrementó en un 10 por ciento su volumen de producción de modelos para este tipo de calzado de nicho.

Lucas Aguilar se dio cuenta que faltaban botines tras hacer una pequeña búsqueda en MercadoLibre. Entonces reactivó las máquinas que usaba su papa, Hilarion, para hacer zapatillas de cuero y junto a su familia lanzó Manguz a mediados de 2021. De aquel trabajo artesanal pasaron a industrializar la producción con una inversión de \$ 1,4 millón que les permitió escalar a 600 pares por mes en su planta en Villa Soldati.

“Nosotros hacemos botines de cuero vacuno y la calidad es la misma que el de uno de primera marca. El tema es que ellos te los cobran el doble y en nuestro caso apuntamos a crecer por volumen vendiéndolo más barato”, remarca Aguilar. Los Manguz Hunter cuestan entre \$ 49.000 y \$ 51.000, según el modelo.

Justicialistas y Manguz utilizan cuero vacuno, en lugar de la variante sintética como es el caso de Kioshi y Raptor. Un metro de cuero natural puede costar entre \$ 8000 y \$ 9000, mientras que el valor del sintético es de aproximadamente \$ 5000, según detallan desde el sector. Con un metro de material se pueden fabricar entre cinco y seis pares.

Por el momento, Aguilar solo comercializa sus botines a través de MercadoLibre y su tienda online, además de algunas ventas en el showroom que tie-

nen cerca de la fábrica. En 2024 el objetivo es alcanzar los 1000 pares por mes y la planta incluso tiene capacidad para triplicar ese número. “La idea es acomodar el equipo de ventas para hacer alianzas comerciales y entrar a tiendas multimarca. Igualmente nuestro plan de marketing pasa por estar en escuelas de fútbol, clubes de barrio y en complejos de alquiler de canchas. Ahí queremos que nos vean”, resalta.

Estado de alerta

El fin de las licencias automáticas y del Sistema de Importaciones (SIRA) podría abrirle la puerta a que lleguen más botines terminados desde el exterior. Según la Cámara de la Industria del Calzado (CAIC), en 2023 se importaron 16,5 millones de pares y el rubro deportivo suele representar alrededor del 60 por ciento del volumen total. Entre 2018 y 2021 el valor de las importaciones de calzado cayó un 30 por ciento de US\$ 512 millones a US\$ 357 millones, de acuerdo al reporte de la consultora Claves.

Estas trabas y demoras en la autorización de importaciones llevaron a las compañías a reforzar su ensamblado local. Algunas incluso retornaron al país, como fue el caso de Penalty que en 2021 anunció su regreso con un plan de producción de 15.000 pares de botines por mes en la planta de Bicontinental Footwear Technologies en Chivilcoy, la ex Paquetá.

Traer al país un calzado terminado tiene un arancel de 35 por ciento, mientras que las partes pagan entre 15 y 28 por ciento. Además, desde diciembre de 2021 el Gobierno argentino estableció una medida antidumping que impide importar calzado desde China por un valor FOB inferior a US\$ 15,70 por par. Por ahora estos aranceles se mantienen, pero desde el sector, en particular las grandes marcas, ya negocian con algunos funcionarios de la secretaría de Comercio para que las partes tengan arancel 0. “Si no empiezan a bajar los costos, el consumo está muy frenado”, apunta Braier.

“Cada botín que entregamos se vende porque hay poco stock. El negocio podría ser más grande”, señala Rubaja, de Topper. El segmento, detalla, crece a un

ritmo del 10 por ciento anual, pero el uso específico de este tipo de calzado limita sus posibilidades. La compañía recientemente llevó adelante un estudio junto a la consultora de investigación Desatanudos y el relevamiento arrojó que solo el 15 por ciento de la población general juega al fútbol.

Ante la posible apertura importadora, los jugadores nacionales ya se pusieron en estado de alerta. “Nos estamos moviendo con cuidado, pero sin dejar de planificar. Tratamos de que el aumento de precios no impacte tanto en el producto final porque apuntamos a un público de clase media”. Comenta Fernández, cofundador de Kioshi. Por su parte, Nicolás Mendizábal, socio de Justicialistas, asegura que pusieron el freno de mano en sus planes. “Todavía no pudimos definir la próxima producción semestral porque sabemos que se va a complejizar el tema comercial. En otro contexto nos hubiera gustado sumar más variedad, colores o incursionar en botines de cancha de 11”, detalla. Durante la última semana la marca cordobesa redujo el precio de su modelo en un 13 por ciento y ahora se venden a \$ 65.500 en su tienda online.

Amoros revela que le ofrecieron importar las suelas y las capelladas desde Taiwán pero prefirió continuar fabricándolas en su planta. “A mis clientes les vendo cada par a US\$ 10,8. Si tuviera que traerlos terminados desde afuera, entre flete y demás, me cuesta US\$ 19 solo para tenerlos en mis manos. Hoy no tengo ningún tipo de competencia directa en el segmento”, analiza. Tras la última gran devaluación Raptor incrementó el valor de sus botines en un 40 por ciento.

“Todavía no hay una alerta de que vaya a haber una invasión de calzado importado”, afirma Horacio Moschetto, gerente de la CAIC. El directivo agrega que la oportunidad para el segmento está en incrementar el porcentaje de ensamblado nacional. Y concluye: “El calzado deportivo a nivel mundial tuvo un incremento grande en precios y hoy en los Estados Unidos ronda los US\$ 100. No es que van a venir zapatillas de primera línea a precios más accesibles de los que ya están en el mercado”. <AP>

Management

Paranoia de la hiperproductividad

En momentos de crisis, ser productivo es una característica por demás valorada. Pero los expertos advierten que “pasarse de rosca” puede hacer que esos beneficios mermen. ¿Hay un límite para el trabajo?



Casi sin detractores, la hiperproductividad venía conquistando elogios y siendo uno de los rasgos que las empresas más valoraban de los talentos. Sin embargo, algunos especialistas en salud mental encendieron la alarma: ¿qué pasa con quienes se exigen para rendir al máximo y hasta competir con sus compañeros?

Lo cierto es que en este tiempo en el que el 94 por ciento de los trabajadores argentinos asegura sufrir de *burnout*, según un estudio reciente de Jobint, desde los departamentos de People o RRHH empiezan a mirar con atención cuánto se presiona a los talentos. Hay que tener en cuenta, además, que el número de los “quemados” viene subiendo año tras año y que el país tiene el récord de la región.

“En recursos humanos la hiperproductividad está asociada al concepto de eficacia y eficiencia. La eficacia se da a la hora de alcanzar los objetivos y la eficiencia es la medida de que estos se alcanzan con el menor gasto de recursos, tiempo e infelicidad posible. Mientras la Generación X solía caracterizarse por cumplir sus objetivos como sea —aunque eso implicara extender su horario laboral o trabajar fines de semana—, las nuevas generaciones buscan más la felicidad personal, resignando —a veces— el alcance completo de objetivos al considerar que pueden hacer “más de una cosa a la vez”. Tienen más presente la balanza tiempo libre y trabajo”, detalla Jimena García, responsable de Head Hunting en Ceta Capital Humano.

En este sentido, María Celeste Torresi, Chief Culture Officer de Santex, destaca que “apuntar a la hiperproductividad sin una mirada holística de la persona puede llevarnos a una estrategia de corto plazo, en la que el desempeño del colaborador puede no ser sustentable”.

“Buscar y desarrollar un liderazgo y management *data-driven*, y diseñar una organización basada en habilidades y talentos es transversal a todas las industrias y áreas de una compañía”, reflexiona Torresi.

Matiana Behrends, socia y directora Capital Humano en Advisory de Grant Thornton Argentina es clara al definir los efectos de la hiperproductividad: “es una habilidad que si bien es aparentemente muy positiva para la organización, en el largo plazo puede contribuir a generar problemas en los individuos que sienten que necesitan estar todo el tiempo entregando resultados, lo que puede llevar a trastornos de ansiedad y otros problemas de salud mental”.

“No hay que confundir la hiperproductividad con lo que pueden ser objetivos desmedidos e inalcanzables. Cuando estos son demasiado ambiciosos y ningún resultado, por más favorable que sea, resulta satisfactorio para la dirección, la presión se vuelve desmedida, el clima de trabajo es insostenible y las personas empiezan a sufrir”, advierte Federico Carrera, cofundador y COO de High Flow.

En estos casos, dice este experto en *management*, “los gerentes siguen haciendo fluir los deseos de los directivos sobre los empleados y el equipo termina sufriendo, ya sea por falta de motivación, de reconocimiento o por desmembramiento”.

Las personas tienen hoy una tendencia hacia la hiperproductividad, y esto sucede en todos los ámbitos. “En nuestra vida diaria podemos pensar que estamos mirando dos o tres redes sociales por día, muchas veces al mismo tiempo, tratando de abarcar lo que pasa en nuestras casas y en la vida de los demás; cuesta decir que no a compromisos, y nos genera una agenda llena de actividades que muchas veces nos llevan a la fatiga y a la superficialidad. Lo mismo sucede a nivel laboral: se está en todo y

Diseñada para superar tus expectativas



NEW
CR-V

 **HONDA** UTILIZA  **INFINIA**


HONDA

en nada a la vez”, cuenta Eugenia Hereñú, COO de VISMA Latam.

Buena o mala para el equipo

Según Ramiro González Forcada, CEO de The Flock, esta es una habilidad que se desarrolla en un equipo. “No es sencillo identificar si alguien individual es hiperproductivo, y sería difícil analizarlo sin verlo trabajando en el día a día. Si se busca que haya orientación a resultados y un alto nivel de compromiso y motivación para conseguirlos. En el caso de industrias tecnológicas y de la gestión de equipos remotos, más aún. Porque las metodologías ágiles te permiten medir entregables y entender cómo se avanza”.

Ahora, si hay una persona dentro del equipo que sea más productiva, esto lo que genera es que el resto “quiera ponerse a tiro y busque tratar de avanzar más rápido también. Siempre que se fomente la colaboración en los miembros de cada equipo, no hemos experimentado conflictos. Y para esos casos, el rol del líder de cada tribu es fundamental”, completa González Forcada.

“Durante mucho tiempo hemos creído que cuanto más hacemos, mejores somos, cuando en realidad nuestro cerebro necesita disfrutar de ‘*la dolce far niente*’ (‘lo dulce de no hacer nada’ por su traducción del italiano) para que aparezcan esos momentos eureka. En pocas palabras, se trata de producir más en menos tiempo”, afirma Luciana Psenda, marketing manager de Bonda.

Sin embargo, no siempre es una *skill* positiva. “A largo plazo, los efectos negativos de esta tendencia pueden resultar más profundos que aquellas ventajas que traería en el corto. Esto sucede porque se han normalizado comportamientos poco saludables, como el trabajo excesivo y la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal, en pos de siempre dar esa milla extra”, describe Psenda.

“El tiempo libre genera espacio para que la persona pueda pensar y reflexionar y si logra hacerlo, seguro genere mejores ideas de las que podría tener siendo hiperproductivo”, complementa Jesica Descalzo, People Manager de Bonda.

Actualmente, señala Inés Puente, HR Lead de Microsoft para Argentina &

CSULATAM, “debemos alentar a los integrantes de los equipos a mantener un equilibrio entre su vida personal y su vida profesional. Para eso, buscamos brindar espacios en los que puedan trabajar de forma flexible y se enfoquen en tres puntos claves: lugar, proceso y persona. No medimos a los empleados por su productividad, sino por el impacto que tienen en los proyectos en los que trabajan”.

“En relación al impacto en el equipo, debe ejercerse un buen liderazgo que establezca objetivos claros, fomente el reconocimiento y vele por que la hiperproductividad no fomente un desequilibrio con impacto negativo en la salud. La motivación y la valoración del esfuerzo y trabajo forman parte de un círculo virtuoso cuando se promueven ambientes y equipos hiperproductivos”, explica Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina.

El entorno influye

“En un contexto tan volátil, en el que las exigencias económicas nos superan, es más complicado mantenerse al margen”, afirma Victoria Loza, directora de Recursos Humanos & Sustentabilidad de Adecco Argentina y Uruguay.

¿Por qué? “Es que ser productivo pasa a ser prioritario porque es una manera de corresponder a las múltiples obligaciones que tenemos, a la vez que nos presionamos por demostrar que somos valiosos en nuestro trabajo”.

Al mismo tiempo, esta experta lanza una alerta sobre lo que puede producir la hiperproductividad: “ansiedad, agotamiento, alteraciones en el sueño y, paradójicamente, una disminución de la productividad en términos de eficacia, ya que este tipo de personas son menos creativas, menos organizadas y tienen menor capacidad para resolver conflictos”.

“El miedo al despido hace que la hiperproductividad esté más presente, lo que puede llevar a que no se resuelva el fondo de las temáticas para las que la persona fue contratada y que termine en una licencia no deseada por problemas de salud o con fin de la relación laboral, ya que la persona no puede lograr los objetivos”, indica Hereñú.

“Cuando este afán por ser productivos se lleva a niveles extremos puede afectar significativamente el bienestar y la salud mental de los colaboradores. En la actualidad, el agotamiento y el estrés laboral están en aumento. La falta de tiempo para el descanso, el desarrollo de las actividades personales y la reflexión pueden llevar a una disminución en la calidad de vida y en la ejecución de las tareas laborales, lo cual obliga a cada vez más compañías a reimaginar la manera en la cual estas conciben el equilibrio entre rendimiento y bienestar”, detalla Romina Diepa, People Partner Manager de WeWork.

Por eso, según la investigación *Más allá de la revolución híbrida* realizada por WeWork, en conjunto con Michael Page, cerca del 79 por ciento de los colaboradores argentinos afirman que la flexibilidad y los modelos híbridos de trabajo han contribuido a la mejora de su salud mental. “Mientras que el 81 por ciento afirma que este modelo hace posible una mayor productividad laboral. Esto contribuye a lograr un balance entre la vida personal y la profesional”, suma Diepa.

“Si bien la presión constante por ser eficientes, mal canalizada y mal entendida puede traer aparejado implicancias nocivas para la salud mental. La hiperproductividad pretende ser considerada una verdadera solución. Es que está demostrado al implementarse determinadas acciones como dejar el trabajo repetitivo a las máquinas, abocarse de lleno a realizar una tarea a la vez, contar con una estrategia definida que incluya Plan, Do, Check, Act y manteniendo un ritmo constante por lapsos determinados se logran reducir considerablemente los tiempos, minimizar errores y gracias a ello dedicar más tiempo a la creatividad y la innovación”, enumera Soledad Grande Novoa, coordinadora de Gestión de Talento de Auren.

Esto, para la analista, no solo trae beneficios a nivel personal, “sino que promueve un ambiente de trabajo más creativo y estimulante en el que se fomentan las posibilidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional”, concluye. <AP> *Marysol Antón*

*Imágenes meramente ilustrativas. Los productos no se encuentran en escala real.



Escáneres
Móviles



Escáneres
de Escritorio



Escáneres
de Cama Plana

Digitalizar es ahorrar.

Los escáneres Epson son robustos y fáciles de usar.

Dedica tu tiempo de trabajo a los asuntos importantes aprovechando las ventajas que solo nosotros podemos garantizarte con equipos versátiles y prácticos. [ScanNow](#)

- **Robustos y fáciles de usar**
- **Reconocidos internacionalmente**
- **Software integrado**
- **Confiables**

Encuentra el escáner perfecto para tu empresa en:
www.epson.com.ar



La necesidad de las empresas locales de ser diversas e inclusivas, las lleva no solo a redefinir sus políticas de reclutamiento, sino también a promover una integración real para que finalmente impacte en el negocio.

En los últimos años el concepto de diversidad amplió su significado, sumando a las tradicionales nociones de etnia y género otras dimensiones relacionadas a habilidades, orientaciones sexuales, identidades, nivel socioeconómico y edad. En este escenario, las empresas se esfuerzan por generar un ecosistema de trabajo en el que convivan las diferencias.

“Una fuerza laboral inclusiva y diversa implica la participación de individuos con diversas perspectivas. Pero claro que, en algunas situaciones, la diversidad se ve expuesta a segregación y discriminación, principalmente debido a juicios, prejuicios, estereotipos y otros factores”, dice Carolina Brana, líder de Comunicación Externa y Sustentabili-

dad de Adecco Argentina & Uruguay. Sin embargo, implementar la diversidad en los equipos de trabajo puede resultar todo un desafío mientras que, por un lado, la empresa se enmarca en un cuadro estratégicamente definido de misión, visión y valores en común, por el otro, la pretensión de apertura que supone la diversidad exige una multipli-

cidad de formas de entender y de hacer las cosas, algo que pareciera poner en jaque la armonía de la convivencia.

En este sentido, vale considerar una diferenciación clave: “primero hay que saber distinguir entre diversidad e inclusión. La diversidad significa incorporar personas de culturas, religiones, capacidades, antecedentes socioeconómicos, edades y géneros distintos. La inclusión va un paso más adelante, implica que todas las personas sientan que las diferentes perspectivas son bienvenidas y respetadas, y que tienen el mismo acceso a las oportunidades para contribuir al éxito de la organización”, explica Carolina Brana.

En esta misma línea, Agustina Aromando, responsable de gestión de personas de la consultora aqnitio, toma la palabra de la especialista en diversidad e inclusión, Verna Myers. “Diversidad es que te inviten a la fiesta, inclusión es que te saquen a bailar”, explica la analista norteamericana.

“La diversidad consiste en reconocer las diferencias entre las personas que conforman una organización, sus identidades y orígenes. Mientras que la inclusión es valorar y aceptar realmente estas diferencias, y creer que son un beneficio para la empresa, en todos los aspectos donde impacta”, apunta Aromando quien sostiene que “La diversidad existe, la reconozcamos o no. Y está claro que la diversidad y la inclusión tienen una razón social, moral y de justicia, además de una razón empresarial. El desafío es ser buenos observadores y ejecutores de la inclusión”.

La diversidad organizacional en números

Según estadísticas de Adecco Argentina, desde 2021 ha crecido la contratación de mujeres en un 202%, aunque habría que hacer un doble clic sobre aquellos roles o industrias tradicionalmente masculinizadas, además de los puestos de liderazgo, para ver si se avanzó realmente o no en términos de género.

Además, aumentó un 137,5% la contratación de personas mayores de 50 años y se están contratando más del do-

ble de jóvenes (128,7% de aumento). “Esto se debe a un cambio de paradigma que estamos transitando, en el que se pone más el foco en las habilidades blandas que en la experiencia o las titulaciones”, explica Brana.

Por otro lado, se mantiene sin cambios el crecimiento de un 3,7% en la contratación formal de personas extranjeras y, el 9% de empleabilidad de la población económicamente activa con discapacidad.

Por dónde comenzar

Este aprendizaje que implica transitar hacia una cultura más diversa es algo que las empresas están empezando a incorporar desde el momento de reclutamiento. “Actualmente vemos cambios en el proceso de selección al implementar filtros en base a algoritmos, esto deja de lado los sesgos que podría llegar a tener cualquier persona en una entrevista (siempre que los algoritmos hayan sido programados sin sesgos). La inteligencia artificial (IA) genera más oportunidades para los candidatos, sin olvidar que frente a una entrevista siempre hay una persona de RR.HH. que ejerce su decisión, “por eso se le debe brindar herramientas para que la diversidad sea

algo natural en los procesos de selección”, explica Brana.

El mayor logro, coinciden los especialistas, se da cuando las empresas realizan estos cambios en su estrategia y propósito, porque ahí es cuando se genera la verdadera posibilidad de generar un cambio ético, de innovación, de mejora en la toma de decisiones y aumentar la productividad. Una táctica para adaptarse a las expectativas cambiantes de una fuerza laboral diversa y globalizada.

Desde aqnitio indican otro punto de inicio a tener en cuenta, “incluir lo diverso en nuestra cultura organizacional e institucionalizar políticas de inclusión que acompañen en esta recepción. En esta línea, que sea la organización la que se adapta a sus colaboradores, y no viceversa. Ésta es una decisión que está en manos de la conducción, y que debe integrarse a la identidad de la compañía. La clave es ubicar la diversidad, la equidad y la inclusión como una revisión completa de la forma de pensar y operar de la empresa, y no solo cómo una tarea de RRHH”, explica Aromando.

Para delinear un propósito, una estrategia y un plan de acción con una visión a largo plazo es necesario: “crear una política de diversidad e inclusión que revise

Ventajas de promover una cultura inclusiva



el lenguaje, las acciones de integración, la conciencia y la promoción de la diversidad. En esta instancia se pueden implementar acciones para construir un entorno cada vez más diverso e inclusivo; establecer metas e indicadores de inclusión. Esto también se articula con crear políticas de contratación y, finalmente, desarrollar un plan de comunicación interno, para promover el entorno que deseamos”, detallan desde aqnitio.

Para encarar esta transformación cultural, desde 2021 en ManpowerGroup cuentan con el Comité local de Diversidad e Inclusión en Argentina, conformado por colaboradores voluntarios que realizan actividades para crear y promover ambientes diversos e inclusivos, generando igualdad de oportunidades y conciencia para comprender los beneficios de una cultura más abierta. Además, poseen programas de formación e inserción laboral para personas con discapacidad, jóvenes de bajos recursos, refugiados y migrantes, talentos mayores de 45 años, mujeres víctimas de violencia o que hayan estado privadas de la libertad. “La iniciativa ‘Construyendo Puentes hacia un mundo laboral más inclusivo’, busca incentivar a nuestros clientes a participar en la construcción de un valor social compartido, dándoles la posibilidad de ofrecer empleo y formación a personas en desventaja”, afirma Gustavo Aguilera, Director de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina.

Gestionar la diversidad

Existen muchísimos estudios que han demostrado que la diversidad es un factor que influye directamente en cómo rinden los equipos. Y, para sorpresa de muchos, las empresas que poseen equipos más diversos performan mejor. “Sus resultados financieros son ampliamente mejores que los de aquellas que mantienen una estructura tradicional en sus equipos”, explica el abogado Ezequiel Canle Santamaria y apunta que “en Argentina, si bien existe una normativa vinculada a la empleabilidad o sistema de ‘cupos’ en el ámbito público -como por ejemplo, el cupo laboral para personas travestis, transexuales y

“La diversidad, la equidad y la inclusión deben ser una revisión completa de la forma de pensar y operar de la empresa, y no solo una tarea de RR.HH”.

Agustina Aromando, de aqnitio.

transgénero-, en el sector privado no hay aún una reglamentación fuerte con el foco en fomentar la conformación de equipos ampliamente diversos” Lamentablemente, aún la diversidad depende mucho de la buena voluntad y compromiso de las empresas

“La gestión de la diversidad va mucho más allá del simple cumplimiento normativo social: es más probable que el equipo sea más empático y proactivo si distintos puntos de vista y experiencias son bienvenidos. Conjugar diversas miradas permite a las empresas tener procesos y soluciones más creativas y con enfoques menos limitados, adaptándose más fácilmente a las sociedades diversas en que vivimos”, resume Brana. La transición hacia la diversidad es un objetivo que requiere un trabajo continuo. Para gestionarla es esencial iniciar transformaciones desde la estrategia de contratación, ampliando el alcance para identificar a un grupo diverso de candidatos calificados.

Una vez que los individuos forman parte del equipo, es imperativo considerar las capacitaciones sobre diversidad, de manera que se detecten situaciones que hace unos años no eran tan visibles. Incluso, son muy valiosos los recursos como evaluaciones de clima laboral, que permiten comprender mejor las dinámicas dentro de la organización, analizar la cultura y el entorno de la empresa, y seguir mejorando en esta transición.

“El rol de los líderes es clave a la hora de motivar los cambios y dinámicas que sean necesarias implementar para que los empleados se sientan valorados e incluidos de igual manera”, resumen desde Adecco.

Valor organizacional

Un fenómeno contemporáneo que se da es que las empresas en las que hay diversidad suelen ser más atractivas para los

candidatos. A su vez, esto fomenta la retención de empleados. Las compañías que no fomentan la inclusión tienen una tasa de abandono más alta que las que sí. En palabras de Santamaria esto sucede porque “estamos aprendiendo a ver lo nutritivo y saludable de las diferencias, tanto de la diversidad de orígenes, de intereses, de proyecciones, conocimientos como, sobre todo, de la diversidad vinculada a la aceptación de las diferencias”.

En estrecha relación con esto, el relevamiento de ManpowerGroup llamado “La nueva era del potencial humano”, la Generación Z, que representará el 27% de la fuerza laboral para el 2025, exhibe opiniones sólidas en relación con la diversidad, equidad, inclusión y pertenencia. Sin embargo, el 68% de los colaboradores de este segmento expresan insatisfacción con el progreso de sus lugares de trabajo en la instauración de un entorno laboral diverso e inclusivo, y un significativo 56% no consideraría aceptar un puesto sin un liderazgo diverso.

“Las empresas deben enfocarse en crear empleo ampliando la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia; aumentando la empleabilidad individual y brindando a los colaboradores un mayor control de su prosperidad para que puedan sentirse seguros de que tienen las habilidades para hoy y mañana”, resume Gustavo Aguilera.

Afortunadamente, la evolución del concepto de diversidad está llegando a un estado de madurez desde lo conceptual. Como explican desde aqnitio, estos últimos años hemos aprendido que “a lo largo del tiempo, la diversidad sigue teniendo cuatro etapas de maduración: Exclusión (cuando los grupos no son tenidos en cuenta); Segregación (cuando las minorías se agrupan para formar un colectivo aparte, y tampoco son convocadas por el resto), Integración (cuando el grupo minoritario se integra al conjunto mayor, pero sigue actuando de manera diferenciada) y finalmente Inclusión (cuando todos los integrantes interactúan sin diferencia alguna, conformando un mismo grupo)”. En este último estadio sucede la madurez de las políticas de diversidad.

<AP> Mariana Brizi



UN SEGURO QUE TE PROTEGE A VOS Y TAMBIÉN A TODO LO QUE TE RODEA

Por cada seguro de Life, hacemos un aporte que protege a la naturaleza.

 **Life** SEGUROS
Tu forma de vivir

UNA EMPRESA DE
 **SGST**
Grupo Financiero

lifeseguros.com.ar



[/LifeSegurosArgentina](https://www.facebook.com/LifeSegurosArgentina)



[/lifeseurosargentina](https://www.instagram.com/lifeseurosargentina)



[/lifeseurosargentina](https://www.linkedin.com/company/lifeseurosargentina)



[@LifeSeguros](https://www.youtube.com/@LifeSeguros)

N° de inscripción SSN
Registro N° 0251

Departamento de Orientación
y Asistencia al Asegurado

0800-666-8400

www.argentina.gob.ar/ssn



SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

Opinión

Por Mariela Mociulsky

CEO y fundadora de Trendsity

Uno de los aspectos en los que se destaca McDonald's es en el apoyo al desarrollo profesional de jóvenes desde los 16 años. Posicionada como la primera empleadora joven de la región, brinda oportunidades laborales, capacitaciones y proyección laboral y desarrolla acciones concretas a partir de relevamientos específicos. Desde Trendsity -consultora especializada en investigación, innovación estratégica y tendencias- contribuimos aportando insights para la toma de decisiones a través de sondeos que sirven para mapear temáticas e impulsar propuestas transformadoras.

Entre los estudios que presentó Trendsity junto a McDonald's en Argentina y en Brasil, se destacó que el 89 por ciento de los jóvenes entre 16 y 26 años identificaba la falta de experiencia previa como principal obstáculo para la inserción laboral. La falta de confianza y oportunidades también juegan en contra para conseguir trabajo: sólo uno de cada cuatro se siente seguro sobre su futuro.

Con estos datos en la mano, Arcos Dorados creó más puestos de trabajo, profundizó las capacitaciones (84 por ciento de los jóvenes consideran que las empresas podrían colaborar con las políticas de promoción del empleo joven a partir de la formación) e impulsó estrategias para motivarlos a permanecer en los puestos con horarios flexibles y foco en la conti-

La información: clave para tomar decisiones e impulsar estrategias exitosas

El caso McDonald's y la consultora de tendencias Trendsity



Universidad de la Hamburguesa, un campus en el que se capacitan jóvenes argentinos y latinoamericanos

nuidad de sus estudios. Desde la plataforma MCampus, más de 19.300 jóvenes cursaron módulos vinculados a la inteligencia emocional, finanzas personales, emprendedurismo, atención al cliente, salud y bienestar, entre otros. La cadena es uno de los mayores generadores de primer empleo formal de la región: el 85 por ciento de los colaboradores son jóvenes de menos de 25 años y la mayoría estudia al mismo tiempo que realiza su primera experiencia laboral formal. "La educa-

ción en sintonía con el trabajo es fundamental para que aquellos que están dando sus primeros pasos en lo profesional sepan cuál puede ser su futuro", destaca David Grinberg, vicepresidente de Comunicaciones Corporativas de Arcos Dorados. En los estudios de opinión realizados con Trendsity, el 51 por ciento de los jóvenes considera la educación como un clave para el futuro y el fortalecimiento de habilidades.

Desde la creación de la Universidad de la Ham-

burguesa, el campus virtual, cada vez son más los jóvenes argentinos y latinoamericanos que se suman a la plataforma en busca de cursos y contenidos específicos. En el informe de Trendsity, que indagó sobre las áreas de estudio que motivaban más a las juventudes, el 85 por ciento señaló la importancia de capacitarse en habilidades complementarias a la educación formal que estén "en línea con lo que se busca en el mercado laboral". Entre ellas se destacan Trabajo en equipo (73 por ciento), Innovación y emprendedurismo (50 por ciento) y Ventas y atención al cliente (44 por ciento).

El estudio reveló también que el 98 por ciento de los encuestados considera importante a la transparencia. En Argentina, solo el 20 por ciento confía en la transparencia de los procesos de elaboración de comida en restaurantes de servicio rápido, pero un 41 por ciento se muestra confiado en la de McDonald's gracias a iniciativas como "Puertas Abiertas", una campaña que se realizó el Día de la Transparencia para dar a conocer qué pasa en la cocina con los procesos de seguridad alimentaria, higiene y limpieza. Adicionalmente, siete de cada 10 consultados considera que una compañía es transparente al "ser abierta, responsable y comprometida"; no alcanza con declararse "responsables", sino que los consumidores demandan ser involucrados por las marcas y viceversa. <AP>



beconnected

eSIM

***VIAJÁ CONECTADO Y EVITÁ EL
ROAMING INTERNACIONAL***



DISPONIBLE EN

App Store



DISPONIBLE EN

Google Play



Hacia un comercio

Mientras las empresas miden su huella ambiental y procuran reducirla o compensarla, el nuevo contexto ofrece condiciones



Por Mariana Brizi

Toda actividad deja rastros de gases de efecto invernadero (GEI) y la Organización Meteorológica Mundial (OMM) da cuenta que la concentración del mismo en la atmósfera alcanzó un nuevo récord en 2019 y no ha dejado de crecer.

El GEI multiplicado por 11 desde 1961 ya representa el 60 por ciento del impacto total del hombre en el medio ambiente, según estimaciones de la Global Footprint Network. En este contexto, la opción de reducir o compensar la huella de carbono es el camino para mejorar la eficiencia, consumiendo energía de origen renovable, llevando a cabo campañas de concienciación; o bien invirtiendo en proyectos ambientales, pagando impuestos verdes o comprando toneladas de CO2 en el mercado internacional de emisiones, entre otras acciones posibles a llevar a cabo.

En este sentido, vale mencionar una novedad que trajo la “Ley Omnibus”, que mantiene atentas a las empresas de todos los sectores, porque contempla varios artículos en los que faculta al Poder Ejecutivo Nacional a generar un sistema de comercio de emisiones (mercado regulado de carbono) para dar la capacidad de asignar derechos de emisión de

GEI a cada sector y subsector de la economía, compatibles con el cumplimiento de las metas de emisiones para 2023.

Desde la Mesa de Carbono Forestal Nacional explican que “esto se haría mediante el establecimiento de límites anuales y derechos de emisiones. Se posibilita, asimismo, establecer un mercado de derechos de emisión de GEI, en el cual quienes hayan excedido su meta puedan, a su vez, vender los servicios a aquellos que los necesitan para lograr su objetivo y evitar la penalización”.

Belén Silva, Ingeniera Química y consultora especializada en ambiente explica que “el Mercado regulado es un mecanismo que funciona, es valioso, y es algo que existe en muchos países del mundo, pero, de todas maneras, vale destacar que en Argentina solo alrededor del 10 por ciento de emisiones provienen de las industrias, el resto es todo energía, transporte, residuos, agro, desforestación, etc. Es decir, que estas industrias que entrarían en el mercado regulado no representan un gran porcentaje nacional de emisiones”, por eso, detalla enfáticamente, que en la nueva reglamentación habría que especificar a qué tipo de industria se reglamenta “si se empiezan a regular a las empresas de energía o de combustibles fósiles, ahí ya sería mayor el porcentaje que se abarcaría de las



de emisiones

que incentivan a redoblar el compromiso. Las implicancias de la Ley Ómnibus para generar un mercado regulado de carbono.



Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por su sigla en inglés).

Por otra parte, otro punto a tener en cuenta sobre esta novedad es que “hasta hoy la ley sólo se enfoca en sectores y actividades ‘emisoras’ pero no prevé la posibilidad de compensar con créditos de carbono provenientes de proyectos externos a las actividades obligadas a reducir, como por ejemplo, los proyectos de carbono forestal o del agro, actualmente conocidas como Soluciones Basadas en la Naturaleza”, remarca Juan Pedro Cano, Coordinador de la Mesa y agrega que “a nivel internacional, las iniciativas proactivas desde el Estado para el impulso de mercados de carbono regulados han generado impactos interesantes no solo en reducción de emisiones sino también en conservación, manejo sustentable y restauración de ecosistemas como por ejemplo en la Unión Europea, California y México, entre otros”.

Los especialistas de la Mesa creen que la propuesta puede ser muy interesante, no solo para limitar y reducir emisiones de GEI, sino también para promover el desarrollo de proyectos de carbono en el país que puedan aportar a los procesos de reducciones de emisiones que se procura. Además, observan, de esta manera se pueden promover proyectos de reduc-

ción o captura de emisiones en sectores clave como el forestal, y de esta manera servir de incentivo a la conservación, manejo sustentable, restauración de bosques y plantación y manejo mejorado de plantaciones.

Compensar la huella

Hay dos tipos de empresas que compensan su huella de carbono, por un lado, aquellas que no logran reducir su impacto y lo llevan a los límites establecidos por ley, de acuerdo a las emisiones permitidas a su sector productivo. En este caso, dichas organizaciones deberán compensar el excedente dentro del Mercado Regulado. Pero también existe el Mercado Voluntario, en el que las empresas que deciden ser carbono neutral acceden por propia decisión.

Cuando se habla de compensar, básicamente se trata de solventar algún tipo de proyecto que, por su aporte al ambiente compense las emisiones generadas. Generalmente estos proyectos consisten en el desarrollo de energías limpias, que vayan reemplazando a los combustibles fósiles, protección de bosques con el objetivo de prevenir la deforestación, o actividades de reforestación de ciertas zonas protegidas, entre otros.

¿Cómo calcular la huella de carbono?

Cuando se habla de emisiones, es importante entender que existen tres niveles. El alcance 1 tiene que ver con las emisiones directas de una empresa, como las que surgen de sus procesos de producción. El alcance 2 involucra a las emisiones derivadas del uso de energía por parte de la empresa; mientras que el Alcance 3 está vinculado a las emisiones sobre las cuales la empresa no tiene control directo (como por ejemplo, las que emiten sus proveedores). Si bien hasta hace algunos años cada inventario de emisiones de alcance 1 y 2 se consideraba suficiente para presentar un informe, hoy las empresas comprendieron la importancia de incorporar las emisiones indirectas para que el impacto pueda evaluarse y reducirse de manera más efectiva. Existen numerosas herramientas gratuitas y muy sencillas para calcular la huella de carbono personal o empresarial, en poco tiempo. La calculadora de la ONU considera aspectos clave como tipos de consumos, espacios, transporte habitual, gestión de desperdicio o residuos tecnológicos. Y en el caso específico de la medición de la organización existen software que ofrecen una visualización integral y adecuada, sumado del asesoramiento profesional, algo que resulta muy útil porque permite identificar un estado de



situación preciso, que en muchos casos no resulta tan evidente, y la información básica fundamental que se necesita para saber por dónde avanzar. La medición permite, además, destacar el desempeño ambiental de una organización en cuanto a comunicación corporativa, puede ser utilizada como herramienta de concienciación y, principalmente, es un instrumento eficaz para la gestión energética.

Silva menciona que “a través de las NDC cada país se compromete y asigna para sí mismo un límite de emisión de GEI. Se trata de límites que marcan a las industrias un tope de emisiones y genera una regulación de mercado. Dentro de ese mercado, las industrias que más emisiones generan, superando el límite asignado, deben comprar obligatoriamente bonos de compensación de huella”.

En este sentido, la nueva reglamentación supuestamente estaría impulsando a las empresas a entrar a este mercado regulado, aunque habrá que ver cómo se implementa, a través de qué Secretaría o Ministerio. Cano afirma que “es necesario que el establecimiento de un mercado regulado de carbono contenga también normas que establezcan claridad y certidumbre sobre aspectos clave para el desarrollo y comercialización de proyectos de carbono, para facilitar su libre



comercialización definiendo y delimitando claramente el ámbito de intervención gubernamental y garantizar la transparencia en las transacciones”.

Compromiso corporativo

Los especialistas coinciden en que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un norte a nivel global que permiten a las empresas conocer dónde están, para luego entonces tomar acciones para mejorar. Las empresas que más indagan acerca de cómo trabajan y qué impacto generan todas sus acciones son las que logran ser más innovadoras a la hora de encontrarle la vuelta a la transformación organizacional. Así, se pueden ver algunos ejemplos locales de compromiso con la reducción de su huella de carbono.

Desde el sector financiero, una de las principales compañías bancarias explica que su objetivo es mitigar un 5,4 por ciento de las emisiones de carbono operacionales y continuar compensando el 100 por ciento de esta huella. Además, la empresa identificó que su consumo de energía eléctrica genera más del 90 por ciento de las emisiones de carbono, por lo que se enfocaron en la eficiencia energética y la incorporación de energías renovables para mitigar las mismas. A nivel de compensación, algunas empresas como Banco Galicia tienen sus propios proyectos de bosques, como el “Bosque Galicia”, un proyecto junto a Bayka y Eco House, donde se plantaron 5.200 árboles desde 2022.

Desde una de las principales compañías de telecomunica-



ciones explican que sus relevamientos arrojaron que sus emisiones de alcance 1 incluyen el uso de gas natural para el tratamiento de tintas y recubrimientos de sus hornos, calentar agua para los procesos de lavado, quemar compuestos orgánicos volátiles e oxidadores térmicos y la calefacción ambiental. Mientras que sus emisiones de alcance 2 se componen de la electricidad utilizada en los procesos de producción. Y las de alcance 3 representan el 92 por ciento del total de las emisiones y son las que dependen de otros eslabones de la cadena de valor. En ese sentido, la empresa se propuso reducir el 55 por ciento de las emisiones de GEI de alcance 1 y 2, y reducir el 16 por ciento de las emisiones de GEI de alcance 3 para 2030 a través de medidas como llevar la eficiencia energética en un 30 por ciento, lograr un 75 por ciento de energías renovables para 2025 y 100 por ciento para 2030, rediseñar productos de manera que sea más livianos y alcanzar una tasa de reciclaje del 90 por ciento a nivel global.

