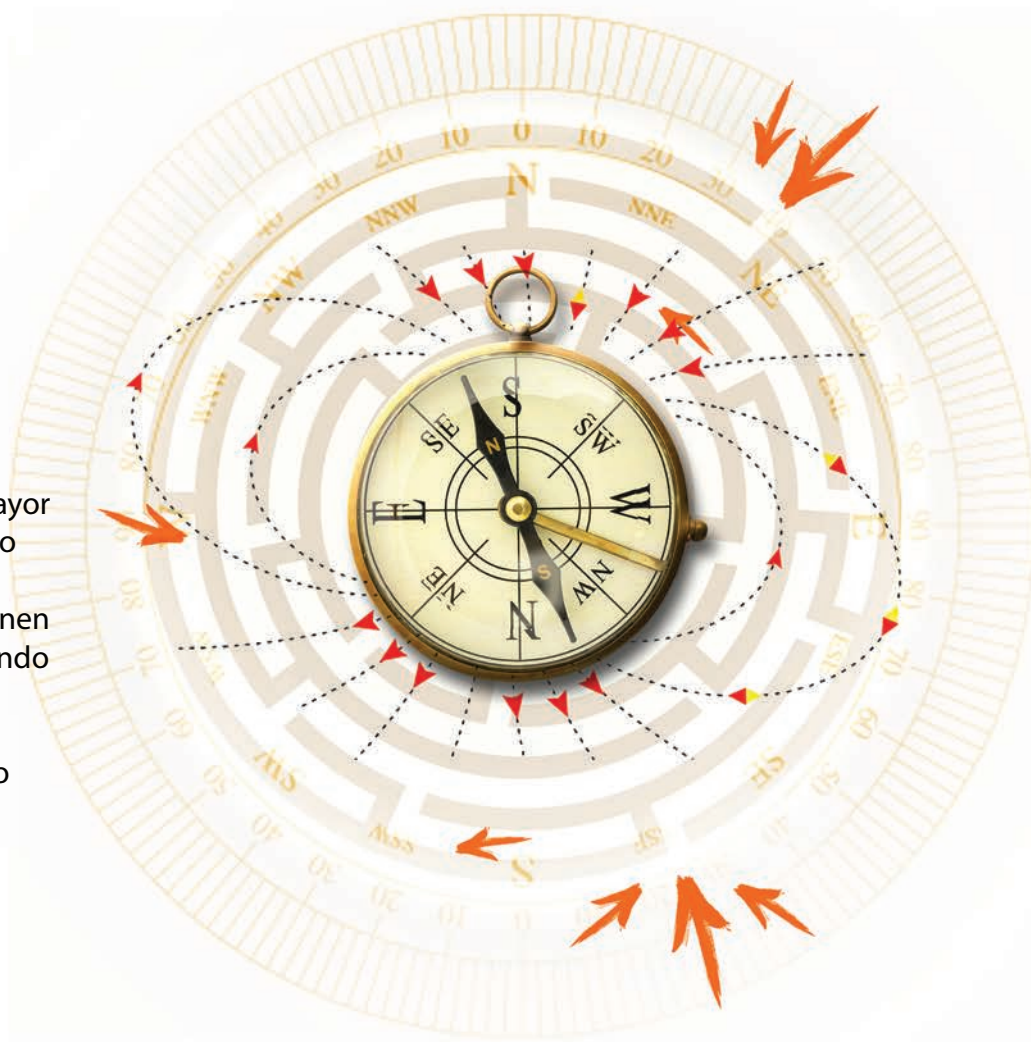


Mercado

Informe auditoría y consultoría 2022

El reino de la incertidumbre



Inteligencia artificial:
primero la estrategia

Año de la transición, mayor
confianza, más consumo

Un nuevo CEO y se definen
otras posiciones de mando

Están lejos las puntas
de un acuerdo tripartito

Diciembre 2021/Enero 2022

Protagonistas 2021: historias de resiliencia



Un salto de calidad, un salto en compañía.

▶ AUDITORÍA ▶ IMPUESTOS ▶ OUTSOURCING & PAYROLL ▶ CONSULTORÍA



www.bdoargentina.com

Becher y Asociados S.R.L, una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © Enero, 2022. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



Clima, nuevo tema central en la vida de las empresas

La novedad más perceptible en los últimos meses ha sido comprobar que el cambio climático se ha convertido en tema central para la mayoría de las grandes empresas.

Según un reciente estudio global realizado por la escuela de negocios Insead y la consultora en recursos humanos Heidrick & Struggles, tres cuartas partes de los integrantes de los directorios participan de esta convicción, aunque la mayoría opina que necesitan aumentar su conocimiento sobre el tema.

Es que hay un enorme nivel de disrupción que incide sobre la marcha y el comportamiento de las empresas en todo el mundo. Problemas con la cadena de suministro, crisis de liquidez y solvencia.

Consultores y observadores advierten que se vienen cambios relevantes en la conducta de los clientes, nuevos marcos regulatorios, distintos hábitos de trabajo. Factores todos que inciden para que comience a abrirse camino una nueva concepción del *management*.

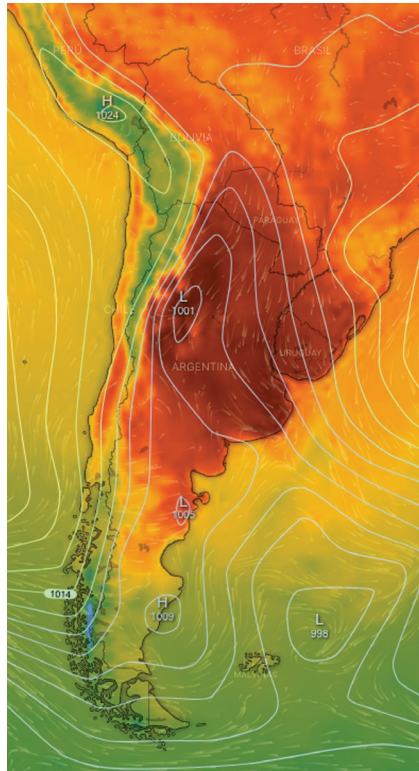
En el fondo, la gran controversia –como en los dos últimos siglos– sigue siendo: más Estado, menos mercado; o bien, más mercado y menos Estado. La meta sería lograr alguna síntesis entre los dos términos de la ecuación. La actual crisis global ha despertado un sentimiento adormecido: reinventar la economía de mercado y refundar el capitalismo.

La pandemia es el motor en la reinención de las empresas. A pesar de las dificultades para encontrar una nueva manera de operar, que no podrían ser más difíciles, entre otras cosas porque hay que considerar que 85% de los empleos que van a existir en 2030 todavía no se han creado.

Durante lo que va de la pandemia, algunas firmas pudieron operar de otra manera diferente al promedio general. A buen ritmo, con resiliencia y creatividad. Lo que se preguntan ahora sus directivos es cómo hacer para incorporar esas conductas a la organización, para ser más fuertes en los próximos años.

El otro gran tema

Junto con el clima, hay otro tema dominante en la literatura empresarial: el ESG (sigla inglesa para ambiente, sociedad y gobierno corporativo). Es que para muchas organiza-



ciones llegó la hora de la verdad. Hay muchas empresas que chocaron con la crisis sanitaria cuando apenas estaban comenzando a definir sus objetivos ambientales, sociales y de gobierno.

Lo que produjo la aparición de otro gran interrogante: ¿los líderes siguen creyendo realmente en las ventajas de ESG? Y si es así, ¿en qué área deberían concentrar su atención? Buena parte de estas preguntas y debates aparecen insinuadas en el dossier especial de este número de *Mercado* (a partir de la página 22) dedicado a la visión de las grandes firmas de auditoría y consultoría, donde –con testimonios directos de los actores– se refleja este nuevo escenario en territorios del *management*. Ellos son los que, en buena medida, trazan los límites de la nueva agenda.

Como es usual en el plan editorial de *Mercado*, esta edición incluye a los Protagonistas a partir de la página 44. Logros, avances e inno-

vaciones de las empresas que se destacaron en el año calendario de 2021.

De alguna manera, toda la edición destaca y realza algunas novedades importantes en el mundo empresarial. Una de ellas es la enorme transformación en la función de Recursos Humanos. El centro de gravedad de los equipos de liderazgo viró hacia la función RR.HH. Ahora esa gerencia participa –más que nunca– en un rol protagónico en el trazado de la estrategia de la compañía.

Las cuestiones inesperadas que aparecieron ahora son vitales y hasta existenciales para el negocio. Por ejemplo, ¿cómo hacen las empresas para mantener a todo el mundo seguro cuando el trabajo pasó a ser remoto de la noche a la mañana?

Nacimiento de un nuevo CEO

Ello explica que, sobre este nuevo escenario, esta nueva realidad, indagemos en la nueva raza de CEO que está apareciendo. Hay actividades o industrias que han sufrido el efecto de la aceleración y se encuentran lidiando con las implicancias del teletrabajo, la presión por robotizar, o el impacto masivo de la inteligencia artificial.

Aunque también con un ojo vigilante sobre otros temas centrales del *management*, como conciliar los intereses de todos los *stakeholders*, adherir claramente a la lucha contra el deterioro climático, y testimoniar con palabras y hechos su adhesión a la inclusión y la diversidad, como a la sustentabilidad.

Una prioridad a tener en cuenta ahora es que para inyectar nueva savia a las empresas es necesario actuar antes que reaccionar. Incluso aunque estemos inmersos en un escenario global de incertidumbre, la meta ha de seguir siendo construir para el largo plazo. Las empresas fuertes y resilientes estarán siempre en mejores condiciones de sobrevivir y prosperar. Por eso hay que apuntar a reforzar esa resistencia.

Lo que sí es seguro es que viviremos tiempos regidos por la incertidumbre. **M**

Diciembre 2021/Enero 2022 |

Director-editora

Miguel Ángel Díez | mdiez@mercado.com.ar

Secretaria general de Redacción

Carina Martínez | cmartinez@mercado.com.ar

Colaboran en este número

Rubén Chorny

María Teresa Lavayén

Portada

María Martínez

Diagramación

Diego Gorzalczany

Ilustraciones

María Martínez

Contenidos de Internet

María Teresa Lavayén | mtlavayen@mercado.com.ar

Gerente general

Eduardo Bianco | ebianco@mercado.com.ar

Gerencia de Administración

Alejandra Sánchez | asanchez@mercado.com.ar

Gerencia de Publicidad

Margarita Jourdan | mjourdan@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 5012 3314

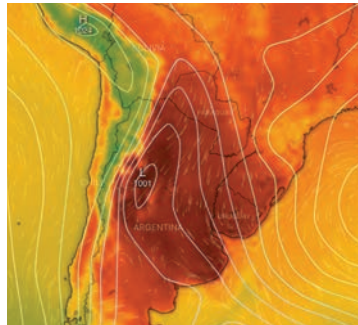
Suscripciones

suscripciones@mercado.com.ar

Línea WhatsApp: +54911 6435 9400

3 Carta del Director

Clima, nuevo tema central en la vida de las empresas..



4 Contenidos

6 Opinión

Nace un nuevo CEO y se definen las otras posiciones de mando.

8 Foco

Inteligencia artificial: primero la estrategia.

ANÁLISIS

10 Entrevista

Marina Dal Progetto, directora de la consultora Eco Go. Están lejos las puntas de un acuerdo tripartito.

14 Ideas y debates

El año de la transición.

18 ESCENARIO GLOBAL

18 | El futuro de las venta en la actividad aérea.



19 | La productividad, en la visión positiva y negativa.

20 | *Fintech*: la inversión creció 173% en el tercer trimestre.

22 PORTADA

Informe auditoría y consultoría 2022. La planificación de lo imprevisible.

40 ALTA GERENCIA

40 | GE: el fin del conglomerado.

40 | De cara a 2022, hay que invertir en innovación.

41 | Relevo generacional y liderazgo femenino.



44 DOSSIER

Los protagonistas 2021. Casos destacados, historias de resiliencia.

98 Colofón

50% de los clientes de lujo serán *Millennials*.



Los Protagonistas 2021

Casos destacados, historias de resiliencia

44 La salida progresiva de la crisis sanitaria sin dudas colaboró en generar un contexto más alentador, que se refleja en parte en esta nueva edición del ya clásico anuario de *Mercado*. También los avances en estrategias de sustentabilidad dejaron su huella, así como las energías renovables y las finanzas “verdes” e inclusivas.

Las alianzas y la sinergia público-privada vuelven a dar resultados destacables, en un mundo en que las redes son cada vez más imprescindibles. Los protagonistas de 2021 conforman un nutrido universo que no intenta ser exhaustivo, sino brindar ejemplos de desempeño positivo.



Marina Dal Progetto, directora de la consultora Eco Go. Están lejos las puntas de un acuerdo tripartito

12 Las dos metas que va a requerir el Fondo, reservas y agregados monetarios, son muy difíciles de calibrar con el nivel actual de déficit fiscal que fijó el Gobierno y la oposición no contradice ni convalida.

Informe auditoría y consultoría 2022

La planificación de lo imprevisible



22 Este es el enfoque central de esta nueva versión del producto periodístico anual de *Mercado*.

Los jugadores están en pleno proceso de reinención, en medio de la más drástica transformación individual, social y corporativa de la que se tenga memoria.

Mayor confianza, más consumo

El año de la transición

14 Desde aquellos primeros días de la crisis sanitaria, se hizo evidente que esta crisis va a redefinir el rol del máximo directivo y que muchos de ellos no van a saber adaptarse. Muchos coinciden en que ha llegado el momento de hacer cambios radicales en sus organizaciones, y algunos ya comenzaron a implementarlos.



Inteligencia artificial: primero la estrategia



8 Al igual que ocurre con otras tecnologías de información, la utilización de la inteligencia artificial debe responder a una estrategia sólida y fundada en las prioridades, ya sean del negocio como de otra clase de organización.

Construir para el largo plazo

Nace un nuevo CEO y se definen las otras posiciones de mando

No hay teoría que sobreviva, hay mucha más modestia en los pronósticos gerenciales, hay nuevas prácticas y rutinas, abunda la incertidumbre y los directivos deben tomar decisiones sin antecedentes en temas que han irrumpido o se han acelerado súbitamente.

Ello explica que, sobre este nuevo escenario, esta nueva realidad, es preciso indagar sobre en la nueva raza de CEO que está apareciendo. Por ello se eligen directivos de actividades o industrias que han sufrido el efecto de la aceleración y se encuentran lidiando con las implicancias del teletrabajo, la presión por robotizar, o el impacto masivo de la Inteligencia Artificial.

Aunque también con un ojo vigilante sobre otros temas centrales del *management*, como conciliar los intereses de todos los *stakeholders*, adherir claramente a la lucha contra el deterioro climático, y testimoniar con palabras y hechos su adhesión a la inclusión y la diversidad, como a la sustentabilidad.

Una prioridad a tener en cuenta ahora es que para inyectar nueva savia a las empresas es necesario actuar antes que reaccionar. Incluso aunque estemos inmersos en un escenario global de incertidumbre, la meta ha de seguir siendo construir para el largo plazo. Las empresas fuertes y resilientes estarán siempre en mejores condiciones de sobrevivir y prosperar. Por eso hay que apuntar a reforzar esa resistencia. La nueva manera de conducir, en todo caso, debe centrarse en algunos factores que se deben analizar. Hay que acompañar el sentido de urgencia dominante.

Sin embargo, se está muy lejos de observar consenso en este escenario. Algunos directivos consultados creen que simplemente habrá un retorno a la realidad anterior a la pandemia (aunque seguramente con mayor peso de la intensidad y simultaneidad en el uso de tecnología). Hay otros que creen que la "nueva normalidad" será la realidad que se impuso durante la pandemia, en especial con el teletrabajo y las relaciones distantes. Finalmente hay un tercer grupo que rompe con estas visiones. Cree que casi todo será distinto, aunque todavía no percibamos con claridad en qué dirección serán los cambios.

Lo que sí es seguro es que viviremos tiempos regidos por la incertidumbre.

Transformación en RR.HH.

Ante el descalabro sembrado por las cuarentenas, el centro de gravedad de los equipos de liderazgo viró hacia la función RR.HH. Ahora esa gerencia participa en rol protagónico en el trazado de la estrategia de la compañía.

Todos los sectores que integran el equipo de la alta gerencia tienen responsabilidades importantes para el funcionamiento a la compañía. Pero hay una persona que debe dar respuesta a los muchos temas inesperados que las compañías enfrentan este año. Y esa persona está en la gerencia de Recursos Humanos.

Las cuestiones inesperadas que aparecieron ahora son vitales y hasta

existenciales para el negocio. Por ejemplo, ¿cómo hacen las empresas para mantener a todo el mundo seguro cuando el trabajo pasó a ser remoto de la noche a la mañana?

¿Cómo hacen los líderes para brindar soporte médico, emocional y mental a la distancia? ¿Cómo miden el desempeño y desarrollan talento para que la gente prospere en estos días de incertidumbre? ¿Cómo se comporta la compañía en cuanto a inclusión?

Todos los ojos se vuelven hacia la gerencia de Recursos Humanos.

La normalidad que viene

Hay visiones competitivas sobre cómo será el escenario de la nueva realidad, cuando la dichosa pandemia quede atrás. Pero los dos polos de esta discusión tienen como idea central: para algunos, todo volverá a ser lo mismo que antes. Para otros será sustancialmente distinto. Tanto que ni siquiera alcanzamos a imaginarlo. En el medio hay un océano de alternativas, teorías y predicciones. Pero hay algunas opiniones que vale la pena evaluar y sopesar.

Para Bill Gates, el veterano fundador de Microsoft, convertido en los últimos años en una suerte de profeta del ámbito corporativo, lo único seguro es que habrá una nueva forma de manejar y gestionar los negocios. Cree que los tradicionales viajes de negocio (esenciales para reuniones presenciales, con los actores frente a frente) desaparecerán en un 50%. Como la asistencia diaria a trabajar en las oficinas que – pronostica – se reducirá en 30%. El teletrabajo ha hecho avances importantes y piensa seguir predominando.

Rol de la empresa en la sociedad

Es un hecho incontrovertible: el comportamiento general de las empresas ha cambiado, producto de la necesidad durante los últimos meses, generada por la crisis pandémica. Surge con nitidez la necesidad de un nuevo contrato social entre ellas, el Estado, la sociedad y sus empleados.

En buena medida ha obligado a repensar cuál es –o será– el verdadero comportamiento de ellas. Y plantea el interrogante: cuándo se retorne a algo parecido a la normalidad, el saldo de las transformaciones, ¿será positivo? **M**



estamos

para darte el seguro más completo.
Junto a vos, en todo momento, acompañándote.



sancorseguros.com.ar

0800 444 2850



Nº de inscripción en SSN
0224

Atención al asegurado
0800-666-8400

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

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

FOCO |

Alternativas de innovación

Inteligencia artificial: primero la estrategia

Al igual que ocurre con otras tecnologías de información, la utilización de la inteligencia artificial debe responder a una estrategia sólida y fundada en las prioridades, ya sean del negocio como de otra clase de organización.