Algo similar sucede con empresas de tecnología, donde la huella de carbono se mide desde hace más de una década, incluyendo el consumo de combustibles fósiles y electricidad en oficinas, viajes de colaboradores hacia el trabajo, compra de bienes y servicios, teletrabajo, viajes de negocios, entre otros aspectos relevantes para su operación. Y para compensar esta huella la compañía implementa medidas que van desde la compra de bonos de carbono hasta la participación en programas de compensación validados por certificadoras internacionales reconocidas, como Gold Standard o VERRA. Este

enfoque garantiza que las emisiones que no se pueden mitigar directamente se contrarresten de manera efectiva. Muchas empresas ya se sumaron al objetivo de convertirse en Net-Zero, contribuyendo a limitar el aumento de la temperatura media global a 1,5°C por encima de los niveles preindustriales”

Desde otros sectores productivos menos regulados y más relacionados directamente con la naturaleza, las bodegas por ejemplo, miden también sus emisiones GEI. Hoy, las empresas trabajan para lograr también la reducción de la dependencia de combustibles fósiles dentro de las instalaciones de la bodega. Otra de las principales medidas son la instalación de paneles solares y el trabajo conjunto con proveedores para reducir emisiones indirectas, por ejemplo, abordando el packaging o reduciendo el peso de las botellas.

En un país en el que la medición de la huella de carbono todavía no es obligatorio y en el que, recién ahora quizás comienzan a establecerse límites de emisión, es de destacar las ambiciosas iniciativas que ya protagonizan las principales empresas de todos los sectores. Si nos preguntamos a qué se debe esto, el compromiso organizacional es una de las respuestas posibles. La otra, de igual magnitud y peso, es la evidente necesidad de ser partes de un ecosistema económico local e internacional en el que cada vez más los consumidores, clientes y proveedores valoran y exigen un comportamiento ambiental adecuado. En este desafío están embarcadas todas las empresas, y solo resta seguir mejorando. La suma de voluntades potencia los resultados. <AP>



La ambición por el cambio

Con una agenda ambiental que cada vez les exige ser más protagonistas del cambio, las organizaciones locales apuntan a metas concretas, medibles y de gran impacto.

Producción: Mariana Brizi

ALOT

En 2023, la empresa sumó productos sostenibles con impacto positivo y ese cambio abarca desde artículos compostables así como productos formulados con esencias naturales. Además, se introdujeron muebles fabricados con cartón y regalos empresariales confeccionados con materiales reciclados o biodegradables. “A los efectos de evitar el uso de botellas de plástico también se incorporaron purificadores de agua y máquinas para hacer soda”, detalla Germán Di Carlo, presidente y CEO de ALOT y agrega que poseen un fuerte compromiso con la sostenibilidad, abogando por prácticas comerciales éticas como parte fundamental de su filosofía empresarial. Con el objetivo de potenciar aún más estas iniciativas, encabezó personalmente un Comité de Sustentabilidad Interno encargado de proponer nuevas prácticas. Estas decisiones están muy alineadas con las preferencias de los jóvenes, quienes optan cada vez más, por productos que no afecten el medio ambiente.

Arcos Dorados

Durante 2023, Arcos Dorados trabajó en la estrategia ESG “Receta del Futuro”, su objetivo es impactar positivamente en aquellos sectores en donde hay mayores oportunidades de lograr un cambio significativo. Además, incrementó sus esfuerzos en concientizar sobre sustentabilidad con actividades de limpieza de playa en la costa y recupero de plástico en eventos y ferias. En esta sintonía, la firma desarrolló una generación de 25 restaurantes, construidos bajo un modelo 2.0. Esta iniciativa sustentable se enfoca en diferentes líneas como el ahorro y uso eficiente de recursos (agua y energía), separación de residuos, uso de materiales sustentables y un modelo de construcción eficiente. “Lo que permite generar un menor impacto ambiental y contribuir a la reducción de un 36 por ciento de la huella de carbono de la operación para el 2030”, según Daniel Arena, gerente corporativo de Compromiso Social y Desarrollo Sustentable. Otro aspecto importante, el lanzamiento de la campaña “Mc-

Donald's vio en mí”, una plataforma permite dar a que conocer la trayectoria personal y profesional de quienes pasaron por la compañía, cómo fueron sus experiencias y el rol que desempeñan hoy en día, siendo parte de un proceso de crecimiento y meritocracia; lo que evidencia que, el paso por McDonald's ha sido un espacio de crecimiento y oportunidades.

AUSOL

Autopistas de Sol tiene bajo su concesión el mantenimiento y la conservación de 890 hectáreas verdes. Su función de pulmón es crucial, no solamente para los vecinos frentistas y para los usuarios que transitan a diario las autopistas, sino para todas las comunidades que viven en esas zonas. En 2023 se plantaron más de 600 árboles, entre jacarandas, crespones, tuyas y oleas verdes que, se suman a los más de 33.000 ejemplares ya existentes que se preservan. Se recolectaron y donaron 3631 kilos de papel. Junto con Autopistas del Oeste, “es la primera

concesionaria vial en el país en respaldar primer camión de reparto urbano 100 por ciento eléctrico, reduciendo así el 58 por ciento de las emisiones de CO2 anuales, equivalente a 38.000 nuevos árboles adultos en Autopistas del Sol”, según Francesc Sánchez Farré, director general de ambas firmas. En 2023, se reemplazaron las luces tradicionales por LED en el ramal Pilar, logrando un 50 por ciento de ahorro energético. De esta forma, se instalaron 1250 lámparas.

Autopistas del Oeste

Autopistas del Oeste cuenta con 430 hectáreas. Su función de pulmón y producción de oxígeno y absorción de dióxido de carbono, entre muchas otras funciones, lo cual es una pieza clave para la sostenibilidad. “El impacto positivo de la empresa alcanza no sólo a los vecinos frentistas, sino también a los usuarios que transitan a diario la autopista y a la comunidad en general que vive en esas zonas” dice Francesc Sánchez Farré, director general de la empresa. En 2023 se plan-



taron más de 2.000 ejemplares, entre álamos, sauces, fresnos y pinillos alcanzando un total de casi 20.000 plantas y árboles de distintas especies, tipos y portes que se preservan como el capital forestal. Equipos de profesionales especializados se dedican a diario en la revisión individual de cada ejemplar, identificando aquellos que puedan requerir tratamiento o reemplazo. Junto con Autopistas del Sol, es la primera concesionaria vial en el país en respaldar el 100 por ciento de su consumo eléctrico con fuentes renovables, reduciendo así el 58 por ciento de las emisiones de CO2 anuales, equivalente a plantar 20.000 árboles.

AYSÁ

Durante 2023, AYSÁ continuó trabajando en el plan de obras de expansión de redes de agua y cloacas para el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2030 N°6 propuesto por la ONU. Finalizó un importante plan iniciado en 2020, instalando más de 4000 km de cañerías y beneficiando a más de 1.700.000 personas con el servicio de agua y 1.200.000 con el de cloacas. Además, se dio inicio a la puesta en marcha del Sistema Riachuelo, la primera gran ampliación del sistema cloacal que se construye de manera completa desde 1945. Esta obra se traduce en mejoras concretas en salud pública para más de 4,5 millones de personas dentro del área de concesión de la empresa. Asimismo, desarrolló acciones para lograr mayor eficiencia del sistema en términos operativos, energéticos y económicos a partir de la renovación de



1. Obras de expansión de redes de agua y cloacas de Aysa. 2. Primer camión 100 por ciento eléctrico de Cervecería y Maltería Quilmes. 3. Casi 20.000 plantas y árboles forman parte del capital forestal de Autopista del Oeste.

redes para reducir las pérdidas de agua potable durante el proceso de distribución. Mediante el uso de tecnología satelital, la firma detectó 8,5 fugas por kilómetro en 2023. Una vez finalizado el diagnóstico y la renovación de las cañerías, se prevé recuperar 49,5 millones de litros de agua potable por día, la cantidad suficiente para abastecer a 123.000 habitantes.

Barbieri

Durante el último año Barbieri lanzó el Plan Habitar 2030, que representa una iniciativa para enfrentar la crisis social y ambiental: “Este plan se apoya en el potencial innovador del modelo constructivo en Barbieri, el compromiso del equipo y la colaboración con organizaciones asociadas en su cadena de valor” enfatiza Juan Francisco Barbieri, gerente de Innovación y Sustentabilidad. Por otra parte, a través del Proyecto de Energías Renovables, la empresa instaló más de 1700 paneles fotovoltaicos en la planta industrial de Burzaco, generando una capacidad instalada de 945 kWh y reemplazando potencialmente el 45 por ciento del consumo anual de energía eléctrica. Esto equivale a retirar 280 automóviles anualmente en términos de emisiones de CO2. Además, la Huella de Carbono se situó en 175.889 kWh, destacando la capacidad de producción de Barbieri y evitando la emisión de 65.144 kg de CO2eq mediante el uso de fuentes de energía limpias. “Este esfuerzo refleja el compromiso de la empresa en brindar soluciones constructivas para obras sustentables” explica Juan Francisco Barbieri.



BDO

Para BDO la sustentabilidad es un pilar esencial dentro de la organización, durante 2023 y desde el comité ConcientizaRSE, la empresa desarrolló trabajo sobre las temáticas niñez, educación y primer empleo, diversidad, inclusión y cuestiones ambientales. La firma recibió el sello ALPA de nivel 1 Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático luego del informe sobre la medición del impacto de la huella de carbono en sus sedes. Por segundo año consecutivo, y como resultado de una encuesta realizada junto a LIDE a más de 100 líderes de diferentes industrias, se redactó un informe del grado de desarrollo de políticas y departamentos ESG en las organizaciones. En 2023, todos los Managing Partner de BDO Internacional (Argentina incluida) suscribieron al compromiso de NetZero 2030, y en el encuentro anual Rethink Summit 2023 se construyó una agenda empresarial basada en la economía circular y regenerativa, con participación de speakers y asistentes de todo el continente. Por último, la firma trabajó junto a las siguientes organizaciones: BA Convive: talleres sobre diversidad e inclusión; UCEMA, Encuentro Anual Haciendo Caminos; Fundación Potenciar Solidario, Asociación Israelita Argentina Tzeire Agudath Jabad, Itatí Educa, Cascos Verdes, Fundación Konex, A la Par, Proyecto Mochis, Fundación Alianza Cultural Hebrea, Junior Achievement y, Casita de Los Niños (Virrey del Pino).

Camuzzi

Camuzzi es proveedor de un servicio público esencial y agente transformador comprometido con el desarrollo



1. Ausol reemplazó luces tradicionales por LED en el ramal Pilar. 2. Emova busca soluciones más sustentable y eficiente para la movilidad. 3. EY Argentina recuperó tierras que luego fueron devueltas a reservas naturales provinciales.

sostenible. Durante 2023 agregaron valor al servicio desde otros ejes transversales al negocio, con proyectos concretos sobre educación, prevención, capacitación y empleo, arraigo, cultura local y emprendedurismo. En el plano ambiental, se continúan gestionando operaciones, recursos y desechos de acuerdo a los requisitos le-

gales y reglamentarios particulares de la industria. En 2023, se concluyó la primera etapa del Proyecto de Medición de la Huella de Carbono de "Identificación de Emisiones y Remociones de GEI", definiendo los límites de la organización para el cálculo de la Huella de Carbono. Gracias al proceso de clasificación de residuos, median-

te la iniciativa Ecoceniceros se reciclaron caños de polietileno residuales para ser transformados en colectores que fueron donados a distintos municipios para mitigar el impacto ambiental de las colillas de cigarrillo en la vía pública, según detalla Rodrigo Espinosa, gerente de Relaciones Institucionales. Finalmente, se efectuaron estudios de impacto ambiental de forma previa en todas aquellas obras sensibles que pudieran generar consecuencias no deseadas en el entorno a fin de mitigarlas.

Carrefour

Las iniciativas de desplastificación en Carrefour han alcanzado desde 2018 las 1132 toneladas de plástico evitado. Según mediciones de Unplastify, gracias a la reducción del packaging plástico en productos Carrefour y de la marca de indumentaria TEX, o el uso de bandejas de cartón en productos de panadería, se logró reducir el plástico. A nivel federal se complementan con el programa Puntos Verdes, que consiguió la recuperación de más de 670 toneladas de materiales reciclables en 171 espacios de 12 provincias y 40 municipios. En la misma línea, en 2023, el rescate de alimentos se consolidó, alcanzando las 1209 toneladas recuperadas desde 2018 y reduciendo el desperdicio de comida en más de 19 provincias. Bajo la misma premisa, se realizó la segunda edición del Carrefour Lab que trabaja en la incubación y aceleración de emprendimientos de propuestas innovadoras e impacto positivo en productos o servicios relacionados al retail. Se realizaron 35 horas de mentorías para cinco proyectos



acelerados con cuatro mentores y ocho horas de workshop para los 25 emprendimientos. También brindaron dos horas de vinculación entre emprendedores para potenciar la sinergia.

CCU

Con el propósito de crear experiencias para compartir un mejor vivir, la empresa busca liderar iniciativas para cuidar y desarrollar a las personas, hacer un buen uso y regenerar los recursos del planeta. Es por eso que cuenta con una estrategia de sustentabilidad que contempla ocho pilares de acción con metas ambiciosas al 2030. Esa Estrategia de Sustentabilidad plantea metas concretas. En 2023 la empresa profundizará en la iniciativa ReCCUpero que, junto al apoyo de cooperativas, gobierno y otras compañías, busca rescatar, valorizar y reinsertar envases de aluminio, vidrio, papel, cartón y plástico, para que vuelvan a estar en el ciclo de producto y ser reutilizados por la sociedad. En 2023 se logró valorizar más de 2000 toneladas, en partnership con ocho cooperativas, con quienes generamos trabajo verde rentado para un promedio de 270 personas por mes, en 10 ciudades. A su vez, Villavicencio viene trabajando con Fundación Avina y Latitud R en su programa Recuperadores que ya está presente en 47 ciudades, con 56 organizaciones, más de 40.000 beneficiados y más de 3000 toneladas recuperadas cada mes. También se encuentra en marcha Full Responsible, junto a las municipalidades de Santa Fe, Luján y Salta para concientizar sobre las consecuencias del consumo de alcohol al volante, da cuenta Juan Pablo Barrale,

gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad.

Cencosud

Jumbo, Disco y Vea implementaron diferentes acciones basadas en estrategias sostenibles concretas. Desde hace 13 años las tres marcas gestionan Rescate de Alimentos para donar alimentos aptos para el consumo y artículos de primera necesidad. Desde hace seis años Veá impulsa "Cocina Saludable en Comedores", en el marco de su programa Nutriditos, junto a la Red Argentina de Bancos de Alimentos. Disco realizó la 7ma. edición de Mujeres Transformadoras que, junto a Voces Vitales Cono Sur, permite capacitar y brindar herramientas para fortalecer emprendimientos liderados por emprendedoras de Buenos Aires y Córdoba. Easy, en alianza con Fundación Oficios, acompañó el dictado anual de talleres de oficios diversos a más de 125 personas que buscan desarrollar sus habilidades, con la finalidad de mejorar su inserción laboral. Unicenter lanzó el programa "Ventajas de permanecer en la escuela" con Junior Achievement para fomentar que los adolescentes continúen con su escolarización. En 2023 se reciclaron 533 kilos de plástico, que se transforman en objetos que pueden adquirirse en Easy y para 2024 el objetivo es mantener las acciones de impacto social y ambiental, ampliarlas a más provincias y sumar nuevas propuestas.

Cervecería y maltería Quilmes

Entre los hitos de la empresa se destaca la evolución de Gauchada, que engloba la estrategia de impacto social

de la compañía y se apoya en la venta de un producto, la cebada perlada, reinvertiendo sus ingresos en iniciativas de impacto. "Por cada paquete vendido de Gauchada, la compañía hace llegar cebada perlada a organizaciones de la sociedad civil" según Vaneza Vázquez, gerenta de Crecimiento Inclusivo y Sustentabilidad. En 2023, Gauchada llegó a 930 OSC y más de 253.800 personas; y entregó 26.800 platos de cebada perlada a comedores de CABA y Gran Buenos Aires. Firme en su compromiso de ser carbono neutral a 2040, la compañía disminuyó un 42 por ciento sus emisiones en logística de 2017 a la actualidad, mediante un plan de eficiencia en rutas y carga, e incorporó el primer camión de reparto urbano 100 por ciento eléctrico de Argentina a su red de distribución, que se carga con una estación de paneles solares instalada en su centro de distribución en el Mercado Central. Cervecería y Maltería Quilmes incursiona en agricultura regenerativa y orgánica, trabaja junto a sus 1100 productores agropecuarios en la adopción de buenas prácticas agronómicas que contribuyen a la restauración del ecosistema y la captura de carbono. Continúa desarrollando 27 Eazy, la primera cerveza hecha con malta de agricultura regenerativa. También se alió a la pyme Micelio.bio para producir hongos comestibles a partir de bagazo de cebada, un subproducto del proceso cervecero que se usa como sustrato para cultivarlos, impulsando la circularidad en la industria

Danone

En la transición hacia un sistema de packaging circular y con bajas emisiones de carbono, Danone logró que el

95 por ciento de los empaques en Argentina sean reciclables o reutilizables y que se reduzca un 8 por ciento el uso de plástico virgen.

Asimismo, amplió el alcance del "Programa Recuperadores" de reciclaje inclusivo, articulado con el fondo de inversión Danone Ecosystem, la Fundación Avina y Fundación Interamericana. "El programa alcanza a 56 cooperativas en 47 ciudades y 6582 recuperadores urbanos. "Se lograron recuperar: 280 tns/mes de PET y 4.012 tns/mes de material reciclable" señaló la vocera de la marca Ana Guerello. Enfocados en reducir la huella de carbono, se anunciaron nuevas alianzas globales para impulsar la innovación y buenas prácticas en la reducción de metano: la Global Methane Hub y Dairy Methane Action Alliance. A nivel local potenciaron el trabajo junto a los tamberos para medir su huella y proponer mejoras para su reducción. También redujo el consumo energético y las rutas de distribución de Danone, volviéndose más eficientes. La firma lleva adelante el programa de "Desperdicio Cero" que busca eliminar las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y también en góndolas. En 2023, se recuperaron más de 500 toneladas de alimentos que fueron donados a 66 organizaciones sociales. Danone busca generar impacto positivo en lo social, económico y medioambiental, por eso mide y evalúa su operación bajo la certificación internacional B Corp. Hoy, el 97 por ciento de la facturación proviene de negocios certificados B.

Eidico

Desde su nacimiento, Costa Esmeralda es un proyecto



sustentable y amigable con el medioambiente. Las principales iniciativas de 2023 fueron: preservación de flora y fauna, con programas de reforestación del bosque de pinos a través del vivero del barrio (hasta la fecha se han entregado más de 1000 pinos) y campañas como Plantamos Costa o Feliz Primavera; campañas vecinales de limpieza de playa y puntos de reciclaje con tres eco puntos, siete eco estaciones y 24 tachos de basura diferenciados distribuidos en todos los sectores comunes. En la última temporada, se recolectaron más de 40 toneladas de residuos; el proyecto de fabricación de atrapadores de arena para restaurar y preservar el cordón dunícola logró subir el nivel de playa más de 80 cm lo que redujo el avance de la línea de costa en momentos de sudestada y favoreció la aparición de flora nativa. “Este caso de éxito fue presentado en el Simposio Internacional de Prácticas de Restauración Ecológica realizado en Neuquén en noviembre de 2023” enfatiza Diego Lanusse, director de Sustentabilidad de EIDICO; Plan integrado de movilidad sustentable, que contempla desde el uso del espacio público hasta medios de transporte como vehículos particulares, Costa Bus y senderos peatonales con pasarelas que comunican todos los paradores; la Preservación del recurso acuífero a partir del desarrollo de sistemas urbanos de drenajes sostenibles (SUDS) instalados en distintos puntos críticos de Costa Esmeralda, favorece el ciclo hidrológico, contribuyendo a la recarga del acuífero.

Electrolux

La compañía de electrodo-

mésticos tiene como objetivo que sus fábricas cambien a fuentes de energía renovables, como la solar, la eólica y la biomasa. Como parte de ello se encuentran instalando paneles solares y otras mejoras para generar su propia energía renovable. Para lograr eficiencia de recursos incrementó el uso de materiales reciclados en sus productos, mientras continuó invirtiendo en su propio plástico reciclado: Carborec®. Dado que el acero es el material que más usa, también trabaja para cambiar su suministro a acero a base de chatarra. Para ayudar a cerrar el ciclo, su objetivo es diseñar productos teniendo en cuenta la circularidad mejorada y los materiales reciclados. Sus compromisos son: 85 por ciento de reducción de emisiones de carbono en las operaciones para 2025; 25 por ciento de reducción de emisiones de carbono en el uso del producto; cero residuos a relleno sanitario; operaciones climáticas neutrales para 2030; neutralidad climática en toda la cadena de valor; alcanzar el 65 por ciento de energías renovables para 2025; 50 por ciento de contenido reciclado en los envases; y 50 por ciento de plásticos reciclados para 2030.

Emova

El Subte es la solución más sustentable y eficiente para la movilidad en las grandes ciudades (transporta la misma cantidad de personas que 900 autos). Con el objetivo de profundizar su el positivo, Emova implementa soluciones que promueven la eficiencia energética, la reducción de emisiones de GEI y la adecuada gestión de residuos. “Contamos con la certificación ISO 14001 en la Línea H y estamos trabajan-

do para ampliarla a toda la Red. Tenemos formaciones cuyo sistema de frenado permite un recupero energético de alrededor del 30 por ciento. Hemos optimizado el consumo energético en un 41 por ciento. Las escaleras mecánicas se ralentizan automáticamente al no ser utilizadas, reduciendo su demanda energética en un 35 por ciento y disponemos de cestos en las estaciones para separar los residuos reciclables”, explica Mariana Giacumbo, gerente de Relaciones Institucionales y Medios y agrega que “entendiendo la educación como un aspecto fundamental para la construcción de ciudades más integradas y sustentables, participamos de iniciativas como el programa Futuro Egresados de Fundación Cimientos donde acompañamos a jóvenes para que terminen sus estudios”.

EY

Durante 2023, EY Argentina continuó trabajando en el desarrollo y fortalecimiento de los tres pilares de su estrategia de RSE que son Emprendedorismo, Educación y Diversidad e Inclusión. Desde hace muchos años EY asumió un compromiso con la Sustentabilidad y uno de los mayores retos a corto plazo es la descarbonización del negocio mientras acompaña a sus clientes en ese camino. A nivel global, la firma está comprometida a ser carbono negativo para el año 2025, con el fin de reducir las emisiones totales de GEI en 40 por ciento de los tres alcances, respecto del año base 2019. En 2023 junto a Banco de Bosques y a través de una donación de la firma, EY Argentina recuperó tierras que luego fueron devueltas a re-

servas naturales provinciales. En esta oportunidad la contribución estuvo destinada a la plantación de árboles nativos (Araucarias) en la reserva estricta de “San Antonio” en la provincia de Misiones. “Teniendo presente el compromiso con el medioambiente llevamos adelante la actividad voluntaria de limpieza de costas en las playas de Vicente Lopez y para cerrar el año, en diciembre se midió la huella de carbono en su fiesta de fin de año, la cual será compensada, indicó Mirta Maglietta, gerente de RSE y Sustentabilidad de EY Argentina.

EY GDS

En línea con políticas de sustentabilidad de EY a nivel global, EY GDS Argentina se compromete a desarrollar una verdadera conciencia ambiental en su operación, multiplicando el impacto positivo desde la oficina hacia los hogares de los colaboradores y la comunidad. Gracias al trabajo en conjunto entre diferentes áreas, en 2023 la empresa obtuvo la certificación Plata de Oficinas Conscientes, un programa continuo para la mejora en la gestión del impacto ambiental. Para lograr la certificación Plata, la firma profundizó acciones de conciencia ambiental que ya venía desarrollando: implementaron medidas para reducir el plástico en un 100 por ciento en las oficinas, instalaron sensores de movimiento para reducir el consumo de energía y reemplazaron las luces por luminarias LED para contribuir a la reducción del consumo eléctrico. EY GDS Argentina se convirtió en el primer centro de servicios globales de EY en obtener un reconocimiento de este tipo. Es-

Grupo
San
Cristóbal



Estés donde estés,
lo tuyo
está protegido.



San Cristóbal
Seguros



te proyecto inició una conversación sobre la importancia de la Certificación de Oficinas Conscientes en la red de centros de servicios de la firma internacional.

Fortinet

En 2023 y por segundo año, Fortinet fue incluida entre las empresas más sostenibles de la industria de software y servicios en los Dow Jones Sustainability Index (DJSI) global. Su programa incluye el progreso en su compromiso de emisión neta cero de gases de efecto invernadero en toda su cadena de valor para 2050; el liderazgo en eficiencia energética de productos: los modelos de firewalls lanzados desde 2022 consumen 66 por ciento menos de energía en promedio que generaciones anteriores; el uso de empaques de productos por ciento eco-friendly, a partir del reemplazo por papel biodegradable, cartón o subproductos reciclados; el fomento de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI); la contratación de mujeres creció 30 por ciento en los dos últimos años, la capacitación de 1 millón de personas en ciberseguridad para 2026, a través de iniciativas del Instituto de Entrenamiento de Fortinet y alianzas contra el ciberdelito; contribución activa en la anticipación, análisis e interrupción del cibercrimen a través de iniciativas conjuntas con el Foro Económico Mundial, INTERPOL, gobiernos y asociaciones de la industria. “La responsabilidad social es una parte integral del negocio y mejora la forma en que se trabaja, nos conectamos, innovamos e impactamos el mundo que nos rodea”, explica Barbara Maignet, SVP, líder

global de Sustentabilidad.

GDN

GDN Argentina busca construir comunidades fuertes; transformar y mejorar la sustentabilidad de sus operaciones y cadena de valor. Su objetivo es lograr una mayor eficiencia en el consumo de energía, la optimización de procesos y la correcta gestión de los residuos; así como crear oportunidades de desarrollo económico para nuestros colaboradores y pequeños y medianos proveedores de todo el país. En esta línea, durante el 2023 GDN fortaleció su programa de Rescate de Alimentos, un proyecto que tiene como objetivo recuperar aquellos productos que son aptos para el consumo y que -por algún motivo (como la rotura de empaque, por ejemplo)- no pueden ser comercializados, evitando su desperdicio. El año pasado, la empresa donó más de 208.000 unidades de alimentos a la Red Argentina de Bancos de Alimentos y a Cáritas Argentina para ser distribuidos en los comedores o instituciones locales. Por otro lado, la firma ofrece productos y genera eventos comerciales que promueven el consumo responsable. “Sólo como referencia, en el último año ofrecimos un 53 por ciento más de productos de polipapel, reduciendo un 17 por ciento la oferta de productos plásticos”, señaló Juan Pablo Quiroga, director de Relaciones Institucionales de GDN Argentina y responsable de la estrategia de sostenibilidad del Grupo De Narváez para Argentina, Ecuador y Uruguay. Actualmente, la firma está sustituyendo las bandejas de plástico empleadas para la ven-

ta de alimentos. Esto posibilita eliminar más de 430.000 kilos de plástico.

Genneia

En 2023, Genneia lideró el sector de energías renovables en Argentina, alcanzando el 20 por ciento del total de la capacidad instalada verde y el 91 por ciento de la generación en el país. Debido a la puesta en operación del Parque Solar Tocota III, en San Juan, la empresa alcanzó 1 GW (1000 MW) de capacidad instalada renovable, “un hito sin precedentes en el país, que contribuye a la descarbonización de la matriz energética nacional”, destacó Gustavo Castagnino, director de Asuntos Corporativos, Regulatorios y Sustentabilidad. El desarrollo de su tercer parque solar requirió una inversión de más de US\$ 50 millones, obtenidos a través de la emisión de obligaciones negociables calificadas como bonos verdes. Genneia evitó la emisión de 1,66 millones de toneladas de carbono, contribuyendo a la reducción de gases de efecto invernadero y al cuidado del medio ambiente. Además, se puso en marcha el Parque Solar Sierras de Ullum, también en San Juan, y actualmente continúan los avances del Parque Eólico La Elbita en Tandil, que entrará en operación a fines del 2024. Durante el último año, la firma publicó su tercer reporte de sustentabilidad, de conformidad con los estándares GRI, respondiendo a todos los indicadores y manteniéndose en un modelo de triple impacto. Al finalizar el año, colocó su 11° ON Verde. Con esta acción, la empresa refuerza su liderazgo en el mercado argentino de bonos verdes, donde emitieron ONs por un valor cer-

cano a los US\$ 700 millones en 2 años.

Grupo Traslada

La empresa de soluciones de movilidad corporativa plantó durante 2023 y por tercer año consecutivo, 500 árboles en la Yungas tucumanas y en la Reserva Natural San Sebastián de la Selva, con el objetivo de ser una empresa CO2 Neutral, reduciendo así los gases de efecto invernadero y compensando la huella causada por su actividad. “Esta política de RSE seguirá vigente en 2024 y ya está en proceso de medición a través de Seamos Bosques, quien analiza, evalúa y determina cuántos árboles se deberán plantar para compensar la huella de CO2 generada en 2023 por los vehículos de su flota”, detallan desde la empresa. También se profundizó la política de sustentabilidad durante 2023, potenciando el trabajo en los algoritmos que asignan de manera automática e inteligente los viajes a los vehículos. “Con la optimización de recorridos, logramos ahorrar hasta un 20 por ciento de combustible y emisiones de carbono, mientras que con la asignación de viajes inteligentes, conseguimos que los vehículos circulen el 85 por ciento del tiempo con un pasajero a bordo”, explica Gonzalo Santander, CEO del Grupo.

Henkel Argentina

Henkel se compromete con el cuidado del medioambiente desde su modelo de negocio, transformando sus procesos, productos y el uso de materias primas para hacer un uso eficiente de los recursos. En ese sentido, la planta productiva de Chivilcoy, en



Todo lo que te mueve

Nos mueve la búsqueda de un mundo mejor, por eso desarrollamos nuevas tecnologías para la movilidad sustentable.



8 de cada 10 vehículos electrificados vendidos en Argentina son híbridos Toyota, que en promedio reducen las emisiones de CO2 en un 30%.

HYBRID.

PAUTA VALIDA PARA LA REPÚBLICA ARGENTINA - Imágenes ilustrativas. Especificaciones y equipamiento son sometidos a cambios según las exigencias de otros mercados. Para mayor información, consulte en www.toyota.com.ar - Toyota Argentina S.A - CUIT: 33-67913936-9 - Planta Industrial Zárate: Ruta 12, Km 81 (B28000FA)



donde se realizan adhesivos, cuenta con un tratamiento de efluentes y residuos biosólidos basado en la lombricultura. Luego de la fase de decantación, se procesan los residuos y se mezclan con lombrices en montículos de tierra que los transforman en materia orgánica. “De esta manera conforman un compost que luego sirve de abono para la tierra, completando un ciclo de producción limpia” explicó Cynthia Ríos, directora de Comunicación Corporativa para Latinoamérica. Gracias a este proceso, se reutilizan unos 2.500 metros cúbicos de agua en el proceso productivo y se generan 50 metros cúbicos de compost. La compañía realizó el programa “Mundo de Investigadores” en nueve países de Latinoamérica donde está presente. La iniciativa promueve el desarrollo de pensamiento crítico y habilidades científicas, a través de experimentos y del aprendizaje de conceptos básicos de sostenibilidad y economía circular, para niños y niñas de 6 a 12 años. En 2023 se brindaron 103 talleres con la participación de 11.750 niños, quienes hicieron actividades relacionadas con diferentes áreas de la industria química. Por ejemplo, se enseñó cómo convertir materia prima en pegamento y a cuidar el medioambiente en todos los procesos, incorporando en sus experimentos el ahorro de energía, reciclaje de papel, renovación de materias primas y cuidado de la salud de las personas.

JetSMART

Algunas de las acciones que genera JetSMART para conservar la biodiversidad es apoyar el compromiso de la Fundación Temaikèn en la protección del huemul, espe-

cie en extinción que la aerolínea lleva en la cola de sus aviones. La empresa asegura el traslado del personal y las cargas hacia la Patagonia, donde está ubicado el centro de recría para estos animales en el país. Este proyecto vio nacer hace unas semanas, al primer huemul en esta estación. Además de contar con una flota de aviones que reducen 50 por ciento la huella acústica y ahorran un 20 por ciento de combustible, JetSMART lanzó a finales de 2021 un programa de separación de residuos a bordo, para realizar sus operaciones de manera amigable con el medio ambiente. La iniciativa implica la identificación y separación de los residuos reciclables generados durante cada vuelo y la convierte en la única aerolínea de Argentina que cuenta con un programa de este tipo. Entre noviembre de 2021 y diciembre de 2022, más de 4.700.000 pasajeros participaron de este programa. Finalmente, la empresa cuenta con una política de ahorro y cuidado del agua, motivo por el cual en cada vuelo inaugural se reemplazan los tradicionales arcos de agua por actividades lúdicas junto a los pasajeros que forman parte de ese viaje. Teniendo en cuenta que cada bautismo utiliza 11.000 litros de agua. En 2023 la aerolínea (que tuvo nueve vuelos inaugurales) ahorró 99.000 litros de agua en total.

KPMG

KPMG cuenta con una iniciativa global que enuncia sus compromisos colectivos y acciones de ciudadanía corporativa organizadas en cuatro categorías: planeta, personas, prosperidad y gobernanza. “De allí, se desprenden objetivos y metas específicos para trabajar en sos-

tenibilidad”, da cuenta Romina Bracco, socia líder de Sostenibilidad & Servicios ESG de KPMG en Argentina. En línea con el compromiso de descarbonización, bajo el pilar Planeta, la firma hace un seguimiento de su huella de carbono (alcance 2) en todas sus oficinas y compensa las emisiones de CO2. El por ciento de la electricidad utilizada durante el año fiscal, fue generada a partir de fuentes renovables (parque eólico), instrumentado a través de Certificados I-REC. Siguiendo con el compromiso con la educación, dentro del pilar Prosperidad, KPMG apoya distintas iniciativas y programas sociales. En 2023, contaron con la participación de más de 300 colaboradores que donaron su tiempo y conocimiento para acompañar iniciativas sociales. Algunas de ellas son: “Construyendo el Futuro” junto a Fundación Cimientos, “Celebrar es compartir”, “Vuelta al Cole”, “Día de la Niñez”, “Tejido Solidario”, “Actividades de Aproximación”, entre otras. Ese mismo año, la firma llevó adelante la segunda encuesta de materialidad, para identificar los temas prioritarios para la gestión de sostenibilidad, reconocimiento de oportunidades y seguir focalizando esfuerzos y recursos. La misma fue dirigida a todos los grupos de interés de la empresa, obteniendo un alto nivel de compromiso y respuesta por parte de estos.

La Caja

La estrategia corporativa de sustentabilidad está conformada por cuatro ejes de trabajo. El primero es DEI (Diversity, Equity & Inclusion) que tiene que ver con mejorar el equilibrio generacional y de género, equidad e in-

clusión. A través del eje The Human Safety Net del Grupo Generali, la empresa aseguradora participa del proyecto Familias para comunidades de Colonia Urquiza, La Plata y del Norte Argentino donde se mejora la calidad de vida a más de 3000 familias y niños/as desde su inicio mediante talleres de crianza y oficios. En 2023, La Caja creó la Fundación THSN, la cual permitirá llegar a más familias y ampliar el alcance con las comunidades con las que trabaja actualmente. En materia de Seguridad Vial Sustentable, durante 2023 y en conjunto con el GCBA, la firma continuó ofreciendo Clínicas de Conducción Segura para mujeres con el objetivo de resignificar el rol de la mujer en el escenario vial, apoyando a las mujeres que tienen licencia en sus primeras experiencias al volante. Participaron más de 200 mujeres. En lo relacionado a medio ambiente, La Caja desarrolla un Programa de reducción y separación de residuos y se han retirado de la compañía, todos los elementos de un solo uso, reemplazándolos por un kit especial, en donde cada empleado cuenta con sus objetos para reutilizar en la oficina. Desde la empresa afirman que el objetivo para 2024 es continuar el trabajo establecido como eje principal las campañas de comunicación y sensibilización, siendo parte del proceso de transformación que atraviesa el mundo y la compañía.

Lartirigoyen

En 2023, la empresa de agro negocios inauguró en Pehuajó un Centro Logístico de última generación para el almacenamiento de agroinsumos. La construcción



también se dio en base a estos pilares, por lo que durante la obra se gestionaron los residuos y se minimizó su impacto. El centro logístico de Lartirigoyen hace un uso eficiente de la energía mediante la incorporación de sensores, tecnología LED, se usaron chapas transparentes para aprovechar al máximo la luz natural y se autoabastece de energía renovable a través de paneles solares. En cuanto al recurso agua, la firma ha elaborado medidas de eficiencia tanto en el uso como en el almacenamiento, instalando los sistemas de grifería con corte automático, recolección y reutilización de agua de lluvia en tareas de riego y saneamiento. Con el objetivo de favorecer el entorno y la biodiversidad local se han instalado barreras perimetrales verdes. Desde la firma destacan que la construcción llevada adelante por Lartirigoyen será el primer depósito para almacenamiento de productos fitosanitarios en el Cono Sur en alcanzar la Leed Certification Platinum que respalda su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, reduciendo emisiones de dióxido de carbono y ahorrando energía.

Lenovo

En Lenovo, se desarrolla tecnología inteligente de manera sostenible y consciente con el compromiso de tener un planeta más sano. Por eso, "somos el primer fabricante de PC del mundo con un objetivo de cero emisiones netas para el 2050, validado por la iniciativa Science Based Targets" indica Juan Martín, director ejecutivo y country manager de Argentina y CAC (América Central y Caribe). La compañía reduce



1



2



3



4

1. Eidico promueve ampañas de limpieza de playa y puntos de reciclaje 2. La Caja participa del proyecto Familias para comunidades de Colonia Urquiza, La Plata y del Norte Argentino 3. Lartirigoyen inauguró en Pehuajó un Centro Logístico. 4. Mercedes Benz desarrolla "Green Production".

activamente nuestra huella de carbono con una tecnología de fabricación innovadora. Desde 2017, han reducido 10.000 toneladas de emisiones gracias al método de soldadura a baja temperatura. Otro de los objetivos que se propone Lenovo es net-zero 2050, para ello se propone para el año fiscal 2025/26 que todos los productos de PC de Lenovo contendrán materiales reciclados post-consumo, como plástico, y que el 76 por ciento de las piezas de PC reparables devueltas al centro de servicio se repararán para su uso futuro. El packaging no es una idea tardía en Lenovo, se eliminaron 3.737 toneladas métricas de consumo de packaging en peso desde 2008 y el próximo objetivo es que el 90 por ciento del packaging de plástico de los productos para PC se fabricará con materiales reciclados para el año fiscal 2025/26. Incorporando materiales de origen biológico como la caña de azúcar y el bambú. Por último, sólo en el packaging de las ThinkPad, el diseño innovador ha contribuido a eliminar 54 toneladas de cinta de plástico.