Por Mario Lia

Es una tecnología que, en general, no es totalmente conocida o comprendida. Según se la enfoque o se la imagine en funcionamiento, suele ser asociada a la innovación. Se puede innovar en términos de procesos existentes para darles mayor eficacia y menores tiempos o costos de ejecución. Se puede innovar aprovechando las oportunidades que brinda la omnipresente información digitalizada, usando IA para explotar competitivamente aquellas masas de datos cuya exploración y análisis sería interminable a manos de humanos.

Por supuesto que también puede jugar un papel importantísimo en la investigación

científica que se realiza en todos los planos conocidos y por ser descubiertos.

Como es una disciplina relativamente nueva que además está en constante evolución, padece de la escasez de recursos humanos calificados. Por otra parte, no todos los integrantes de los planteles de TI de las organizaciones están lo suficientemente capacitados como para poder determinar cuáles serían los recursos adecuados y, lo que es incluso tanto o más complicados, liderarlos.

En el mercado de oferta proveedora existen algunas firmas, grandes o pequeñas, capaces de poner en marcha eficazmente un proyecto de IA. La interfaz de negociación puede ser inicialmente compleja. Primero pueden deslumbrarnos presentando las posibilidades

casi mágicas de IA y todos estamos contentos. Luego, cuando se pasa al plano de la factibilidad, realización, tiempos y costos, estos últimos tanto asociados a honorarios como a herramientas de *software*, infraestructura de TI y tiempo de los diferentes participantes, las cosas se pueden complicar.

La importancia de enfocarse

Trazar una estrategia realizable de IA requiere de un cuidadoso trabajo de selección, partiendo de las propiedades o posibilidades que nos ofrece este entorno de tecnologías. En lo conceptual, IA puede ayudarnos a enriquecer productos existentes, desarrollar servicios más completos con el apoyo de procesos cuya inteligencia podremos incrementar.

También nos puede ayudar a automatizar tareas repetitivas y con un árbol de decisiones delimitable. En manufactura, IA puede ampliar la automatización siempre que se trate de maquinarias comandadas en forma totalmente digital. Por supuesto que estos son algunos ejemplos simples de enunciar que elegimos como ilustración.

Ya en la etapa de generación de un proyecto, será fundamental elaborar una lista muy breve de oportunidades. Dichas oportunidades deben estar directamente atadas a una meta estratégica del negocio. Por otra parte, es necesario que los proyectos sean analizados en todas sus potenciales extensiones al resto de la organización. La experiencia en Administración de Cambios cobrará importancia ya que IA puede representar cambios muy impactantes y capaces de complicar las cosas en otras áreas que la elegida para su aplicación. En síntesis, hay que asegurarse de las razones que llevan a usar IA y de dónde y cómo se utilizará.

No hace falta aclarar, pero sí mencionar, que aquello que se desea alcanzar con IA esté perfectamente definido y que todos estén seguros de qué es lo que se desea lograr, cuáles son sus beneficios y, por sobre todo, su factibilidad y sostenimiento en el tiempo como activo competitivo de la organización.

Las formas de llegar a una *short-list* dependerán de las prácticas de cada organización, aunque sin perder de vista los factores que rodean a IA: recursos humanos, infraestructura tecnológica, datos confiables y disponibles en tiempo y forma, impacto socio/laboral dentro de la empresa y otros más que varían según la clase o rubro de la organización.

¿En quién confiar?

En la mayoría de los casos habrá que recurrir a consultoras especializadas o grandes firmas proveedoras capaces de mostrar una trayectoria y logros adecuados. Aquí aplica mejor que nunca la irónica frase "el que sabe quién es un buen consultor no necesita un consultor."

Digamos que encontramos a quiénes nos despierten toda la confianza y estén dentro de nuestro presupuesto o caso de negocio en términos de costo/beneficio ¿Quedaremos atados para siempre a ese proveedor? ¿Podremos desarrollar recursos internos para el futuro seguimiento, mantenimiento y realización de potenciales cambios que se requieran mañana? ¿A dónde se nos irán los costos operativos si sobrecargamos el plantel?

Son muchos los interrogantes y es por eso que conviene comenzar sencillito y con la aplicación de IA en procesos bien conocidos. Existen muchas metodologías y plantillas para la selección de áreas en las cuáles aplicar un proyecto de esta naturaleza. Pero luego viene la ejecución, la prueba, la puesta en marcha y su sostenimiento en producción. No es lo mismo leer un libro sobre cómo bailar, que bailar.

Desconozco si existen las llamadas Mejores Prácticas que se puedan aplicar al caso. En general, esas Mejores Prácticas son las que se han convertido en más comunes. Hacer *benchmarking* con IA no resultará sencillo a menos que se trate de proyectos clásicos y casi "out of the box," como *call centers*, robots de chateo, etc. (Además, la mayoría son malos).

Pero la real ventaja competitiva de cada organización es aquella que es ideada y puesta en marcha por su gente, ya sean líderes o seguidores. Las buenas implementaciones son aquellas que llevan a los resultados esperados. Los dueños de los procesos de la organización tendrán que involucrarse profundamente, a menos que la alta dirección no confíe en ellos y no esté conforme con el desempeño que han adquirido dichos procesos. La calidad del liderazgo y la interfaz con los especialistas en IA, sean externos o internos, será la que determine la posibilidad del resultado esperado. La gerencia de la organización debe asumir una responsabilidad de punta a punta.

Las posibilidades de IA

La Inteligencia Artificial responde a un par de clasificaciones generalmente aceptadas, si bien algunas de las categorías no están aún desarrolladas como para ser usadas en ambientes ajenos a la investigación. Las categorías forman dos grupos: Tipo 1 y Tipo 2.

Las del Tipo 1 son tres: La Limitada, la General y la Potente.

La Limitada es capaz de realizar tareas específicas con inteligencia y es la más difundida y disponible. Un ejemplo de esta categoría es la supercomputadora Watson de IBM, que utiliza un sistema experto combinado con aprendizaje de máquina y procesamiento de lenguaje natural. Los juegos de ajedrez, las sugerencias de compras en un sitio Web, los vehículos auto-conducidos, el reconocimiento de habla o imágenes, son algunos ejemplos.

Las otras dos categorías pertenecen al plano de la investigación y los científicos siguen trabajando para lograr una aproximación a la inteligencia y las tomas de decisiones que realizan los humanos.

El Tipo 2 es un agrupamiento que se basa en la funcionalidad a lograr y consta de cuatro categorías: La Reactiva, la de Memoria Limitada, la Teoría de la Mente y la de Auto-conciencia.

La Reactiva es el tipo más básico de IA. No almacena elementos de pasada ocurrencia para sus futuras acciones. Responden en un escenario dado y reaccionan dentro de él con la mejor acción posible. Un ejemplo es Alpha-Go de Google y otro sería la máquina Deep Blue de IBM.

La categoría de Memoria Limitada puede almacenar eventos pasados o datos por un tiempo limitado. Los vehículos auto-conducidos, que almacenan velocidades propias y de autos cercanos, distancias, límites de velocidad y otra información de ruta para circular, son un buen ejemplo. Esta categoría se podría aplicar en diversas áreas de la automatización.

Teoría de la Mente es la que debería comprender las emociones humanas, comportamientos y creencias, con la capacidad de interactuar como humanos. Todavía no se ha desarrollado y se sigue trabajando en su creación.

La de Auto-conciencia equivale a la utopía mayor de IA. Serían máquinas ultra inteligentes y con su propia conciencia, sentimientos y percepción de sí mismas, con una capacidad mayor a la de la inteligencia humana. Por ahora, es sólo un concepto hipotético.

No vamos a entrar en detalles técnicos como la construcción de algoritmos y otros elementos que componen una plataforma de IA. Hemos tratado de mostrar las posibilidades de IA como para poner los pies en la tierra y sugerir algunos caminos para la elaboración de una estrategia de su aplicación.

Lo único que me parece interesante agregar es que existe una tecnología de computación que, cuando esté madura y disponible, ayudará al desarrollo de la Inteligencia Artificial. Se trata de la computación cuántica, de una capacidad y comportamiento similar a la de una cadena de átomos y en cuya tecnología trabajan los laboratorios de grandes empresas como Microsoft, IBM, Google, Honeywell y otros. La computación cuántica alcanza potencias superiores a cualquier super-computadora hoy conocida. **M**

ENTREVISTA |

Marina Dal Progetto, directora de la consultora Eco Go

Están lejos las puntas de un acuerdo tripartito

Las dos metas que va a requerir el Fondo, reservas y agregados monetarios, son muy difíciles de calibrar con el nivel actual de déficit fiscal que fijó el Gobierno y la oposición no contradice ni convalida.

Por Rubén Chorny

Casi con las fiestas de fin de año encima y los vencimientos de deuda en infartante asedio al puñado de dólares que le quedarían al Banco Central para no incumplir, la firma de un papel cualquiera sea con el principal acreedor, el Fondo Monetario Internacional, asumió el lugar excluyente de una agenda veraniega de la política nacional, prematuramente instalada.