Los Grobo

Durante 2023 y en función de los pilares Agricultura Sostenible, Conciencia Sustentable en el Uso de los Recursos, Personas y Comunidad, el Grupo Grobo logró: Adherir al Pacto Global de Naciones Unidas y a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres; Crear el Comité de Diversidad, donde se planifican acciones y realizan encuentros mensuales, ya se implementaron 14 acciones; Recolectar y reciclar 34.880 kilos silo bolsas través de una alianza con Ciclo Rural; Cer-



tificar bajo estándares sustentables (RTRS, 2BSvs, EPA, Pro S) + 50.000 tn. de sus cultivos de soja y girasol; Plantar + 1000 árboles en las plantas de acopio de Guaminí, San Miguel del Monte y Pehuajó. En el Laboratorio de Investigación y Desarrollo de Agrofina, rediseñaron la concentración de ingredientes activos de productos formulados con un impacto en el ciclo de vida, con el fin de llevar a cabo una reducción de dosis de aplicación, de envases, lo cual benefició su logística. En la Planta Zárate de Agrofina, se espera recuperar 280 m3 de agua por año para su reutilización en el sistema de riego, evitando su vuelco en el pluvial. Este avance se logró gracias al proyecto para la recuperación del agua de purga del sistema de refrigeración de la motobomba, de la red de incendio. La firma continúa trabajando Junto con Campo Limpio Argentina para lograr una mayor concientización en la gestión de los envases vacíos de fitosanitarios. Durante el ejercicio, fueron retirados 3396,74 kg. de envases. Además, lanzaron un curso a través de youtube sobre la gestión eficiente de estos envases.

Macro

Banco Macro cuenta con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) que alcanza a la Torre Macro, edificio que tiene una infraestructura que optimiza los impactos en el entorno a través del desarrollo, monitoreo y revisión constante de los objetivos propuestos. En 2023, "Banco Macro renovó el Sello Verde otorgado por el GCBA a su Torre Macro. No sólo se logró la distinción sino que se certificó con la

máxima calificación de 3 estrellas", señala Gustavo Manriquez, gerente general del banco. En ese mismo contexto logró certificar con esta distinción a las sucursales Casa Central, Botánico y Colegiales y se proyecta sumar otros tres establecimientos durante el 2024. Además, el año pasado, el Banco realizó la compensación total de la huella de carbono generada por la emisión de gases de efecto invernadero Totales (GEI) de su principal centro de cómputos y en los eventos de "Family Day" en las ciudades de Mendoza y Córdoba. Finalmente en 2023, realizó una campaña de concientización y reducción de los residuos plásticos originados en el comedor, para lo cual gestionó la compra y distribución de 2500 vasos reutilizables libres de BPA o Bisfenol en reemplazo de los descartables plásticos. Esta iniciativa tuvo como consecuencia una reducción de 200 kg/mes de plástico consumido.

Manpower

ManpowerGroup busca reafirmar su compromiso con la sostenibilidad a través del plan "Trabajando para cambiar el mundo", basado en tres pilares: Planeta, Personas & Prosperidad y Principios de Gobierno, a partir de la cual desarrolla una estrategia de acción Ambiental (A), Social (S) y de Gobernanza (G). Primeros en la industria, establecieron objetivos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030, y contaron con la validación de la Science-Based Target Initiative (SBTi). Durante este año Manpower se propone "disminuir las emisiones operativas (alcance 1

y 2) en un 60 por ciento, demostrando compromiso con la gestión responsable de los impactos ambientales directos; y un 30 por ciento las de la cadena de suministro (alcance 3), abordando de manera integral la huella total de carbono" detalla Valentina Rodríguez, gerente de Sustentabilidad y Asuntos Públicos de ManpowerGroup Argentina. Guiados por una Política Global y Guía de Gestión Ambiental, la empresa ejecuta de manera responsable el impacto de sus operaciones. Priorizando los principios de reducción, reutilización y reciclado, contribuye al logro de los ODS 12 (Producción y Consumo Responsable) y 13 (Acción por el Clima). Su Plan de Acción Climático Global se orienta a alcanzar cero emisiones netas antes de 2045, con prioridades como el uso de energías renovables, electrificar la flota con modelos híbridos, descarbonizar traslados al trabajo, comprometer a proveedores según el Código de Conducta y reducir viajes de negocios con una plataforma de vuelos y una Política de Viajes con enfoque ambiental.

Marfrig

Marfrig junto al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) elaboró un estudio de impacto ambiental sobre el ciclo de vida de sus productos, incluyendo cortes bovinos congelados con y sin hueso, cortes enfriados sin hueso, y hamburguesas bovinas congeladas marca Pasty. El estudio evaluó el desempeño ambiental de los productos a lo largo de su ciclo de vida (desde la cría de ganado en etapa de producción primaria hasta la disposición final), contando con la

participación de seis productores ganaderos. "Los resultados fueron positivos y competitivos a nivel internacional, y posicionan a Marfrig como una compañía pionera en calcular el impacto ambiental de sus productos en Argentina", destaca Teresa Senosiain, gerente de Calidad en Marfrig Argentina. Los resultados de este estudio permiten a Marfrig diseñar estrategias para reducir aún más las emisiones de CO2 en su cadena de valor. Este esfuerzo se alinea con sus objetivos de sustentabilidad, que incluyen la reducción del 68 por ciento de las emisiones de CO2 directas y del 33 por ciento de las indirectas de sus operaciones para 2035, conforme al Science Based Targets initiative (SBTi).

Massalin

Massalin Particulares considera que la sustentabilidad atraviesa como columna vertebral todo el negocio y está marcada por un propósito que ha fijado Philip Morris International a nivel global, empresa de la que son filial. Se trata de alcanzar un futuro libre de humo, para lo cual se está desarrollando una transformación muy profunda invirtiendo más de US\$ 10.700 millones. Asimismo, puso en marcha otras acciones puntuales en la dimensión medioambiental. Durante 2023 continuaron mejorando la red de condensados de vapor, se recuperó energía térmica y se mejoraron los sistemas en las máquinas productivas. De esta forma, se redujo considerablemente el consumo de energía eléctrica. Otro avance sustancial tiene que ver con la gestión del agua. Para reducir el consumo de agua subterrá-



En **UCEMA** tenemos la misión de formar profesionales líderes que contribuyan a un mundo más libre, próspero y justo.



UNIVERSIDAD
DEL CEMA

UCEMA



nea se reutilizó el efluente tratado en procesos no productivos. “Esta estrategia, junto a otras, fue clave para que la empresa se convirtiera en la primera argentina en certificar la norma internacional Alliance for Water Stewardship sobre el uso responsable de este recurso” comenta Darío Pulenta, vicepresidente Massalin Particulares y director de Asuntos Externos. Por otro lado, la firma también asumió el compromiso de reducir considerablemente la generación de residuos. Una de las decisiones fue promover una economía circular con los proveedores, reutilizando diversos materiales como los pallets, los bujes de las bobinas de papel y las cajas de cartón donde reciben el tabaco, entre otros.

Mercadolibre

El objetivo es ser parte de una nueva economía que genere valor económico y, al mismo tiempo, refleje valor social y ambiental; por eso “ponemos la tecnología a favor de las comunidades donde operamos e impulsamos el desarrollo de emprendimientos cuyos productos generan impactos socioambientales positivos. El consumo de estos productos en Mercado Libre creció 20 por ciento en Argentina el último año”, explican desde la empresa y agregan que “más de 4,4 millones de personas compraron más de 7,6 millones de productos sustentables en América Latina en el mismo período. En 2023 alcanzaron los US\$23,7 millones de inversión en Regenera América, el programa que promueve la regeneración y conservación de biomas icónicos de América Latina. Desde el lanzamiento en

2021, ya se iniciaron procesos de restauración y conservación de más de 15.000 hectáreas de bosque nativo. En cuanto a las futuras generaciones, seguimos impulsando iniciativas de educación e inclusión digital como “Conectadas”, el programa que busca achicar la marcada brecha de género digital que existe en la industria tecnológica”

Mercedes Benz

La empresa desarrolla el programa global “Green Production” con el cual establece objetivos 2030 que incluyen la reducción del uso de energía, agua y residuos. En su línea de producción de chasis de buses y camiones Atego y Accelo, localizada ubicada en Virrey del Pino, La Matanza, bajo el eje energía logró la categorización de Planta CO2 Neutral. En esa locación opera la primera y única planta de Reman, que constituye un negocio de “Economía Circular” ya que contribuye al cuidado del ambiente, reduciendo la contaminación por descarte y la utilización de recursos en la fabricación de un nuevo producto. “En la remanufactura de una caja de velocidad es posible recuperar hasta el 65 por ciento de sus piezas. En el caso de los motores, ese porcentaje de recupero es de hasta el 55 por ciento”, explica Gonzalo Rodiño, gerente de Relaciones Institucionales. Con foco en contribuir con la descarbonización de la industria del transporte, la empresa diseña productos y servicios libres de CO2 bajo la tecnología eléctrica e hidrógeno y, a través de la campaña “Somos Parte del Cambio” junto a la organización Seamos Bosques, la Red Comercial y los clientes, la compañía se compromete a la plantación

de un árbol por cada camión o bus vendido. Además, el programa TRUCKCionar Futuro, realizado junto con la Fundación Pescar y su Red de Concesionarios, dinamiza el objetivo de contribuir con la formación para la inserción laboral de jóvenes en la industria automotriz.

Mondelez

“Desde el 2022, las instalaciones en Pacheco y Villa Mercedes operan con energía eléctrica renovable gracias a un acuerdo con Genneia. Durante 2023, logramos notables reducciones en el uso de recursos, destacando descensos en agua y energía, y una reducción del 49,8 por ciento (vs2018) en emisiones de CO2 y desechos, superando metas establecidas. En sostenibilidad de empaques, un 94 por ciento global y 96 por ciento en Cono Sur son reciclables. En 2024, focalizamos en dos pilares: ‘Mindful Snacking’ y ‘Snacking Sustentable’, utilizando ingredientes sostenibles, como aceite de palma 100 por ciento certificado y obteniendo el 68 por ciento del cacao global a través de Cocoa Life”, detalla Paula Morrone, directora Sr. de Asuntos Legales, Corporativos y Gubernamentales para cono sur. Además, la empresa estableció objetivos para medir el progreso en sostenibilidad, diversidad y bienestar, evaluados anualmente en nuestro reporte global de sustentabilidad, “Snacking Made Right”. “Confirmamos el objetivo de no deforestación en commodities principales para 2025, avanzando en prácticas de agricultura regenerativa y energía renovable. Para Mondelez International la sustentabilidad es su cuarto

pilar de crecimiento, por ello estos esfuerzos reflejan nuestro abordaje integral hacia un futuro sostenible”, remarcan.

Muchtek

La ex Tecnooperfiles inauguró en 2023 Muchtek Recycling, una nueva planta de reciclado de perfiles de PVC que da solución a los excedentes generados tanto en su propia planta productiva como en la fabricación de las ventanas de los talleres elaboradores que componen su RED. Así inició un nuevo ciclo de economía circular que pretende reducir el impacto ambiental de su producción industrial. Los recortes y rezagos se re procesan a través de la nueva unidad Muchtek Recycling y se utiliza un porcentaje del scrap para la fabricación de zócalos, alfajías y perfiles auxiliares; con la máxima calidad, ya que provienen de perfiles de aberturas elaboradas bajo los más altos estándares de tecnología y eficiencia. “En una primera etapa se estima reciclar un volumen de 30 toneladas al mes proveniente en principio de los talleres del AMBA, esperando en un mediano plazo ir sumando rezagos de toda la red de MUCHTEK en el país; y así llegar a las 200 toneladas de capacidad máxima de perfiles reciclados al mesa”, comparte el Ing. Pablo Longhi, gerente de las plantas de la empresa.

Naranja

“Desde la primera medición de las emisiones de carbono en 2019, se redujo el 50 por ciento de las mismas. El objetivo es reducir otro 50 por ciento para 2030. El foco se encuentra en la transición hacia el consumo y producción de energías limpias, re-



SHERATON

Buenos Aires
Hotel & Convention Center

Encuentros que inspiran



Con una ubicación inmejorable y más de medio siglo de experiencia en la planificación y celebración de reuniones sociales y eventos empresariales, somos su punto de conexión con compañeros de trabajo, colaboradores, clientes, amigos y familiares.

21 espacios flexibles en 6.500 metros cuadrados, el Salón Libertador con capacidad para hasta 1.200 invitados, el servicio de catering y nuestra hospitalidad maximizan cada encuentro.

Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center

San Martín 1225 (1104)
Buenos Aires, Argentina
54 11 4318 9000

Para mayor información y reservas
54 11 4318 9381
sales.buenosaires@marriott.com

sheratonbuenosaires.com

 [@sheratonbuenosaires](https://www.instagram.com/sheratonbuenosaires)

Viaja con

MARRIOTT BONVOY™

©2024 Marriott International, Inc. Todos los derechos reservados. Todos los nombres, marcas y logos son marca registrada de Marriott International, Inc., o sus afiliados.



ducción del consumo de materiales y gestión de residuos y reciclaje en alianza con cooperativas y organizaciones locales en cada sucursal”, detalla Pablo Bocco, Social Innovation & Sustainability lead y resalta: “en 2022 implementamos un nuevo Sistema de Gestión Ambiental, acorde a las normas ISO 14064:2006 y GHG Protocol. El mismo fue auditado exitosamente en 2023 y se releva mensualmente los indicadores que nos permitan gestionar nuestro impacto ambiental. El 100 por ciento de las emisiones que no se logra reducir las compensa con proyectos de agricultura y ganadería regenerativa. Junto a Ruuts, apuestan por la recuperación de 24.000 hectáreas de tierra y compensan la huella 2022 con una inversión de \$ 15 millones para la regeneración de estas hectáreas.

Nespresso

La empresa genera cápsulas de café 100 por ciento reciclables, y en 2023 localmente implementó diversas acciones para fomentar el reciclaje. “Creamos la Recycling Card, entregada a cada cliente por traer su bolsa llena de cápsulas para reciclar. Con el objetivo de crear el hábito de reciclaje, con la entrega de cada bolsa de cápsulas usadas, el consumidor obtenía un sello en la misma junto a diferentes obsequios como, por ejemplo, lápices plantables, como incentivo”, comparte María Eugenia Ybarra, Customer Care & Services manager. Además, la empresa continúa con el “Nespresso Recycling Program” (que logró un 25 por ciento de rate), enfocado en crear nuevos puntos de recolección y difundir

este programa para que más personas puedan sumarse. Sumado a esto, el café es donado a Fundación Huerta Niño como insumo para la realización de compost para huertas agroecológicas y el aluminio inicia su transformación hacia una segunda vida, como materia prima para la producción de nuevos objetos como, macetas, tapas de cuadernos, lapiceras, entre otros. El programa de Recycling se enmarca en su programa de sustentabilidad y uno de los pilares es también la producción de café en forma sostenible.

Nestle

La empresa se enfocó en el camino hacia la regeneración mediante compromisos asumidos con la sustentabilidad como lograr cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2050. “Dado que gran parte de estas emisiones provienen de la obtención de ingredientes, el enfoque se centra en la agricultura regenerativa. Nestlé está en contacto con aproximadamente 65 thaberos para la aplicación de técnicas de agricultura regenerativa, con mayor o menor grado de avance, para la obtención de leche. Esta iniciativa, junto con otras acciones implementadas en toda nuestra cadena, tiene como objetivo cumplir con nuestra ambiciosa meta”, detallan. Una clave para lograr este compromiso es el trabajo colaborativo con los productores y toda la cadena de valor. En 2023 un hito fue la declaración de neutralidad plástica y la incorporación a la categoría cartón. Este logro representa un impacto de más de 8.000 toneladas de plástico y 9.000 toneladas de cartón

recolectadas y recicladas, que impidieron que acaben en un relleno sanitario o como basura en la tierra, mares, océanos y vías fluviales.

Nissan

La estrategia de sustentabilidad en Nissan Argentina responde a tres pilares fundamentales: Cero Emisiones, Cero Inequidad y Cero Fatalidad. En 2023, continuó con el programa de medición de huella de carbono corporativa junto a Carbon Neutral+, el cual apunta no solo medir, sino reducir y compensar. “En línea con nuestra visión de Cero Inequidad, brindamos apoyo a varias comunidades en el marco del programa ‘Gira Nissan por la Educación’, junto a la Fundación Aprendiendo Bajo la Cruz del Sur asistiendo a más de 1000 alumnos y 250 docentes, sumando más de 44.000 km recorridos. Además, llevamos conectividad satelital a cuatro escuelas con el objetivo de reducir la brecha digital y contribuir a una educación más inclusiva”, comenta Nicolás Abbate, director de Relaciones Gubernamentales y Sustentabilidad Nissan Sudamérica. Por otro lado, la empresa cuenta con el programa de comodatos Nissan en Acción donde facilita unidades Frontier a distintas organizaciones como Ingeniería Sin Fronteras, Proyecto Agua Segura y Planeta Vivo para ayudarlas en la implementación de sus actividades diarias. “Durante el 2024, continuaremos con la medición y compensación de nuestra huella de carbono corporativa, seguiremos diseñando e implementando programas de voluntariado, y apoyaremos proyectos que tengan como pilar central la educación y el cuidado del

medio ambiente”, resumen.

Paladini

Durante 2023 basó su estrategia de sustentabilidad en reducir las emisiones de GEI; evaluar alternativas de energías renovables y adoptar una visión circular de los recursos. Mediante el Sistema de Gestión Ambiental, optimizaron el uso de los recursos naturales; reduciendo residuos, compostando el 100 por ciento de los residuos orgánicos generados y minimizando la cantidad de residuos enviados a disposición final. Este año el Sistema recibió nuevamente la aprobación de la norma ISO 14001:2015. La empresa cuenta, a su vez, con una planta de tratamiento de efluentes que purifica aguas residuales y, asimismo, auditan constantemente el desempeño ambiental de sus proveedores “porque entendemos que toda la cadena de valor genera un impacto en la huella de nuestros productos y estamos implementando mejoras tecnológicas en nuestras granjas porcinas para reducir el consumo de agua y recuperar sólidos de alto valor agronómico que se transforman en una enmienda orgánica para nuestros campos”, detalla Luciano Lesa, gerente de Calidad, Medio Ambiente y O&M y anuncia que “en 2024 seguiremos trabajando en potenciar nuestra estrategia de sustentabilidad en todas nuestras operaciones”.

PepsiCo

En 2023 la empresa desembarcó, en alianza con la ONG Haciendo Camino, en la ciudad de Mar del Plata para desarrollar acciones en pos de la prevención de la desnutrición



infantil. Su programa Educación Temprana en Casa, tuvo el objetivo de llegar al menos a 100 niños de 0 a 3 años en situación de riesgo. En el pilar de Oportunidades Económicas, los esfuerzos estuvieron dirigidos a renovar la propuesta programática con foco en empoderamiento femenino. El programa reunió a más de 100 mujeres de Ciudad de Buenos Aires, AMBA y Mar del Plata, a través de webinars y encuentros presenciales de pares. “En el cierre de éste programa se destacó, por parte de las participantes, la excelencia del contenido digital, de los equipos facilitadores y de la creación de los espacios de conexión personal como valor agregado y enriquecedor de la propuesta”, apunta Andrea Valdez, gerente Impacto Social y Sustentabilidad PepsiCo Cono Sur.



1. Henkel promueve la sostenibilidad y economía circular en niños de 6 a 12 años. 2. Con “Oportunidades Económica” PepsiCo promueve el empoderamiento femenino. 3. San Cristóbal y su programa de voluntariado corporativo. 4. Sanofi apuesta a las fuentes renovables.

clado de la Fundación Garrahan, reciclaron un total de 50 toneladas de residuos. También implementaron composteras en la Planta y en las oficinas, transformando más de siete toneladas de residuos orgánicos en compost. “Para 2024 buscamos reducir un 3 por ciento de nuestro consumo energético, un 0,7 por ciento del uso de agua potable y un 10 por ciento de residuos enviados a relleno sanitario con respecto a 2023”, afirman.

PWC

La empresa continúa enfocada en garantizar negocios sustentables, promover la inclusión y diversidad, compromiso comunitario y la gestión ambiental. En 2023 impulsaron nuevas actividades de voluntariado, con la participación de más de 300 profesionales de la firma. También destinaron parte de su presupuesto al otorgamiento de becas de formación a la “Fundación Forge” y a la red de centros de aprendizaje “Potrero Digital”, y donaron más de 200 notebooks y mobiliario a escuelas y otras entidades. “Entre nuestras metas para 2024 queremos fortalecer el trabajo de voluntariado con la Fundación Akamasoa Argentina y afianzar nuestros lazos con nuevas organizaciones sociales con el objetivo de sumar más horas de apoyo a las comunidades. También reafirmar nuestro compromiso Net Zero de alcanzar las cero emisiones netas de gases de efecto invernadero (GEI) para 2030, con el fortalecimiento de nuestra medición de huella de carbono y el desarrollo de nuevas medidas de eficiencia energética en nuestras oficinas, así como el compromiso de apoyar a nues-

Pfizer

La empresa continuó con la implementación de Net Zero Masterplan 2040, durante 2023, cuyos ejes se basan en eficiencia energética, optimización del uso de agua potable y gestión de residuos. “El proyecto plantea reducir nuestras emisiones en un 95 por ciento y alcanzar un 100 por ciento de uso de electricidad renovable. En 2023, logramos utilizar un 50 por ciento de energía limpia y renovable, obteniendo la certificación I-REC, dependiente de la I-REC Standard Foundation y en consonancia con las Normas IRAM en Argentina. Adicionalmente, ejecutamos todos los proyectos de ahorro energético anuales y ahorramos 762.94 MWh”, resaltan. Además, continúan impulsando la gestión responsable de residuos, mediante la campaña “Jugá Limpio” del GCBA y el programa de reci-



tros clientes y proveedores en la descarbonización de sus operaciones”, resume Mariano Tomatis socio a cargo del área de Desarrollo Sostenible.

Saint-Gobain

La empresa busca establecer el camino que recorrerá en los próximos años para llegar al 2050 con una neutralidad de CO2 a nivel global, reduciendo emisiones directas e indirectas un 33 por ciento para 2030; y las emisiones en la cadena de valor en un 16 por ciento. En este sentido, durante el 2023 implementó diferentes soluciones y productos innovadores que reducen el impacto medioambiental como: la recirculación eficiente de agua en planta de Isover Argentina (Llavallol); el Circuito de Agua en Megaflex (Burzaco) para reutilización del agua para la fabricación de emulsión asfáltica; Reciclado de Polietileno para el proceso de laminación de membranas y la producción de asfalto modificado; Drywall y Steel Framing, dos sistemas sustentables de construcción en seco de Isover (Llavallol) y Placo (San Juan) y un 3,2 por ciento de las ventas destinadas a inversiones que contribuyeron a disminuir la huella de carbono. “Nuestro objetivo para los próximos tres años es continuar con un plan de reducción de impactos ambientales a través de cada una de nuestras inversiones con proyectos y desafíos orientados a lograr construcciones ágiles, sustentables y accesibles, como el mundo demanda”, remarca Mariano Bó, CEO Clúster LATAM Sur.

San Cristóbal

La estrategia de sustentabilidad parte del principio cultu-

ral: “Lo hacemos sustentable” comenta Exequiel Arangio, jefe de Comunicaciones y Sustentabilidad del grupo. En materia de negocios sostenibles y en el marco de la nueva Estrategia Argentina de Finanzas Sostenibles, Grupo San Cristóbal analizó su perfil inversor en términos de contribución al cambio climático. En cuanto a diversidad e inclusión, continúa con la alianza con Háblalo for Business en los siete centros médicos de Asociart ART y se convirtió en el primer grupo asegurador del país en incorporar esta herramienta tecnológica inclusiva para personas con dificultades en su comunicación. También se destaca su Programa de Inclusión Social Educativa (PRISE), que promueve alianzas con instituciones como Incluyeme.com y Potrero Digital para potenciar sus objetivos como organización responsable y colaborar en la inclusión social a través de la educación. Lograron el Sello Inclusivo de #ArgentinaValora, en reconocimiento a las prácticas que llevan a cabo a favor de la inclusión de personas con discapacidad y la igualdad de oportunidades. En materia de gestión ambiental, cuenta con un plan integral de reducción de las emisiones de carbono. Mediante acciones de voluntariado corporativo impulsan la forestación de la Reserva Ecológica San Sebastián, en Misiones y de la Reserva Provincial Pampa de Achala, en Córdoba.

Sancor Seguros

La empresa sigue trabajando para reducir el impacto directo a mediano plazo y el indirecto a largo plazo, financiando e invirtiendo en proyectos sostenibles. “Con una Estrategia de Cuidado del Ambien-

te de más de 10 años, nos centramos en el impacto directo del negocio. Realizamos dos procesos de medición de huella de carbono, para comenzar a comprender nuestro impacto y poder generar medidas preventivas y/o correctivas El Instituto Cooperativo de Enseñanza Superior (ICES), parte de la Fundación Grupo Sancor Seguros, obtuvo la Certificación LEED BD+C: New Construction - LEED v3 (2009), detalla Betina Azugna, gerente de Sustentabilidad y adelanta que, para el largo plazo. “Nos preparamos para atender impactos de tendencias como la producción sustentable, la economía circular, el consumo responsable, las compras con bajo impacto ambiental y la compensación de huella de carbono. Estamos comprometidos con anticiparnos a estos desafíos y liderar el camino hacia un futuro más sostenible”, dicen desde la empresa.

Sanofi

“Contamos con una estrategia de impacto social basada en cuatro pilares clave: acceso a la salud; apoyo a comunidades vulnerables; medio ambiente y diversidad e inclusión”, explica Daniela Raposo, public affairs & communications head y agrega que Sanofi Argentina es la primera filial en Latinoamérica en obtener tres certificaciones: True por la gestión consciente de residuos garantizando “Zero Waste”; certificación LEED Gold, en relación a la eficiencia energética, y certificación Fitwel, que valida sus acciones centradas en el bienestar de los colaboradores”. Además, desde febrero de 2023 el 50 por ciento del consumo energético total proviene de fuentes renovables (generación eóli-

ca) lo que permitió reducir alrededor de un 27 por ciento la huella de carbono del sitio. También se implementaron optimizaciones en limpiezas de equipos productivos obteniendo ahorros de hasta 62.000 litros por cada lote producido. A futuro la empresa avanza en la eliminación de envases de plásticos de vacunas; el ecodiseño de nuevos productos y la utilización de energías renovables en un 100 por ciento.

Santander

Santander promueve la inclusión financiera y social, “acompaña la transición hacia una economía baja en carbono, generando un impacto positivo en la comunidad”, afirma Ignacio Lorenzo, líder de Finanzas Verdes. Como parte de esa meta, la firma colocó más de 15 bonos verdes, sociales y vinculados a la US\$ 416 millones. También acompañó a Mendoza y La Rioja en sus primeras emisiones ESG. Además, participó de la colocación de un bono social junto a Pro Mujer, una organización que brinda apoyo financiero a emprendedoras y mujeres de bajos recursos de toda América Latina. Durante 2023, Santander cerró alianzas con partners estratégicos para impulsar la transición energética de sus clientes. Consolidó la plataforma Agro Sostenible con más de US\$ 84 millones en préstamos verdes para el sector agrícola y se alió con Puma para impulsar la medición de la huella de carbono de los clientes del agro. La empresa también organizó el 1º Summit de ESG, una cumbre para potenciar la sustentabilidad en las finanzas y debatir sobre cómo las herramientas financieras pueden impulsar modelos de negocio más sostenibles. Por último,



otorgó más de \$ 80.000 millones en créditos de inclusión financiera y microcréditos. Para este año, Santander profundizará la oferta de financiamiento a los clientes en transición energética y agro sostenible. La firma apunta a desarrollar nuevas soluciones con esos fines, además de contribuir a la inclusión financiera y social.

SAP

Los esfuerzos de sostenibilidad de SAP están orientados a ayudar a los clientes a gestionar mejor los numerosos desafíos que enfrenta el mundo. El objetivo es crear un impacto económico, social y ambiental positivo. “En Argentina, los esfuerzos estuvieron enfocadas en mantener la iniciativa de ‘Single Use Plastic’, que tiene como objetivo global la reducción del uso de plástico de un uso en todas las oficinas. SAP Argentina cumplió un cien por ciento del proyecto. Asimismo, obtuvo la recertificación de ISO14001”, comparte Lautaro Spotorno, director de Comunicaciones de SAP para Región Sur y anticipa que “durante este año se profundizarán las iniciativas para cumplir los objetivos globales de la compañía de convertirse en una empresa de cero emisiones netas a nivel global, un ambicioso objetivo que se aceleró dos décadas y pasó de esperarse para 2050 a 2030”.

Schneider Electric

Schneider Electric continúa comprometiéndose con un futuro más verde, eficiente y resiliente, poniendo la sustentabilidad en el centro de su estrategia. En 2023 se han concretado proyectos con el objetivo de reducir a la mitad las emisiones de dióxido de carbono (CO2)



1



2



3



4

1. Pfizer impulsa Net Zero Masterplan 2040. 2. Tenaris construyó el Parque Eólico Buena Ventura. 3. Vivero Unipar inaugurado en 2023. 4. Vitrera logró adquirir la totalidad de energía eléctrica de fuentes 100 por ciento renovables durante varios meses consecutivos del 2023.

para 2030, como la inauguración de las nuevas oficinas en el Centro Empresarial Libertador, edificio energéticamente eficiente y gestionado íntegramente con soluciones que permiten optimizar el consumo de energía. Así mismo, la empresa desarrolla soluciones tecnológicas como Evlink, estación de carga inteligente propia que permite proveer en varias locaciones cargadores para vehículos eléctricos que interactúen y eviten potenciales rupturas o sobre demandas a la red. “Schneider Electric propone una alternativa para evolucionar los equipos que utilizan un gas artificial denominado SF6, el cual tiene un alto potencial de efecto invernadero si es liberado al medio ambiente. De esta manera, a partir del desarrollo del SM AirSeT, celda de media tensión sostenible y digital, se elimina por completo la utilización de este gas”, apunta Sofía Yrigoyen, Sustainability development leader.

Shell

En el marco de la estrategia global Powering Progress (Impulsando el Progreso), la sustentabilidad está en el corazón de la estrategia de negocios y reúne cuatro ejes indivisibles: alcanzar las cero emisiones netas; respetar la naturaleza; impulsar a las personas; y generar valor a los accionistas. “En Argentina eso significa incluir la sustentabilidad en cada paso del diseño y la implementación de las obras y proyectos que llevamos a cabo, y contribuir a las metas globales de decarbonización de Shell para convertirse en una empresa de energía con cero emisiones netas de carbono a nivel global para 2050”, explica Verónica Staniscia, gerente



de Relaciones Corporativas de Shell Argentina y agrega “nuestras operaciones en Vaca Muerta generan emisiones en un nivel reducido en comparación a otros activos globales y proyectamos reducir aún más esos niveles con una serie de acciones y medidas que estamos llevando a cabo. Las más recientes y significativas fueron la electrificación de las plantas de procesamiento en nuestro bloque central Sierras Blancas y la descarbonización del 100 por ciento de las emisiones de Alcance 2”.

Siemens

Siemens busca integrar la sostenibilidad en todo lo que hace, con el objetivo de transformar las operaciones propias y las de sus proveedores y clientes. “El marco general que guía esta transformación en Siemens es DEGREE (Descarbonización, Ética, Gobernanza, Recursos eficientes, Equidad y Empleabilidad). Y dentro de este marco de trabajo, desarrollamos diversas acciones como DEGREE Talks (charlas para toda nuestra gente, con foco en cada uno de los ejes temáticos); workshops de sensibilización en temas de diversidad, equidad e inclusión; y generación de un team de co-creación y pertenencia que fomenta la cultura diversa, equitativa e inclusiva: Programa LEAP, (Empower, Accelerate, Practice). Además se suma la capacitación de los líderes de toda la región; renovación del compromiso de adhesión a Pacto Global y uso de la plataforma ESG Radar Tool, destinada a analizar el riesgo en términos de ESG a la hora de realizar negocios. “La sostenibilidad se basan en la integridad, la equidad, la transparencia y la responsabili-

dad, determina nuestras prácticas, nuestro enfoque de gestión de riesgos y nuestra contribución tecnológica a la protección del clima, la conservación de los recursos y la seguridad de los productos en interés de las generaciones futuras”, manifestó Eduardo Gorchs, CEO Siemens Sudamérica.

Supervielle

Supervielle cuenta con un sistema de gestión ambiental responsable a través del cual desarrolla acciones y programas para reducir el impacto ambiental. En este sentido, uno de sus principales objetivos es impulsar las finanzas sostenibles. Este año lanzaron un Fondo Común de Inversión ASG, que promueve el financiamiento de empresas con proyectos de desarrollo sustentable, el cual hasta diciembre tuvo un rendimiento directo favorable del 89,53 por ciento. Durante 2023 también participó como colocador y organizador de cinco obligaciones negociables (ON) dentro del nuevo régimen simplificado y garantizado de emisiones sociales, verdes y/o sustentables (SVS) para ayudar a las empresas locales a acceder a un financiamiento acorde a metas de crecimiento sustentable. A su vez, “acompañamos a emprendedores, fundaciones y PyMEs, a través del programa “Ventas Conscientes” de Mayma para fortalecer la gestión de sus negocios”, indica Verónica de los Heros, gerente de Sustentabilidad de Supervielle. Para mitigar el impacto de sus operaciones, cuentan con 45 sucursales abastecidas con energía renovable solar o eólica, 36 por ciento del consumo de energía proviene de fuentes renovables. Gracias a esto y otras iniciativas redu-

jeron su huella de carbono en un 29 por ciento y compensaron el 100 por ciento de las emisiones de gases de efecto invernadero a través de bonos de carbono que incluyen la donación de 10.000 árboles nativos al Parque Nacional Lanín, alcanzando de esta forma la neutralidad de carbono en 2023.

Techint

La compañía persigue su objetivo de alcanzar altos estándares en calidad, seguridad, salud, medio ambiente, desempeño energético y bienestar de las comunidades con cero desvíos y para eso, explican, “nos enfocamos en la optimización y el aprovechamiento sustentable del agua, la energía y la protección de la biodiversidad y el patrimonio cultural; estamos certificados bajo la Normas ISO 14.001:2015 e ISO 50.001:2018. El 47 por ciento de los residuos generados en nuestros proyectos y sedes son reciclables, fomentando buenas prácticas en materia de gestión integral de residuos; el 28 por ciento del agua consumida se reutilizó en actividades de riego de caminos y lavado de equipos; asimismo se alcanzó una mejora en el desempeño energético con una reducción del 8,5 por ciento del consumo de combustible y el 3 por ciento del consumo de energía eléctrica impactando positivamente en la reducción de la huella de nuestros proyectos”. En 2023 la empresa recibió el Premio al Reporte de Sustentabilidad 2022, otorgado por el Foro Ecueménico Social como resultado del compromiso en la comunicación de los pilares ambientales, sociales y económicos que llevamos a cabo en todas nuestras actividades.

Tecpetrol

El 2023 fue el año de lanzamiento de su estrategia de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y la campaña de mediciones, implementando mejoras significativas en la calculadora de GEI de la empresa. A partir de talleres en los que participaron 85 personas de Tecpetrol y empresas contratistas; se trabajó en proyectos de reducción de emisiones, eficiencia energética, optimización de procesos y recursos. Entre los objetivos alcanzados mencionan: la mitigación digital de venteo en yacimiento Los Toldos, la reducción del 20 por ciento de emisiones (agosto 2023 versus agosto 2022) en yacimiento El Tordillo, Implementación de tecnología y mejor cantidad de transportes y generación de desechos enviados a disposición final; cambio de alimentación eléctrica con paneles solares en pozos, reducción de emisiones en purga de cámaras desarenadoras y recuperación de vapores de tanques de almacenamiento, para evitar su venteo. Además, en términos de transición energética, fue un año de grandes logros para Tecpetrol, gracias a la adquisición de la compañía canadiense Alpha Lithium con salares en Salta, que se suman a otros proyectos de litio en el norte del país y la puesta en marcha del parque eólico Buena Ventura.

Telecom

Telecom impulsó acciones de eficiencia energética, virtualización, renovación tecnológica, modernización de infraestructura, optimización de procesos y neutralización de emisiones residuales relacionadas con su compromiso para alcanzar un 50 por ciento de abastecimiento de energía renovable para 2030



y lograr la neutralidad de carbono en 2050. Como hito del 2023 la compañía lanzó la primera tanda de tarjetas SIM sustentables carbono neutrales, hechas de materiales cien por ciento reciclados para dispositivos móviles Personal. De esta forma, la compañía incorpora a sus clientes al círculo virtuoso de la economía circular. Además, durante 2023 voluntarios de Telecom plantaron más de 300 árboles en áreas estratégicas de las provincias de Buenos Aires y Corrientes, que se sumaron a los cerca de 7000 árboles plantados en 2022, colaborando de esta manera con la restauración ambiental.

Teléfonica

“Tenemos una Estrategia Ambiental sólida e implementamos un Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma 14.001 haciendo foco en dos grandes ejes: cambio climático y economía circular. En 2023 se aportó 33,9 GWh de energía renovable integrada por autogeneración y compra de certificados i-RECs, lo que representa el 9 por ciento de la energía consumida por las instalaciones de Teléfonica Movistar”, detalla Antonella Tommic, responsable de Sostenibilidad y explica que la empresa promueve teléfonos móviles más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente a través de Eco Rating, una iniciativa que mide su impacto ambiental, evalúa todo el ciclo de vida, desde la extracción de materiales necesarios para su fabricación, el transporte y uso, hasta su eliminación o reciclaje. “La etiqueta Eco Rating incluye una puntuación en una escala del 1 al 100; cuanto mayor es la puntuación más respetuoso es el móvil con el pla-

neta”, detallan y comentan además que “en el eje de economía circular, lanzamos ‘Buzones Tecnológicos’, una propuesta que invita a las personas a depositar sus equipos electrónicos en desuso dándoles un destino responsable para reducir el impacto ambiental”.

Tenaris

Tenaris está reduciendo sus emisiones de CO2 por tonelada de acero en un 30 por ciento de 2018 a 2030. Como parte de este plan, en 2023 se alcanzaron grandes avances en materia de sustentabilidad. En Gonzales Chaves, la compañía construyó el Parque Eólico Buena Ventura, el primero de Tenaris en el mundo. Inaugurado en octubre pasado, el proyecto proveerá 103,2 MW, la mitad de la energía eléctrica consumida por el Centro Industrial de Campana. La compañía también anunció la construcción del Parque Eólico La Rinconada, de 91,5 MW, en Olavarría que estará operativo en 2025 y cubrirá casi toda la electricidad que compra a la red con fuentes renovables. En la segunda mitad de 2024 también estará operativo un nuevo horno eléctrico con tecnología Consteel que permitirá una reducción significativa de huella de carbono en comparación con las tecnologías tradicionales de fabricación de acero. Asimismo, por quinto año consecutivo, la compañía fue reconocida por Worldsteel como Sustainability Champion por su desempeño.

Ternium

Por quinta vez consecutiva, en 202, Ternium fue reconocida como campeón de la sustentabilidad por la Asociación Mundial del Acero,

por cumplir con los altos estándares de reporting e iniciativas voluntarias relacionadas con la materia. El primer gran proyecto de energía renovable de Ternium es el Parque Eólico Vientos de Olavarría, su puesta en marcha está prevista para el tercer trimestre del 2024 y tendrá una capacidad de 99 Mw de potencia y permitirá reemplazar con energía renovable el 90 por ciento de la energía eléctrica que se adquiere del sistema interconectado nacional. Un paso fundamental dentro del plan de descarbonización, que busca a mediano plazo reducir las emisiones específicas de dióxido de carbono en un 20 por ciento hacia el 2030, considerando las emisiones de alcance 1 y 2.

Tetrapack

Con el lema “Protege lo Bueno”, que significa Proteger los Alimentos, a las Personas y al Planeta, durante 2023, Tetra Pak Argentina alcanzó logros que destacan su compromiso con la sostenibilidad en diversas áreas. “Hemos avanzado hacia la meta de lograr cero emisiones netas de CO2 en nuestras operaciones para 2030, implementando el uso del 50 por ciento de energía eólica en nuestra planta de La Rioja, la cual abastece de material de envases a gran parte de la región del Cono Sur. El año estuvo marcado por los esfuerzos para fomentar la economía circular de envases Tetra Pak, apoyando la recolección y reciclaje. Este trabajo contribuyó a aumentar los niveles de recuperación en el país y estimamos que este crecimiento llevará la tasa de reciclaje nacional de envases Tetra Pak a más del 27 por ciento en 2023”,

explica Horacio Martino, gerente de Sustentabilidad de Tetra Pak para Argentina y Paraguay. Otro de los logros fue la introducción en Argentina de un envase compuesto en un 88 por ciento por materiales renovables, en conjunto con La Sereníssima, donde se sustituye el polietileno convencional por uno de origen vegetal, consolidándose como nuestra opción más sostenible en toda la región.

Torneos

La empresa trabajó bajo pilares estratégicos, durante 2023: el desarrollo integral de las personas, el respeto por el entorno y la transformación social a través del deporte. Se lanzó ‘Fútbol Positivo’, cuyo objetivo es generar impacto en las comunidades donde se desarrollan los eventos que organiza. A través de la iniciativa “Goles con Eco” realizaron plantaciones de árboles autóctonos en el marco de la Copa Argentina, y convirtieron a más de 100 m2 de banners y cartelería en merchandising. “Impulsamos la cultura interna de la sostenibilidad con acciones de educación ambiental. También se organizaron el mes del ambiente, que contó con dos talleres de educación ambiental, capacitaciones para proveedores y actividades para colaboradores. Para compensar su huella de carbono, contribuimos a la conservación de la biodiversidad y combatir el cambio climático aportando 2000 árboles al Bosque Torneos, según da cuenta Ana Caccace, gerente de Comunicaciones y Sustentabilidad.

Unilever

Para Unilever la sustentabilidad es transversal a la estra-



tegia de la compañía y establece un plan que se centra en cuatro pilares: clima, naturaleza, plásticos y medios de vida. En 2023, la empresa logró: implementación de prácticas de agricultura regenerativa, se redujo más del 40 por ciento del plástico virgen y, gracias al lanzamiento del primer jabón líquido para diluir, se evitó el uso de 1.840.000 kg de plástico. “Junto a Fundación Manos Verdes lanzamos La Vicentita, un punto ambiental móvil en el que recolectamos residuos reciclables. Además, llevamos al frente la 4ª edición de UniPyME con más de 70 capacitaciones gratuitas. Durante 2024 continuarán reforzando el trabajo en estos pilares, generando impacto positivo en las comunidades donde operan y trabajando estrechamente con los aliados, dice Natalia Giraud, directora de Comunicaciones y Asuntos Públicos Cono Sur.

Unipar

La sustentabilidad se incorporó a sus pilares estratégicos en 2022 y se tradujo en una serie de iniciativas con acciones de corto, mediano y largo plazo: metas para reducir emisiones de carbono y aumentar la participación de las energías renovables en la matriz energética; criterios de sustentabilidad para los proveedores; e incluso renovación tecnológica de las unidades de producción para reducir consumos específicos de materias primas. “Definimos lo que buscamos en todas las dimensiones en las que operamos. Contamos con varias iniciativas en curso que atienden los ejes de saneamiento y hábitat, cultura, educación y deporte, empleabilidad, salud y medio ambiente que buscan bene-

ficiar a 2.000.000 de personas hasta 2025. El Vivero Unipar es una muestra del compromiso con la forestación, el cuidado del ambiente y la compensación de CO2”, enumera Guillermo Petracci, director industrial.

Viterra

El año pasado la empresa se propuso reducir las emisiones de carbono en toda su cadena de suministro y alcanzar los objetivos globales de carbono cero para 2050. Así, lanzaron el programa de medición de huella de carbono, con el fin de acompañar a los productores hacia prácticas más sustentables y conscientes con el medio ambiente.

Además, inauguraron el desvío ferroviario en su planta de Renova Timbúes, lo que equivale a la carga de más de 300 camiones. Allí también realizaron la primera exportación de harina sustentable 100 por ciento segregada, de origen argentino con destino a la Unión Europea. Además, lograron adquirir la totalidad de energía eléctrica de fuentes 100 por ciento renovables durante varios meses consecutivos. La empresa también realizó aportes a hospitales, escuelas, municipios, hogares, etc. con el propósito de involucrarse en el fortalecimiento de las comunidades donde operan.

Volkswagen Group Argentina

Volkswagen Argentina ha logrado avances significativos en sustentabilidad, trabajando bajo el paraguas de la estrategia Way To Zero (ser neutros en emisiones de carbono para 2050). La planta de pintura logró un 75 por ciento de ahorro en energía y 85 por ciento en agua. El

Centro Logístico Fátima logró un 30 por ciento de ahorro en agua, un 70 por ciento en energía y evitó 250 toneladas de residuos (2022 vs 2021). En el Centro Industrial Pache-

cco, la tasa de uso de energías renovables alcanzó un 44 por ciento en 2022, evitando la emisión de 226.000 toneladas de CO2. Por su parte, la tasa de reciclabilidad llegó al 78 por ciento en el CIP y 88 por ciento en Centro Industrial Córdoba. El Bosque Volkswagen ya tiene plantados 15.000 árboles, con la meta de llegar a 25.000 para 2025. “Diversos programas, desde educación secundaria hasta iniciativas como ‘Para Verte Mejor’, reflejan el compromiso integral de Volkswagen Argentina con la sostenibilidad y el bienestar social”, concluye Marcellus Puig, presidente y CEO de Volkswagen Group Argentina.

Whirlpool

Para Whirlpool las acciones de sustentabilidad son una parte integral de los imperativos estratégicos y prioridades operativas alineadas globalmente a largo plazo. La meta principal en 2023 continúa siendo trabajar e impulsar la sustentabilidad en todas las operaciones, alineadas siempre con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con el Pacto Global de las Naciones Unidas. Una de las principales acciones fue la consolidación de las alianzas con ONGs para la implementación de proyectos que impulsen el desarrollo de las comunidades de Pilar. Se llevó a cabo la plantación de 50 árboles autóctonos en la planta que posee en Pilar, mediante el voluntariado corporativo. “También se realiza la plantación de un árbol al año por cada empleado local, dando lugar al Bos-

que virtual Whirlpool”, detalló Agustín del Castillo, gerente Sr. de Relaciones Institucionales, Comunicaciones y Sustentabilidad de Whirlpool.

Zurich

Como compañía inversora Zurich se comprometió a que sus portafolios elegibles sean neutros en emisiones de carbono antes del año 2050. A través del programa Net-Zero Target Emission 2050, integra los criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ESG) en la gestión de inversiones, a la vez que aumentaron sus inversiones en activos corporativos son Sociales, Verdes y Sustentables (SVS), según da cuenta Adriana Arias, head of Communications & Sustainability. En Sudamérica, la empresa tiene metas progresivas de reducción de emisiones de CO2: un 50 por ciento para 2025, un 70 por ciento para 2029 y constituyen como una organización carbono neutral para 2030. Para tal fin, desarrollan proyectos de soluciones basadas en la naturaleza y el medioambiente como el Bosque Zurich, lanzado a fines de 2020 en colaboración con el Instituto Terra. “Además, todos los años llevamos a cabo la Green Week, donde nuestros colaboradores se capacitan en sustentabilidad. Asimismo, con el apoyo de nuestra Zurich Foundation y organizaciones sin fines de lucro claves del país, otorgamos 379 becas a estudiantes en situación de vulnerabilidad social para que puedan terminar la escuela secundaria o estudios superiores, y colaboramos para la construcción de 52 viviendas de emergencia, impactando en 300 personas”, resume Arias. <AP>



#1GW

RENOVABLES

Alcanzamos 1004 MW (1 GW) de potencia renovable. Un hito sin precedentes en Argentina.

Invertimos más de 1.200 millones de dólares entre 2016 y 2023.

Somos pioneros en finanzas sostenibles. Emitimos bonos verdes por USD 700 millones en 2 años.

Somos el mayor emisor de bonos de carbono y lideramos el mercado MATER, de grandes empresas.

Lideramos el mercado con el 19% de la capacidad instalada.

Somos el pilar que descarboniza la matriz energética argentina.

GENEIA

Fintech

La billetera llena

El boom de las finanzas digitales impulsó a los bancos a sumarse. Planes y estrategias de los principales jugadores que avanzan en alternativas de inversión. Las expectativas ante la liberalización de la economía.

Por Elena Peralta

El 60 por ciento de las transferencias que se realizan en la Argentina van o vienen de una cuenta fintech, un ecosistema que, de acuerdo a la Cámara Argentina Fintech (CAF), aglutina a 330 empresas y emplea a 30.000 personas en el país. Una ola en la que muchos disruptivos ya se convirtieron en jugadores maduros y que está obligando a la banca tradicional a surfearla con sus mejores talentos.

“La línea que existe entre fintechs y bancos es cada vez más delgada: las apps bancarias hoy tienen una oferta de productos muy amplia, con una gran experiencia de usuario que está impulsando su adopción por cada vez más clientes”, asegura Rafael Soto, CEO de Modo. La billetera, que en 2023 llegó a 14 millones de usuarios y 800.000 comercios registrados, fue la primera gran reacción del sistema bancario a la invasión fin.

De acuerdo con información del Banco Central de la República Argentina (BCRA), el 61 por ciento de los mayores de 15 años en la Argentina tenía a mediados de 2023 una cuenta de pago asociada a una empresa fintech (4,4 por ciento en forma exclusiva y 56,6 por ciento en forma conjunta con una cuenta bancaria). En 2019, ese porcentaje era inferior al 5 por ciento. Esto implica un crecimiento de cerca del 1100 por ciento en los últimos cuatro años.

Silvia Carusso, subgerenta General de Inteligencia Comercial de Banco Provincia, se anima a comparar a la transformación digital de las finanzas con la cuarta revolución industrial. “La tecnología cambió la forma de trabajar, de comprar, de vivir y, por supuesto, el mercado financiero. En ese sentido, las fintech han sido pioneras en el desarrollo y la implementación de las nuevas herramientas de pago digitales. Sin embargo, para que el mercado pueda cre-

cer y consolidarse fue necesario el ingreso de los bancos”, define.

El Bapro está detrás de uno de los gigantes del ecosistema, la billetera digital Cuenta DNI. “Tiene 8,3 millones de personas usuarias, 100 mil negocios adheridos en toda la provincia de Buenos Aires en la app de cobros Cuenta DNI Comercios”, dice Carusso y asegura que la estrategia del programa de descuentos fue tan exitosa que hay partidos bonaerenses donde el 95 por ciento de las personas mayores de 13 años son usuarias DNI.

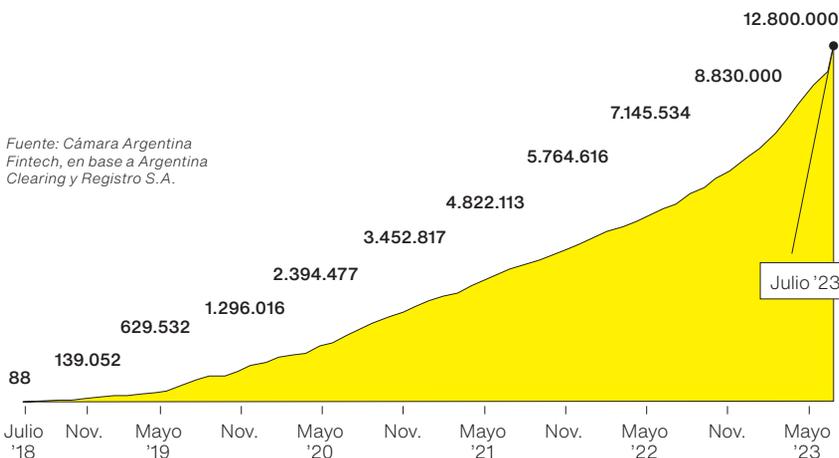
Para Santiago Witis, Country Manager de Pomelo para Argentina y Chile, esta interacción es positiva. “La transformación digital de la banca tradicional en Argentina ofrece muchas oportunidades de colaboración con el ecosistema fintech. Esto es crucial para su supervivencia y relevancia en un entorno cada vez más digitalizado”, dice.

Consciente de este nuevo target, la estrategia comercial de la compañía va a hacer foco en los bancos. “La expectativa para 2024 es continuar consolidando a Pomelo en América Latina, facilitando que un mayor número de fintechs, bancos y empresas en proceso de transformación digital ofrezcan tarjetas de débito, crédito y prepago a sus clientes, o permitiendo la migración de sus carteras de tarjetas existentes a la plataforma moderna, escalable y en la nube de Pomelo. Aspiramos a duplicar el tamaño del negocio”, adelanta Witis.

El 42 por ciento de los socios de la CAF está vinculado al vertical de pagos digitales. “Es uno de los principales segmentos de actividad en términos de cantidad de empresas, que sigue robusteciendo conforme siga creciendo el comercio electrónico y el mayor uso de dispositivos móviles”, explica Juan Ignacio Talento, Chief Product Officer de Naranja X.

Durante 2023 la Fintech del Banco Galicia incorporó PIX, un sistema de pagos digitales desarrollado por el Banco Central de Brasil que permite la realización de transferencias en tiempo real. La asociación permite a sus usuarios aceptar pagos directos desde cuentas bancarias brasileñas. Además, acaban de lanzar Cobro Tap, el primer servicio de cobro contactless a través de dispositivos mó-

Acumulado de cuentas de inversión abiertas en la Argentina
julio 2018 a julio 2023





Rafael Soto, CEO de MODO, la billetera que cuenta con más de 14 millones de clientes

vada y segura entre sus aplicaciones y las soluciones que ofrecemos teniendo en cuenta sus distintas necesidades. En esta línea, buscamos continuar desarrollando servicios bajo los lineamientos de finanzas abiertas y productos de finanzas embebidas”, define César López Matienzo, Gerente de Sistemas y Tecnología de Banco Mariva.

Brokers online

“Los argentinos se habituaron a invertir mediante fintechs. Las cuentas de inversión pasaron de 600.000 a más de 13 millones en cinco años. 4,5 millones de personas recurrieron a créditos fintechs en 2023”, afirma Sebastián Serrano, CEO y cofundador de Ripio.

La billetera cripto tiene más de diez años en el mercado argentino, una década en la que construyó presencia en Brasil, Méjico, Colombia, Chile y Uruguay y llegó recientemente a España y Estados Unidos. “Las oportunidades son enormes, porque pese al gran crecimiento del sector, las prestadoras de servicios cripto en la Argentina son un pequeño porcentaje, de alrededor de un 10 por ciento del mercado fintech según los datos de la Cámara”, dice Serrano.

El CEO pronostica un futuro ligado al Wealth Management, un área que engloba exchanges cripto, plataformas digitales de gestión de patrimonio o para operaciones de divisas, de bolsa y de trading. “Evolucionamos para convertirnos en una plataforma cada vez más comple-

viles para comerciantes en Argentina.

“Hoy, las principales demandas de las personas tienen que ver con el acceso al crédito y a herramientas para el manejo del dinero en el día a día. En el último año ha crecido de forma acelerada el uso de tarjetas de crédito, débito y medios digitales como billeteras virtuales y códigos QR, mientras que el efectivo ha registrado un porcentaje de abandono del 51 por ciento, a pesar de ser un país con altos niveles de sub-bancarización”, dice Talento.

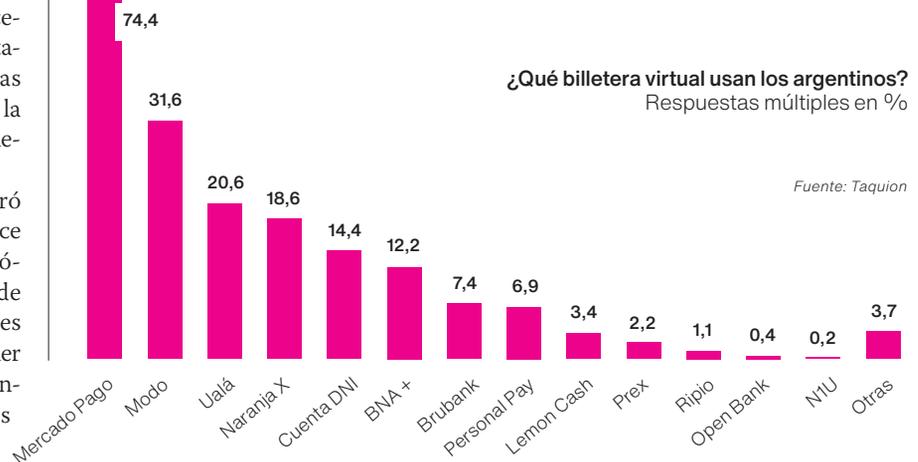
Leonardo Salovich, CEO de Getnet, la fintech que el Grupo Santander lanzó hace tres años, vaticina un 2024 dominado por la interoperabilidad: “sin dudas va a promover la inclusión financiera, a reducir el uso de dinero físico y va a abrir el juego en la industria. Todos estamos trabajando para que esto suceda. Desde el principio somos una plataforma abierta, donde tejimos alianzas con muchos partners para extender la red. Getnet, de hecho, fue de los primeros en aceptar los pagos con QR”.

La resolución del BCRA, que entró en vigencia el 1° de diciembre, establece que los comercios que exhiban un código QR para cobrar con tarjetas de crédito deben aceptar que los clientes puedan realizar los pagos con cualquier billetera digital interoperable, independientemente de la marca del QR. Es decir, todos los comercios están

obligados a aceptar todas las billeteras.

Directo -parte del Grupo Financiero ST, que agrupa entre otras compañías al banco corporativo Bst y a las aseguradoras Life y Orígenes— lleva diez años en el mercado de las soluciones de pago para comprar en cuotas en comercios de electrodomésticos y motos. “Estamos enfocados en ampliar los rubros de comercios físicos y digitales. Uno de los objetivos que nos propusimos para este 2024 es llegar a más personas que necesiten comprar en cuotas sin contar con una tarjeta de crédito”, dice su gerente General, Maximiliano Vilotta.

El año pasado Banco Mariva lanzó Open Mariva, “una suite de APIs que tiene como objetivo crear una conexión pri-



ta, permitiendo a los usuarios conectar con dapps y protocolos web3, participar en el staking, y gestionar la Ripio Card, una tarjeta prepa VISA contactless con un cashback del 2 por ciento en Criptodólar (UXD) para quienes paguen en cripto. Tenemos también nuestro exchange: Ripio Trade y una línea de productos corporativos, como Ripio B2B y Ripio Select”, agregó Serrano.

taformas gaming en todo el mundo”, explica Corsi. Les ofrecen una plataforma donde tener, enviar y recibir dinero; operar con cripto; recargar el celular; ponerle saldo a las cuentas de gaming (Nintendo, Xbox, PlayStation, Steam); operar con código QR; y pagar servicios y suscripciones.

ICBC también apunta a la cultura transaccional de los jóvenes. La entidad



Romina Simonelli,
VP de Medios de
Pago de Ualá, que
suma pagos y
créditos

“La digitalización en este sector está impulsando y consolidando la adopción de las finanzas digitales, adelantando incluso la necesidad del ingreso de los más jóvenes al sistema financiero, quienes buscan herramientas para protegerse contra la inflación e incluso poder invertir, ya sea en bonos cómo en criptomonedas”, coincide Facundo Corsi, CEO de n1u, una plataforma dirigida principalmente a gamers, lanzada en 2023.

N1u vio el potencial de un nicho ignorado por los canales tradicionales. “Vimos que el universo gamer era excluido del ecosistema financiero a pesar de realizarse más de 1.340.000.000 transacciones financieras al mes en pla-

desarrolló YOY, un banco digital orientado a la generación Z. “Combina las ventajas de una billetera digital, con la seguridad y amplitud de oferta de un Banco. Adicionalmente, YOY integra dentro de la app no solo las funcionalidades de Banking sino también contenidos de interés relevantes para el target apalancados con contenido editorial vinculando descuentos, beneficios y propuestas, especialmente en el vertical de espectáculos de música”, apunta Guillermo Tolosa, gerente de IT de ICBC.

Ualá es otro de los jugadores que crecieron junto con el ecosistema. Con una estrategia de diversificar experiencias, incursionó con una licencia bancaria

propia, Uilo, y una ALyC, Ualintec. “Ya ofrecemos una caja de ahorro en pesos elegible para cobrar sueldos o asignaciones, plazo fijo y una tarjeta de crédito Mastercard Ualá en sus versiones física y digital”, dice Romina Simonelli, VP de Medios de Pago de Ualá.

Para 2024 apuntan al nicho de inversiones: “Ualintec ya brinda acceso a un variado portafolio: Fondo Común de Inversión (FCI) Money Market, Dólar MEP, CEDEARs y Acciones. También nos vamos a enfocar en nuevos productos de Ualá Bis, nuestra solución de cobros; y de Crédito, que ya permite acceder a préstamos personales, para comercios y cuotas, con nuestro modelo crediticio UaláScore”, agrega Simonelli.

Credicuotas hace diez años viene trabajando el segmento de préstamos online. “Al igual que otras industrias, cerramos un 2023 lleno de desafíos, particularmente en torno a la captación de fondeo de nuestra operación considerando niveles de inflación acelerados en el segundo semestre”, diagnostica Ezequiel Weisstaub, su co fundador y Ceo.

El sector apunta sus cañones a que el cambio de ciclo profundice medidas como la interoperabilidad. “En la actualidad, hay una serie de puntos vinculados con la regulación de la industria que se están tratando a nivel legislativo, que si se aprueban van a permitir una mayor escalabilidad a más clientes a través de la tecnología con menos intermediarios”, dice Witis, de Pomelo.

La pregunta es cuánto avanzará la liberalización de la economía en el sistema financiero. “Se habló de habilitar contratos en cualquier tipo de medio de pago, incluidas BTC y otras criptomonedas. Esto es una gran noticia para el ecosistema, aunque es un activo de precio muy volátil como para que implementar pagos en bitcoins tenga sentido en la mayoría de los sectores de la economía local”, evalúa Serrano de Ripio.

“La interoperabilidad total y el open banking son dos pilares fundamentales para el futuro de los medios de pago”, opina Soto, de Modo. Para Corsi, de n1u, la inclusión financiera sigue siendo un gran punto de dolor a nivel macro. “Es crucial para establecer un marco



Tolosa, gerente de IT de ICBC, que desarrolló el banco digital YOY

que fomente un ecosistema libre que pueda competir de igual a igual, con reglas claras para todos los actores. Esto traerá aparejado, la búsqueda de la innovación y al mismo tiempo protegerá los intereses de los consumidores y la integridad del sistema financiero”, asegura.

Talento, de Naranja X, advierte que el boom seguirá, pero con usuarios mucho más exigentes: “es una realidad que existe una mayor selectividad en los inversores, tanto a nivel local como regional, lo cual demanda resultados más rápidos”.

“Bajo un escenario futuro de estabilidad económica, se espera un impulso en la adopción de sus servicios, lo cual dependerá también de la capacidad de construcción colaborativa que tiene la industria con el resto de los actores del ecosistema, así como también, de su capacidad de aportar a la construcción de un marco regulatorio que permita su expansión entregando valor a los usuarios finales”, agrega López Matienzo, de Banco Mariva.

Vilotta, de Directo, coincide en que hay cuestiones macro que componer. “En nuestro sector, para poder brindar las mejores soluciones de financiamiento, es muy conveniente contar con entornos estables de las variables macro. Y tenemos fuertes expectativas de seguir impulsando al sector en un proceso de desaceleración de la inflación”. <AP>

Seguros

Esperando la buena

A pesar de los números en rojo en varios segmentos, la industria aseguradora espera un cambio de rumbo en lo macro, que se traduzca en un mayor nivel de actividad económica y más pólizas.

El último informe de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) dio un resultado negativo de casi \$ 46.150 millones. El relevamiento, elaborado por la SSN es de junio del año pasado, pero consolida una tendencia a la baja en un sector imposible de divorciar de los niveles de actividad y la economía.

La caída interanual en las primas promedió el 1,61 por ciento, en términos reales, en todo el mercado, pero se sintió fuerte en los seguros personales, que cayeron un 7,48 por ciento. Las pólizas patrimoniales, traccionadas por los seguros obligatorios, solo bajaron un 0,56 por ciento, comparando junio 2023 con el mismo mes de 2022.

Irene Capusselli, presidenta de la Asociación Civil de Aseguradores de Vida y Retiro de la República Argentina (AVIRA) afirma que los balances de las compañías ponen por escrito el contexto negativo que vivió el sector durante 2023, un combo de inflación, volatilidad en las inversiones y la imposibilidad de acceso al Mercado Único de Cambios y carga fiscal.

“El decreto 377/23 dictó la obligación de abonar el Impuesto País sobre los pagos que se realizan al exterior, indispen-

sables para la adquisición de los reaseguros, pieza clave de nuestra actividad. Pero, además, con aplicación retroactiva por la demora en pagos ocasionada por la falta de autorizaciones de pagos al exterior”, pone como ejemplo Capuselli.

La norma, insiste la dirigente, atenta contra la justa competencia, dado que las aseguradoras con participación estatal están eximidas de pagar este impuesto. “Aclaremos que el DNU del nuevo Gobierno resuelve esta situación ya que extiende el impuesto a todas por igual”, explica Capuselli.

“En un contexto muy desafiante, 2023 fue un muy buen año para nosotros”, dice Flavia Núñez, Ceo Life Seguros, Orígenes Seguros de Retiro y Life Insurtech. Las tres compañías forman parte del Grupo ST, que en diciembre compró Cardif, el negocio de seguros de BNP Paribas.

En 2021 habían adquirido MetLife, fusionándola con Orígenes Seguros. “Por eso a los retos propios de la coyuntura, en nuestro caso se le agregaba el hecho de que debíamos consolidar la posición de liderazgo de nuestras compañías después de ese proceso de cam-

Balance del mercado asegurador. En pesos. Junio 2023



Fuente: SSN

bio. Y al cabo del período, podemos decir que hemos logrado mantener ese lugar de liderazgo de Life Seguros en seguros de vida, con una fuerte inversión tecnológica para mejorar aún más la experiencia del cliente”, destaca Núñez.

La estrategia del grupo sigue siendo la expansión. “La compra de Cardif Seguros representa un nuevo desafío, con la incursión en nuevos ramos de seguros. Ya no nos conformamos con mantener posiciones de privilegio en seguros de personas. Queremos seguir creciendo en patrimoniales, tanto para personas como para empresas”, agrega Núñez.

Galicia Seguros también agrandó su negocio, con la compra de Seguros Sura y su canal digital, Answer, en agosto. La adquisición de la operatoria de la filial de la Compañía colombiana Suramericana demandó una inversión de US\$ 19 millones y supuso la incorporación de 775.000 clientes a los más de 1.800.000 que ya tenía la aseguradora bancaria, con 27 años en la Argentina.

“Esta fusión es una apuesta a posicionarnos como un jugador principal en la oferta multiproducto y multicanal, sumando soluciones y servicios de seguros destinados a personas y familias, pymes, grandes empresas y el segmento agropecuario”, apunta Gonzalo Santos, gerente general de Galicia Seguros.

Con la compra de Sura, Galicia apuesta a una fuerza de trabajo que sigue siendo el principal canal de distribución de seguros del mercado argentino: los productores asesores. Ahora suman más de 4.000 distribuidos en todo el país. “Queremos que nuestro canal de productores asesores de seguros facilite la intermediación entre productos bancarios y financieros”, agrega Santos.

Para 2024 el grupo planea seguir con la integración de las compañías. Siempre surfeando las condiciones macro. “La aceleración del proceso inflacionario y la poca disponibilidad de dólares para el pago de reaseguros representan un gran desafío para la industria. Se suma, la falta de instrumentos financieros para poder hacer frente a la evolución de los pasivos judiciales que se desprenden del negocio de autos”, diagnostica Santos.

El ramo automotor, el mayor movili-



Mara Bettioli, presidente de la Unión de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo

zador del mercado, es uno de los más afectados por la disparidad de precios y las restricciones cambiarias. “La evolución negativa de las primas y el crecimiento por arriba de la inflación de todo lo relacionado con repuestos de automóviles confluyen en una situación desafiante para la actividad aseguradora en 2024 y representa un desafío poder mantener sumas aseguradas que sean lo más representativas posible”, agrega el gerente general de Galicia.

Para Horacio Santcovsky, Ceo de Expert, durante 2023, las aseguradoras

sufrieron un combo complicado, marcado por la disparidad de costos y la inflación. “Los costos subieron en algunos casos más que la inflación y las tarifas, menos. A eso se sumó la falta de insumos importados, sobre todo en automotores y salud”, explica.

La compañía, en 2020, lanzó sus seguros generales, en los que planea crecer durante 2024, ampliando la oferta de pólizas de automotores particulares a miniflotas y flotas. “La idea es integrar la oferta y ofrecer esas coberturas y otras, como riesgos operativos o inte-

Primas emitidas netas. Variación anual en % a junio 2023



Fuente: SSN

grales de comercio, a los clientes de la ART, armando productos integrales con que también combinen riesgos operativos. Además, vamos a incursionar en las pólizas de caución”, dice.

“El sector asegurador, tal como le sucedió al resto de las actividades económicas, no estuvo ajeno a los efectos del contexto económico de alta volatilidad e inflación”, dice Eduardo Estrada, director de Negocios y Marketing del Grupo Sancor Seguros. En ese marco, las sumas aseguradas se convirtieron en un tema clave. “Nos obligó a actualizarlas mes a mes en todas las coberturas, y nos invitó a repensar nuestra actividad, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos con nuestros asegurados”, explica.

Para Estrada ante un clima complicado, siempre gana la solidez: “si bien el contexto fue y sigue siendo desafiante, nuestra empresa goza de buena salud, con niveles de solvencia y liquidez suficientes para hacer frente a la situación”.

Para 2024, el plan del Grupo es aprovechar su presencia geográfica para diversificarse poniendo el foco en las coberturas integrales. “Las oportunidades para el sector son muchas y van de la mano del crecimiento de las economías regionales.

Por otro lado, en un contexto marcado por amenazas cibernéticas, inseguridad y cambio climático, hay mayor conciencia de los riesgos a los que personas y organizaciones están expuestas, lo cual debe ser capitalizado por nuestra industria”, afirma Estrada.

“El año cerró con un balance positivo para BBVA Seguros, aún enfrentando un contexto macroeconómico complejo”, dice Gastón Schisano, gerente general de la empresa. Entre los logros incluye la renovación tecnológica. “Logramos implementar mejoras no sólo para captar nuevos clientes, sino también para potenciar nuestros servicios, como mejoras en los procesos de siniestros o la implementación de herramientas que evitan demoras en los pagos”, dice.

Este año planean fortalecer el seguro de autos en coaseguro con La Caja, un producto que lanzaron en 2023 para vehículos particulares y que planean ampliar para incluir coberturas de Flota.



Eduardo Estrada, director de Negocios y Marketing del Grupo Sancor Seguros

“Otro producto en el que depositamos mucha confianza es el seguro de caución de alquileres. Implementamos un nuevo proceso de contratación para el seguro de alquiler de viviendas particulares, más ágil y con asesoramiento personalizado” agrega Schisano.

El reto para la industria –para Schisano– consistirá en cómo lograr que los clientes continúen eligiendo a su aseguradora a diario. “La experiencia del cliente desempeñará un papel crucial. Las empresas que logren adaptarse ágilmente a la transformación tecnológica tendrán una ventaja competitiva. Los cambios son irreversibles, y quien no lo esté viendo quedará relegado”, advierte.

Juan Martín Devoto, gerente general de InSur, advierte que las compañías sufrieron el impacto de la crisis macro por la imposibilidad de ajustar tarifas y por la alta inflación que impactó en los costos. “Tampoco fue fácil la relación con los reaseguradores porque fue (casi) imposible realizar pagos, y en términos de cobertura estuvo en riesgo. No puede volver a pasar y debe normalizarse inmediatamente”, dispara.

A pesar de ello, Devoto afirma que la aseguradora, especializada en seguros de crédito y cauciones cerró 2023 con un muy buen balance. “Alcanzamos el objetivo de resultado técnico positivo y potenciamos la última línea con una correcta administración de cartera de inversiones. Logramos mantener la sinies-

tralidad controlada con una dedicada gestión de riesgo, que incluyó el trabajo de monitoreo y visitas a los clientes de nuestros asegurados. No solo en Buenos Aires, sino en todo el país dando impulso a nuestra presencia a través de oficinas en Córdoba, Mendoza y Rosario”, dice.

La compañía mantuvo el liderazgo en seguros de crédito y aumentó la participación en el sector caución. “Dimos continuidad al desarrollo del capital humano a través de capacitaciones y buscamos invertir en mejora en los circuitos para que los asegurados y los brokers y productores perciban una mejora en el servicio”, agrega.

La estrategia para este año será conservadora: “buscará mantener los resultados técnicos positivos a través de una cartera sana, en un contexto que estimamos seguirá siendo de alta inflación e incertidumbre. Sabemos que el control de los gastos será imprescindible para realizar todas las acciones de ventas que nos hemos propuestos”, explica Devoto.

También apuesta a que el contexto de incertidumbre es ideal para vender coberturas de seguros de crédito y caución. “El seguro de crédito a la exportación debería ser política de Estado y la normalización de los pagos internacionales debería generar una mejora en la balanza comercial que vuelva a impulsar las cauciones aduaneras”, resalta.

“Tuvimos que enfrentarnos a grandes desafíos durante 2023, en un contexto económico complejo, marcado por la inflación y la alta siniestralidad”, dice Diego Guaita, Ceo del Grupo San Cristóbal. En ese escenario la principal estrategia fue no perder frente a la indexación. “Con la alta inflación, es fundamental mantener o acortar los tiempos de pago de los siniestros”, explicó.

Los planes del Grupo para 2024 tienen que ver con la crisis: los seguros de ahorro para la protección del dinero. “Los fondos asegurados en nuestros seguros de retiro rindieron 365 por ciento (plan inversor convertible) contra una inflación de 211%”, dice Guaita.

Para Martín Nicolás Agostino, director de Negocios y Clientes de Mapfre Argentina en este contexto el principal reto para la industria de seguros fue la

rentabilidad. “El mercado transitó un momento complejo y fue natural que esto afectara a la competitividad. Sin embargo, también representó una oportunidad para una empresa como la nuestra, sólida en lo económico y patrimonial y con firmes capacidades en términos de producto y canal, procesos y personas”, afirma.

La aseguradora española planea crecer en los ramos de autos y riesgos sencillos (hogar y comercio) y potenciar las coberturas de riesgos personales, especialmente accidentes personales, vida y colectivo. “Apuntamos a desarrollar una agenda de alianzas estratégicas en todos sus canales de distribución, productores asesores de seguros, partners digitales, brokers, bancos y retails buscando potenciar el negocio mediante la transversalidad de todos nuestros canales”.

El riesgo judicial

El sistema de riesgos del trabajo cubre a 10,5 millones de trabajadores y a más de 1 millón de empleadores. “En 2023 superamos las 16.500 vidas salvadas. Sin embargo, mientras la siniestralidad desciende y las vidas salvadas aumentan, se incrementa el número de causas judiciales”, advierte Mara Bettiol, presidente de la Unión de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (UART).

En 2023, las demandas alcanzaron las 117.000, un 25 por ciento más que en 2024. La industria del juicio es una cuenta pendiente del sector, que intentó ser saldada con la Ley 27.348.

Sancionada en 2017, la norma estableció el paso obligatorio por una Comisión Médica antes de iniciar un juicio por accidentes de trabajo, pero los cuerpos médicos forenses en las provincias que adhirieron a la Ley nunca se conformaron.

“La ausencia de un Cuerpo Médico Forense, con peritos convocados por concurso y honorarios calculados por acto médico y no como porcentaje de la sentencia, como sucede hoy, alimenta la industria del juicio y promueve el descalabro pericial”, acusa Bettiol. La dirigente asegura que para complicar más la situación, las primas quedaron muy atrás de la inflación. “El rezago de las



Gonzalo Santos, gerente general de Galicia Seguros apuesta a una oferta multiproducto

primas se calcula en un 58 por ciento”.

Para complicar más las cosas, el Fondo Fiduciario de Enfermedades Profesionales, conformado por cuotas de los empleadores y utilizado para solventar los gastos de cobertura del COVID está en rojo y las aseguradoras empezaron a usar fondos propios para hacer frente a juicios e indemnizaciones.

Cuando pase el temblor

Los referentes del mercado miran a 2024 con cautela. “La primera parte del año, ya lo estamos viendo, será de mucha turbulencia, con muy fuerte presión inflacionaria y reacomodamiento de variables macroeconómicas. Esperamos que este proceso pueda avanzar hacia una normalización hacia el segundo semestre”, vaticina Núñez, de Grupo ST.

Cabe recordar que la SSN se encuentra al mando de Guillermo Plate, uno de los hombres de confianza del actual ministro de Economía, Luis Caputo.

Plate no es nuevo en los despachos de la SSN: fue superintendente de Juan Pazo, entre enero de 2017 y diciembre de 2019, durante el gobierno de Mauricio Macri.