Pegó fuerte en un nebuloso contexto como el que tiñe a la economía argentina el último reporte de la analista de Eco Go, que en dos años consecutivos obtuvo el primer premio que otorgan la consultora Focus Economics y Latin Focus por los aciertos en los pronósticos que hacen bancos, consultoras y otras instituciones internacionales.

Según plantea el informe, se firme o no se firme un acuerdo, ninguno de los dos caminos parece sencillo para un Gobierno que aspira a que Juntos por el Cambio no gane en 2023:

- si no firma, se profundizarían los desequilibrios actuales que se observan en el dólar y los activos financieros, lo que se traducirá en una inestabilidad compleja de manejar en términos políticos;
- si lo firmara debería aceptar determinadas condiciones que al menos en 2022 se reflejarán en mayor inflación y menor crecimiento luego del fuerte rebote de este año.

Ex mano derecha de otro pronosticador exitoso como el recordado Miguel Bein, recibida en la UBA y *Master* en Políticas Públicas de la UTDT, con trayectoria en el sector público como subgerente de Análisis Macroeconómico del BCRA y jefa de asesores de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía, escribió junto al politólogo Daniel Kerner un libro de lectura imprescindible



Marina Dal Progetto. "Tiempo perdido".

para entender la grieta que aleja cualquier posibilidad de diálogo. Lo acaba de publicar editorial Perfil: *Tiempo perdido*.

Algunas veces interlocutora tanto del ministro Martín Guzmán como de referentes de Juntos por el Cambio, recibió a *Mercado*.

Acuerdo antidefault

–¿Qué podría suceder si se llega a marzo y solo se firma un acuerdo con el Fondo de mínima y a las apuradas para evitar el default?

–Que seguiremos dando vueltas, en el mejor de los casos, con un programa mediocre que continúe acumulando distorsiones y una tasa de inflación cada vez más alta. No creo que a la oposición le convenga ese escenario. Deberían encontrarse mecanismos de cooperación en la política para poder de una vez corregir y empezar a construir un país.

–¿Es creíble para los agentes económicos la voluntad que afirma tener el Gobierno para

–En 2019 había una economía que había ajustado y margen para hablar. Un Gobierno nuevo, con caudal político, un Fondo Monetario dispuesto a sentarse rápido a negociar, con vencimientos que arrancaban un año y medio después, una consolidación fiscal que estaba hecha, pero necesitaba frenar la inercia del gasto que se hizo y una reestructuración rápida de la deuda con privados. Hoy la historia es distinta: una inercia inflacionaria más alta, una dispersión de precios relativos mucho más alta, una brecha cambiaría que del 20% en aquel momento pasó al 120% actual. Por lo tanto, el diagnóstico es distinto y la dosis de medicina que se necesita también lo es.

–¿Aceptaría ahora un control de cambios para firmar un nuevo acuerdo?

–El control de cambios lo acepta, como pasó con todos los controles de capitales que hizo Macri, pero vivir con este cepo no es viable. La brecha cambiaría arriba del 120% es la ma-

–¿Cuál sería la salida políticamente viable pero también digerible para el Fondo?

–Un plan de estabilización que arranque con una consolidación fiscal, creo que podría ser un sendero gradual. Siempre pensó que el gradualismo era la agenda, siempre que no sea inconsistente y se aplique a condición de que haya financiamiento.

–¿Cuán duro sería el ajuste a implementar?

–A esta misma altura de 2015, el salario estaba adelantado, con tarifas y dólar atrasados. Hoy las tarifas están un poco menos atrasadas, un dólar que tampoco está tan atrasado aunque con el doble de brecha cambiaría. Pero el nivel de salario real se encuentra 20% abajo, que en los sectores informales llega al 30% abajo. O sea que la gente hizo un ajuste muy grande, y encima se presenta otra necesidad de ajustar para tener un programa de estabilización. E ir a las reformas estructurales que apuntalen la competitividad sistémica.

{ La gente hizo un ajuste muy grande, y encima se presenta otra necesidad para tener un programa de estabilización. E ir a las reformas estructurales que apuntalen la competitividad sistémica. }

negociar un acuerdo con el Fondo?

–El Gobierno dice vamos a ir a negociar con el Fondo, pero reformas estructurales no, bajar el gasto tampoco, lo que propone subir impuestos. En el medio hay un reloj de tiempo que corre permanentemente.

–¿Llegaría al deadline del default en marzo administrando en cuantagotas las reservas, como parece que está haciendo?

–No se llega a marzo. No hay reservas suficientes, El acuerdo tiene que cerrarse antes. Cuanto más que se acerque la fecha, más tensión habrá en el mercado. Al Fondo hay que pagarle ahora en diciembre, en enero, febrero, ya hasta marzo no alcanza. Pero además vencen un montón de pesos. No hay dólares para pagar. Al Fondo hay que cancelarle 19 mil millones este año y otro tanto el año que viene. La pared de vencimientos con el organismo obliga sí o sí a negociar.

–¿El Fondo llega a esta instancia de negociación más blando o más duro que al principio?

–Por transferencia de ingresos que existe en el país, el mayor subsidio que tiene la economía argentina. Los dólares a 100 se tienen que comprar en el paralelo a 220.

–¿Cómo imagina la negociación que viene?

–Ellos fijan una meta de crecimiento de las reservas, lo cual implica una menor absorción interna, menor nivel de importaciones, o sea, menor nivel de actividad. De alguna forma el programa tiene un dejo contractivo. El Gobierno dice que lo dejen ajustar creciendo. Pero montado sobre este balance del Banco Central es muy difícil porque hay una complejidad adicional que la existencia de un nivel de pasivos remunerados muy altos, las Leliqs, para un Banco Central que no tiene reservas. Si la idea es estabilizar con tasas de interés, se crea una bola de nieve con las Leliqs. En consecuencia, se requiere un programa integral, que juegue con la nominalidad y que lo ejecute un Gobierno con caudal político y de consensos para distribuir los costos de un ajuste que se tiene que hacer.

–¿Devaluar, sí o no?

–El Gobierno hoy dice que no quiere devaluar. De hecho, el dólar sigue con el 1% mensual después del 14 de noviembre, cuando todos esperaban que arranque con un *crowling peg*. La discusión es si se mueve con esas minidevaluaciones o con un salto discreto. El *crowling peg* condena a tasas de inflación más altas, mientras el salto discreto produce un shock inflacionario más alto de entrada, que depende de cómo se amortigua del lado de la política, pero con margen para estabilizar si se cierra fiscalmente generando un programa de consistencia, de estabilización, que es lo que hoy no está.

–Hay un debate sobre la conveniencia de desdoblarse el mercado de cambios para no devaluar, ¿cuál es su posición?

–No sirve desdoblarse el cambio, hay que resolver la brecha. Si el tema es la administración de la escasez de reservas, llámense desdoblamientos, corte del financiamiento de la compra de pasajes con tarjeta, son paliativos de

ENTREVISTA |

muy corto plazo que no resuelven nada. Se necesita un programa que equilibre los precios relativos, lo fiscal, que corte el financiamiento monetario y que permita empezar a recuperar reservas, lo cual no es expansivo sino recesivo.

–¿Se pueden actualizar tarifas para bajar medio punto los subsidios sin caer en tarifas que echarían más leña al fuego de la inflación?

–Es un verdadero problema, porque con una inflación del 50% anual, cualquier precio que suba por debajo se atrasa. La capacidad de compra de las tarifas en los últimos dos años y medio, con una inflación acumulada de 90%, se atrasó. Lo que se hizo desde mediados de 2019, cuando fueron congeladas hasta hoy, equivale a lo que hizo el Gobierno de Néstor y Cristina Kirchner en seis años, básicamente porque en ese momento la inflación era mucho menor que la actual. Con lo cual para recomponer tarifas tienen que subir por encima de la inflación, y en un contexto en el



Interlocutora de referentes políticos. Un plan de estabilización.

que los costos son en dólares, tienen que hacerlo por arriba del tipo de cambio.

–Si se persiste en mantener una inflación alta para financiar una mayor tasa de crecimiento que la de un ajuste típico, ¿tendría resto la maquinita para aportar la diferencia?

–La maquinita daría si se pudieran retirar los pesos. Pero como se emite para cubrir el agujero fiscal, la deuda la toma el Banco Central. De todos modos, hay que destacar que la demanda de pesos está mucho más estabilizada de lo que todo el mundo hubiera pensado en una coyuntura como la actual. Lo que sucede es que tiene impacto sobre las cantidades y sobre la brecha y la inflación. El nivel de actividad creció este año un 10% contra una caída del 10% el año pasado, o sea que la recuperación fue mucho más rápida que lo que muchos pensábamos. El problema es que ese crecimiento no se sostiene en el tiempo porque Argentina requiere dólares, que son los que faltan. No son tensiones de crecimiento lo que hay, sino un nivel preocupante de

{Para recomponer tarifas tienen que subir por encima de la inflación y, en un contexto en el que los costos son en dólares, tienen que hacerlo por arriba del tipo de cambio.}

Tiempo perdido

Un pasamanos de seis años de herencia, manejo de la herencia y manejo de la herencia de la herencia.

La economista Marina Dal Progetto escribió un original ensayo sobre la grieta a cuatro manos con el politólogo Daniel Kerner, director para América Latina de Eurasia Group, la principal compañía mundial de análisis político. Fueron como dos pianistas del siglo XVII de los que empezaron a interpretar al unísono en un mismo teclado sonatas de Bach o Mozart.

La portada del libro ilustra la conclusión convergente de ambos: una embarcación que hace agua, azotada por una tempestad de billetes de 1.000 pesos, en la que van Cristina Kirchner y Mauricio Macri, cada uno en un mástil de babor y estribor, y un Alberto Fernández empujándolo que rema.