En este nuevo contexto, Núñez advierte que sería importante que se aplicaran medidas que promuevan el mercado asegurador, como mayores beneficios impositivos para quienes contratan un seguro. “También una mayor flexibilidad normativa en cuanto a las políticas de repricing de las carteras. En el

ramo vida, los valores ajustan trimestralmente y en períodos de alta inflación esto significa que tanto las primas como las sumas aseguradas quedan rezagadas en términos reales”, explica.

Santos, de Galicia Seguros, también insiste en los incentivos fiscales para el ramo vida y con un ordenamiento de la economía. “Esperamos que el nuevo Gobierno contribuya con políticas macroeconómicas que tiendan a la estabilización monetaria y a una disminución los niveles actuales de inflación”, agrega.

“Con el reordenamiento de la economía, las empresas del sector podremos retomar la regularización de los compromisos con los reaseguradores y operar, a partir del control de la inflación, en un escenario de mayor estabilidad”, coincide Estrada, de Sancor.

Schisano, de BBVA Seguros, pronostica incertidumbre tanto en el ámbito político como en el económico. “En este contexto, las compañías de seguros se esforzarán por enfrentar la situación, gestionando balances en una tendencia negativa. Permanecerán en un equilibrio delicado entre aumentar las sumas aseguradas debido al constante proceso inflacionario y los límites impuestos por una economía cada vez más contraída”, apunta.

“Es importante volver a tratar las restricciones para invertir que tenemos las aseguradoras. La actual regulación limita nuestra capacidad para cuidar apropiadamente a los asegurados. Por otra parte, se debe hacer foco en el tratamiento impositivo del seguro en el país: analizar la situación actual y presentar alternativas de mejora en este sentido”, reclama Guaita de San Cristobal.

“Algunas cuestiones planteadas en el DNU pueden ser positivas, como aumentar la cápita de hasta cinco trabajadores por empresa para incluirlos en el régimen de riesgos del trabajo. La reforma laboral también es clave para bajar la litigiosidad y la industria del juicio -apunta Santcovsky-. Finalmente, todo lo vinculado a regularizar el mercado cambiario ayudaría a pagar las deudas con las reaseguradoras internacionales y encarar los pagos de una manera más prolija. <AP> *Elena Peralta*



Mondelez
International
SNACKING MADE RIGHT

EN MONDELEZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- EL PRODUCTO CORRECTO
- PARA EL MOMENTO CORRECTO
- HECHO DE LA MANERA CORRECTA

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: ar.mondelezinternational.com



Algunos analistas vislumbran que la cotización de Bitcoin podría perforar las seis cifras



Inversiones

Bitcoin: entre el miedo y la codicia

Dos eventos tienen a los inversores atentos: un nuevo halving se espera entre abril y mayo y el reciente lanzamiento de los ETFs de Bitcoin. La gran pregunta es: ¿volverá a los US\$ 60.000 o superará esa marca?

Entre el miedo y la codicia, los inversores en criptomonedas hoy están parados en un punto medio, a la expectativa y analizando minuciosamente el mercado.

CoinmarketCap, uno de los sitios globales más reconocidos en cuanto a información sobre el mercado de las monedas digitales, publica el índice de "Miedo y Codicia", el cual marcaba 59 sobre 100 a fines de enero y con tendencia ascendente. "Cuando el valor está más cerca de cero, quiere decir que el mercado se encuentra en 'miedo extremo' que los inversores venden de modo irracional.

Cuando la aguja se acerca a 100, el mercado está en una posición de 'codicia extrema', lo cual indica una probable corrección", detalla el sitio especializado.

El 2023 terminó con datos que inspiraban optimismo: Bitcoin (BTC), la moneda con mayor capitalización de mercado, subió 160 por ciento después de varios traspies que la habían llevado por debajo de los US\$ 17.000 en 2022, muy lejos de su pico de más de US\$ 60.000 en octubre/noviembre de 2021.

Así, el 2024 inició con mucha expectativa no solo para la moneda insignia

sino también para el resto del ecosistema cripto ya que se vio en otras ocasiones que la suba de BTC derrama a Ethereum y a todas las *altcoins* (monedas alternativas a las tradicionales) que coexisten en el ecosistema.

Hitos

Dos hechos mueven y mantienen expectante al mercado este año: por un lado, el esperado *halving*, un evento que se da en el mundo Bitcoin cada cuatro años, cuando se reduce a la mitad la recompensa que reciben los mineros por liberar BTC al mercado provocando una caída en la oferta y por tanto haciendo subir su precio. El último *halving* fue en 2020 y en los próximos meses debería volver a verse el fenómeno.

Por otro lado, la aprobación de los ETFs de Bitcoin, un hito en el que el mundo de las finanzas tradicionales empieza a unirse con el de las descentralizadas, también genera expectativas entre los analistas.

Los ETFs - *Exchange Traded Funds* de Bitcoin fueron aprobados por la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC) el 10 de enero y después del entusiasmo inicial que llevó el precio del Bitcoin por encima de los US\$ 45.000



Los fondos con grandes posiciones en criptomonedas esperan el halving con atención

vino la corrección. Al cierre de esta edición la moneda cotizaba en torno de US\$ 43.000 con señales de recuperación.

¿Qué puede pasar de acá en adelante? En el mundo cripto hay entusiasmo pero también muchísima prudencia a la hora de hacer pronósticos.

“Los ETFs de Bitcoin facilitarán el acceso al mercado de criptomonedas, atrayendo a más inversores y liquidez. Aunque no es fácil anticipar la magnitud de los nuevos ingresos y la dinámica del mercado es útil señalar que la introducción de los ETFs de Oro en 2004 llevó a siete años positivos en el precio”, subraya Richard Teng, CEO de Binance.

Por su parte, Sebastián Serrano, CEO y cofundador de Ripio, indica que “los ETFs de Bitcoin al contado son muy atractivos porque implican una exposición directa a la principal criptomoneda sin tener que preocuparse por sus particularidades técnicas u operativas. Son instrumentos financieros que les permiten a los interesados que no habían encontrado formas de invertir en BTC, hacerlo ahora usando las vías que ya conocen”, explica.

“En resumen, abren nuevas oportunidades para que todo tipo de inverso-

res puedan diversificar sus carteras”, postula Serrano.

Teng también es optimista: “La inversión directa en Bitcoin y diversos instrumentos regulados coexistirán, permitiendo estrategias de inversión diversas y adaptándose a diferentes perfiles de riesgo y preferencias. Esto señala una nueva era emocionante de adopción y legitimidad, no sólo para BTC sino también para el espacio cripto en general”.

Tomás Wallingre, Product Owner en Quantia.io, hace foco en los efectos del *halving*: “Se observan ciclos muy marcados de cuatro años, que hasta el momento se vienen reiterando sin interrupciones en toda su historia, marcando una tendencia alcista durante tres años y una tendencia bajista en el año restante. En 2023 BTC: logró un increíble 170 por ciento de rendimiento elevando su valor a US\$ 45.000 y reafirmando su posición como un activo de crecimiento”

“Nos encontramos en un punto crucial. Estamos presenciando la expectativa de un segundo año consecutivo en un ciclo alcista, un notable flujo de capital fresco que aumenta la demanda”, remarca el ejecutivo de Quantia.io

Ramiro Raposo, VP de Growth de Bi-

twage -una plataforma que se dedica al procesamiento de pagos en criptomonedas o dólares digitales para *freelancers* y exportadores- por su parte, confía en que el 2024 será un año alcista y asegura que no le sorprendería que BTC llegue a las seis cifras, un valor que varios analistas de mercado ven como posible aunque prima la cautela a la hora de hacer pronósticos en números.

“Hace poco se cumplieron 15 años del momento en el cual Satoshi Nakamoto minó el bloque que dio nacimiento a esta cripto que cambió el mundo. Y desde entonces, si bien atravesó por momentos de grandes caídas, la historia demuestra que es una inversión correcta si se la toma a largo plazo. La reciente aprobación de los ETF es otra demostración de ello”, remarca.

Claro, no todas son buenas noticias para el mundo cripto. El interés por los ETFs no fue tan espectacular como se creía en un primer momento, el entusiasmo mermó y el precio de la moneda que había tocado los US\$ 45.000 con la aparición de los fondos cotizados bajó a la zona de US\$ 42.000.

El banco de inversión JP Morgan hizo su lectura y bajó la recomendación de

Índice de miedo y codicia de CMC. Del 1 al 29 de enero 2024



compra de Coinbase, uno de los grandes Exchange cripto que cotiza como acción en Wall Street. “Creemos que el catalizador de los ETFs que sacó a las criptomonedas de su invierno puede decepcionar al mercado si el entusiasmo y los flujos no se mantienen”, dijeron los analistas y llevaron de “neutral” a “infraponderar” las acciones de la compañía.

Cartera diversificada

Más allá de las fluctuaciones de corto plazo, son muchos los que coinciden en el ecosistema cripto, que Bitcoin va a ser un activo más valioso el futuro.

Entonces, ¿como inversores qué podemos hacer para participar de ese mundo sin tomar riesgos desmedidos? Analizar las opciones, interiorizarse sobre el tema antes de invertir y siempre diversificar, una acción clave para reducir el riesgo en cualquier tipo de inversión.

“En cripto hay una máxima reducida en la sigla DYOR: *Do Your Own Research* o ‘hacé tu propia investigación’. En realidad no hay una cartera ideal de inversiones cripto, sino que para cada persona las inversiones en criptomonedas funcionan distinto, en función de sus necesidades, de sus fondos, de su tiempo”, explica Serrano.

Según los datos de Coinmarketcap, dentro de las criptomonedas no estables detrás de Bitcoin con US\$ 844.200 millones de capitalización de mercado le siguen: Ethereum, BNB, Solana, Cardano y una larga lista de altCoin, el nombre que reciben las mone-

das que llegaron detrás de BTC.

En la antesala del *halving*, muchos inversores se preguntan si es momento de entrar. “El punto de compra más conveniente suele estar varios meses antes del *halving*, por lo cual tomando en cuenta las ocasiones previas aún estamos en tiempos de poder ingresar a BTC con la expectativa de suba de precio disparada por el *halving*”, postula Serrano, de Ripio, y advierte: “es imposible predecir el mercado: quienes compraron los máximos históricos no esperaban el *bear market* casi inmediato y la gran liquidación de 2022. Puede haber casos de ‘mal *timing*’ para invertir pero, en general quienes han tenido exposición a cripto de forma ordenada y han podido mantener sus posiciones, terminaron teniendo beneficios”, remarca el experto como sugerencia para quienes vayan a poner un pie en este tipo de monedas.

En el mismo tono, Teng, CEO de Binance, deja sus consejos para el inversor: “Todas las monedas digitales están sujetas a altibajos. Por lo tanto, quienes eligen diversificar tienden a perder menos si uno de sus activos sufre una caída significativa. También, es esencial entender si el origen de la criptomoneda es sólido, y no una publicidad sin respaldo”.

“El mercado de las criptos está en continuo crecimiento. Las personas las han adoptado para diversificar sus inversiones y también porque son una clase de activo que tiene utilidad, por ejemplo, como medio de pago; otro aspecto que también les añade valor”, suma Teng.

Para diversificar más allá de BTC, mirar las monedas que más capitalización poseen y las de mayor liquidez es un buen camino. Ampliando la mirada, Raposo, de Bitwage, destaca que “la amplia ganadora de las subas durante el 2023 fue Solana (SOL), con casi un 1000 por ciento de revalorización respecto a inicio de período. También se destaca Tron (TRX) ya que es la red que se usa para la *stablecoin* US\$T que tuvo mucha adopción en América Latina ya que el gas (comisión) que se paga por cada transacción es más accesible que otras redes, por lo que viene creciendo muy fuerte”.

En igual sentido va el análisis de Sebastián Serrano: “En líneas generales, hay señales que Ethereum podría continuar la tendencia alcista del Bitcoin, y que Solana se posicionó durante 2023 como para tener un gran año durante 2024, no solo para su cripto SOL sino para todo su ecosistema de desarrollos y *altcoins*”.

Extendiendo el análisis, el ejecutivo de Ripio apunta que “quedó claro en los últimos tiempos que la tokenización de activos del mundo real (RWA) es un tema candente, con mucho interés particular y sobre todo corporativo, ya que permite consignar derechos sobre activos reales, tanto tangibles como intangibles. Los bienes raíces, por ejemplo, son un sector que se beneficiará muchísimo del avance de los tokens RWA”.

Binance pone también sobre la mesa los temas que entienden, influirán al mercado cripto en 2024: “Nuestro equipo de *research* prevé ocho *drivers* que estimamos serán tendencia: desarrollos relacionados con el ecosistema Bitcoin, la economía de la propiedad, inteligencia artificial (IA), activos del mundo real (RWAs), liquidez en la cadena y adopción institucional, entre otros temas”, dice Richard Teng, CEO de Binance.

“Todo el universo del onchaing gaming o los videojuegos web3 también entrará en la ronda de las oportunidades. Siempre generan grandes comunidades, con un interés que se despliega muy rápido y flujos de capital importantes, lo que produce grandes momentos de inversión”, postula Serrano. <AP> *Mónica Fernández*



Economía del Conocimiento

Usina de exportadores varados

La inestabilidad macroeconómica y la brecha cambiaria atentan contra el crecimiento de un mercado que, a nivel global, crece un 50 por ciento más rápido que el comercio mundial.

Por *Walter Duer*

“Cuando el mundo tira para abajo, es mejor no estar atado a nada”, dice Charly García en Los dinosaurios. Pero, omite las instrucciones de qué hacer cuando el resto del planeta empuja hacia arriba. En el plano global, el crecimiento interanual del comercio de servicios basados en conocimiento (SBC) fue de 4,8 por ciento, 50 por ciento más que el incremento medio del comercio mundial. Una de las regiones con más crecimiento en 2022 fue Latinoamérica con 16,8 por ciento, de acuerdo a información suministrada por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI).

Y si bien la Argentina ocupa el número 41 en el ranking global de exportadores de esta industria, y existe una Ley

de la Economía del Conocimiento, que apoya y otorga beneficios impositivos a las empresas caracterizadas por el uso intensivo de tecnología que requieran capital humano altamente calificado, esto no parece ser suficiente.

El Indec da cuenta que los U\$S 8.058 millones exportados por este sector hasta junio de 2023 representan un 8,8 por ciento de crecimiento en relación con los doce meses previos. Desde Argencon, la cámara que nuclea a estas empresas en el país advierten que “este aumento no refleja un incremento real en el nivel de actividad, sino que se atribuye al efecto del atraso del tipo de cambio sobre los salarios medidos en dólares: el nivel de actividad de 2023 fue prácticamente igual al de 2022”, sostienen. No sólo eso, un informe de la entidad, de noviembre pasado, identifica

una desaceleración sensible en los últimos cuatro trimestres, en los que el crecimiento cayó del 14,2 por ciento al 1,6 por ciento.

En ese sentido, Luis Galeazzi, director ejecutivo de Argencon, aclara que, como todos los segmentos exportadores, esta industria sufrió el impacto de la brecha cambiaria, por encima del 100 por ciento a lo largo del año pasado. “Este enorme desajuste macroeconómico tuvo una consecuencia directa: miles de excelentes profesionales prefirieron abandonar el mercado formal para trabajar individualmente para clientes del exterior, cobrando en moneda dura fuera de toda regulación local, debilitando considerablemente la capacidad de las empresas de competir con proyectos serios en el mercado internacional”, explica. “Es imperativo y

urgente tener un marco macroeconómico estable que permita la definitiva expansión de la economía del conocimiento como un motor sólido del despegue de nuestro país”, agrega.

Navegar la inestabilidad

“Durante la primera mitad de 2023, Argentina vivió una gran inestabilidad económica, que se profundizó por el año electoral”, indica Marcelo Bechara, presidente y fundador de Evoltis, especializada en customer experience. “A pesar de que esa coyuntura debilita la competitividad del ecosistema local frente a países con políticas más sólidas, logramos ser resilientes”, afirma. Y asegura que las perspectivas para 2024 son un crecimiento del sector de 30 por ciento, con exportaciones por US\$ 10.000 millones.

“Valoramos mucho la capacidad de adaptación del sector en un contexto cambiante y complejo: no solo creció el nivel de empleo generado, sino también el número de empresas”, indica Pablo Fiuza, presidente de CESSI. La industria del software emplea 150.000 profesionales y creó 35.000 puestos de trabajo en los últimos dos años, cinco veces por encima de otros sectores. “La industria se supera a sí misma y sigue avanzando, mostrando su resiliencia”. A julio de

2023, el software representaba nada menos que el 31,9 por ciento de las exportaciones de SBC y el 2,7 por ciento de las exportaciones totales de bienes y servicios de país.

“A pesar de ser un sector relativamente nuevo, es la tercera industria que más exporta en el país, por detrás del campo y el complejo automotriz”, sostiene Laura Huarte, gerente de desarrollo de negocios del sector público y educación en Intel Argentina y Uruguay. “Para continuar en la línea de desarrollo y no amesetar el crecimiento, durante 2024 el foco debe estar puesto en entender las necesidades, oportunidades y desafíos de la industria, para poner en marcha soluciones que agreguen valor teniendo en cuenta el contexto actual y futuro”.

La industria del conocimiento tracciona el crecimiento de los países y la generación de empleo. “Cada día es más clara la oportunidad que representa para nuestro país, no solo como fuente de riqueza económica sino como factor de desarrollo social y realización personal para nuestros jóvenes”, expresa Claudia Boeri, presidente de SAP para Región Sur.

Los planetas están alineados

La coyuntura argentina choca con la realidad del resto del mundo. Los planetas están verdaderamente alineados para que se puedas avanzar hacia el éxi-

to. “Hay una enorme demanda para capturar producto del contexto internacional en el este de Europa y el friendshoring que es la reorganización de las cadenas de valor entre países afines”, apunta Ángel Pérez Puletti, CEO de la desarrolladora de software y soluciones IT Baufest, que apunta que para ello las condiciones coyunturales deberían ser mejores.

“Las condiciones propicias más destacadas para posicionarse como un proveedor global de la industria del conocimiento que hoy tiene Argentina van desde la competitividad en precios, la cercanía cultural con Europa, la lejanía geográfica con los conflictos bélicos, así como los husos horarios más próximos a Estados Unidos y, sobre todo, el talento local”, enumera Boeri.

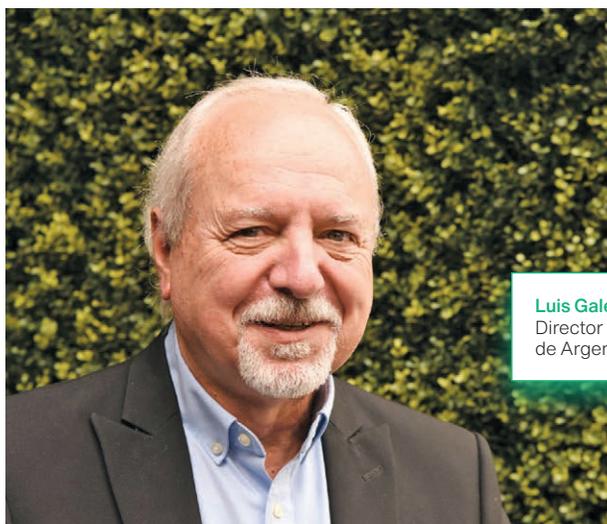
Aparecen otros aspectos intangibles pero siempre presentes que hacen de la Argentina un país propicio para crear y exportar conocimiento. Altos niveles de emprendedurismo, la capacidad de surfear cualquier situación, dado el expertise de haber atravesado innumerables crisis, lo que también trae una consecuente creatividad.

“Para tomar dimensión de la oportunidad que tenemos frente a nosotros es importante comprender que hoy nuestro país exporta US\$ 7.800 millones por año y Polonia, nación con una población similar a la nuestra (38 millones de habitantes) exporta más de US\$ 36.000 millones, es decir, cinco veces más que nuestra cifra actual. Rumania, por su parte, con una población de apenas 19 millones de habitantes, casi duplica nuestras exportaciones totales”, enuncia Wanda Weigert, directora ejecutiva de Argentina y global chief brand officer de Globant.

Según datos provistos por Boeri, Argentina lidera la región en cantidad de startups deep tech, con 103 empresas valuadas en US\$ 1.900 millones, es decir, el 23 por ciento del valor del ecosistema regional. “El hecho de que nuestro país cuente con once unicornios de base tecnológica es algo que también ha contribuido en la relevancia y prestigio de nuestra industria”, dice Fiuza. Entre otras iniciativas, CESSI, conformó la

Ángel Pérez Puletti
CEO de Baufest





Luis Galeazzi
Director ejecutivo
de Argencon

Red Argentina de IT para facilitar el proceso de internalización y ayudar a las empresas a insertarse y consolidarse en los mercados globales y regionales más atractivos de acuerdo a su negocio.

Una cuestión federal

Otro potencial que abre la industria del conocimiento y que a fines de 2023 no había sido explotado en su totalidad es su capacidad federal, ya que se trata de un negocio que puede desarrollarse en cualquier rincón del país.

“Los polos de empresas del sector tienen presencia en 19 de las 24 jurisdicciones, en especial en Buenos Aires y Córdoba y la importancia de la industria es tal que se estima que en los próximos años generará 500.000 nuevos puestos de trabajo de alta calificación”, señala Boeri.

Córdoba fue la primera provincia en declarar al software como industria, y también la primera en sancionar el Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento. La provincia tiene una participación del 9,6 por ciento en el total de este tipo de empleo a nivel nacional. Henoch Aguiar, experto en políticas públicas, promueve el modelo de polos y hasta había estructurado una estrategia que llegó a aplicarse con éxito en Goya, Corrientes, y a replicarse en otros puntos del país.

¿Cómo comenzar a cerrar estas brechas? “Para que las empresas argentinas mejoren su posicionamiento, uno

de los aspectos importantes es la colaboración entre el ecosistema tecnológico que facilite el intercambio de conocimientos y pueda generar un impulso significativo”, sostiene Huarte. La líder de Intel también destaca que el país necesita desarrollo en infraestructura digital para garantizar una conectividad confiable y rápida en todo el territorio. “La brecha digital entre las zonas urbanas y rurales debe ser abordada para asegurar que todas las regiones tengan acceso a las oportunidades que ofrece la tecnología”, indica.

Aún con todas las vicisitudes, las empresas del sector cerraron el año con números saludables y un marcado optimismo. “Al tener más del 90 por ciento de nuestros clientes en Estados Unidos y



Gonzalo De Luca
Socio de Novakorp

Europa, tenemos la posibilidad de tener una base y estabilidad que nos permite crecer escalonadamente en cualquier mercado donde nos insertemos”, dice Juan Santiago, CEO de Santex, empresa tecnológica con 25 años en el mercado y fuerte impronta sostenible, certificada como B Corporation. “La internacionalización progresiva de nuestro mercado es un reaseguro para un crecimiento sostenido”, apoya Blas Briceño, CEO de Finnegans, empresa de software que logró un incremento del 20 por ciento en sus ingresos el último año.

El talento a la cabeza

Uno de los pilares del desarrollo de los SBC en Argentina es el talento. Sin embargo, en este punto también aparecen algunos desafíos. “La mayor dificultad actual es la retención y desarrollo de los equipos profesionales, factor que está erosionado por la fuga de talento”, cuenta Galeazzi. “Para atacar esta debilidad muchas empresas potenciaron sus escuelas de formación internas, abrieron canales de reclutamiento y apoyaron iniciativas de institutos y escuelas de educación técnica en muchas provincias”, detalla.

“De todas formas, somos el país con más profesionales capacitados para la exportación de servicios en la región”, enfatiza Bechara. “La mitad de las empresas argentinas del sector dedicadas a tecnología impactaron en 2023 en el exterior, con Estados Unidos como el principal destino”, agrega.

“El talento argentino sigue siendo un bien preciado por su conocimiento, adaptabilidad y visión a largo plazo y 2024 viene con una profundización en la búsqueda de recursos con conocimiento de data science e IA”, dice Marcelo Seoane, CEO de Chubut IT, especializada en la búsqueda de recursos humanos para el sector de nuevas tecnologías “Como consecuencia de los desequilibrios macroeconómicos de Argentina, el costo sigue siendo competitivo”, cuenta.

“La demanda de talento en el sector ha alcanzado niveles significativos: el 81 por ciento de las organizaciones enfrentan desafíos para encontrar profesionales



Laura Huarte
Gerente de desarrollo de negocios del sector público y educación en Intel Argentina y Uruguay

calificados”, dice Marcelo Roitman, managing director de Experis, marca de Manpower Group especializada en la búsqueda de talento tecnológico. “A lo largo del 2023 hemos observado que el mercado laboral se mantuvo estable, con expectativas de contratación positivas, pero con mucha diferencia respecto al resto de los países de la región”, afirma el especialista. Un estudio de Manpower Group estima que para 2025 habrá en el mundo 149 millones de nuevos trabajos digitales vinculados a privacidad y confianza, ciberseguridad, análisis de datos, cloud y desarrollo de software.

Aguiar, por su parte, sostiene que “la Argentina no está aprovechando el momentum mundial. Necesita no sólo un marco regulador que incentive y genere estabilidad, sino también que el sector educativo también responda de manera adecuada”. El especialista sugiere que la dinámica vertiginosa del mercado, donde los recursos deben actualizarse de manera continua para satisfacer una demanda inmediata, obstaculiza la posibilidad de completar las carreras universitarias. “Un joven se va en segundo año porque tiene una oferta laboral y no cursa materias clave, por lo que queda con la estructura teórica incompleta”, señala.

El foco en la oportunidad

Nadie duda del poder de la inteligencia artificial (AI) y del impacto que tendrá en los negocios en los próximos doce meses, pero no se trata del único campo fértil. “Las tasas de interés excepcionalmente altas en Estados Unidos ralentizan

los ciclos de inversión en las empresas y eso tuvo un correlato en la demanda de servicios vinculados a la economía del conocimiento”, explica Pérez Puletti. “Sin embargo, esta es una industria muy dinámica y en constante expansión y para 2024 la expectativa es volver a un ciclo de crecimiento pronunciado de la mano de la AI, las soluciones basadas en datos y la ciberseguridad”. Bechara, por su parte, aporta segmentos como realidad virtual, robótica, experiencia del cliente, automatización de procesos, transformación digital, industria audiovisual, gaming y tercerización de procesos claves.

Por supuesto, las empresas más especializadas apuntan a crecer dentro de sus nichos. Argentina es uno de los países líderes de Latinoamérica en el uso de billeteras digitales, pero la aceptación de todos los medios de pago por parte de gran parte de los comercios es aún un gran pendiente”, dice Marcelo Fondacaro, CCO de la fintech Veritran. “En el sector de la tecnología financiera creemos que existe una gran oportunidad de desarrollar redes de adquirencia para que cientos de miles de negocios los adopten, lo que vuelve más inclusivo el ecosistema y brinda al pequeño emprendimiento la posibilidad de bancarizarse y en el futuro acceder al crédito”.

“El hecho de que los jugadores del mercado, grandes y pequeños, empiecen a entender que estamos en plena transición hacia una economía de la experiencia apoyada en el gobierno de sus datos, más el crecimiento en la adopción de AI y la mayor presión de cum-

plimiento normativo vinculado a la privacidad hace que crezca la demanda de servicios vinculados a datos y analítica”, define Gonzalo de Luca, socio de Novakorp, compañía nativa digital que promueve el enfoque data driven.

Un nuevo escenario

El giro político argentino agrega un condimento adicional al futuro de este mercado. “En la medida que la nueva política económica provea un ambiente macroeconómico, fiscal, previsional, normativo y reglamentario estable nuestro ecosistema se fortalecerá y mejorará su capacidad competitiva”, sentencia Galeazzi, quien con Argencon presentó en noviembre pasado el Plan Federal de Economía del Conocimiento, una hoja de ruta con horizonte en 2035.

“Si bien los cambios en la política económica y la regulación pueden crear oportunidades para las empresas que estén preparadas para aprovecharlas, también podrían generar incertidumbre y volatilidad, y así dificultar la planificación y la inversión”, explica Santiago.

“La incertidumbre siempre juega en contra y hoy nos encontramos bajo un contexto dominado por esta”, argumenta Briceño, para quien “si la inflación baja significativamente, si se simplifican efectivamente las actividades que regula el Estado, incluyendo el comercio internacional, si fuese más simple contratar y desarrollar equipos, indudablemente esto incidiría favorablemente en el sector”.

El tren de los SBC avanza cada vez a mayor velocidad y la Argentina se encuentra en un punto de inflexión en el que podría subir o quedar como espectadora en el andén.

“Tenemos una oportunidad de oro, la de transformar de verdad por primera vez la matriz de desarrollo de Argentina, pero no estamos formando los suficientes cerebros para aprovecharla”, indica Aguiar. “Debemos generar conciencia de la necesidad de dar un golpe de timón, porque hasta que los productos digitales no superen el 50 por ciento del PBI en Argentina, podremos decir que estamos en la economía digital únicamente de manera accesorio”, concluye. <AP>

“Estamos viviendo una transformación muy profunda. Hoy nuestro propósito está muy anclado en posicionarnos como generadores de oportunidades de bienestar. Queremos ser un participante muy activo en nuestra sociedad, pero siempre con la prioridad de buscar el bienestar holístico y ampliado de las personas”. La que habla es Fátima Carnero, gerente de Marketing de Farmacity, quien explica las metas que la organización se plantea en medio de un proceso de innovación que tiene como fin llegar a ser una empresa B.

Con la perspectiva de generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, Farmacity enriquece su modelo de negocios y adquiere un nuevo perfil. Protagonista desde hace más de 25 años en el mercado farmacéutico, la empresa ha expandido sus horizontes hacia diferentes segmentos. El más reciente, el de la alimentación saludable. En el ecosistema de la empresa el año pasado se incorporó el segmento The Food Market, de alimentos saludables y sustentables. De ese modo, la empresa completa una oferta que incluye la tienda multimarca Simplicity, que aporta soluciones en ámbitos tan variados como la belleza, el cuidado personal, la moda y el hogar; y Get The Look, una tienda exclusiva de cosmética, maquillaje y perfumería. Esa apuesta va de la mano, según Carnero, de un “rea-

Oportunidades de bienestar

La compañía aborda un proceso de transformación que apunta a responder mejor a las necesidades de los clientes y extenderlos a la sociedad.



comodamiento de toda la organización, buscando convertirnos en una empresa más ágil en la que la toma de decisión se da utilizando metodologías ágiles de trabajo que nos permitan innovar y responder mejor a las necesidades de los clientes y también de la sociedad”. Esta concepción se centra “en la prioridad de entender a las personas como un todo. No es que la persona se desarticula de la tienda porque compra online, sino que justamente buscamos aprovechar este diferencial que tenemos: una muy fuerte presencia en tiendas físicas y por supuesto so-

mos un player muy importante en todo el ecosistema online de e-commerce”. Carnero indica que la clave es “buscar esa sinergia y esa integración, entendiendo que es hacia donde evolucionan los hábitos de los consumidores hoy, justamente buscando esta interacción entre el mundo digital, para ser ‘figital’ y convertirnos en un ecosistema de e-commerce unificado, donde todas las propuestas estén enlazadas y fusionándose para lograr la mejor experiencia para este cliente o paciente que nos visita”. Farmacity no pierde de vista la relación que con el paso del tiempo entabló con

quienes concurren a sus tiendas físicas o compran de manera remota. “Las personas están depositando su confianza en nosotros. Es un deber estar a la altura y responder a eso. Farmacity es una empresa muy querida y reconocida y por eso estamos reconvirtiéndolos e innovando para ser una voz confiable para nuestros clientes y pacientes”, acota el ejecutivo. Para sostener y fortalecer el vínculo con sus distintas audiencias la empresa puso en marcha un modelo de escucha activa y permanente de las necesidades de ese universo. Las mediciones de NPS -un indicador que determina la lealtad de los clientes-, las interacciones en redes sociales y aquellas que se dan en el mostrador son elementos indispensables para reaccionar a tiempo y rediseñar estrategias. Con presencia en todo el país, más de 8000 colaboradores y 700 técnicos farmacéuticos, Farmacity se abraza a valores que tienen que ver con el trabajo en equipo, la innovación, la evolución y la prioridad en la atención de los clientes para posicionarse como una voz confiable para su público. En ese sentido, Carnero se hace eco del eslogan de la compañía ‘de Farmacity salís mejor’. Creo que eso se puede extrapolar también a comunidad y está presente en nuestro nuevo propósito de generar oportunidades de bienestar para toda la sociedad”. <AP> Carlos Viacava



Las cifras se han calculado a partir de informes recientes de las empresas y las estimaciones de Bloomberg. Las cifras de capitalización bursátil se actualizaron el 20 de diciembre de 2023. N/A significa que no hay valores comparables para una o más de las métricas de la empresa.

Compañías en la mira

Bloomberg Intelligence rastreó unas 2000 empresas, y este año los analistas han identificado 50 que merecen una mirada detallada. El análisis combina puntos de vista contrarios y catalizadores para el cambio, como nuevos liderazgos, ventas o adquisiciones y planes para nuevos productos y servicios. Las empresas se verán afectadas por los avances en AI y los efectos del calentamiento global. Las preocupaciones sobre inflación, la perspectiva de una caída de las tasas de interés, las guerras en Ucrania y Gaza, el cambio hacia los vehículos eléctricos y el problemático mercado inmobiliario de China, también son importantes.

A-LIVING SMART CITY SERVICES CO.

Market cap (US\$ mil millones)	0,6
Ejecutivo N°1	Li Dalong
Variación de facturación en 2024	7%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,2

A medida que la agitación en el mercado inmobiliario de China se extiende a las empresas relacionadas, a BI le preocupa el efecto en A-Living, que gestiona propiedades para el promotor Agile. Una cartera cada vez menor de casas nuevas corre el riesgo de reducir los ingresos, lo que podría hacer que la compañía pierda el consenso de ganancias netas en aproximadamente un 10 por ciento este año ● *Patrick Wong*

ACCENTURE PLC

Market cap (US\$ mil millones)	227
Ejecutivo N°1	Julie Sweet
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	67,8

La empresa está preparada para beneficiarse de un aumento de proyectos relacionados con la AI. Si bien las perspectivas de ventas a corto plazo son confusas debido al débil gasto empresarial en tecnología, BI anticipa un repunte en la segunda mitad del año. En comparación con los resultados de 2023, una recuperación del gasto en la nube y nuevos proyectos relacionados con la IA apuntan a un gran salto en los nuevos contratos ● *Anurag Rana*

ADOBE INC.

Market cap (US\$ mil millones)	275
Ejecutivo N°1	Shantanu Narayen
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	21,8

Las nuevas funciones de AI generativa que pueden exigir precios más altos tienen el potencial de agregar mil millones de dólares a los resultados de Adobe en los próximos dos años al impulsar la productividad de los usuarios actuales. BI espera que los analistas aumenten sus estimaciones para Adobe en 2024 a medida que el mercado reconozca las contribuciones relacionadas con la IA y un repunte en el gasto en TI ● *Anurag Rana*

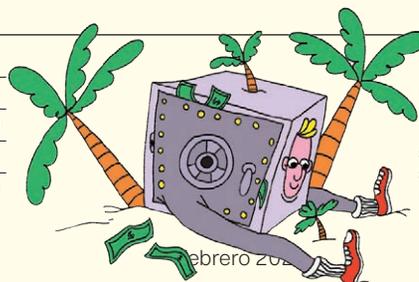
ADYEN NV

Market cap (US\$ mil millones)	39,7
Ejecutivo N°1	Pieter van der Does e Ingo Uytdehaage
Variación de facturación en 2024	24%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,2

Después de una pérdida de participación de mercado, ingresos decepcionantes y un reinicio de las expectativas el año pasado, el procesador de pagos global está preparado para un 2024 más exitoso. La capacidad para reducir los costos generales de transacción para los comerciantes, lo posiciona para ganar cuota de mercado. Las estimaciones reflejan una desaceleración del crecimiento macroeconómico y la competencia, lo que debería mejorar la rentabilidad a medida que la empresa adquiere negocios de otros operadores ● *Tomasz Noetzel*

AL RAJHI BANK

Market cap (US\$ mil millones)	88,9
Ejecutivo N°1	Waleed Abdullah Al-Mogbel
Variación de facturación en 2024	10%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	8,1

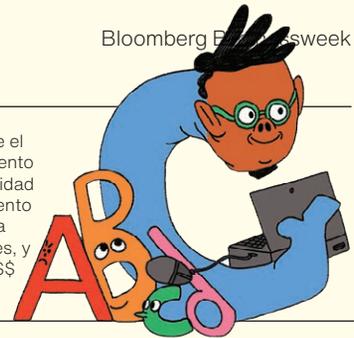


El prestamista saudí se ha enfrentado a obstáculos en sus márgenes de beneficio debido al aumento de los costos de financiación y a una lenta revisión de los precios de su cartera de préstamos. Si la FED comienza a relajar las tasas, Al Rajhi se beneficiará: el margen del prestamista debería superar a sus pares mientras aprovecha su sólida franquicia bancaria islámica ● *Edmond Christou*

ALPHABET INC.

Market cap (US\$ mil millones)	1,719
Ejecutivo N°1	Sundar Pichai
Variación de facturación en 2024	11%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	284

BI espera que el margen de beneficio operativo de Alphabet supere el consenso entre 200 y 300 puntos básicos en 2024-25. El lanzamiento del programa de AI, Bard de la compañía está impulsando la publicidad relacionada con las búsquedas, y la AI impulsará un fuerte crecimiento de la computación en la nube en el corto plazo. Las suscripciones a NFL Sunday Ticket de YouTube han sido sorprendentemente fuertes, y los despidos están a punto de reducir los costos fijos en más de US\$ 3000 millones ● *Mandeep Singh*

**AMAZON.COM INC.**

Market cap (US\$ mil millones)	1,589
Ejecutivo N°1	Jeff Bezos
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	636

Aunque la compañía es mejor conocida por su mercado, el mayor crecimiento de Amazon este año se producirá en la computación en la nube y la publicidad. BI espera que los ingresos de la nube aumenten casi un 20 por ciento, muy por encima del consenso, ayudado por la adopción de AI y un repunte en el gasto corporativo en IT. Las ganancias de dos dígitos en las ventas minoristas del comercio electrónico deberían estimular más ingresos por publicidad digital, permitiendo que el segmento supere las estimaciones de US\$ 55.000 millones ● *Poonam Goyal*

ANTA SPORTS PRODUCTS LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	27
Ejecutivo N°1	Lai Shixian y Wu Yonghua
Variación de facturación en 2024	15%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	10

Los Juegos Olímpicos de Verano en París deberían aumentar el interés en la ropa deportiva, y el probable éxito de China en el podio de medallas presenta una gran oportunidad para el gigante chino de indumentaria deportiva, patrocinador oficial de los atletas del país. El análisis de BI sugiere que el crecimiento de los ingresos en 2024 superará el pronóstico del mercado de un aumento del 15 por ciento. Una posible oferta pública inicial en 2024 de su filial Amer Sports (propietaria de Arc'teryx, Wilson, Salomon y más) sería otro catalizador del crecimiento ● *Catherine Lim*

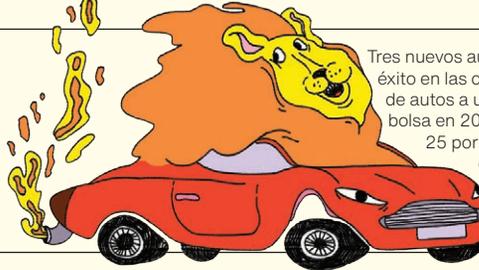
ARITZIA INC.

Market cap (US\$ mil millones)	2,1
Ejecutivo N°1	Jennifer Wong
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	1,9

El fabricante de ropa canadiense está en camino de reportar márgenes de ganancias más fuertes de lo que esperan los analistas este año. El aumento de las ventas del comercio electrónico y la popularidad de líneas de productos como sus parkas Super Puff apuntan a un aumento de los ingresos a medida que Aritzia se expande en Estados Unidos desde una base de sólo 54 tiendas. Y las medidas de reducción de costos, como la racionalización del espacio de su almacén, auguran un aumento de las ganancias ● *Mary Ross Gilbert*

ASTON MARTIN LAGONDA GLOBAL HOLDINGS PLC

Market cap (US\$ mil millones)	2,1
Ejecutivo N°1	Amedeo Felisa
Variación de facturación en 2024	19%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,5



Tres nuevos autos deportivos, el aumento de las ventas de SUV y el éxito en las carreras Fórmula Uno podrían impulsar al fabricante de autos a un nivel de rentabilidad no visto desde que salió a la bolsa en 2018. BI espera un margen de beneficio operativo del 25 por ciento este año, y un aumento tan alto como 30 por ciento entre 2026-2027. Eso sería un año antes de lo previsto por la compañía para alcanzar ese objetivo, posicionándola mejor que Porsche, aunque todavía por debajo de Ferrari ● *Michael Dean*

AXA SA

Market cap (US\$ mil millones)	73
Ejecutivo N°1	Thomas Buberl
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	112

El año pasado fue bueno para las aseguradoras de hogar y accidentes como Axa, pero las nuevas normas contables a las que se enfrenta la industria amenazan la rentabilidad en 2024-25. El rápido aumento de las tasas de interés ayudó a impulsar las ganancias en 2023, pero BI espera que esta tendencia se revierta, ya que la caída de las tasas y los posibles cambios en las reglas harían que las ganancias de las aseguradoras fueran más sensibles a los cambios en los rendimientos de los bonos ● *Charles Graham*

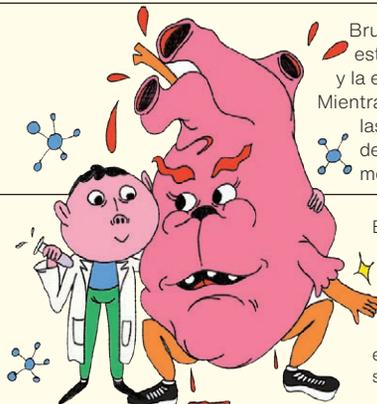
BARCLAYS PLC

Market cap (US\$ mil millones)	28,8
Ejecutivo N°1	C.S. Venkatakrisnan
Variación de facturación en 2024	2%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	32,9

Dado que es probable que los costos crediticios tiendan a aumentar hasta 2024, Barclays enfrenta el doble obstáculo de una reducción de márgenes en la banca minorista del Reino Unido y preocupaciones sobre la resiliencia de los modelos europeos de banca de inversión. El banco ha reducido su orientación de márgenes para el Reino Unido, pero BI prevé más recortes en las estimaciones en este mercado principal ● *Philip Richards*

**BEIGENE LTD.**

Market cap (US\$ mil millones)	19,8
Ejecutivo N°1	John Oyler
Variación de facturación en 2024	23%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,9



Brukinsa, el emblemático fármaco contra el cáncer en la sangre está a punto de convertirse en un blockbuster multimillonario, y la empresa tiene más de 40 moléculas más en desarrollo. Mientras que los Estados Unidos representan el 75 por ciento de las ventas de Brukina, el éxito de BeiGene y su sólida cartera de productos indican un gran potencial de crecimiento en el mercado interno ● *Leslie Yang*

BOSTON SCIENTIFIC CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	81,8
Ejecutivo N°1	Michael Mahoney
Variación de facturación en 2024	8%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	15,3

El consenso sobre el crecimiento de los ingresos y las ganancias parece demasiado conservador, y el impulso de los productos de ritmo cardíaco Watchman y Farapulse podría impulsar revisiones al alza en las estimaciones. Se espera un crecimiento del 25 por ciento para ambos negocios a medida que Boston Scientific lance una actualización a Watchman y espera la aprobación de un nuevo catéter llamado Farawave en la segunda mitad del año ● *Matt Henriksson*

BT GROUP PLC

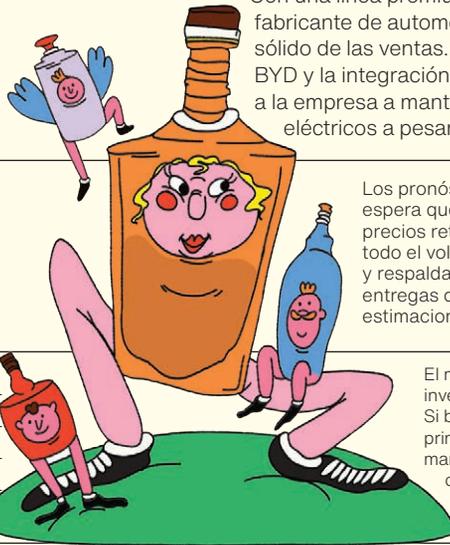
Market cap (US\$ mil millones)	15,8
Ejecutivo N°1	Philip Jansen
Variación de facturación en 2024	1%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	26,2

El operador del Reino Unido debe sortear obstáculos como una reducción masiva de la fuerza laboral, una mayor competencia del Grupo Vodafone y Liberty Global, y la agitación de los accionistas Deutsche Telekom y el empresario de telecomunicaciones francés Patrick Drahi. Pero con las estimaciones de ganancias en mínimos de cinco años, la directora ejecutiva entrante, Allison Kirkby, debería poder ofrecer mejores resultados ● *Matthew Bloxham*

BYD CO.

Market cap (US\$ mil millones)	75,1
Ejecutivo N°1	Wang Chuan-Fu
Variación de facturación en 2024	28%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	109

Con una línea premium más sólida y mayores exportaciones, el fabricante de automóviles chino está preparado para un crecimiento sólido de las ventas. BI espera que esto combinado con la escala de BYD y la integración vertical en baterías y semiconductores, ayuden a la empresa a mantener sus márgenes de beneficio en vehículos eléctricos a pesar de la creciente competencia ● *Joanna Chen*



CHENIERE ENERGY INC.

Market cap (US\$ mil millones)	41,3
Ejecutivo N°1	Jack Fusco
Variación de facturación en 2024	-11%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	17,6

Los pronósticos parecen demasiado pesimistas. Aunque se espera que las ganancias operativas caigan a medida que los precios retrocedan. El riesgo a la baja es limitado ya que casi todo el volumen de exportación para 2024 está prevenido y respaldado por contratos a largo plazo. El inicio de las entregas del proyecto Etapa 3 de Corpus Christi podría generar estimaciones de flujo de caja más altas ● *Talon Custer*

DIAGEO PLC

Market cap (US\$ mil millones)	80,9
Ejecutivo N°1	Debra Crew
Variación de facturación en 2024	6%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	22,3

El mayor fabricante de bebidas alcohólicas tiene un exceso de inventario en América con una economía en desaceleración. Si bien las estimaciones de ganancias pueden caer en la primera mitad de 2024, BI espera una recuperación. Las marcas premium y superpremium representan más del 60 por ciento de las ventas, y la compañía está bien posicionada para un cambio a largo plazo hacia consumidores que eligen bebidas más caras ● *Duncan Fox*

DISCO CORP.

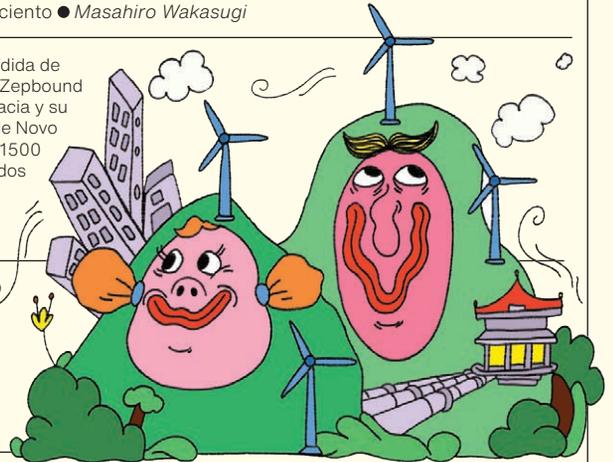
Market cap (US\$ mil millones)	25,4
Ejecutivo N°1	Kazuma Sekiya
Variación de facturación en 2024	16%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,1

El productor de equipos de fabricación de semiconductores está preparado para beneficiarse a medida que un mayor uso de la AI impulse la demanda de sus herramientas de fabricación de chips. Y el aumento de las ventas de vehículos eléctricos está elevando las entregas de cortadoras y trituradoras de virutas, donde Disco tiene una participación de mercado cercana al 80 por ciento. BI espera que el crecimiento de los ingresos de la compañía supere el 20 por ciento este año, frente al consenso de alrededor de 15 por ciento ● *Masahiro Wakasugi*

ELI LILLY & CO.

Market cap (US\$ mil millones)	550
Ejecutivo N°1	David Ricks
Variación de facturación en 2024	16%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	39,1

El entusiasmo por el mercado de la pérdida de peso debería acelerarse a medida que Zepbound de Eli Lilly haga su debut. Dada su eficacia y su precio, debería superar al de Wegovy de Novo Nordisk. El análisis de BI apunta a US\$1500 millones en ingresos en 2024, impulsados por EE.UU., y las ventas europeas si el medicamento se autoriza allí ● *John Murphy*



ENN ENERGY HOLDINGS LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	7,6
Ejecutivo N°1	Jjishen Han y Chenghong Jiang
Variación de facturación en 2024	7%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	16,7

La luz verde de Beijing para aumentar las tarifas del gas residencial apunta a una mayor rentabilidad. El escenario de BI muestra que las ganancias del operador del oleoducto superarán las estimaciones de consenso hasta en un 20 por ciento este año ● *Henik Fung*

ESTÉE LAUDER COS.

Market cap (US\$ mil millones)	53,3
Ejecutivo N°1	Fabrizio Freda
Variación de facturación en 2024	8%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	16,4

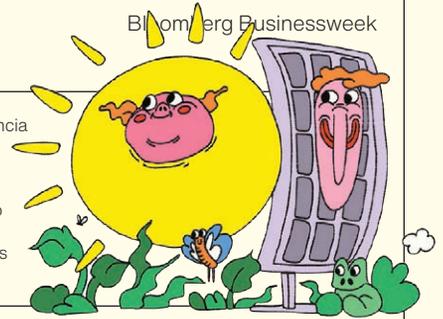
El propietario de Clinique, La Mer, MAC y Tom Ford recibirá un cambio de imagen muy necesario en 2024. Estée Lauder sufrió gravemente por el exceso de existencias en Asia y una recuperación más lenta en China el año pasado, lo que provocó una serie de advertencias de ganancias. Los inventarios deberían normalizarse en la segunda mitad de 2024, y una recuperación continua de los viajes apunta a sorpresas positivas ● *Deborah Aitken*

EXXON MOBIL CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	412
Ejecutivo N°1	Darren Woods
Variación de facturación en 2024	1%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	351



La adquisición de Pioneer Natural Resources transformará a Exxon en un actor clave en la Cuenca Pérmica en Estados Unidos. El potencial de la cuenca para un mayor desarrollo debería acelerar el cambio de rumbo, por lo que BI espera que la compañía amplíe su liderazgo sobre Chevron Corp. y las compañías petroleras integradas europeas a cambio de retorno sobre el capital este año ● *Fernando Valle*



FIRST SOLAR INC.

Market cap (US\$ mil millones)	18,4
Ejecutivo N°1	Mark Widmar
Variación de facturación en 2024	31%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	4,6

La caída de los precios de los paneles solares y la feroz competencia plantean desafíos, pero First Solar debería estar engran medida aislado. En medio de una rápida expansión de la capacidad de fabricación, ha fijado precios superiores a los del mercado para toda su producción prevista hasta 2026. Las perspectivas a largo plazo se ven impulsadas por el apoyo a la energía limpia en la Ley de Reducción de la Inflación y las crecientes barreras arancelarias a las importaciones de China ● *Rob Barnett*

GALAXY ENTERTAINMENT GROUP LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	24,1
Ejecutivo N°1	Lui Che Woo
Variación de facturación en 2024	29%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	6

Después de ampliar su megaresort en Cotai Strip de Macao, Galaxy aumentará su participación en el mercado de juegos de azar de la ciudad al 21 por ciento en 2024. El análisis de BI muestra que las instalaciones ampliadas pueden atraer a jugadores más ricos y a jóvenes viajeros, lo que debería ayudar a la compañía a aumentar sus ingresos por juegos de azar este año en un 36%, frente al consenso del 22 por ciento para la industria ● *Angela Hanlee*

GENERAL DYNAMICS CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	69,2
Ejecutivo N°1	Phebe Novakovic
Variación de facturación en 2024	7%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	45,8

Las elevadas tensiones geopolíticas en Europa y Asia están estimulando fuertes ventas y mayores márgenes de ganancia para el fabricante de armas. Y con las crecientes entregas de sus jets privados Gulfstream, el análisis de BI sugiere que General Dynamics verá un crecimiento de ganancias mejor de lo esperado ● *Will Lee*

GLENCORE PLC

Market cap (US\$ mil millones)	73
Ejecutivo N°1	Gary Nagle
Variación de facturación en 2024	0%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	219



El gigante minero está a punto de dar el primer paso en su alejamiento del carbón, que ha representado más de una cuarta parte de sus ganancias durante la última década. Pero Glencore crecerá en combustibles fósiles antes de salir: está comprando la unidad de carbón siderúrgico de Teck Resources. El objetivo es crear un negocio que se escindiría en los próximos años, lo que permitiría limpiar la cartera de productos de Glencore y mejorar su imagen entre los inversores ● *Alon Olsha*

HCA HEALTHCARE INC.

Market cap (US\$ mil millones)	72
Ejecutivo N°1	Samuel Hazen
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	67,5

La cadena de hospitales estadounidense enfrenta desafíos de costos e ingresos que apuntan a un margen operativo más bajo. La inflación está elevando los salarios y otros costos, y menos visitas al médico indican una menor demanda de atención en áreas como las cirugías electivas ● *Glen Losev*

HSBC HOLDINGS PLC

Market cap (US\$ mil millones)	150
Ejecutivo N°1	Noel Quinn
Variación de facturación en 2024	-1%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	64,8

Los analistas continúan aumentando sus predicciones sobre recompras de acciones del megabanco. BI espera que los retornos para los accionistas superen los US\$ 40.000 millones para 2023-24. La crisis del sector inmobiliario –un potencial dolor de cabeza para HSBC por su participación del 40 por ciento en el Banco de Comunicaciones del país– parece manejable ● *Tomasz Noetzel*

INDUSTRIAL & COMMERCIAL BANK OF CHINA LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	221
Ejecutivo N°1	Chen Siqing
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	128

El mayor prestamista de China enfrenta múltiples desafíos este año. Sus préstamos al sector inmobiliario y las débiles finanzas de los gobiernos amenazan con aumentar los costos crediticios. La determinación de Beijing de estimular la economía puede significar tasas de interés más bajas por más tiempo, manteniendo a raya la expansión del margen del ICBC ● *Francis Chan*

IMPALA PLATINUM HOLDINGS LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	4,2
Ejecutivo N°1	Nicolaas Muller
Variación de facturación en 2024	17%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	4,9

Los débiles precios de los metales preciosos suponen problemas para las mineras sudafricanas. El análisis de BI muestra que Impala Platinum es uno de los que corren mayor riesgo debido a su importante producción de paladio; La demanda de la industria automotriz se está desvaneciendo a medida que avanza la transición a los vehículos eléctricos ● *Emmanuel Munjeri*



INTUIT INC.

Market cap (US\$ mil millones)	173
Ejecutivo N°1	Sasan Goodarzi
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	16,7

El proveedor de software de impuestos ha lanzado una plataforma llamada AI-Assist para mejorar sus servicios para consumidores y empresas. El escenario de BI muestra que la empresa convierte más registros iniciales en clientes de pago que presentan declaraciones con TurboTax, lo que podría impulsar los ingresos de 2025 en US\$ 2000 millones ● *Niraj Patel*

KEURIG DR PEPPER INC.

Market cap (US\$ mil millones)	45,5
Ejecutivo N°1	Robert Gamgort
Variación de facturación en 2024	4%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	15,5

El fabricante de bebidas está gestando una recuperación de sus ganancias para 2024, impulsada por su segmento de café. El negocio representa alrededor de un tercio de las ganancias, y el uso doméstico se está estabilizando después de un período volátil. BI espera mayores volúmenes de ventas y márgenes de beneficio más amplios para las cápsulas de café K-cup de Keurig este año, lo que impulsará las ganancias por acción por encima del consenso actual ● *Kenneth Shea*

KNIGHT-SWIFT TRANSPORTATION HOLDINGS INC.

Market cap (US\$ mil millones)	9,4
Ejecutivo N°1	David Jackson
Variación de facturación en 2024	14%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	8,2



El sólido historial del transportista de carta en la compra e integración de transportistas de carga completa, así como su constante expansión en el mercado de carga parcial, debería impulsar el crecimiento de las ganancias. Con el ciclo de transporte por ruta a punto de recuperarse, la adquisición de US Xpress por parte de Knight Swift, está a punto de dar sus frutos. La empresa también debería seguir avanzando hacia su objetivo de crear un transportista nacional a través del crecimiento interno y posibles fusiones y adquisiciones ● *Lee Klaskow*

LYFT INC.

Market cap (US\$ mil millones)	5,9
Ejecutivo N°1	David Risher
Variación de facturación en 2024	13%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	5



Un caso de la Corte Suprema de California que amenaza con obligar a las empresas de la economía colaborativa a tratar a los conductores del estado como empleados plantea un enorme riesgo para Lyft y sus partes. Un fallo contra las empresas podía aumentar los costos de Lyft más de una cuarta parte de las ventas pronosticadas para 2024, lo que obligaría a recortes de empleos y aumentos de tarifas. El análisis de BI sugiere que las empresas tienen grandes posibilidades de ganar ● *Matthew Scheltenhelm*

MASTEK INC.

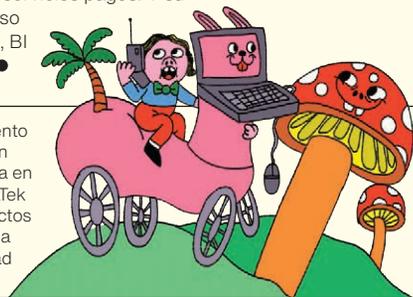
Market cap (US\$ mil millones)	5,7
Ejecutivo N°1	Jose Mas
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	12,5

El contratista de infraestructura ha enfrentado debilidades en energía limpia, energía eléctrica y comunicaciones, y ha luchado por integrar adquisiciones destinadas a diversificarse más allá de los proyectos de petróleo y gas. Tras la adquisición de la IEA en 2022, la compañía puede superar las estimaciones este año a medida que reduce su deuda y caen las tasas de interés ● *Scott Levine*

MATCH GROUP INC.

Market cap (US\$ mil millones)	9,4
Ejecutivo N°1	Bernard Kim
Variación de facturación en 2024	8%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	3,6

El cambio de marca de la plataforma de citas Tinder por parte de Match, la adición de suscripciones semanales y una mejor selección de fotografías habilitadas por AI están a punto de dar sus frutos este año a medida que más personas se registren en servicios pagos. Y su aplicación Hinge continúa creciendo en EE. UU. incluso cuando planea un lanzamiento global. Si lo sumamos, BI espera que Match supere los ingresos del consenso ● *Kevin Tsao*



MEDIATEK INC.

Market cap (US\$ mil millones)	50,2
Ejecutivo N°1	Rick Tsai
Variación de facturación en 2024	20%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	16,3

La creciente demanda de teléfonos inteligentes y el aumento de las aplicaciones de AI sugieren una posible sorpresa en las ganancias para el mayor fabricante de chips sin fábrica en Asia. BI espera que los procesadores Dimensity de MediaTek ganen market share en teléfonos premium frente a productos rivales de Qualcomm, y las asociaciones con Meta y Nvidia desbloquearán oportunidades en los mercados de realidad virtual/alternativa, PC y automoción ● *Charles Shum*

NOVO NORDISK A/S

Market cap (US\$ mil millones)	452
Ejecutivo N°1	Iars Fruergaard Jorgensen
Variación de facturación en 2024	22%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	41,1

Con Estados Unidos y la Unión Europea a punto de aprobar una pastilla para bajar de peso, el gigante farmacéutico está en camino de una espectacular expansión de su franquicia de obesidad Wegovy este año. Novo Nordisk también anticipa la aprobación del uso de su medicamento para bajar de peso como tratamiento para dolencias cardiovasculares. El escenario de BI proyecta que las ventas del medicamento inyectable se duplicarán a al menos US\$ 8000 millones en 2024, incluso con limitaciones de suministro y la entrada de Zepbound de Eli Lilly en el mercado ● *Michael Shah*

PERSIMMON PLC

Market cap (US\$ mil millones)	5,5
Ejecutivo N°1	Dean Finch
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	3,3

Con las preocupaciones generalizadas sobre la vivienda en el Reino Unido, el mercado parece demasiado pesimista sobre Persimmon. Tras una caída de los volúmenes de casi un 40 por ciento en 2023, las estimaciones apuntan a un repunte de sólo el 6 por ciento en 2024. BI espera que tasas hipotecarias más bajas y nuevos proyectos ayuden a lograr el doble de esa cifra ● *Iwona Hovenko*

ROBLOX CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	27,8
Ejecutivo N°1	David Baszucki
Variación de facturación en 2024	14%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	3,9

Una asociación con Meta (y posiblemente con Apple) le dará a la plataforma de juegos un impulso en publicidad y acceso a nuevos jugadores. Roblox se está expandiendo hacia la educación y el comercio electrónico, y está superando a sus rivales a la hora de atraer usuarios de la Generación Z, lo que lo encamina a superar las estimaciones de consenso este año ● *Mandeep Singh*

SAUDI BASIC INDUSTRIES CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	65,8
Ejecutivo N°1	Abdulrahman Al-Fageeh
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	40,8

La venta de su unidad de acero por parte del conglomerado saudita para centrarse en su principal negocio petroquímico da un buen momento para que la compañía se beneficie de una posible recuperación en el segundo semestre de la economía global. Sabic, el productor químico más valioso, se beneficia del acceso al gas saudita barato, lo que ayuda a impulsar sus márgenes de ganancias mucho más allá de los de sus pares, y lo posiciona para un desempeño aún mejor si los precios del petróleo se recuperan ● *Salih Yilmaz*

SAP SE

Market cap (US\$ mil millones)	188
Ejecutivo N°1	Christian Klein
Variación de facturación en 2024	9%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	37,3

El negocio de la nube aumentará mientras las empresas reducen el costo de los centros de datos. Eso podría impulsar nuevos pedidos hasta al menos un 20 por ciento este año. BI sugiere que el consenso para 2025 alcanzarán un crecimiento de ventas bajo de dos dígitos ● *Anurag Rana*

SIKA AG

Market cap (US\$ mil millones)	50.5
Ejecutivo N°1	Thomas Hasler
Variación de facturación en 2024	10%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	14,2

El productor de productos químicos para la construcción está preparado para superar las expectativas este año si logra integrar con éxito MBCC, rival alemán que compró en mayo. La gama de productos especializados de MBCC, así como su fuerte presencia en Japón, India y Arabia Saudita, complementará las fortalezas de Sika en Europa y América ● *Sonia Baldeira*

STERICYCLE INC.

Market cap (US\$ mil millones)	4,4
Ejecutivo N°1	Cindy Miller
Variación de facturación en 2024	2%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	2,7

Los analistas parecen demasiado optimistas acerca de un aumento de ganancias proveniente de un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales en Stericycle, que elimina desechos médicos y destrucción segura de documentos confidenciales. El menor número de recogidas en los consultorios médicos y los bajos precios del papel triturado que vende la empresa, presagian ingresos decepcionantes para este año ● *Scott Levine*

SUN HUNG KAI PROPERTIES LTD.

Market cap (US\$ mil millones)	30,4
Ejecutivo N°1	Kwok Ping-Luen
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	10,2

El promotor inmobiliario corre el riesgo de no alcanzar su objetivo de ventas contratado de US\$ 4200 millones el próximo verano, por las altas tasas hipotecarias. A BI le preocupa que las ventas decepcionantes y los márgenes cada vez más reducidos en el desarrollo inmobiliario dificulten que Sun Hung Kai pueda mantener su dividendo anual ● *Patrick Wong*

TRUIST FINANCIAL CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	48,9
Ejecutivo N°1	Bill Rogers
Variación de facturación en 2024	-2%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	22,9

El prestamista está tratando de acumular capital a medida que la FED avanza hacia reglas más estrictas sobre las reservas que los bancos deben mantener. Una fuente de efectivo podría ser la venta de la unidad de corretaje de seguros de Truist. La compañía también podría poner los fondos a trabajar en inversiones y préstamos a las elevadas tasas de interés actuales, mejorando sus perspectivas de ganancias ● *Herman Chan*

UNION PACIFIC CORP.

Market cap (US\$ mil millones)	148
Ejecutivo N°1	Jim Vena
Variación de facturación en 2024	4%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	25,1



Bajo el nuevo director ejecutivo Jim Vena, el ferrocarril está preparado para mejorar su historial de seguridad y aumentar su participación de mercado. La experiencia de Vena en programación de precisión durante sus cuatro décadas en Canadian National lo ayudará a concentrarse en las ganancias de productividad y la reducción de gastos generales, lo que pondrá a Union Pacific en camino de lograr márgenes que superen el consenso este año. ● *Lee Klaskow*

VIVENDI SE

Market cap (US\$ mil millones)	10,7
Ejecutivo N°1	Arnaud de Puyfontaine
Variación de facturación en 2024	12%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	12

La transformación de la compañía de medios europea está preparada para dar un giro inesperado este año, ya que su consejo de administración considera una división en tres unidades que coticen por separado: Havas (publicidad), Canal+ (TV de pago) y un brazo inversor. La medida apunta a reducir el descuento de un gran conglomerado y podría desencadenar una ola de fusiones y adquisiciones en la industria ● *Matthew Bloxham*

WALT DISNEY CO.

Market cap (US\$ mil millones)	172
Ejecutivo N°1	Bob Iger
Variación de facturación en 2024	5%
Ventas estimadas 2024 (US\$ mil millones)	93,8

A medida que obtenga el control total de Hulu y finalice los planes para un servicio de transmisión de ESPN, las piezas de su rompecabezas finalmente deberían unirse. Con Disney anclado en sus parques y la confianza en su estrategia en línea, BI muestra que las ganancias por acción aumentarán un 20 por ciento o más anualmente hasta 2026 ● *Geetha Ranganathan*



Nuevo año,



Meta cumple 20 años
y su fundador espera
que el éxito con la IA
compense su apuesta
por el metaverso

Por Aisha Counts y
Sarah Frier

nuevo Zuck



En el verano de 2021, durante un momento privado en la conferencia de Allen & Co. en las montañas de Idaho, el CEO de Google, Sundar Pichai, felicitó a Mark Zuckerberg por el avance tecnológico del equipo de inteligencia artificial de Facebook.

El comentario de Pichai fue exactamente el tipo de cosas que Zuckerberg le gusta escuchar. Para una de las personas más destacadas de Silicon Valley, el cofundador y director ejecutivo de Meta Platforms Inc. puede ser sorprendentemente susceptible a la hora de obtener reconocimiento por ser alguien que realmente hace tecnología. Una década antes, un éxito de taquilla de Hollywood sugirió que robó la idea de Facebook y que muchos de los productos más importantes de su empresa fueron fabricados por nuevas empresas que adquirió, poniendo a Zuckerberg en la narrativa de que es un hombre de negocios más despiadado que un tecnólogo innovador.

Su equipo de comunicaciones, que ha hecho encuestas de *focus group* muestran que no se le considera un innovador a la par de Bill Gates o Elon Musk, ha trabajado para instalarlo como un “constructor”, según personas de la empresa que trabajan para mejorar su imagen personal.

El único problema para Zuckerberg en Idaho fue que no tenía idea de qué avance estaba hablando Pichai, según personas familiarizadas con la reunión. Zuckerberg había puesto en marcha con entusiasmo el grupo de investigación de IA en Facebook en 2013, contratando a Yann LeCun, un destacado científico informático al que a veces se hace referencia como uno de los padrinos de IA, para ejecutarlo. Pero desde entonces no había estado estrechamente involucrado en sus operaciones.

En cambio, Zuckerberg buscó otras grandes ideas para preparar su empresa para el futuro, incluida la mensajería directa, la transmisión de video y las criptomonedas, antes de caer en la idea del metaverso, un mundo digital que pensó que podría revolucionar la forma en que las personas interactúan en línea.

Zuckerberg comprometió a Facebook en esta visión al punto tal de que cambió el nombre de la empresa a Meta Platforms Inc. en 2021. Tal como está, esa apuesta parece un fracaso colosal. Meta ha perdido cerca de US\$ 50.000 millones, y no está claro si es algo que la gente normal querrá usar alguna vez.

Esto coloca a la empresa en una posición delicada ya que lle-

ga su 20° aniversario en febrero. Su principal negocio de redes sociales sigue siendo enorme y rentable, pero sus días de crecimiento han terminado. Algunos empleados se quejan de la dificultad innovar en una empresa tan grande, diciendo que la burocracia de Meta ha resultado en la salida de trabajadores talentosos. Estos críticos dicen que no ayuda que la única manera de conseguirlo es vincularse a uno de los proyectos favoritos de Zuckerberg, y sus grandes planes tienden a fluctuar.

“Él sabía algo que venía, pero creo que apostó mal”, dice un ex investigador de Meta, refiriéndose al metaverso. Como la mayoría de las más de dos docenas de empleados de Meta actuales y anteriores que hablaron con Bloomberg Businessweek para este artículo, esta persona pidió permanecer en el anonimato para evitar consecuencias profesionales.

Según esas personas, Zuckerberg ahora puso a la IA como su máxima prioridad. Tras su conversación con Pichai, Zuckerberg regresó a la sede de Meta en Menlo Park, California, y pidió ser informado sobre los últimos trabajos de su equipo de investigación de IA, llamado FAIR (*Fundamental Artificial Intelligence*).

“Se educó mucho más”, dice Jerome Pesenti, ex vicepresidente de inteligencia artificial de Meta. Pichai no es el único que quedó impresionado con el FAIR, y la gente de la industria ve a Meta como uno de los líderes en IA. Al principio, Meta enmarcó su interés en la IA principalmente como una manera de lograr la visión de Zuckerberg para el metaverso. Pero, tras el lanzamiento de ChatGPT en 2022, la empresa comenzó a centrarse mucho más en la IA generativa.

“El éxito de Meta en el desarrollo de IA generativa y modelos abiertos, como Llama, que se ha descargado más de 100 millones de veces, habla por sí solo”, dijo un portavoz en un correo electrónico. Pero quienes están familiarizados con una empresa que ha pasado años dando bandazos de una crisis a otra saben lo rápido que van las cosas en Meta. Ya se están preparando para otro caso de latigazo cervical.

Meta es la mayor empresa de Internet de EE. UU. todavía dirigida por uno de sus fundadores. Zuckerberg conserva una participación mayoritaria y toma las decisiones. Dentro de la empresa es una creencia común que la única manera de que el público vea a Meta como una empresa innovadora es que la

Previous spread; photo illustration by 731; photos: bloomberg (1); This spread: alamy (1); Ap photo (2); Bloomberg (4); Getty Images (2); Redux (1)

Los 20 años de Facebook

Una mirada año tras año sobre cómo un sitio web para estudiantes universitarios se convirtió en una de las más valiosas —y controvertidas— empresas en el mundo.

2004

Mark Zuckerberg y otros estudiantes de Harvard presentan The Facebook, que consigue algunas inversiones tempranas y se lanza como startup.

2005

Facebook se expande a otros campus convirtiéndose en un servicio para alumnos universitarios.

2006

Facebook introduce el feed de noticias, estableciendo lo que luego sería el método predominante de consumo en las redes sociales.

2007

Desarrolladores externos adquieren la capacidad de construir sus propias aplicaciones integrando el gráfico social de Facebook, a través de su plataforma.

2008

Facebook resuelve la demanda de Tyler y Cameron Winklevoss, quienes acusaron a Zuckerberg de robar su idea



gente crea que el propio Zuckerberg está impulsando esa innovación. Cuando algo le importa a Meta, Zuckerberg siempre está en el medio.

El impacto de tener a Zuckerberg estrechamente involucrado ha sido particularmente notable durante la era del metaverso de la compañía, según las personas que trabajan en su división Reality Labs, que es responsable de crearlo. Se obsesionó con el camino. Meta manejó los avatares (la forma en que alguien se presenta en un mundo virtual) pensando que era clave para expandirse en la realidad virtual más allá de los jugadores y convertirla en una aplicación social de uso general. Zuckerberg pasó horas en reuniones sobre *marketplaces* de avatares, sus diseños y presentaciones a través de Facebook e Instagram, según los empleados del departamento.

En agosto de 2022, Zuckerberg compartió una captura de pantalla de su propio avatar en Horizon Worlds, el primer metaverso significativo de Meta. Los gráficos eran sorprendentemente de baja calidad, dejando ver a Zuckerberg como plano y con cara de niño. Así, el Zuck digital, y por extensión, el Zuckerberg de la vida real, fue ampliamente objeto de burlas por ser espeluznante y robótico. A estas alturas, Zuckerberg ya estaba acostumbrado a ser meme. Personas en Internet se han burlado por su imagen practicando surf mientras está untado con tanto protector solar que parece un mimo, por su forma extraña de beber agua, y por entusiasmarse demasiado por fumar su propia carne.

Aun así, le enfurecía que la gente pensara que su nuevo producto era aburrido. A los cuatro días de la publicación de la captura de pantalla inicial, Zuckerberg compartió una imagen de sí mismo como un avatar de mayor calidad; en LinkedIn, el artista gráfico contratado para hacer el avatar reveló que el diseño fue a través de 40 iteraciones antes de que Zuckerberg estuviera contento con él. Poco después, Zuckerberg asistió a la boda de Sheryl Sandberg, su ex directora de operaciones, donde el fracaso del avatar volvió a surgir. Zuckerberg estaba tan molesto por la conversación, dicen personas familiarizadas con el evento, que concluyó que su gente de relaciones públicas no sabía cómo hacer que los productos de Meta fueran interesantes. La empresa reasignó a varios de ellos a otros equipos.

Otras cosas pesaban sobre Meta en ese momento. Su prin-

cipal negocio, las redes sociales, se estaban desacelerando en usuarios e ingresos, mientras que TikTok ganaba popularidad; la economía era débil; y el mercado de la publicidad digital estaba sufriendo, en parte debido a un cambio de política en Apple Inc. que hizo más difícil ganar dinero con anuncios personalizados en iPhones.

Meta vio caer sus ingresos anuales en 2022 por primera vez como empresa pública, y sus acciones cayeron un 65 por ciento, su peor resultado anual. En noviembre, Meta, que como muchas grandes tecnológicas había aumentado significativamente su plantilla durante la pandemia, anunció que recortaría alrededor del 13 por ciento de su fuerza laboral.

Poco después de emitir un comunicado detallando las reducciones de empleo, Zuckerberg se dirigió a su personal por video. Parecía que no había dormido y podría llorar, según empleados que asistieron. "Sé que esto es difícil para todos, y lo siento especialmente por los afectados", dijo Zuckerberg en su comunicado oficial. "Me equivoqué y asumo la responsabilidad por ello".

Algunas personas en Meta vieron los recortes de empleo como una medida necesaria en una empresa que se había vuelto inflada y complaciente. Pero otros, incluidos algunos leales a Zuckerberg, los vieron como una forma de justificar el gasto continuo en un proyecto que no contribuiría al resultado final durante otra década, si es que alguna vez lo hace.

Apenas unas semanas después del anuncio, OpenAI lanzó ChatGPT, lo que desató una locura total por la IA. Las empresas emergentes recaudaron miles de millones de dólares, mientras que las empresas adyacentes a la IA, como Nvidia Corp., que fabrica los chips que alimentan ChatGPT, vio sus acciones alcanzar máximos históricos. Microsoft Corp., que había hecho grandes inversiones en OpenAI, de repente pareció estar muy por delante.

El interés público en el metaverso se había disipado en gran medida. En este punto, y el frenesí por la IA hizo que el giro de Zuckerberg a la realidad virtual pareciera fuera de contexto. Pero en el detrás de escena, la división de IA de Meta, que había estado trabajando aislada, había logrado avances significativos. FAIR, que había contratado investigadores de todo el mundo, era visto como un verdadero rival de OpenAI o

2009

Pocos días después de su quinto cumpleaños, se introduce el "botón de like". Así, el pulgar para arriba azul se convierte en el logo de la empresa.

2010

Sale la película *The Social Network*, protagonizada por Jesse Eisenberg como Zuck. Zuckerberg afirma que la historia contada es incorrecta.

2011

Facebook es coronado como el segundo sitio más popular del mundo. El número uno, Google, lanza su propia red social, aunque sin éxito: Google+.

2012

Facebook compra Instagram por US\$ 1000 millones, poco después de convertirse en una empresa pública con una valuación de US\$ 104.000 millones.

2013

Facebook lanza sus esfuerzos en IA, contratando a Yann LeCun, uno de los principales expertos de deep learning, para encabezar el equipo.



DeepMind de Google. Los esfuerzos de IA de Meta incluyeron avances importantes, como la creación de PyTorch, software popular que los desarrolladores utilizan para crear aplicaciones de IA, y el lanzamiento de un bot que jugó bien el juego de estrategia Diplomacy, suficiente para clasificarse entre el 10 por ciento superior de jugadores humanos.

Se acercaba el lanzamiento público de Llama, el competidor de código abierto de Meta para los grandes modelos de lenguaje de OpenAI. Lo que Meta no había estado desarrollando eran muchos productos de consumo que claramente estaban impulsados por IA. En cambio, había estado usando principalmente IA para clasificar y recomendar contenido para usuarios de Facebook e Instagram y para ayudar a los anunciantes a adivinar en qué anuncios harían clic los consumidores.