“La idea de que un politólogo y un economista escribieran juntos es entender que la recepción presupuestaria con la que pensamos los economistas choca con la recepción política con la que

piensan los politólogos. No es ni una ni la otra; hay momentos en que la recepción presupuestaria define los hilos y hay otros en que es la política. Si es solo la política lleva a los desatinos que se ven”, explica Dal Progetto.

Asiente Kerner, quien directamente descrece que, en general, los líderes políticos se hayan puesto a pensar seriamente qué reformas hay que hacer y, sobre todo, cómo hacerlas, en un marco en el cual las instituciones son débiles y el Estado es muy grande e ineficiente.

En el prólogo, Alejandro Katz saca como conclusión que “arrastramos una sucesión de malas decisiones”. La coautora amplía: “las políticas tratan de maximizar el corto plazo, y así, cuando no hay grado de libertad, los problemas se encaran, pero cuando lo hay se los patea para adelante”.

El análisis económico-político abarca parte del relevo gubernamental en 2015 y llega a las PASO de 2021, seis años en los que vinieron alternando dos administraciones de signo opuesto, encerradas en sus propias “verdades”, incapaces de dialogar y debatir sus ideas para enriquecerlas.

inestabilidad macroeconómica, en un contexto de inestabilidad financiera que se agudiza a medida que nos acercamos a marzo sin que haya un acuerdo con el Fondo.

–Si defaultear no y firmar un ajuste tampoco, ¿queda algún camino alternativo?

–No parece. Hay que entender que el Fondo no es un organismo, sino la conjunción de los países. Defaultearle al Fondo es defaultearle al mundo. Los países que tuvieron atrasos son pocos y tardaron muchísimo tiempo en salir. Entrar en atrasos con el Fondo es un camino de ida, con el cual están coqueteando. Creo que el Fondo no tiene incentivos para los atrasos, pero este juego de gallina, en el que primero querían torcerle los estatutos en términos de plazos y tasas, y ahora los aceptan... Se podrían haber conseguido un año atrás cuando Cristina mandó la carta... hoy pareciera que no está: dijeron que aceptarían los 10 años a las tasas actuales. El Gobierno se sigue corriendo. **M**

EN ARGENTINA Y EN EL MUNDO
IMPULSANDO EL DESARROLLO.



Los Mejores
Lugares para
Trabajar™
Great
Place
To
Work. ARGENTINA
2021

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



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



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

Ideas y debates |

Mayor confianza, más consumo

El año de la transición

Así será 2021. De no mediar catástrofes inesperadas, los individuos, las empresas y la sociedad podrán empezar a pensar cómo preparar sus futuros. Pero la próxima normalidad va a ser diferente. No va a significar volver a las condiciones imperantes en 2019.



Las empresas han pasado los últimos dieciocho meses intentando adaptarse a circunstancias extraordinarias. Si bien todavía no se ganó totalmente la lucha contra la pandemia de Covid-19, ya con muchas vacunas en acción se ve la luz al final del túnel junto con la esperanza de que se puedan dominar las nuevas cepas que van apareciendo.

En realidad, así como comúnmente

se habla de “preguerra” y “postguerra” para describir el siglo 20, es probable que las generaciones venideras hablen de épocas pre-Covid-19 y post-Covid-19.

Algunas de las tendencias que darán forma a la nueva normalidad son presentadas por un análisis realizado por la consultora McKinsey a partir de una encuesta, para luego analizar las respuestas para reflexionar cómo afectarán la

dirección de la economía global, cómo se adaptarán las empresas y cómo la sociedad podría cambiar para siempre como resultado de la crisis Covid-19.

Con el retorno de la confianza aumenta el consumo

Durante muchos meses hubo colas a la entrada de los negocios, por lo general debido a las exigencias del distanciamiento social. Cines y tea-

tros cerrados. La moda, guardada en los armarios y no a la vista. Si el Museo del Louvre hubiera estado abierto durante todos esos meses se podría haber tenido la oportunidad de contemplar a la Mona Lisa sin estorbo. De estas y muchas otras maneras, los consumidores desaparecieron.

A medida que fue volviendo la confianza del consumidor, también volvió el gasto, con “compras

revanchistas" en todos los sectores por liberación de la demanda. Esto fue lo mismo que ocurrió luego de todas las crisis económicas anteriores. La gran diferencia es que esta vez los servicios se vieron también profundamente afectados. Por eso la recuperación se está centrando especialmente en los que tienen un elemento fuerte comunitario, como los restaurantes y los lugares de entretenimiento.

Esto no quiere decir que los consumidores estén actuando de manera uniforme. La encuesta de McKinsey revela que los países con demografías alta proporción de gente de edad –como Francia, Italia y Japón– son menos optimistas que los que tienen poblaciones

vez. Con excepción de los viajes internacionales, los consumidores chinos habían comenzado a actuar y gastar copiosamente como en los días anteriores a la declaración de la pandemia. Australia también en 2020, con la pandemia prácticamente contenida en ese país, vio aumentar el gasto hogareño 3,3% en el tercer trimestre de 2020, y el gasto en bienes y servicios, 7,9%. A esas alturas no se sabía con qué rapidez y fuerza se recuperaría la confianza. A finales de septiembre, por ejemplo, los consumidores norteamericanos eran más optimistas que antes pero todavía mostraban cautela, reducían sus listas de regalos navideños y controlaban sus gastos

normal" en cuanto a crecimiento. Pero era una normalidad diferente: los viajes domésticos resurgían, pero los internacionales seguían deprimidos por las restricciones fronterizas y las preocupaciones de salud y seguridad.

En China, el nivel de ocupación hotelera y el número de pasajeros en viajes domésticos estaban en más de 90% de sus niveles de 2019 para finales de agosto 2020, y en el feriado de la Semana Dorada en octubre más de 600 millones de chinos salieron a las rutas, cerca de 80% de la última cifra anterior. Debido a la confianza en las medidas de seguridad y salud del país, los viajes domésticos ya están casi en los niveles anteriores a la pan-

El contexto amplio también informa. La historia muestra que, después de una recesión, los viajes de negocios necesitan más tiempo para recuperarse que los de placer. Después de la crisis financiera de 2008–09, por ejemplo, los viajes internacionales necesitaron cinco años para recuperarse comparados con dos años para los viajes de placer internacionales.

Los viajes de negocios regionales y domésticos serán los primeros en recuperarse; algunas compañías y sectores querrán reanudar las ventas presenciales y los reuniones con clientes tan pronto como sea seguro. La presión de los colegas también puede ayudar; una vez que una compañía vuelva a

{ Por definición, el viaje de placer es discrecional. Los viajes de negocios no tanto. Pero mirando hacia el futuro habrá que definir cuándo un viaje de negocios es absolutamente necesario. }

más jóvenes, como India e Indonesia. China fue una excepción; tiene población vieja pero es marcadamente optimista.

Pero el perfil de China demuestra otra realidad. Fue el primer país en ser atacado por la pandemia de Covid-19 y también el primero en salir de ella.

Los consumidores chinos, más tranquilos que los demás, comenzaron primero a gastar casi al mismo nivel de 2019. El 11 de noviembre de 2020, Día de las Personas Solteras (que en China es un feriado nacional de gran importancia), las dos tiendas virtuales más grandes del país registraron ventas récord. Y no se trató solamente de un fenómeno de día de fiesta. Mientras la manufactura en China retornó primero, en septiembre 2020, ya en ese mes los consumidores habían comenzado a comprar otra

cotidianos. Solo un tercio había retomado sus actividades fuera de casa, comparado con 81% de los consumidores en China, 49% en Francia– y apenas 18% en México. Las nuevas cuarentenas, y la difusión de las vacunas afectaron esos números, sucesivamente hacia arriba y hacia abajo. Pero el gasto, entonces y ahora, solo se va a recuperar cuando la gente se pueda mover nuevamente de un lado a otro con confianza. Eso llegará en distintos momentos que variarán según el país.

Los viajes de placer vuelven

La gente que viaja por placer ya hace rato que demuestra voluntad de volver a hacerlo. Eso ocurrió primero en China. El CEO de una importante compañía dijo en la encuesta que, al comenzar el tercer trimestre de 2020, el negocio estaba "bastante parecido a lo

demia, y los viajes domésticos de primer nivel, por delante.

Por definición, el viaje de placer es discrecional. Los viajes de negocios no tanto. En 2018, el gasto global en viajes de negocios llegó a US\$ 1,4 billón, que es más de 20% del gasto total en el sector hospitalidad y de viajes. También aporta una porción desproporcionada de las ganancias, 70% de los ingresos globales para los hoteles de alta gama, por ejemplo.

Pero mirando hacia el futuro, hay un enorme interrogante sobre los viajes de negocios: ¿exactamente cuándo son necesarios? La respuesta es muy probablemente, no tanto como antes.

Las videollamadas y las herramientas de colaboración que permiten el trabajo remoto, por ejemplo, podrían reemplazar muchas de las reuniones y conferencias presenciales.

las reuniones tradicionales, sus competidoras no van a querer ser menos. Unas encuestas realizadas entre gerentes de viajes de negocios encontró que suponen que el gasto en 2021 será la mitad del de 2019. Pero aunque vuelvan a realizarse a escala y aunque el crecimiento económico global genere nueva demanda, los ejecutivos en el sector piensan que nunca se recuperarán al nivel de 2019.

En suma, el viaje de placer viene impulsado por el deseo humano de explorar y disfrutar, y eso no ha cambiado. Por cierto, una de las primeras cosas que la gente hace cuando aumenta su prosperidad es viajar, primero cerca de casa y luego más lejos. No hay razón para creer que el aumento de prosperidad global se vaya a revertir o que la curiosidad humana disminuya. Pero el uso efectivo de la tecnología durante la pandemia,

Ideas y debates |

y las limitaciones económicas que muchas compañías afrontarán en los años venideros, podrían augurar los comienzos de un cambio estructural de largo plazo en los viajes de negocios.

La crisis dispara una ola de innovación e inaugura una generación de emprendedores.

Platón tenía razón: la necesidad es ciertamente la madre de la invención. Durante la crisis del Covid-19, un sector que tuvo crecimiento tremendo es la digitalización, lo que significa que todos los sectores mejoraron sus operaciones: servicio al cliente online, trabajo remoto, cadenas



La Unión Europea no tiene una respuesta de este tipo, tal vez porque su estrategia de recuperación tendió a enfatizar la protección del empleo (no del ingreso, como en Estados Unidos).

En general, la crisis del Covid-19 ha sido devastadora para las pequeñas empresas. En Estados Unidos, por ejemplo, hubo 25,3% negocios abiertos menos en diciembre 2020 que a principios del año (el momento más bajo fue mediados de abril, cuando la cifra fue casi la mitad). El ingreso de la pequeña empresa norteamericana cayó más de 30% entre enero y diciembre 2020. Pero la tenden-

{La tendencia positiva en el terreno de los emprendimientos podría anunciar un buen crecimiento del empleo y la actividad económica una vez que la recuperación se instale.}

de suministro y hasta el uso de la inteligencia artificial y de *machine learning*.

La salud también cambió considerablemente con el desarrollo de los programas de telemedicina y biopharma.

La disrupción crea espacio para los emprendedores. Eso es justamente lo que está ocurriendo en Estados Unidos en particular, pero también otras grandes economías. Eso es algo que no había pasado en crisis anteriores. Durante la crisis financiera de 2008-2009 disminuyó la formación de empresas pequeñas y solo subió un poco durante las recesiones de 2001 y 1990-91. Esta vez, en cambio, hay una verdadera inundación de pequeñas empresas nuevas. En el tercer trimestre de 2020 solamente, había más 1,5 millones de aplicaciones de nuevas empresas en Estados Unidos, casi el doble de la cifra correspondiente al mismo periodo en 2019. Es cierto que muchos de esos negocios son unipersonales y que es muy probable que sigan así. Un ex-chef de restaurante que saca su propia *app* para vender sus pla-

tos en forma independiente, por ejemplo. Por eso llama la atención que aumentó más de 50% el volumen de aplicaciones con gran probabilidad de convertirse en

negocios con personal en nómina, comparado con 2019. La actividad de capital de riesgo decayó solo levemente en la primera mitad de 2020.

cia positiva en el terreno de los emprendimientos podría anunciar un buen crecimiento del empleo y la actividad económica una vez que la recuperación se instale. **M**

Se acelera la Cuarta Revolución Industrial

No hay vuelta atrás. La gran aceleración en el uso de tecnología, digitalización y nuevas formas de trabajar va a mantenerse. Muchos ejecutivos informaron que se mueven entre 20 y 25 veces más rápido de lo que creían posible en cosas como eliminar redundancias en la cadena de suministro, mejorar la seguridad de los datos y aumentar el uso de las tecnologías avanzadas en las operaciones.

Cómo afecta todo eso la productividad de largo plazo no se sabrá hasta que se evalúen los datos de muchos trimestres más. Pero vale la pena remarcar que la productividad norteamericana en el tercer trimestre de 2020 creció 4,6%, luego de un aumento de 10,6% en el segundo trimestre, lo que constituye el mejor semestre desde 1965. La productividad es solo un número, aunque im-

portante; la cifra más sorprendente para Estados Unidos en el segundo trimestre está en las grandes caídas. Ese no es un precedente envidiable. Pero para destacar un fenómeno alentador, en el pasado se necesitaba por lo menos una década para que las tecnologías que vienen a cambiar las reglas del juego evolucionen hasta convertirse en motores de productividad. La crisis del Covid-19 aceleró en varios años esa transición en áreas como inteligencia artificial y digitalización. En Asia todavía más rápido.

Esa evolución no siempre ha sido un proceso prolijo y elegante: las empresas se apresuraron a instalar o adaptarse a nuevas tecnologías bajo una intensa presión. El resultado ha sido que algunos sistemas son inadecuados. El desafío para el corto plazo, entonces, es dejar de reaccio-

nar frente la crisis para crear e institucionalizar lo que se ha hecho bien hasta ahora. Para los negocios del consumo, y particularmente para el *retail*, eso podría significar mejorar los modelos de negocios digitales y omnicanal. Para la salud, se trata de instalar las opciones virtuales como norma. Para los seguros, quiere decir personalizar la experiencia del cliente. Y para semiconductores, se trata de identificar e invertir en productos de próxima generación. Para todos, habrá nuevas oportunidades en fusiones y adquisiciones y una necesidad urgente de invertir en crear capacidades. La crisis ha creado ha creado la necesidad de que las compañías reconfiguren sus operaciones y una oportunidad de transformarse. En la medida que lo hagan, tendrán mayor productividad.

Somos la 6 ta. firma de Auditoría en el mundo,
con presencia en más de 120 países
y más de 60 años de experiencia en Argentina

CONOCEMOS EL CAMINO

AUDITORÍA | IMPUESTOS | CONSULTORÍA |
PAYROLL & OUTSOURCING

www.rsm.global/argentina



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



ESCENARIO GLOBAL |

Una nueva estrategia

El futuro de las ventas en la actividad aérea

El sector necesita un nuevo enfoque para aumentar los ingresos y satisfacer las necesidades de los clientes. Las aerolíneas deben entender la importancia de ofrecer experiencias de compra personalizadas y expandir su oferta de productos.

Durante varios años, las aerolíneas operaron con capacidades avanzadas en la distribución de pasajes, pero estos sistemas ya no cumplen las expectativas de los clientes actuales de e-commerce. Según el informe *Charging the Future of Airline Retailing*, presentado por el Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, es necesario que el negocio aéreo implemente una estrategia más holística, que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes.

La gestión de ofertas es una nueva estrategia que puede ayudar a alcanzar este objetivo, y algunos de sus elementos clave están ganando terreno entre las aerolíneas en la actualidad. Esto debido a que les permite generar ofertas contextualizadas –productos personalizados y en tiempo real– y combinar tarifas de pasajes con productos auxiliares, como comidas en el avión y prioridad en el embarque.

“Hoy en día resulta necesario que las aerolíneas se vuelvan de alguna forma biónicas, combinando lo mejor de sus capacidades humanas y mecánicas a fin de que maximicen el éxito de su oferta. Para que esto suceda, las industrias deben estar preparadas para adoptar nuevas formas de trabajo y dispuestas a realizar las inversiones adecuadas y remodelar sus organizaciones en consecuencia”, señala Gabriel Papandrea, *Managing Director & Partner* de BCG.

Sí bien la necesidad de evolucionar es clara para varios líderes, existen varias limitaciones tecnológicas y operativas que están frenando a las aerolíneas. Algunas de estas dificultades son los ecosistemas de distribución heredados y los precios discretos. Estos dificultan ofrecer paquetes flexibles y limitan la capacidad de vender productos diversificados a través de canales directos e indirectos, respectivamente.



De la gestión de ingresos a la gestión de ofertas

Algunas aerolíneas han empezado a mejorar su experiencia al cliente, ampliando su oferta de productos. Las siguientes capacidades son los sellos de la gestión de ofertas y garantizan obtener una ventaja competitiva.

1. Un empaque dinámico a la medida. Varios consumidores ya se han acostumbrado a experiencias de compra que estén ajustadas a la medida de sus preferencias, presupuesto, localización y más. Las compañías aéreas están tomando nota: es más probable que las personas vuelen con proveedores que ofrezcan paquetes con precios competitivos que coincidan con sus necesidades específicas.

2. Una oferta total de optimización. Las aerolíneas se están enfocando cada vez más en maximizar la creación de valor, tratando a los productos y servicios auxiliares como una parte integral de su oferta. Por

ejemplo, un asiento de pasillo en la parte delantera tiene mayor valor para un viajero de negocios que debe salir del avión más rápido. Y también han identificado que, al enfocarse más en el valor del tiempo de vida del cliente, obtendrán ganancias significativas en el largo plazo.

3. Precios continuos. Las aerolíneas que ya no emplean precios estáticos y en su lugar venden pasajes con un rango de precio flexible tienen más posibilidades de llenar sus asientos. Gracias a su inversión en tecnología, también están mejor equipadas para vender una mayor variedad de productos.

La habilidad de proveer la combinación correcta de productos en el momento adecuado representa una tremenda oportunidad para las compañías aéreas y sus clientes; la Nueva Capacidad de Distribución (NDC, por sus siglas en inglés) lo está haciendo posible. Este nuevo estándar viene modernizando la manera en que los productos aéreos son ven-

dados a los agentes de viajes, negocios y consumidores.

Mientras que muchos de los actuales sistemas de distribución comparan a las aerolíneas principalmente en precios y horarios, la NDC consigue habilitarlas para proveer una mayor variedad de productos, evaluación en tiempo real de las solicitudes de compra y opciones personalizadas.