El potencial de que tales esfuerzos beneficiaran los negocios principales de Meta era real. Pero sin nada tangible para los consumidores para interactuar, La empresa fue una ocurrencia tan tardía que cuando la Casa Blanca invitó a las principales empresas de IA de consumo a unirse al presidente Joe Biden en mayo de 2023 para una discusión sobre el futuro de la tecnología, la lista de invitados incluía a los directores ejecutivos de OpenAI, Google, Microsoft y Anthropic, una *startup* con menos de 200 empleados, pero no a Zuckerberg.

Sintiendo que el momento pasaba de largo, Zuckerberg creó una división separada de grupo de productos de IA generativa, trasladando a 60 empleados del grupo FAIR para dotarlo de personal. Meta también cambió la marcha de FAIR desde la investigación y experimentación interna hasta productos reales, y comenzó a aplicar más presión a sus equipos para enviar productos rápidamente, dicen los empleados.

El equipo responsable de IA, que trabaja en temas como privacidad y equidad, fue desde centrarse en cuestiones éticas hasta asegurarse de que los productos cumplan con lo básico antes de su lanzamiento. Los equipos tuvieron que enviar productos en unos meses, respondiendo a los días de Meta de “moverse rápido y romper cosas”. El nivel de control que mantiene Zuckerberg le permite hacer los cambios radicales que son desafiantes en una compañía del tamaño de Meta.

“Él no tiene reparos en hacer estas grandes y difíciles deci-

siones, y no se deja presionar”, dijo Pesenti. Pero podría llegar otro giro a un costo grande para la empresa. La constante repriorización de Zuckerberg ha sido irritante para los empleados durante años, porque se encuentran compitiendo por recursos y luchando para trabajar en los proyectos que le apasionan. La moral en Reality Labs en particular se ha desplomado. Las personas que lucharon por participar en el proyecto que se suponía definiría el futuro de Meta se sienten consternadas al descubrir que no lo están. El equipo favorito de Zuckerberg ya no lo es, dicen los empleados. Incluso el equipo de Threads de Instagram -que disfrutó de ser favorito en julio de 2023 cuando Zuckerberg estaba de humor para luchar contra Elon Musk- recientemente se ha sentido abandonado.

Zuckerberg no tiene motivadores dentro del equipo de IA tampoco. Cuando cambió la prioridad de FAIR de publicar artículos para trabajar en productos, varios miembros se fueron, incluidos los que trabajaban en Llama. Ahora los investigadores sienten que están compitiendo con el equipo de IA generativa para recursos informáticos. Debido a que la competencia por el talento en IA es tan brutal, la empresa está en constante riesgo de perder investigadores por cualquier empresa de tecnología que cotiza en bolsa o startups en ascenso.

A lo largo de 2023, Meta lanzó una serie de funciones de IA que esperaba atrajera a los usuarios promedio de Internet. En su conferencia Connect en septiembre, lanzó una función que convierte mensajes de texto como “pizza jugando baloncesto” en imágenes animadas que se pueden utilizar en Facebook e Instagram. También introdujo una serie de chatbots de IA, cada uno con su propia personalidad y avatar de celebridad. Uno de ellos, un “bromista polemista deportivo”, se parecía a Tom Brady. Cuando Zuckerberg presentó los chatbots durante el evento de Connect, describió un futuro en el que las personas interactuarían en el metaverso con amigos vistiendo gafas de realidad aumentada. En tales reuniones, algunas personas estarían en el mismo lugar físico, otros aparecerían como avatares digitales, y todo el grupo interactuaría con “un grupo de IA, que están encarnadas como hologramas ayudándote a hacer las cosas”. Zuckerberg desborda de entusiasmo sobre esta idea, pero había pocas señales de que alguien más lo hiciera.

Bloomberg (8). Getty images (2)

2014

En un período de un mes, Facebook compra WhatsApp por US\$ 22.000 millones, y Oculus, por US\$ 2000 millones.

2015

Más de mil millones de personas se unen a Facebook en un día, un hito que el fundador de la empresa considera un paso hacia “un mundo más conectado y abierto”.

2016

Donald Trump gana la presidencia en los Estados Unidos, comenzando los años de controversia con respecto al rol de Facebook en la política y la democracia.

2017

Facebook afirma que existe influencia rusa encubierta en las campañas en el sitio, mientras que Trump acusa a la empresa de ser parcial contra él.

2018

Mesetas de crecimiento de usuarios en los Estados Unidos y Canadá, y Zuckerberg hace su primera aparición ante el Congreso para discutir las elecciones de 2016.



“Fue una decisión inteligente para Meta abrir sus modelos de código porque, en cierta modo, llegaron un poco tarde al juego”.

Ha habido un entusiasmo genuino por Llama, que Meta comenzó a compartir en 2023 como software de código abierto, lo que significa que los desarrolladores externos podrían acceder a su código subyacente y modificarlo para sus propios fines. El código abierto, que tiene una larga trayectoria en tecnología, ha sido clave para el desarrollo de software omnipresente, como el sistema operativo Android de Google. Pero los competidores clave de la IA, como OpenAI y Google, evitaron ese enfoque para su IA.

Algunas personas en la industria dicen que sería peligroso compartir abiertamente herramientas tan poderosas; También existen ventajas comerciales obvias al ocultar tecnología a los rivales. Meta, por el contrario, se ha apegado firmemente al código abierto. Pasó años contribuyendo a proyectos de código abierto relacionados con hardware del centro de datos. Desarrolló PyTorch para que esté abierto a todo y finalmente lo separó para que fuera supervisado por la Fundación Linux, una organización sin fines de lucro.

Proporcionar acceso gratuito a sus grandes modelos de lenguaje, que requieren de enormes cantidades de potencia informática, era una manera para que Meta forje vínculos más estrechos con empresas más pequeñas y desarrolladores ayudándoles a crear herramientas de IA. También había beneficio potencial para los propios modelos de IA de Meta, que podrían ser desarrollados más rápido como software de código abierto que si la empresa utilizara sólo sus propios investigadores. Y podría socavar a competidores como OpenAI, Google y Microsoft, que buscaban cobrar por herramientas similares.

“Fue una decisión inteligente para Meta abrir sus modelos de código, porque en cierto modo, llegaron un poco tarde al juego”, dice Rishi Jaluria, analista de RBC Capital Markets. A diferencia de Microsoft, OpenAI y Google, Meta no necesita vender sus herramientas de IA por dinero. En cambio, la empresa se beneficia si la mayoría utiliza IA para lograr que las

personas permanezcan en sus apps por más tiempo. La estrategia de Meta es mantener libres sus modelos de IA y luego obtener una ventaja al construir productos y servicios sobre ellos. Si los servicios de computación en la nube cobran a sus propios clientes por acceder a Llama, Meta se llevará una parte.

Impulsada por sus inversiones en IA, Meta tuvo su año burátil de mejor desempeño en 2023, casi triplicando su valor. “La IA será nuestra mayor área de inversión en 2024”, dijo Zuckerberg a los inversores en octubre. Vamos a “seguir despriorizando una serie de proyectos no relacionados con la IA en toda la empresa para que las personas trabajen en IA”. Si Zuckerberg puede mantener su concentración y no meterse en el desarrollo de productos, tiene una oportunidad real de transformar Meta en una potencia de IA. La empresa podría lanzar herramientas de IA basadas en suscripción o vender sus modelos a otras empresas, dice Tejas Dessai, analista de investigación de Global X ETFs.

“Estos nuevos negocios podrían convertirse en una fuente importante de ingresos para Meta en los próximos años”, indica Dessai. Otro resultado del compromiso de Zuckerberg con la IA es que es poco probable que lo tomen por sorpresa la próxima vez que otro titán de la industria quiere meterse en la maleza de los proyectos de IA de Meta. Hoy en día, Zuckerberg se mantiene constantemente actualizado sobre lo que sus investigadores de IA están haciendo, y a menudo él quiere ser quien haga promover su trabajo. Hace unas semanas publicó un vídeo en su cuenta de Instagram sobre un asistente de IA que utiliza las gafas inteligentes y el software de visión por computadora de la empresa para ofrecer consejos de moda. “Oye Meta, mira y dime qué pantalones ponerme con esta camisa”, dijo Zuckerberg, sosteniendo una. “Según la imagen, parece ser una camisa a rayas”, respondió la IA. “Un par de vaqueros oscuros lavados o pantalones de color liso complementarían bien esta camisa”. <BW> Con Kurt Wagner y Alex Barinka

2019

Facebook anuncia su proyecto de criptomonedas, lo que inmediatamente genera una reacción negativa en los usuarios. La empresa cortará su proyecto de Libra luego de solo tres años.

2020

Zuckerberg dice que el incremento en el uso de Facebook durante la pandemia del COVID-19 es el comienzo de una aceleración constante para la empresa.

2021

Facebook se renombra como Meta Platforms, como parte de su estrategia por impulsar la realidad virtual y el metaverso.

2022

Meta anuncia despidos masivos ante la baja en el tráfico, y Zuckerberg admite que se equivocó con su proyección de crecimiento durante el COVID-19.

2023

Facebook, con sus acciones creciendo, intensifica sus esfuerzos dedicados a IA y lanza Threads como competidor de Twitter.



Sin casas para los compradores debutantes



● El mercado de la vivienda en los Estados Unidos se ha convertido en una complicación. Culpan al “efecto cerradura”.

● Kelsey Drotning y Neil Wagner

A veces parece que el mercado de la vivienda en Estados Unidos está en una interminable crisis de accesibilidad, con precios en suba constante y caída de los inventarios. Los motivos van desde construcciones anémicas, las deudas por créditos estudiantiles hasta inversores que compran primeras viviendas. Pero, en tanto la pandemia empujó al alza los valores con más rapidez que nunca, las hipotecas baratas mantuvieron en el juego a los compradores. Ahora, está comenzando una crisis totalmente distinta de sustentabilidad. Y esta vez no hay una salida obvia a la vista.

La enérgica restricción de la Reserva Federal, el año pasado, llevó las tasas de interés hipotecarias a 30 años a casi 8 por ciento, el punto más alto en un cuarto de siglo, lo que agrega unos US\$ 1100 a los pagos mensuales sobre un crédito de US\$ 400.000. Eso podría manejarse si la suba de tasas provocara la caída en los precios. Pero el impacto sobre la oferta es incluso más drástico debido al llamado “efecto cerradura”: los propietarios no quieren desprenderse de las hipotecas baratas que conseguían cuando las tasas estaban por el suelo. Ello condujo al mercado de la vivienda menos accesible desde los años ‘80, con ventas que se están aproximando a mínimos históricos.

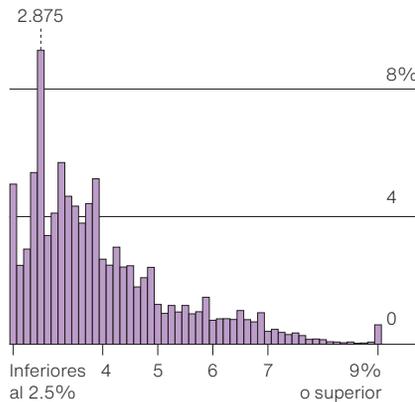
La solidez de la economía amenaza con mantener por años las hipotecas costosas. Créditos apenas más baratos sólo alcanzarían para liberar la demanda acumulada, lo que haría subir más los precios. El tipo de desplome económico que podría hacer bajar más rápido las tasas también dificultaría las compras. Y los constructores de viviendas deben lidiar con ofertas limitadas de mano de obra, terrenos y materiales. “Es como si hubiéramos disparado todas las balas que teníamos en cuanto a sustentabilidad de la vivienda, y ahora va a llevar mucho tiempo encontrar una salida”, advierte Glenn Kelman, director ejecutivo de la agencia de Bolsa Redfin Corp.. “El tejido social de Estados Unidos se resentirá de que la generación más joven no pueda comprarse pronto una casa”.

Entre aquellos que están perdiendo las esperanzas están Neil Wagner y Kelsey Drotning, dos empleados públicos de 31 años. En mayo firmaron un contrato por una casa en Washington de 150 metros cuadrados, imaginando que sería lo bastante grande para trabajar allí y ampliar luego la familia. Pero el vendedor demoró el acuerdo, las tasas subieron y la pareja ya no pudo pagar la casa. Ahora han dejado de buscar y en cambio usan sus ahorros para reembolsar deudas estudiantiles. “No vemos un final a la vista con estas tasas de interés”, señaló Wagner.

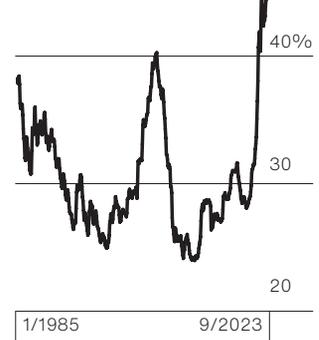
Fue el economista John Quigley, de la Universidad de California en Berkeley, quien identificó

Encerrados y excluidos

Porcentaje de hipotecas existentes en EE.UU. según la tasa de interés



Relación del costo promedio mensual de la vivienda frente al 125 por ciento de los ingresos mensuales promedio



DATA: ICE, McDASH, JOHN BURNS RESEARCH & CONSULTING

en la década de 1980 el “efecto cerradura”, al que responsabilizaba de impedir que los norteamericanos vendieran sus casas. Las tasas hipotecarias habían pasado de 9 por ciento en 1978 a 18 por ciento en 1981, lo que dejó a millones de hogares con hipotecas viejas que pagaban el equivalente a tasas inferiores al mercado. Comprar una casa nueva implicaba un crédito más costoso, lo que añadía costos sustanciales, y era un poderoso desaliento para mudarse.

Al caer las tasas de interés, el trabajo de Quigley fue mayormente olvidado hasta que llegó el Covid-19. El mercado de la vivienda estadounidense cerró brevemente en 2020, junto con el resto de la economía, antes de que la combinación de estímulos monetarios y el derrumbe del costo de endeudarse disparara un auge que no se había visto en una generación. En enero de 2021 la tasa promedio de una hipoteca a 30 años cayó al mínimo récord de 2,65 por ciento. Las ventas de casas existentes alcanzaron el ritmo anual de 6 millones por primera vez en 14 años. La costumbre de trabajar en casa llevó a los buscadores a fijarse en ofertas alejadas de las zonas costeras, que antes de la pandemia habían sido las más populares.

La campaña restrictiva de la Reserva Federal enfrió pronto la demanda. Pero enfrió más la oferta, debido al “efecto cerradura” de Quigley. Por estos días la mayoría de las hipotecas existentes están por debajo del 4 por ciento, casi la mitad del costo de un crédito nuevo a 30 años. Esa gran diferencia posiblemente disminuirá en una cuarta parte el ritmo de mudanzas en el próximo decenio, señalan cálculos de Julia Fonseca, de la Universidad de Illinois, y Lu Liu, de la Universidad de Pennsylvania.

La tendencia afectará mayormente a los que

“Es como si hubiéramos disparado todas las balas que teníamos en cuanto a sustentabilidad de la vivienda”.

quieran comprar su primera casa, y que se perderán la oportunidad clave de utilizar hipotecas sostenidas por el estado para acumular riqueza. Pero, los economistas señalan otras cuestiones: el “efecto cerradura” amenaza con impedir que los propietarios más jóvenes se muden a casas más grandes y amplíen sus familias, a la vez que los que ya tienen los “nidos vacíos” postergarán el paso a casas más pequeñas. La falta de movilidad reduce la eficiencia del mercado laboral, ya que los trabajadores serán más reacios a aceptar nuevos empleos porque no querrán desprenderse de sus viejas hipotecas. “Lo peor de todo es forzar a la gente a comportamientos de fijación”, alerta Nick Buttrick, profesor de psicología en la Universidad de Wisconsin en Madison, que en sus investigaciones demostró que una menor movilidad residencial puede ensombrecer la perspectiva vital de una persona. “Se quedan amargados en sus casas”.

Nancy Hamel empezó en 1994 a vender bienes raíces en la ciudad universitaria de Amherst, en el oeste del estado de Massachusetts. En aquel entonces un profesor joven podía encontrar fácilmente un lugar para vivir, ya que en cualquier momento había unas 100 casas disponibles. Ahora, cuenta, el mercado está “desquiciado”, y sólo hay 15 casas a la venta en una ciudad de cerca de 40.000 habitantes. “Se hace difícil que nuestros profesores nuevos puedan comprar —explica—. Yo acabo de cumplir 70 años. La gente de mi edad no se quiere ir”.

Eugene Quackenbush, cofundador de la inmobiliaria Get Your Nest en la zona de Phoenix, orienta a los clientes con estrategias para viviendas usadas, como pedir a los vendedores que subsidien las tasas de interés durante unos años para que los pagos mensuales sean más manejables. Los compradores también buscan casas financiables con hipotecas transferibles, lo que permite que los vendedores cedan el crédito a la tasa más barata. Otra táctica consiste simplemente en bajar las aspiraciones: elegir una casa adosada o radicarse en una zona alejada del centro. “Si aspiras a la vivienda unifamiliar con tres habitaciones, dos baños y garaje para dos autos, tendrás que irte más allá de los suburbios”, aconseja Quackenbush.



● Quackenbush

La merma en las ventas es terrible para el 1,6 millón de agentes de bienes raíces del país, que el 31 de octubre recibieron un nuevo golpe cuando un jurado de Missouri declaró a la Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces culpable de connivencia para mantener las comisiones elevadas. (La entidad anunció que apelará el fallo). Pero la restricción de los inventarios fue un regalo para constructoras como Lennar Corp. o DR Horton Inc., que vieron incrementadas la producción. Lograron seducir a los compradores mediante una enérgica reducción de precios y ofreciendo hipotecas a tasas inferiores al mercado. Las casas nuevas representan hoy el tercio del inventario disponible, frente al porcentaje típico de 10 por ciento, indica la consultora Zonda.

Las medidas políticas para resolver la crisis de los costos se han concentrado hasta ahora en facilitar las cosas a los compradores. El gobierno de Biden adoptó medidas como reducir las comisiones de los seguros hipotecarios y acercar asistencia en los pagos para fomentar la vivienda propia entre minorías y compradores debutantes que se vieron marginados por la suba de los precios. Pero ello no hace más que agravar el problema de la disminución de existencias al promover más competencia.

Un método alternativo sería dar incentivos estatales para que los dueños vendan, especialmente inversores que alquilan casas por mes o una noche en Airbnb, aporta Ralph McLaughlin, economista jefe de Haus, una plataforma de inversiones compartidas para compradores de casas. Esto podría lograrse aumentando los impuestos a los ingresos por alquiler o abriendo una ventana temporal de exenciones al impuesto a las ganancias de capital que podría incluir un perdón pleno referido a la venta a compradores debutantes. “Tenemos que romper el ciclo y esas cosas podrían lograrlo”, asegura.

Los pronósticos sobre el regreso a la normalidad previa a la pandemia varían drásticamente. Lawrence Yun, economista jefe en la Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces, prevé que la Fed dominará la inflación en este fin de año y que el mercado hipotecario se cobrará las rebajas futuras antes de que ocurran. Yun sostiene que las tasas más bajas atraerán vendedores, lo que liberaría una racha de actividad en el cuarto trimestre. “Los vendedores se darán cuenta de que no van a volver las tasas super bajas —opina—. Entenderán que deben seguir adelante con sus vidas”.

Muchos economistas tienen menos optimismo que Yun. La Asociación de Banqueros Hipotecarios pronostica una recesión tenue que lleve a reducir las tasas y la recuperación de las transacciones en 2025. Y el economista jefe de Moody’s, Mark Zandi, dice que no habrá un mercado sano y normal antes de 2028. “El mercado de viviendas unifamiliares está congelado y sólo se derretirá de manera lenta y dolorosa”, advierte. <BW> Patrick Clark y Prashant Gopal

THE BOTTOM LINE. Las nuevas hipotecas en EE.UU se acercan al 8 por ciento, el doble del promedio para créditos vigentes. En consecuencia se congelaron las ventas ya que muchos propietarios prefieren quedarse donde están.



*Edición Limitada
100 Años*



UN HOMENAJE A
LAS TRADICIONES,
LA EXCELENCIA
Y EL SABER HACER

Primer año de la revolución de la IA: ¿cambió algo?

El lanzamiento del ChatGPT fue saludado como el comienzo de una nueva era. Pero las empresas se preguntan cuál es la verdadera utilidad de la IA generativa



Sam Altman
CEO de Open AI, que revolucionó la industria con ChatGPT.

Por Richard Waters en San Francisco

Una vez por década el mundo de la computación se descubre en la cima de una revolución. Ya se trate de la comercialización de Internet en los años '90 o del nacimiento de la computación móvil en la nube en el primer decenio de este siglo, una creencia colectiva se consolida en torno al potencial transformador de un nuevo paradigma tecnológico.

Para muchos en la industria tecnológica, 2023 pasará a la historia como el año en que la IA generativa cambió todo. La capacidad de las computadoras de generar automáticamente texto o imágenes con la aparente facilidad de un ser

humano captó por primera vez la atención generalizada con el lanzamiento del ChatGPT de OpenAI a fines de 2022.

Habría que remontarse al debut del iPhone para encontrar un producto que estimulara esperanzas tan potentes sobre una nueva era tecnológica. A fines de aquel año se había lanzado una carrera en el sector para llevar la IA generativa de los laboratorios a la vida cotidiana, incorporándola a productos y servicios digitales de uso extendido.

Para el presidente ejecutivo de Microsoft, Satya Nadella, conocer el ChatGPT fue algo comparable a la ocasión, treinta años atrás, en que vio por primera vez un navegador de Internet. Cuando tuvo que

definir el momento ante FT a comienzos de 2023 afirmó: "Me di cuenta de que empezaba un día diferente".

También el director ejecutivo de Google, Sundar Pichai, quedó atrapado en la ola optimista y llegó a declarar que la inteligencia artificial habría de ser más importante que el fuego o la electricidad.

Erik Brynjolfsson, profesor de la Universidad de Stanford que ha estudiado la adopción de otras tecnologías de importancia histórica, prevé que el impacto de la IA generativa sobre las prácticas laborales podría desatar un auge de la productividad en la economía mundial.

Pero a pesar de que se ha intensificado el entusiasmo en torno a la tecnolo-

US\$

3,9

Billones

La cantidad que recuperaron en 2023 las cinco principales tecnológicas estadounidenses —Alphabet, Amazon, Meta, Apple y Microsoft— después de la gran caída de 2022.

US\$

30

Costo mensual adicional por usuario para utilizar el Microsoft 365 Copilot, que incluye funciones de IA en el paquete Office.

US\$

27.000

Millones

El monto de las inversiones privadas que ingresaron el año pasado en startups de IA según datos de Pitch Book.

gía, de todos modos han surgido dudas sobre su utilidad práctica.

Los vastos modelos de lenguaje que forman los cimientos de la IA generativa tienen que ver con probabilidades, no con la lógica firme de los sistemas informáticos tradicionales. A veces son capaces de alcanzar un arte que asombra, ya sea al escribir códigos informáticos o poesía. Pero también tienen una tendencia alarmante a ofrecer información inexacta o a “alucinar” generando respuestas que suenan plausibles pero tienen poca relación con la realidad.

Hasta algunas compañías apresuradas por desplegar la tecnología admiten que esas falencias intrínsecas limitarán

su utilidad, incluso mientras el sector busca formas de mitigar los problemas. “Será útil pero no cambiará tanto como esperan muchos”, consideró Peter Schwartz, director de estrategia en Salesforce, una de las compañías de software que buscan incorporar AI generativa en muchos de sus productos.

Que la IA generativa vaya a ser tan revolucionaria como pregonan sus promotores, o simplemente se reduzca a un añadido útil al arsenal de IT con aplicaciones limitadas, debería empezar a quedar claro en 2024. La tecnología ha sido el catalizador de una potente suba en las acciones tecnológicas, lo que ayudó a convertir a un pequeño grupo de empresas en las estrellas indiscutidas de Wall Street. Eso podría ser efímero sin el fuerte impulso que produciría la adopción de la IA generativa.

Luego de un año en el que fue obligatorio que todas las empresas tecnológicas salieran con su propia estrategia de AI, se acerca velozmente el momento en que Wall Street empezará a demandar ingresos y ganancias reales.

“El de 2024 será el año en que veremos quién sólo juega con la carta de la AI, frente a los que tienen un modelo de negocios real”, opinó Jim Tierney, inversor en AllianceBernstein.

¿Boom o auge menor?

Aunque las esperanzas en torno a la IA han sido un causa importante del cam-

bio de ánimo en Wall Street, no fueron el motivo más directo del rebote accionario de 2023.

La caída en las tasas de interés y la continuidad de las ganancias de las grandes tecnológicas, junto con revisiones de ganancias a la suba, fueron los factores principales que impulsaron los papeles, acota Tierney. Al reforzarse las esperanzas de un aterrizaje suave en la economía norteamericana y cobrar nueva popularidad las inversiones de crecimiento, las tecnológicas llevaron al alza al mercado en general.

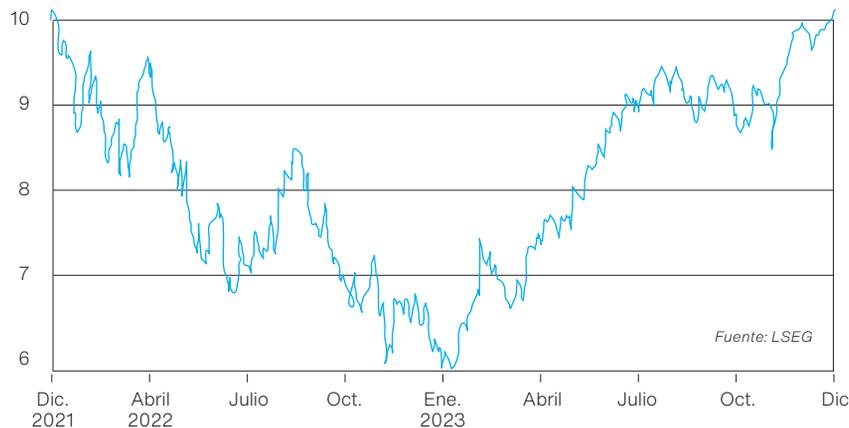
El cambio ha sido drástico en las propias tecnológicas. Tras haber perdido en conjunto el 40 por ciento de su valor en 2022, unos US\$ 3,7 billones, las cinco grandes tecnológicas de EE.UU. —Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon y Meta— recuperaron otros US\$ 3,9 billones.

El fervor con la IA apuntaló ese rebote, a la vez que tuvo un impacto más directo en una compañía que está en el centro de este auge. El valor de mercado de Nvidia, que tiene la ventaja en la producción de los microcircuitos necesarios para entrenar a los modelos más recientes de IA, experimentó un salto de US\$ 800.000 millones, y fue la ganancia porcentual más abultada entre las tecnológicas durante un año excepcional.

Las ventas de Nvidia reflejan un rasgo común de las nuevas olas tecnológicas. Las inversiones se dirigen a la infraestructura necesaria para sostener

El giro de las grandes tecnológicas en 2023

Valor de mercado combinado de Alphabet, Amazon, Apple, Meta y Microsoft (tn US\$)





US\$ 800.000 millones

La suba en el valor accionario de Nvidia, tiene que ver con ser el principal productor de microcircuitos empleados en la IA. Los analistas prevén que se dispararán las ventas de estos chips para centros de datos.

las aplicaciones impulsadas por IA, incluso antes de que se determine cuáles serán esas aplicaciones, ni si podrán producir suficientes ganancias para justificar la inversión.

El mundo tecnológico se esfuerza por entender la magnitud del auge en marcha. Lisa Su, directora ejecutiva de AMD, el rival de Nvidia en la producción de microcircuitos, anticipó en diciembre que las ventas de chips de IA a centros de datos llegaría a US\$ 400.000 millones en 2027 —un aumento significativo desde la predicción de US\$ 150.000 millones que había hecho menos de cuatro meses antes—, cifra equivalente a la de todo el mercado mundial de semiconductores en 2019.

Cálculos de ese tipo son la clase de tanteos en la oscuridad que suelen hacer las personas cuando despegua una tecnología nueva, ilustra Tierney. “La euforia por el potencial (de la AI) es tan alta como en el principio”, agrega.

En 2023, las inversiones privadas en nuevas compañías de IA también repuntaron marcadamente, aunque el vo-

lumen no se compara al de auges previos. Según datos de PitchBook, unos US\$ 27.000 millones ingresaron en compañías privadas de IA como en OpenAI, que están creando modelos de lenguaje que sostienen la IA generativa.

Bill Janeway, veterano inversor tecnológico y ex director de Warburg Pincus, dice que la ola de inversiones en IA generativa es un “auge menor” y “no gran cosa en cuanto a financiamiento”.

Por lo pronto, agrega, la falta de una gran burbuja de inversiones podría contener el desarrollo de la tecnología, lo que limitaría la cantidad de “pruebas y errores” que ocurren cuando se vuelca capital con más libertad.

Arranque lento

Después de un año en el que muchas compañías fijaron los cimientos del uso más generalizado de la IA, ahora los inversores empiezan a observar el 2024 y aceptar que lo más probable será una adopción lenta de la tecnología, al menos en el corto plazo.

Las expectativas se vieron moderadas

por las previsiones cautas de algunas de las tecnológicas que se presumirán al frente de la nueva ola de IA generativa. La compañía de software Adobe, cuyas acciones habían saltado casi un 90 por ciento desde comienzos del año pasado, fue la última en decepcionar, con previsiones de ingresos para 2024 que no se ajustaron a las esperanzas de Wall Street.

Microsoft, que se movió más rápido que los demás para incorporar la IA en sus programas, también se ha esforzado por rebajar las expectativas, y aclaró que el repunte en las ventas de la nueva función “Copilot” en sus programas difícilmente ocurrirá antes de la segunda mitad del año.

Una razón para ser cautelosos es el tema persistente de que los vastos modelos de lenguaje producen resultados inexactos, lo que socava su valor en muchas estructuras de negocios. “Es un problema grande y muchas personas trabajan en él al mismo tiempo” para proponer soluciones, indicó Schwartz.

El y otros mencionan dos métodos en particular que dan esperanzas: asegurar-

se de que el trabajo con la IA generativa tengan siempre un “humano al tanto” para detectar errores, y vincular los modelos de lenguaje a bases de datos reales de modo que cuando sea necesario puedan entregar respuestas verificables.

Otro punto que posiblemente frenará la adopción en 2024 de la IA generativa es la falta de preparación de parte de muchos posibles compradores. Expertos como Janeway afirman que una gran porción del valor que la IA podría aportar a las compañías, deriva del entrenamiento de los modelos con datos propios.

Pero según Julie Sweet, directora ejecutiva de Accenture, muchas firmas que confían en utilizar la IA generativa carecen del conocimiento técnico. “No tiene capacidades maduras de datos, y si no pueden usar sus propios datos, entonces no podrán usar la IA”, comentó a fines de 2023 en una entrevista con Financial Times.

Los costos probablemente también demoren la adopción de la tecnología. En una de las exhibiciones más firmes de confianza en el valor de la IA generativa, Microsoft colocó un precio de US\$ 30 mensuales al uso de la tecnología en el paquete de programas Office, una decisión que casi duplica el costo del software para algunos clientes.

La compañía sostiene que el precio refleja el enorme incremento en la productividad laboral que deriva del programa. Pero algunos analistas advierten que la suba en el precio hará que los clientes limiten la tecnología a grupos reducidos de empleados, al menos hasta que tengan pruebas claras de su valor.

Cuestiones similares implican que, al menos en lo inmediato, el salto que sentirán los ingresos y las ganancias empresarias gracias a productos y servicios de IA quedará algo amortiguado.

El gasto en IA generativa en 2024 rondará poco más de US\$ 20.000 millones, o 0,5 por ciento del gasto total mundial en IT, apunta John-David Lovelock, analista jefe de la firma de investigaciones en IT Gartner. En comparación, agrega, los clientes de IT gastarán cinco veces más en seguridad.

En diciembre pasado, Sweet declaró a inversores de Accenture que el gasto

en tecnología de sus clientes está aumentando, aunque “no sube a la misma velocidad que hace un par de años”, y que buena parte del gasto en IA indica que los clientes “cambiaron las prioridades” de gastos ya existentes.

Buscar demanda

Pero estos indicios de que la adopción de la IA generativa podría ser más lenta no hicieron nada por moderar el entusiasmo en el sector tecnológico. Muchos afirman que su utilización se generalizará más rápido que otras tecnologías nuevas importantes. Sweet señala que muchas compañías adoptarán la IA con más rapidez que la computación en la nube.

Comparada con otras tecnologías en sus días iniciales, como Internet, la IA también se beneficia de la existencia de sistemas de computación y comunicaciones, explica Brynjolfsson.

“Esta vez las cosas se darán más rápido porque hay una infraestructura en pie”, observa.

Las previsiones macro pintan un relato positivo. Analistas de Goldman Sachs calculan que luego de un comienzo lento, con inversiones en IA, oscilando en torno a menos de medio punto porcentual del PBI, el gasto saltará en la parte final de este decenio hasta llegar al 2,5 por ciento del PBI en 2032.

Otra cuestión es precisar cómo y cuándo eso se traducirá en demanda de productos y servicios reales, y cuales compañías serán las más beneficiadas por esto.

Para los consumidores no hay una “aplicación matadora y altamente monetizada” que podría convertir a la IA en una gran productora de dinero, advierte Oren Eltzioni, ex director del Instituto Allen de AI, una organización de investigación y producción sin fines de lucro. Lo cual se compara con la primera Internet, cuando era un servicio mayormente gratuito y con poca publicidad online, aunque Etzioni anticipa que pronto surgirán formas de ganar dinero, tal como también sucedió con Internet luego.

Mientras tanto, muchos inversores prevén que la mayor oportunidad llegará de las empresas que usen la tecnolo-

gía. “Parece que la IA se monetizará en las empresas”, afirma Kevin Walkush, gerente de carteras en Jensen Investment Management. Eso la convertirá en una extensión de la ola de computación en la nube que llevó a muchas compañías a invertir fuertemente en el traspaso allí de su IT.

Las propias compañías tecnológicas podrían ser las primeras en registrar ganancias significativas del uso de la tecnología, con lo que reducirían contrataciones a medida que adopten IA generativa en sus propios negocios.

Arvind Krishna, director ejecutivo de IBM, afirmó a comienzos del 2023 que su compañía iba a “detener” la contratación de personal de oficina en previsión de los muchos empleos que podrían ser reemplazados por la IA generativa.

Tanto Amazon como Microsoft, agrega Tierney, tienen intenciones de usar la IA generativa para lograr que sus fuerzas laborales sean más productivas, lo que podría poner fin a años de rápido crecimiento en la contratación de personal, que a su vez limitó la expansión de los márgenes de ganancia. “El nuevo lema (de las tecnológicas) es hacer más con menos. Desde la perspectiva de un inversor, sería algo plenamente bienvenido”, acotó.

Muchos trabajadores harán pronto el primer tanteo con una tecnología que puede ayudarlos a redactar informes, analizar datos empresarios y hacer resúmenes de reuniones.

Uno de los descubrimientos más asombrosos en las pruebas iniciales de Microsoft con la IA generativa ha sido hasta dónde la tecnología se “viralizó” entre los empleados, opina Jared Spataro, vicepresidente en la empresa. La gente adopta rápidamente la tecnología cuando ve que otros a su alrededor también la usan, y una vez que la probaron no quieren abandonarla, explica.

El costo elevado y la incertidumbre acerca de la mejor manera de integrar la tecnología a la actividad cotidiana implica que la revolución de la IA generativa no ocurrirá pronto. Pero 2024 podría ser el año en que empiece a cobrar forma una nueva manera de trabajar. <AP>

Los clubes de fútbol europeo convierten sus estadios en fuentes de dinero

El estadio Santiago Bernabéu se renovó con 1200 millones de euros



Las entidades se apresuran a transformar sus sedes en lugares de entretenimiento, pero la competencia es costosa y no está libre de riesgos

Por Josh Noble y Samuel Agini, en Londres

Cuando a comienzos de este año quede terminada la remodelación del icónico Santiago Bernabéu del Real Madrid, que demandó cuatro años, el estadio contará con dos botones nuevos.

Uno activa el nuevo techo retráctil, que puede cerrarse en apenas 15 minutos para proteger a los futuros asistentes a conciertos de resonantes figuras internacionales. Taylor Swift ya lo contrató para cantar en mayo.

El otro botón pone en marcha el proceso de cinco horas de duración que divide el campo de juego en seis secciones y las envía a un enorme espacio de almacenamiento subterráneo, donde controles de iluminación, temperatura y humedad ofrecen condiciones óptimas para mantener el césped, al margen de lo que ocurra en la superficie.

Todo eso forma parte del proyecto de renovación del club de 1200 millones de euros, en el que figuran restaurantes que pueden atender a miles de personas, una pasarela con vistas a Madrid y un nuevo museo ampliado que prevé incrementar la cantidad de visitantes anuales de 1,5 a 2 millones. En consecuencia, los ingresos del museo deberían alcanzar los 50 millones de euros, similar a la cantidad que reciben algunos clubes españoles de primer nivel por derechos de televisación.

Pero el Real Madrid no está solo. Como la mayoría de los convenios de televisación los negocian cada una de las ligas y en vista de las regulaciones que vinculan el gasto a los ingresos, varios clubes importantes del fútbol europeo están recaudando miles de millones de dólares, euros y libras para reformar sus estadios con la intención de crear una fuente más diversa para la entrada de dinero.

El resultado puede compararse a la carrera armamentística, con propietarios que tratan de superarse entre sí con sedes adaptables y de alta tecnología que puedan morder una porción del mercado en alza de la música en vivo, u organizar citas deportivas redituables como peleas de boxeo o partidos de la NFL, y crear un negocio pujante de co-

mida, bebida y venta minorista que pueda competir con las cercanas avenidas principales. Y lo más importante para los clubes es que inversores institucionales y bancos comerciales hacen fila para financiar todo.

Distintas entidades europeas se encuentran mejorando o reemplazando sus estadios en un esfuerzo por no quedarse atrás. Inter de Milán, AC Milan y AS Roma están finalizando los diseños de nuevas instalaciones, mientras que Paris Saint-Germain, Chelsea y Manchester United sopesan si actualizarán o sustituirán sus casas antiguas o atestadas, en tanto FC Barcelona obtuvo recientemente unos 1500 millones de euros en el mercado de títulos estadounidense para solventar una reforma a gran escala del estadio Camp Nou.

La presión para competir en las guerras de los estadios pone a prueba las finanzas de algunos clubes, que por lo general deben cubrir por sí solos el costo gigantesco de las obras. Pero hay quienes alegan en el sector que a largo plazo tampoco pueden permitirse la no diversificación.

“El concepto es claro”, afirma el directivo de alto nivel de un club embarcado en un proyecto con su estadio. “Convertir un estadio de fútbol que se usa 25 días por año en un sitio de entrenamientos múltiples que tenga ocupación todos los días del año”.

El modelo Tottenham

De momento, el patrón oro de los estadios de fútbol europeos es el del Tottenham Hotspur, en el norte de Londres, un proyecto de construcción por 1000 millones de libras que quedó concluido en 2019.