Pero implementar la NDC en la gestión de ofertas es solo parte de la ecuación. Para incrementar los ingresos, las aerolíneas tam-

bién deberán adoptar nuevas plataformas tecnológicas y cambiar la forma en que operan. Es fundamental que inviertan en la infraestructura adecuada y la tecnología de e-commerce relevante, para así recolectar y manejar una cantidad de información masiva de sus pasajeros.

Un mayor acceso a la información de los clientes permitirá que las aerolíneas desarrollen estrategias de macrodatos y adopten técnicas de inteligencia artificial, y así comprender los *insights* obtenidos. Además, las

técnicas para fijar precios deberán ser adaptadas o reinventadas, anticipándose a lo que los consumidores podrían estar interesados en adquirir.

Las aerolíneas que adopten un cambio hacia la gestión de ofertas conseguirán los beneficios de una mayor diferenciación y competitividad, a la vez que podrán satisfacer las expectativas de los consumidores. Por supuesto, este potencial de mejora aún está por verse en su real dimensión.

Una palabra con “mala fama”

La productividad, en la visión positiva y negativa

Muchos analistas ven en los aumentos de productividad un elemento clave para alcanzar los progresos materiales a los que toda comunidad aspira –y que, con especial razón, ansía una sociedad como la argentina, que acumula una década de estancamiento económico–.

Por Gonzalo de León (*)

Esta mirada positiva respecto de la productividad se deriva de entender que los avances en este campo –esto es, el logro de un uso más eficiente del capital y de la mano de obra– generarían un incremento de la producción, posibilitando así una expansión de los niveles de consumo sin que esto tenga como contrapartida un endeudamiento insostenible.

Pese a ello, la productividad es un término que en múltiples ámbitos de nuestro país tiene “mala fama”. Son muchos quienes la asocian a la explotación laboral y la vulneración de derechos, o que la conciben como un valor propio de ciertos círculos (¿la burguesía? ¿la oligarquía?), que necesariamente significa un perjuicio para las mayorías populares. No negamos aquí que en la búsqueda de la productividad se han cometido, se cometen y –seguramente– se cometerán desatinos varios en perjuicio de los trabajadores directamente involucrados. Pero sí afirmamos que estos perjuicios no son en absoluto algo que necesariamente deba ocurrir cada vez que se mejora la eficiencia, como así también que la mera posibilidad de desvíos en modo alguno implica que deba resignarse aquel objetivo.



Condenar a la productividad solo porque hay quienes en su nombre cometen iniquidades equivaldría a censurar valores tales como la libertad o la justicia solo porque en su búsqueda hay fallas. Lo que cabe hacer en todos los casos no es resignar las metas sino redoblar los esfuerzos para evitar tales desviaciones.

El incremento de la eficiencia es clave para po-

der aumentar los bienes y servicios disponibles de manera sostenida y, consecuentemente, los estándares de vida. Que un país desista de elevar su productividad es casi sinónimo de renuncia a cualquier mejora permanente del bienestar material de su población.

Juan Domingo Perón –que seguramente no será acusado de “anti-obrero”– en 1954 afirmó: *Organizada la economía y planificada la acción, nosotros podremos mejorar el estado de nuestro pueblo solamente produciendo más. Produciendo más bajaremos, los costos y los precios, y el poder adquisitivo de cada uno aumentará. (...) Si producimos más, aquí no habrá ningún problema, y la economía y las finanzas argentinas estarán aseguradas en la forma más imperturbable”.*

“Si no producimos más, es inútil que tengamos ambiciones de ganar más y de estar mejor. Ese es un dilema de hierro en el que nuestra economía está encerrada”. El líder justicialista fue incluso más allá y sostuvo también que la productividad es *“la estrella polar que debe guiarnos en todas las concepciones económicas y en todas las soluciones también económicas”.*

Posiblemente podríamos encontrar palabras de Perón no tan favorables a la postura que aquí sostenemos, y debemos admitir que a

ESCENARIO GLOBAL |

lo largo de la historia en más de una ocasión las administraciones justicialistas adoptaron medidas que en poco contribuyeron al logro de mejoras en la producción.

Pero quedémonos con que, tras el fuerte expansionismo de los primeros años de su presidencia, cuando las posibilidades de un crecimiento basado en la demanda estaban ya agotadas, el "primer trabajador" fue capaz de reformular su política económica –al menos desde lo discursivo– y colocar a las inversiones y a la eficiencia en un lugar destacado, tal como lo reflejan las citas previas.

Todo esto podría servir de invitación para que quienes, casi como en un acto reflejo, rechazan el concepto de eficiencia, por lo menos consideren reflexionar sobre su posición.

Productividad, un interés común

La productividad no es –o al menos no debería ser– una bandera exclusiva de un sector político, sino que, por el contrario, debería constituir un objetivo común, especialmente relevante en la hora actual, en donde la necesidad de progresos económicos es una urgencia de primer orden.

Empresarios y trabajadores, Gobierno y sociedad civil, oficialismo y oposición, deberían embarcarse en esa tarea compartida. Esto no implica desconocer que la búsqueda de avances en la materia genere, eventualmente, conflictos de intereses, o que haya matices en el orden de prelación que cada uno le asigna respecto a otros objetivos. Pero sí afirmar que debe ocupar un lugar destacado y

permanente dentro de las metas de la sociedad argentina, independientemente de quienes circunstancialmente ocupen las máximas posiciones gubernamentales. El premio Nobel de economía Paul Krugman dijo alguna vez que *"la productividad no lo es todo, pero a la larga es casi todo"*. Adhiriendo a sus palabras, resta abogar por que los esfuerzos en pos de mejoras de la productividad nos involucren a todos, o, al menos, a casi todos.

(*) Economista, Investigador del Observatorio de Productividad y Competitividad de la Universidad CAECE

Un boom a escala local y global

Fintech: la inversión creció 173% en el tercer trimestre

Según datos del reporte "Estado de Fintech Q3" de BCG, la inversión en startups financieras del tercer trimestre de 2021 es un 90% más alta que toda la de 2020, con un total de US\$ 34.400 millones a escala mundial.

Las megadeals (rondas de financiación iguales o superiores a US\$ 100 millones) están impulsando este espectacular crecimiento. BCG ha desarrollado la "Fintech Control Tower", una herramienta para ayudar a los tomadores de decisiones a potenciar las estrategias de crecimiento de esta industria.

La inversión en fintech aumentó un 173% en el tercer trimestre de 2021 en comparación con el mismo periodo del año pasado. Así se destaca en el reporte "Estado de Fintech Q3" publicado recientemente por Boston Consulting Group (BCG). Este incremento continúa impulsando la competencia y la necesidad de que las empresas tomen medidas informadas y rápidas. Las tendencias de financiación están impulsadas por dos segmentos (productos de pagos y cuentas), con América del Norte liderando las inversiones globales.

"El desarrollo de fintech vive un boom tanto a nivel mundial, como nacional, impulsado por la oportunidad de resolver fricciones reales de los clientes. El contexto de crisis sanitaria ayudó a este boom potenciando la deman-

da de servicios 100% digitales", explica Carlos Paci, managing director y partner de BCG.

"Muchos startups han desarrollado soluciones para satisfacer demandas insatisfechas por las compañías tradicionales. Modelos de negocio innovadores, alta velocidad de respuesta y la posibilidad de ofrecer una experiencia simple y deslumbrante son factores clave que han permitido el desarrollo de fintechs exitosas", añade.

Principales datos del reporte

Hasta la fecha, las inversiones de 2021 han alcanzado los US\$ 93.000 millones. Esto supone un 90% de todas las inversiones de 2020. La cantidad total de fondos en el tercer trimestre de 2021 es la más alta en un trimestre a lo largo de 2021, con un total de 34.400 millones a escala mundial.

Las megadeals (rondas de financiación iguales o superiores a US\$ 100 millones) son más frecuentes y han impulsado el espectacular crecimiento de la inversión visto en 2021. Solo en el tercer trimestre de 2021 se reali-

zaron 101 megadeals, por un total de US\$ 23 mil millones.

Los pagos y las cuentas, que recibieron cada uno más de US\$ 7.500 millones en inversiones, representaron el 45% de todas las inversiones en el Q3.

A nivel regional, las Américas continúan liderando el financiamiento total: US\$56 mil millones en financiamiento en lo que va de 2021.

Las Américas y EMEA (Europa, Oriente Medio y África) han experimentado el mayor crecimiento en las inversiones totales en 2021 en comparación con el mismo período en 2020, con un aumento del 163% y el 155%, respectivamente.

Asia Pacífico ha visto el mayor incremento en inversiones desde el segundo trimestre de 2021 hasta el tercer trimestre de 2021, con US\$ 7 mil millones recaudados en el tercer trimestre de 2021, lo que representa un crecimiento del 97% en comparación con el Q2 de 2021. **M**

BBVA

Creando Oportunidades



On

Modalidad **sostenible**

Lo sostenible es conservar el medio ambiente, sí. También, una oportunidad de ayudar a empresas y personas en la transición hacia un futuro sostenible. ¿Cómo? A través de la acción climática: fomentando la eficiencia energética, la economía circular y la descarbonización de la economía.