Su impacto en las finanzas del club se hizo evidente al pasar los efectos de la pandemia. Antes, el hincha promedio gastaba menos de 2 libras dentro del predio en un típico día de partido, pero ahora esa cifra subió a 16 libras gracias a nuevas instalaciones que incluyen el bar más grande de Europa y una micro-cervecería. La capacidad pasó de 36.000 espectadores en la sede anterior de White Hart Lane a los actuales 62.000.

“Teníamos uno de los estadios más pequeños de la Premier League y, en

consecuencia, los ingresos más bajos por día de partido, en lo que es un entorno ferozmente competitivo”, comentó Daniel Levy, director del Tottenham Hotspur, en un *mail* al Financial Times. “Aumentar la capacidad del estadio era crucial para satisfacer la demanda de los hinchas que no podían acceder...y elevar los ingresos diarios con o sin partidos que pudiéramos reinvertir en el sector futbolístico”.

El nuevo estadio, que fue construido en un terreno adyacente a White Hart Lane, abrió la puerta a una amplia gama

miembros cocina de chefs célebres, o The Vault, un lugar donde pueden almacenar whisky o vinos de categoría.

El directivo de un club rival calificó el estadio de “obra de arte” que inspira a propietarios de toda Europa a reexaminar sus propias instalaciones, y centrarse más en la experiencia de los hinchas.

“No podemos tratar a los espectadores del fútbol como si fueran una audiencia cautiva. Ellos eligen. Vienen a ver el partido, pero gastan el dinero en un pub o restaurante local si no les ofrecemos algo de buena calidad”, advierte



Tottenham Hotspur multiplicó por ocho el gasto promedio de los hinchas en su predio.

de otras actividades que contribuyeron a aumentar los ingresos comerciales de 117 millones de euros en 2018 a 215 millones en 2022. El año pasado, el club recibió durante cinco noches a la cantante estadounidense Beyoncé en su gira mundial *Renaissance*; organizó también dos partidos de la NFL, así como partidos de rugby y peleas de boxeo en la categoría pesados.

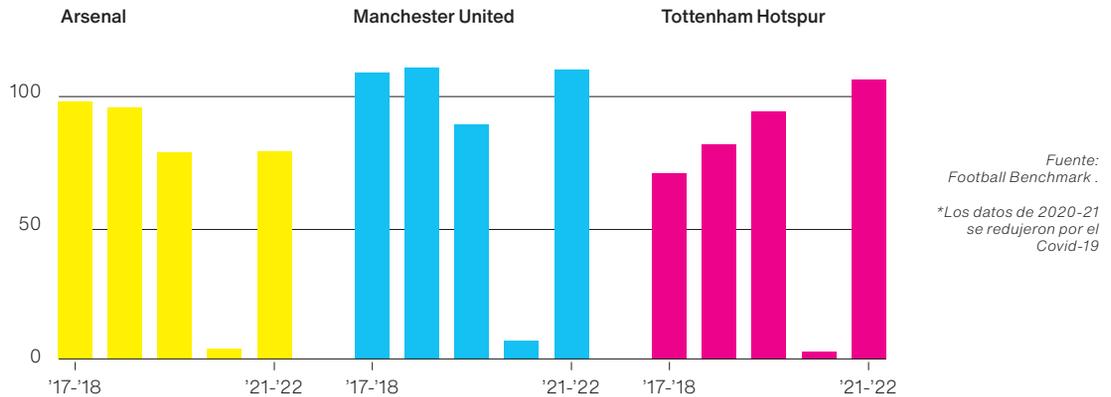
También subió el dinero que ingresa por el fútbol. Según Deloitte, los ingresos en días de partido pasaron de 85 millones de euros en 2018 a 125 millones en la temporada pasada, en parte debido al añadido de comodidades de nivel como The H Club que ofrece a sus

Christopher Lee, director gerente para Europa, Medio Oriente y Africa en el diseñador de estadios Populous.

Otros clubes lo están imitando. El proyecto de transformación de FC Barcelona, que lleva casi un decenio en preparación, finalmente dio sus primeros pasos. Cuando finalice, la capacidad total del Camp Nou sólo se incrementará levemente hasta los 105.000 espectadores, pero habrá una fila adicional de butacas VIP, además de techo, una nueva tercera bandeja de entradas generales y una pantalla de 360 grados.

Habrá más trabajo fuera del estadio, donde un edificio nuevo albergará el museo y la tienda del club, junto con

Tottenham multiplicó sus beneficios cuando juega de local
Ingresos durante los días de partido. En millones de euros



un renovado Palau Blaugrana, el espacio que podrá acomodar 15.000 personas en conciertos u otros deportes, como el básquet.

Los clubes españoles también deberán invertir fuertemente en la preparación del Mundial de 2030. El convenio de inversiones de La Liga con la firma de capitales privados CVC Capital Partners incluye excepciones en las normas de gasto de la liga para alentar a que los clubes pongan dinero en infraestructura de estadios en vez de destinarlo todo a los jugadores. Suponen que de ese modo podrán liberar hasta 1800 millones de euros en inversiones.

Milos Nenadovic, consultor de infraestructura en La Liga, afirma que la meta es darle a los hinchas un motivo para llegar antes del partido y elevar el monto de dinero que gastan una vez que llegaron.

Las obras en los principales clubes españoles impulsó a sus equivalentes italianos a tratar de alcanzarlos. Los dos equipos de Milán comparten el San Siro, que fue terminado en 1926 y luego renovado antes del Mundial de 1990. Estos enconados rivales exploraron construir una nueva sede en conjunto, pero hace poco anunciaron planes separados de levantar cada uno su propio estadio con capacidad para 70.000 personas. Ambos estarán en algún lugar al sur de Milán.

En Italia son graves los problemas de

infraestructura. La Serie A era la liga más importante del mundo en los años '90, pero desde entonces perdió esa posición, en gran medida por la falta de inversiones. Ahora genera menos ingresos por transmisiones que las ligas destacadas de Inglaterra, España y Alemania, y hace poco finalizó un acuerdo de televisión nacional a un precio menor que el del contrato anterior. Directivos y dueños de los clubes, junto con un sector creciente de inversores profesionales, entienden que unos estadios nuevos podrían servir para reencaminarla.

“Italia es interesante porque la infraestructura frenó a clubes enormes con una gran base de hinchas y atractivo internacional; por eso vemos movimiento de capitales internacionales”, indica Lee, que ayudó a diseñar el estadio del Tottenham y trabaja en proyectos de estadio en Milán y Roma. “En último caso son activos muy subvalorados. El estadio es lo único que puede cambiar eso”.

A pesar de la ventaja que deriva de los muy lucrativos derechos de televisión, los clubes ingleses no son inmunes a la necesidad de actualizar las instalaciones. El Manchester City, que según Deloitte es el club de fútbol con los mayores ingresos, siente la presión de mantenerse al ritmo de los principales clubes europeos. Prevé añadir unos 7000 lugares al Etihad, su campo de juego,

pero también está construyendo un hotel, un museo y un nuevo espacio musical con capacidad para 23.500 personas —el Co-op Live arena— en su predio al este de Manchester, donde actuarán Nicki Minaj, Eric Clapton y Barry Manilow luego de su apertura en abril.

Roel De Vries, director de operaciones del grupo propietario del Manchester City, sostiene que el club tiene que incrementar los ingresos por el estadio “para ser competitivo en el mundo del fútbol y estar en el grupo destacado en lo que respecta a espectáculos”.

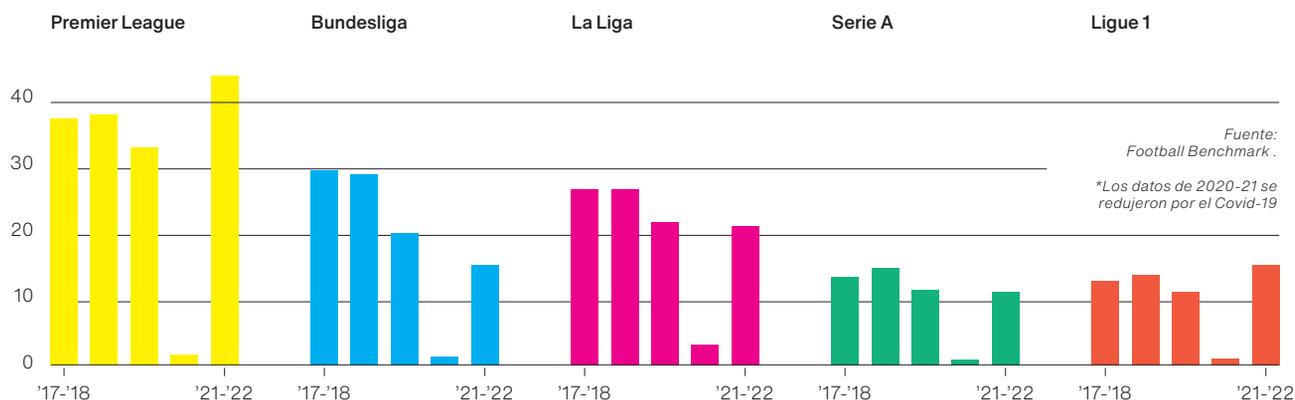
“No podemos expandir el estadio fácilmente más allá de los 60.000” espectadores, acota. “Por lo tanto tenemos que imaginar cómo ubicar muchos más por fuera del estadio”.

Financiamiento que atrae

La actual tendencia en las inversiones se inspira en gran medida en los Estados Unidos, donde los estadios suelen ser parte de un más grande complejo de espectáculos diseñado para generar ingresos los siete días de la semana.

Los propietarios gastaron miles de millones de dólares en nuevas instalaciones para sus equipos de béisbol, básquet y NFL, aunque el modelo allí es distinto porque las franquicias pueden levantar campamento y buscar nuevas sedes. Por eso ciudades y estados compiten para captar equipos ofreciendo fi-

La Premier League lidera en los gastos en día de partido Ingresos promedio por club. En millones de euros



nanciar o avalar los costos de estadios nuevos, y a menudo son los contribuyentes los que pagan la factura.

Aunque ese modelo es difícil de replicar, se está afianzando la idea general de crear negocios diversificados de bienes raíces que tengan en el centro a un equipo deportivo.

“Están los edificios y cómo esos edificios generan ingresos”, explica Irwing Raji, codirector de la división de deportes y espectáculos de la firma Sidley Austin. “Luego está la otra parte, que está muy de moda en los Estados Unidos, en la que los propietarios quieren tener el control de los bienes raíces alrededor de ese edificio”.

No es coincidencia que muchos de los grandes proyectos se den en centros turísticos. Londres, París, Roma, Milán y Barcelona están entre las diez ciudades más visitadas de Europa, mientras que Madrid figura entre las 15 primeras.

Los dueños ven la oportunidad de convertir a los estadios de fútbol en atracciones por derecho propio, con visitas guiadas para hinchas y otras actividades para los que no son simpatizantes. El Tottenham agregará este año una pista de karting eléctrico con la marca de la Fórmula Uno como parte de un contrato a 15 años con el operador de esa competencia.

Aunque a los equipos de fútbol se los considera deudores riesgosos —los clu-

bes suelen pagar tasas de interés por encima del 10 por ciento—, los estadios son vistos con otros lentes. Los dueños a menudo dividen el negocio en una compañía poseedora del club y otra que está a cargo del estadio, la “estadco”.

Según los banqueros, estas “estadcos” tienen un perfil menos riesgoso, similar al de una central eléctrica o una granja eólica, porque generan retornos previsibles y a largo plazo que no están atados al rendimiento del equipo en el campo de juego. Aunque el retroceso en la liga de un club perjudica drásticamente los ingresos por televisión, en comparación las ventas de entradas y la hospitalidad corporativa tienden a mantenerse. A pesar de haber tenido el peor arranque de temporada de su historia, el club francés Olympique Lyonnais pudo terminar hace poco la refinanciación de su estadio por 320 millones de euros con una tasa de interés fija del 5,8 por ciento.

El diseño de un nuevo estadio puede tener un impacto significativo en cómo se financia. Todo lo que aporte ingresos visibles y confiables —como espacios de

hospitalidad— puede financiarse con deuda, por lo general a tasas bajas.

Gran parte del costo de reconstruir el estadio de Wembley en Londres fue solventado mediante un contrato de hospitalidad a largo plazo con la agencia deportiva IMG. En Tottenham los visitantes de ese rubro representan el 13 por ciento del total que asiste a los partidos, en parte debido al aumento de la demanda de personas acaudaladas ávidas por disfrutar una experiencia de calidad, antes que por clientes corporativos.

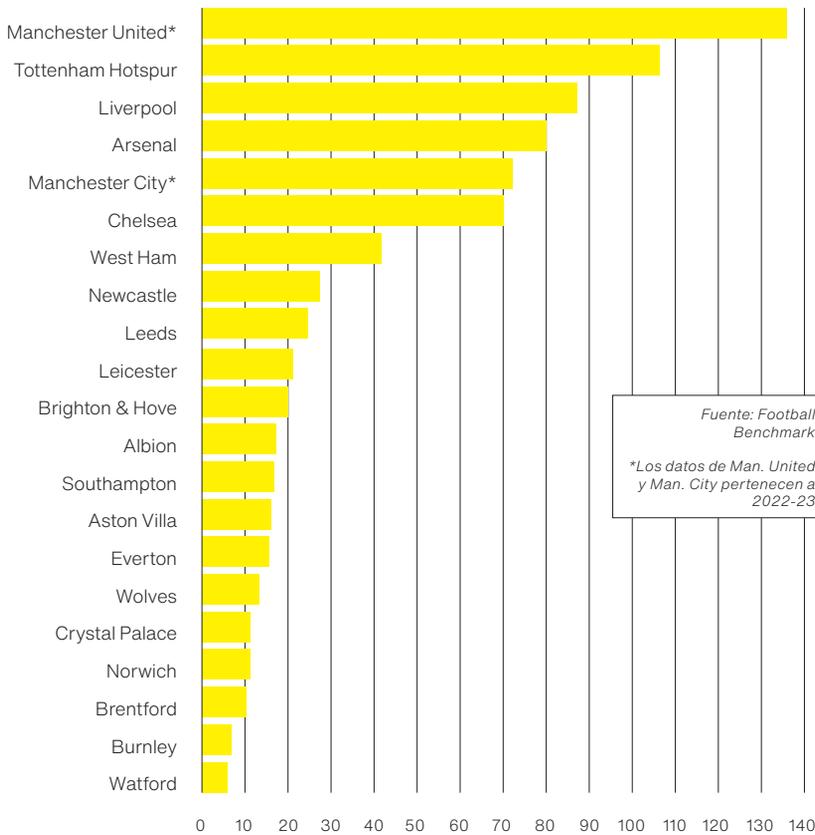
Otros clubes apelaron al puñado de grandes bancos de inversiones que trabajan en el financiamiento de proyectos en estadios, como JPMorgan o el MUFG de Japón, o incorporaron nuevos accionistas. El arreglo de Sir Jim Ratcliffe para comprar el 25 por ciento del Manchester United incluyó unos US\$ 300 millones adicionales destinados al estadio.

Los banqueros afirman de todos modos que algunos clubes pueden obtener financiación a largo plazo a unos dos puntos porcentuales por encima de la tasa básica, gracias a contratos a varios años como los de la publicidad o los de

“El concepto es claro: convertir un estadio de fútbol que se usa 25 días por año en un sitio de entretenimientos múltiples”

La brecha de los tickets en la Premier League.

Ingresos durante los días de partido 2021-2022. En millones de libras



Fuente: Football Benchmark
 *Los datos de Man. United y Man. City pertenecen a 2022-23

rechos para designar a los estadios. Otro impulso llegará si la Reserva Federal estadounidense hace realidad los indicios de que este año empezará a reducir las tasas de interés.

“En 2024 tendremos viento de cola. Todos creen que las tasas bajarán”, señala Greg Carey, codirector mundial de la sección de deportes en Goldman Sachs. “La gente está más cómoda pensando que la inflación se encuentra bajo control y nosotros nos sentimos muy bien frente a los proyectos que se avecinan”.

Los ingresos menos previsible —por caso, un recital de Taylor Swift— se convierten en una ventaja para los clubes. Albergar una sola noche de música en vivo con artistas de máximo nivel como Rihanna o Lady Gaga puede reportar hasta 4 millones de euros, indican directivos del sector.

En abril pasado FC Barcelona pudo tomar prestado en el mercado de títulos los 1500 millones de euros que necesita a pesar de que el club se debate con altos niveles de deuda y una sobreexigencia de sus finanzas.

El Real Madrid consiguió inversores estadounidenses a través de colocaciones privadas y obtuvo financiamiento a largo plazo cuando las tasas seguían rondando el cero. En 2022 firmó un acuerdo con la firma estadounidense Sixth Street, que pagó 360 millones de euros para formar una sociedad que ayude al club organizar recitales y otros espectáculos en vivo en el Bernabéu.

Pero es más fácil decir que ejecutar proyectos, a los que por otra parte no les faltan riesgos financieros. Edificar en el centro de ciudades europeas es costoso y lento, en tanto resulta difícil cuando no imposible obtener habilita-

ciones. En el caso de Italia fue necesario cambiar la legislación para facilitar las inversiones en estadios.

Más de un año después de la adquisición por 2500 millones de libras, los dueños norteamericanos del Chelsea siguen discutiendo si intentarán una gran renovación del Stamford Bridge para aumentar su capacidad de 40.000 personas, o si explorarán un lugar alternativo en otro punto del oeste de Londres, uno de los mercados de bienes raíces más caros del mundo. El estadio actual está encerrado por líneas ferroviarias que limitan lo que se puede hacer.

Aunque los clubes tienen una gama de opciones de financiamiento una vez que el estadio está terminado, muchos deben soportar de manera directa la carga de la construcción, por lo general a través de préstamos comerciales regulares. Lo que deja a los clubes expuestos a la suba en el costo de la construcción, a demoras y, potencialmente, a mayores costos de endeudamiento.

“Hasta la apertura del estadio deben asegurarse de que están construyendo según los plazos y los costos —aporta Carey—. El mayor peligro que afrontan estos clubes es el de mitigar los riesgos de las obras y su finalización”.

El precio de la construcción se disparó desde la pandemia en tanto la recuperación económica congestionó las cadenas de suministros planetarias. Por caso, el precio final del nuevo estadio del Everton se elevó hasta los 760 millones de libras, lo que incrementa los graves problemas financieros del club.

Aunque algunas entidades podrían tratar de cerrar un contrato de obras con precio fijo, las constructoras son cada vez más reacias a empeñarse en algo así cuando resultan tan imprevisibles los precios de tantas cosas, desde la mano de obra al material y la energía.

En el caso de los que todavía no empezaron a construir, puede que hayan pasado los días felices en que se podía obtener financiación barata y a largo plazo. “La oportunidad es todo —asegura Levy, el titular del Tottenham—. No podríamos haber hecho lo que hicimos si lo hubiéramos intentado hoy”. <AP>

COTO
digital

La Tienda Online N°1 de alimentos,
bebidas y productos del Súper de Argentina

www.cotodigital.com.ar

Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu compra
en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde
querés recibirla.*



3 *Nosotros te llevamos
el pedido.*

Escaneá el
código y empezá
tu compra ahora



ADEMÁS CON NUESTRA TARJETA
COMUNIDAD COTO PODÉS DISFRUTAR
BENEFICIOS EXCLUSIVOS TODOS LOS DÍAS.
QUÉ ESPERÁS PARA SUMARTE?



**SUMATE A NUESTRA
COMUNIDAD**

TESOROS DE MAR

Más de dos décadas tuvieron que pasar para que la cocina de mar lograra un lugar de privilegio entre los comensales locales y copara el mercado con exclusivos restaurantes

Por María Paula Bandera

Argentina abrazó al campo y se olvidó del mar, una decisión económica que a nivel cultural se expresó, entre otras cuestiones, en una dieta a base de carne y trigo.

Es necesario viajar a esas raíces del pasado para entender por qué, en su gran mayoría, el mapa gastronómico porteño se repartió entre parrillas y pizzerías, marginando al pescado en restaurantes de impronta española, donde se consumía casi siempre frito o acompañado por arroces.

Así fue durante varias décadas, hasta que a comienzos de los 2000 desembarcó la cocina nikkei e inauguró una oferta que, a paso lento pero firme, nunca dejó de ampliarse.

Sin embargo, pasaba tan poco en consumo de cocina de mar que se puede hacer un flash forward furioso hasta llegar



Neko, un restaurante salmón free que hace gala de productos locales.



Nika ofrece hasta 15 variedades de pescado diarias



a 2023, año en el que sucedió algo inédito: la mayoría de las aperturas de restaurantes de gama media y alta hizo foco en este producto.

¿Casualidad o causalidades? Para Leandro Bouzada, cocinero y gerente de Operaciones de Osaka, las razones son “más bien románticas”, y explica: “introducirse en el mundo del pescado y los mariscos te obliga a investigar, a estudiar, desde proveedores y zonas hasta recetas; es una cocina que va muy bien con la búsqueda del cambio, del crecimiento”.

Lucas Ferrari que abrió Neko, un restaurant de cocina nikkei y sushi fusión a fines del año pasado, coincide: “el consumo de pescado en Buenos Aires siempre fue muy bajo, pero tenemos una variedad interesante de peces y mariscos, tanto de mar como de río, por eso es un nicho interesante para quienes queremos ofrecer algo nuevo, diferente y de buena calidad”.

El interés por una alimentación más balanceada, por salir a comer sin regresar con exceso de calorías, también encendió la mecha, ya que el pescado hoy se planta fuerte, pero no de cualquier forma: en estos restaurantes casi no hay apanados ni fritos, se valen de un producto saludable y buscan conservar esa propiedad. Se trata de un fenómeno internacional, como destaca Lucas Roballos, dueño del flamante Mero: “Este tipo de comida es protagonista en todo el verano europeo, en ciudades como Nueva York y Londres”.

Desde que abrió Crizia, hace 20 años, el chef Gabriel Oggero se ocupa de mostrar la diversidad del mar argentino, volviéndose referente en el tema. “Muchos cocineros encuentran en este tipo de cocina su parte creativa” y destaca, también, avances del lado de los clientes: “hay un cambio en el mercado, el consumidor busca restaurantes contemporáneos que



Astrid Acuña le pone el sazón a La Mar



La Pescadería, variedad de pesca al quebracho colorado



La Mar, un clásico con impronta peruana

ofrecen pescados y mariscos en versiones modernas y encuentra una cocina que crece en oferta y talento”, completa.

Sin peces a la vista

A cientos de kilómetros del mar más cercano, acceder a pescados y mariscos de calidad en la Ciudad de Buenos Aires nunca fue fácil, sobre todo considerando que se trata de un producto exigente en sus condiciones de conservación. En los últimos años, hubo un encuentro entre cocineros interesados en trabajar y difundir cocina de mar y productores dispuestos a ofrecerles lo mejor disponible, pero chefs y dueños de restaurantes señalan que queda bastante por hacer.

“La mayor dificultad es encontrar producto de calidad porque lo mejor se va afuera, como las vieiras, langostinos y mejillones. Nosotros buscamos hasta dar con esa calidad, pero debería ser regla que lo mejor abastezca el mercado interno y lo que sobre se exporte y no al revés”, explica Bouzada.

El fenómeno se intensifica en productos que vienen exclusivamente del sur, como la merluza negra. “La logística es una de las trabas para que la cocina de mar siga creciendo en la capital; traer un producto desde Ushuaia tiene un costo muy alto lo que se traslada al precio del plato”, señala Ferrari.

Además, recibe una influencia directa e inmediata del clima, y eso también afecta el abastecimiento. “Nosotros trabajamos con producto hiper fresco y si por mal tiempo, el gomón no sale a pescar dos días nos quedamos sin nada”, detalla Bouzada.

De todas formas, los 16.000 kilómetros de costa marítima les permiten a los cocineros armar un tetrís que exhiba variedades y le haga “ole” a la falta de productos. En La Mar, por ejemplo, trabajan con pescados y mariscos de Mar del Plata (lisa, caballa, chernia, etc.), Chubut (mero y pejerrey); San Clemente (besugo, pez palo, caracola, etc.); Mar Chiquita, Quequén, Comodoro Rivadavia y San Antonio, entre otros lugares.

En la variedad está el gusto

Los tesoros abundaban en el mar argentino, pero nadie los

buscaba, hasta que algunos cocineros, como Patricio Negro en Mar del Plata, se dedicaron a explorar esa riqueza.

“La variedad existe pero no llega: hace falta pescadores artesanales, las lanchitas amarillas en Mar del Plata casi desaparecieron, y también es necesario que no se casen con un solo producto. En el país tenemos producto que se paga fortunas a nivel mundial y acá no se pesca porque no se conoce y nadie lo sabe preparar”, indica Marcelo El, itamae y dueño de Buri, uno de los mejores omakases del país.

En su restaurant, El ofrece cerca de 12 variedades de pescados muy distintas; el comensal puede probar trillas, anchoa de banco, bonito, jurel y hasta algunas que ni siquiera haya escuchado nombrar, como el sargo o la castañeta.

Dar con variedad y calidad implica una búsqueda ardua, incluso ir al mar, charlar con los pescadores, e investigar sobre el procesamiento del producto. Así, el salmón se convirtió en el pez gordo, ya que, por desconocimiento, logró posicionarse en el tope en detrimento de variedades albicelestes.

Cuenta El que “en Japón el megaproducto es el atún, pero ante su ausencia, los primeros japoneses que empezaron a hacer sushi acá encontraron una similitud en el salmón, por su grasitud y su textura”; después incorporaron pesca blanca -a la que El prefiere designar como “pesca nacional”- pero cometieron un error “usaron salmón blanco, que no es el mejor para un roll o sashimi porque es duro, entonces hace 10 años, vos pedías un combo de salmón y otro donde venía pesca nacional, y obvio la gente se quedaba con el de salmón porque era más rico”, cierra.

El salmón era más caro y el precio ayudó a posicionarlo en un segmento premium. Para los itamaes y cocineros tenía otros valores agregados. “Por su nivel de grasa aguanta muchos días, cuando llega a un restaurant suele tener 10 días y está impecable, lo pescan en Chile, lo procesan, lo evisceran, se transporta en camión, llega a la planta de distribución y se reparte, otras variedades no soportan tanto”, cuenta El.

Fabián Masuda, otro respetado itamae, hoy al frente del flamante Nika, señala que ofrece estándares de calidad más con-

trolados: “El pescado blanco es de captura, se pesca en la Costa Atlántica y se traslada a todo el país. Al seguir utilizándose métodos de conservación y transporte anticuados, muchas veces los pescados no logran mantenerse en las mejores condiciones”, aunque advierte que “se mejoró muchísimo en el tratamiento del pescado blanco gracias a la demanda y a la exigencia de los cocineros”.

El sacudón del dólar llevó el precio del salmón por las nubes, por eso muchos restaurantes lo sustituyen por la trucha asalmonada aunque no siempre lo comunican, dado que la diferencia es casi imperceptible, más cuando se disfruta en preparaciones como rolls o makis.

Neko pasó a formato restaurant en 2023, pero en 2019 abrió su primer local como delivery, desde entonces prescindieron del salmón. “No lo hicimos por costos porque en ese entonces la trucha y el salmón costaban lo mismo, fue por apoyar a los productores locales, porque la trucha viene de Bariloche. La diferencia entre estos pescados es mínima, la mayoría de la gente no lo distingue, el desafío está en comunicarlo para que la gente se anime a probar”, sostiene Ferrari.

Mero también es libre de salmón, al igual que Buri. El cuenta que sus clientes ni siquiera lo piden, “la gente llega a lo que hacemos nosotros porque sabe que el salmón es de menor calidad o porque se cansó del salmón, ahora si vas a un sushi de barrio siguen pensando que la pesca nacional es de calidad inferior y todavía prefieren el salmón”, explica.

Claro que, “hazte fama y échate a dormir”, el club de fans del salmón sigue firme. Masuda indica que, aunque en Nika ofrecen entre 10 y 15 variedades de pescado por día, muchos comensales permanecen fieles al pez rosa: “Quisimos abandonarlo por todo lo que representa a nivel consumo e industria, y aunque no pudimos, seguimos trabajando para volvernos salmón free”, señala.

Crisol de cocinas

La popularidad de las cocinas peruana, nikkei y, un poco más tarde, japonesa no solo echó luz sobre la variedad de pescados y mariscos que ofrece el mar nacional, también demostró la cantidad de preparaciones que admiten; así el espectro se amplió desde las frituras o los arroces a sashimis, sushi, ceviche, encurtidos, etc.

“Los peruanos, con Gastón Acuario y Anthony Vásquez de La Mar a la cabeza, fueron claves en esa época post 2000 porque empezaron a buscar producto y a generar distribuidoras de productos de mar. Luego otros cocineros lo seguimos, pero desde el lado japones”, recuerda El.

Los primeros diez, incluso quince años de esa década, lu-

GPS: dónde comer pescado en Buenos Aires

Nika

Nicaragua 5952, Palermo.
@nikaclubomakase

Roux

Peña 2300, Recoleta.
@rouxresto

Crizia

Fitz Roy 1819, Palermo.
@crizia_restaurant

Neko

La Pampa 1391, Belgrano.
@nekosushi.ar

Mero

República Árabe Siria 3285,
Palermo.

@mero.mediterraneo

Mare by Fran

Av. Alicia Moreau de Justo
1170, Puerto Madero.

@marebyfran

Buri

Guatemala 5781, Palermo.
@buriomakase

La Pescadería

Crisólogo Larralde 1716,
Núñez.

@lapescaderiacocinademar

gares como Osaka, Páru y La Mar, entre otros menos conocidos, tuvieron la difícil tarea de difundir platos que solo conocían los viajeros del mundo de paladar intrépido.

Por supuesto, que esta mayor popularidad del pescado forjó una plataforma sólida en la que hoy también se asientan restaurantes que lo preparan de forma más tradicional, como Socarrat, que abrió hace poco más de un año en Miramar y que reivindica la cocina de mar desde las influencias española e italiana.

“Los arroces son nuestro fuerte y a partir de ahí empezamos a construir con productos locales nuestra identidad”, señala Juani Kittlein, cocinero y uno de los socios de este lugar donde la paella es la reina indiscutida de la casa.

Mero, una de las aperturas que más resonó en 2023, también ofrecen un abordaje mediterráneo de la cocina de mar.

Por otra parte, algunos cocineros buscan trascender la impronta albiceleste del producto y darle, además, una preparación local, como la cocción a la parrilla.

Esa es la apuesta del cocinero Charly Díaz en su restaurant La Pescadería; allí, además de los crudos y los arroces, los comensales pueden seleccionar una variedad de pesca para cocinar al quebracho colorado, acompañada de una salsa y una guarnición.

“Creo que en Buenos Aires cuando hablamos de pescado, inconscientemente la relacionamos con cocina peruana, japonesa o nikkei, me parece interesante poder argentinizar el producto que se da en las costas y darle identidad local”, indica Charly Díaz, chef y dueño de este lugar que abrió a comienzos del año pasado.

Otra novedad que nace de esta búsqueda de los cocineros por el producto mejora también los envasados que se consumen en los hogares, como sucedió con las anchoas del chef marplatense Hernán Viva.

Viva extrañaba las anchoas del Cantábrico y sabía que en Argentina se podía lograr un resultado similar, entonces contactó a un saladero de su ciudad y juntos desarrollaron un producto nuevo en este mercado.

“Seleccionamos un pescado de primavera, ni bien llega al puerto, seleccionamos las anchoas y las evisceramos a mano. Después las maduramos el doble de tiempo que las otras anchoas del mercado, en general son seis meses, nosotros lo llevamos 12 y en lugar de aceite de maíz, que es lo clásico acá, las ponemos en aceite de oliva”, explica Viva.

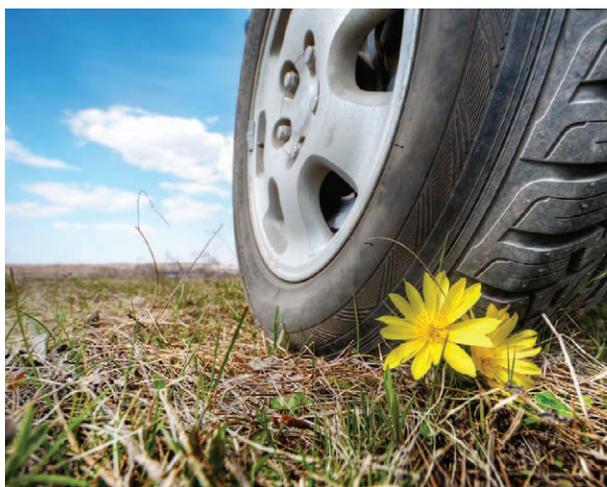
Las anchoas de Viva se hicieron bastante famosas en las cocinas porteñas, varios colegas suyos comenzaron a usarlas en sus restaurantes y a difundir este trabajo que logró hacerle justicia a la calidad que ofrece la pesca local.

Como dice el refrán, “más vale tarde que nunca”, la gastronomía argentina por fin mira al mar. <AP>

Volanta

La rueda de la vida

Un “no” a Agostino Rocca fue la chispa para que Roberto Baccanelli se forjara como emprendedor mucho antes de que la palabra estuviera de moda.



La memoria falla. Debí haber sido a fines de 2005 o inicios de 2006. Pudo ser en Pacheco, en la planta de Ford o en la de Volkswagen. Aunque, también, en la de PSA Peugeot Citroën, de El Palomar. El recuerdo nítido, sí, es el de su sonrisa. Alto, flaco, impecablemente trajeado, llevaba con suma dignidad sus, entonces, casi 80 años. Hacía calor dentro de la carpa montada en plena fábrica; la sensación térmica se medía en suspiros, sudor y vasos vacíos. Una amansadora para quienes, todavía, no se acostumbraban a la impuntualidad del Presidente. Alguno podía sentirse en el Infierno. Roberto Baccanelli no. Para él, eso era el Paraíso.

Había pasado muy poco, casi nada, de la crisis de 2001. Él, prócer del autopartismo nacional, la había sufrido como nadie ya desde el célebre decreto 660, de agosto de 2000. Fue aquel que -siempre se encargó de recordar un importante empresario automotor- le dio la estocada final al sector, apuñalado por la devaluación del real a inicios de 1999.

“Me dan ganas de llorar cuando tengo que cerrar una planta”, le contaba Baccanelli a La Nación en abril de 2000. Su grupo, RB, había llegado a tener seis empresas, 12 plantas, 1200 empleados y ventas anuales por u\$s 200 millones. Baccanelli lo había fundado en 1969. Lo forjó a partir de Ferrosider, tecnificado centro de servicios de cortado de acero. Ex ejecutivo de Techint, había llegado a la Argentina en 1955, aburrido de Italia y

con la idea de aprender español y volverse en un par de años. Fue dura, y larga, la pulseada con Agostino Rocca, reacio a dejar ir a su más exitoso jefe de ventas, aquel al que le pagaba 10 veces por encima del máximo sueldo de la época. En 1961, le concedió la posibilidad de una empresa propia (Comasider) pero que comercializara los productos de Techint. Recién en ocho años aceptó la emancipación definitiva.

Baccanelli fue emprendedor mucho antes de que se hablara del término. En las décadas siguientes, Ferrosider se consolidó como proveedor de escapes, sus-

pensiones, transmisiones, asientos y piezas de carrocería para las automotrices locales.

Cruzar la tormenta del fin de la convertibilidad le exigió a su flota el sacrificio de una nave: la filial cordobesa de Ferrosider, vendida a la española Gestamp. Pero, en la rueda de la fortuna, lo perdido se puede compensar. RB navegó las nuevas aguas del siglo XXI con la ex Cimetal (Rosario) y Polimet (San Luis). Dos fábricas de... ruedas.

Entre 2003 y 2011, la industria automotriz quintuplicó sus volúmenes de producción, con más de u\$s 3500 millones de inversiones en

radicación de nuevos modelos. En esa salida de la crisis a toda velocidad, las terminales nacionalizaron las llantas, antes importadas de Brasil. Por eso, la sonrisa ancha de Baccanelli en aquel evento. Su proyecto -su vida- volvía a rodar. Ya era proveedor de VW y Ford, desarrollaba piezas para GM y PSA e iniciaba gestiones con Mercedes-Benz y Toyota. Además, exportaba vía Ford y Fiat. Su web, hoy, muestra a todas estas automotrices, más Renault Nissan, entre sus clientes. Actualmente, el grupo tiene una capacidad de producción de 1,2 millones de ruedas por año. Junto a las de laminados, piezas y estampados, suma tres plantas y una empresa logística (Dada).

Baccanelli falleció el 27 de enero. Tenía 95 años. “Paolo Rocca y familia despiden con tristeza a Roberto, amigo, colaborador y socio de tantos años”, le tributó el nieto de su antiguo empleador. “Lo recordaremos todos los días con mucho amor, honrando sus valores y enseñanzas”, escribieron sus propios hijos y nietos, actualmente en el management de las empresas.

“Quise ser industrial en la Argentina pero no me dejaron”, lamentó el “Nonno” -como lo llamaban ellos- hace más de dos décadas. Pero, incluso en los peores tiempos, Baccanelli mantuvo una costumbre: mantenía los jardines que rodeaban sus fábricas. Nunca perdió la esperanza de que las plantas -literal y metafóricamente- florecieran. <AP> Juan Manuel Compte.

MULTILED

PANTALLAS



RAL

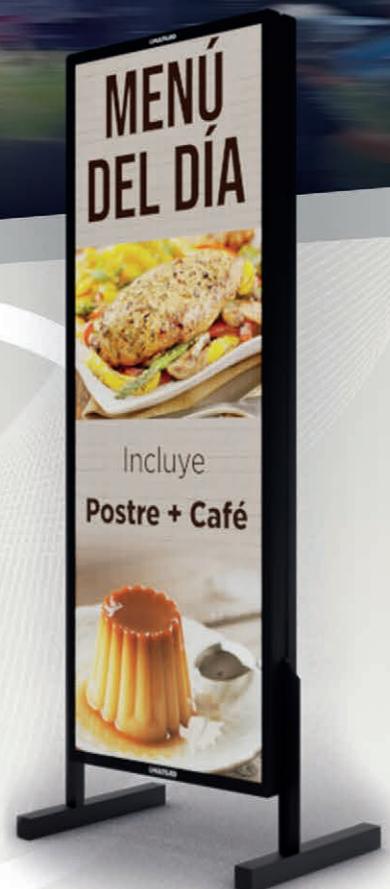
TEATRO ASTRAL

AST

BANNER ELECTRÓNICO

Destacate de la competencia

AUMENTÁ TUS VENTAS



Salta 285, CABA - Argentina | Tel: (54 11) 4373-9500 | Cel: +54 9 11 3239-6675

www.multiled.com.ar | ventas@multiled.com.ar

60 años protegiendo a los que mejor protegen.

60 años en Argentina
protegiendo lo que es
importante para cada
argentino que nos elige.

Seguinos en nuestras redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visitá nuestra web