Creamos oportunidades. Desde la Sostenibilidad.

bbva.com/es/sostenibilidad/

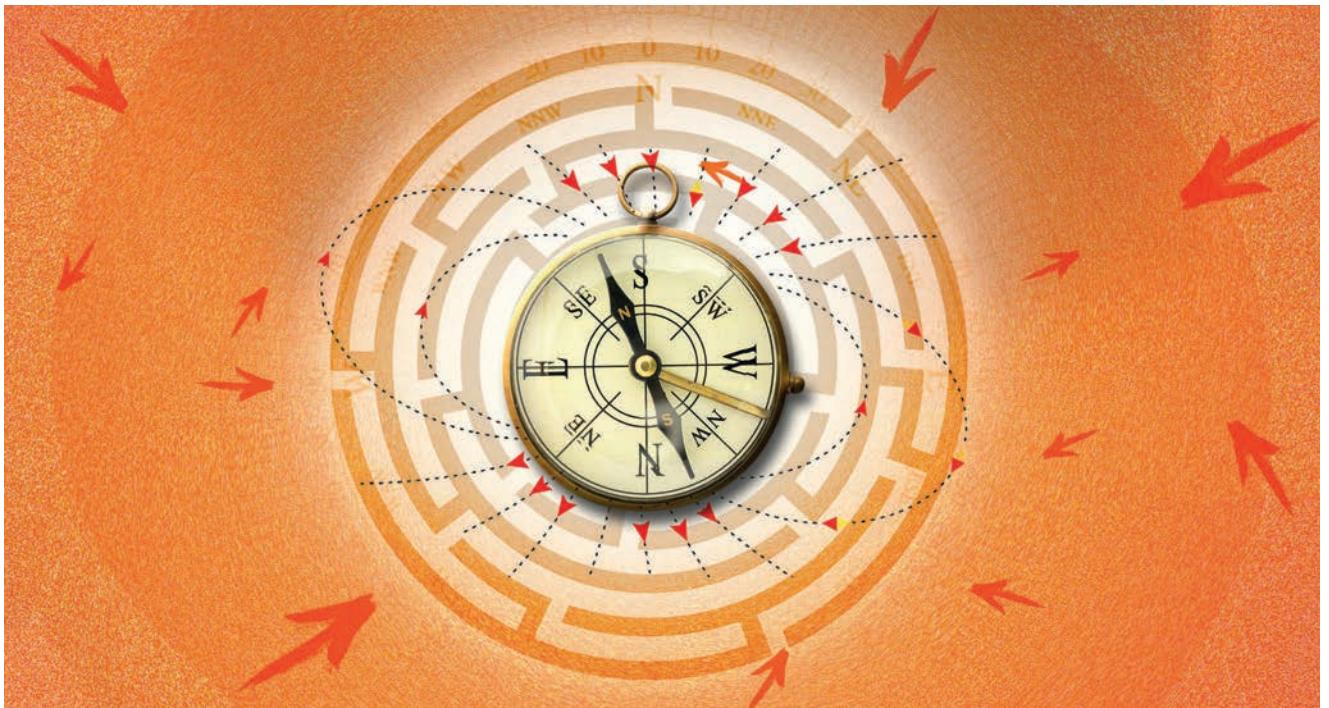
Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).

PORTADA |

Informe auditoría y consultoría 2022

La planificación de lo imprevisible

Este es el enfoque central de esta nueva versión del producto periodístico anual de Mercado. Los jugadores están en pleno proceso de reinvencción, en medio de la más drástica transformación individual, social y corporativa de la que se tenga memoria.



Esta transformación digital que nos ocupa es un proceso iniciado bastante antes del comienzo de la pandemia de Covid-19. Pero lo que estamos viviendo, a partir del inicio de la crisis sanitaria, es un proceso de aceleración extraordinario en la adopción de las transformaciones que nos proponían las nuevas tecnologías.

Efecto o consecuencia, casi todas las actividades económicas han visto cuestionados sus tradicionales modelos de negocio. Hubo que hacerles cambios sustanciales. Este es, tal vez, el aporte más relevante que estas firmas auditoras y consultoras hicieron por sus clientes durante el último año.

Los clientes se vieron favorecidos por la temprana experiencia en estos procesos, que se pudieron transmitir con toda celeridad. Fue un tránsito hacia modelos digitales, con cam-

bios no solo tecnológicos, sino principalmente en la gestión de sus recursos humanos. Algo excepcional de este proceso transformador que ha permitido la transmisión de conocimiento y experiencia a empresas sorprendidas por la velocidad de la disrupción.

Temas centrales planteados

Los grandes interrogantes aparecieron como un vendaval. Apenas habían logrado estas firmas auditoras y consultoras entrar en materia, cuando debieron sistematizar su experiencia y conocimiento en beneficio de sus clientes, de ayudarlos a entender y a actuar en consonancia.

Entre las grandes preguntas (que en buena medida pretende contestar este informe) aparecieron:

¿Cómo se traslada la experiencia a los clientes para que también puedan aplicar la más drástica transformación en sus negocios?

¿Se está viviendo el fin de la gestión tradicional?

¿Cuáles serán básicamente las transformaciones y los lineamientos principales del nuevo modelo que asoma?

El signo de la era parece ser la permanente disrupción tecnológica, con su tremenda incidencia sobre la sociedad y la economía global. ¿Se mantendrá esa relevancia de la disrupción?

¿Se avizoran cambios significativos en el comportamiento y preferencia de los clientes?

¿Cuál será el rol corporativo en la sociedad tras los cambios que se produzcan en las ideas dominantes?

¿Que recomiendan a sus clientes en materia del gerenciamiento de los recursos humanos, de cómo detectar talento y de cómo mantenerlo?

¿Cómo ayudan en la planificación de la incertidumbre?

¿Cómo acelerar el proceso de la transformación digital de los clientes?

A partir de ahora: ¿cómo hay que reinventar la empresa, las relaciones humanas, y cuáles son los criterios de management que tendrán vigencia reemplazando todas las teorías conocidas? Un tema central será la ciberseguridad. ¿Cómo se prepara la empresa y cómo ellas preparan a sus clientes para actuar en este campo?

¿Qué recomiendan a sus clientes para actuar dentro del nuevo marco conceptual de ESG (Ambiente, sociedad y gobernanza, según la traducción de la sigla al castellano)?

El horizonte de la actividad

En estos últimos meses, estas firmas han vivido un crecimiento en servicios de consultoría, sin precedentes en el pasado. Un escenario que parece que continuará así en los próximos años, potenciado por la transformación digital, pero también debido a la aplicación práctica de las tecnologías emergentes.

Lo extraordinario de la aceleración de la transformación vivida en estos últimos meses es que todos han experimentado los cambios, y esa experiencia es lo que modifica de manera permanente los comportamientos humanos.

La velocidad de la información y la obtención y análisis de datos para su aplicación real es lo que va a cambiar definitivamente los modelos de negocio de muchas actividades. Ello implicará nuevos desafíos y riesgos sobre los cuales habrá que construir los procesos de negocios y *compliance* para los próximos años.

La disrupción digital impacta radicalmente en el panorama empresarial reemplazando creencias y prácticas comerciales que se vienen repitiendo desde hace más de un siglo. No caben dudas de que estamos viviendo un punto de inflexión en el mundo, que hay un antes y un después de la pandemia.

Transformación veloz

En este contexto cambiante y lleno de incertidumbres la transformación empresarial debe ser rápida y ágil para poder adaptarse a la nueva realidad de los negocios. Y la clave del éxito digital estará en concentrarse en todos aquellos temas que puedan hacer diferente a la empresa en el mercado y, básicamente, con su competencia; comprender claramente cómo estas tecnologías impactan positivamente en el negocio, en los cambios de los

modelos operativos y en la gestión diaria.

Hay que estar más atento a la gestión y analizar en conjunto los cambios de dirección que posibiliten una mejora concreta y sustentable para que puedan identificar, desarrollar y ejecutar soluciones prácticas mediante las cuales puedan impulsar su crecimiento y optimizar su competitividad. Y no hay que perder de vista el impacto que tiene la transformación tecnológica en las personas, en los equipos de trabajo. De allí la importancia de vincular la gestión del cambio.

La sofisticación de la economía conlleva la aparición de nuevos negocios y nuevas formas de hacer transacciones que deben ser auditadas y asesoradas como, por ejemplo, las *fintech* y los negocios relacionados al *e-commerce*.

Es imposible avanzar en este territorio si no se jerarquiza y se pone en el centro de la agenda de gestión los temas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) que permiten construir legitimidad desde el compromiso dentro la organización hacia una sociedad.

La tecnología, fundamentalmente *big data*, permite procesar grandes volúmenes de datos para predecir acontecimientos, anticipar hechos.

Hacer uso de dichas herramientas va a posibilitar tomar decisiones más inteligentes sobre un sinfín de actividades, pero sobre la base de la estadística, no de la clarividencia.

Cambio de paradigma

Hay un cambio de paradigma universal a partir del cual la obtención de utilidades pierde legitimidad si es a costo de dañar la comunidad o el medio ambiente. Esto hace que los líderes corporativos comiencen a mirar aspectos con un horizonte más amplio que el restringido a la mejora de la productividad y la distribución de dividendos.

Está claro que ya no sirven estrategias pensadas en otras latitudes, en el caso de multinacionales (tanto para las que establecen estrategias en el exterior para ser aplicadas en el mercado local como aquellas argentinas que tienen subsidiarias en el exterior). Hay una sensación de supervivencia y las resoluciones que están tomando ciertas sociedades difieren notablemente de las mismas resoluciones que se llevan a cabo en mercados vecinos.

El gerenciamiento del talento es clave. Las empresas, por más que sean de capital intensivo, tienen al capital humano como va-

lor esencial. Lamentablemente los estados contables no exteriorizan el talento como un activo siendo el que, en definitiva, define la forma en que serán gestionados todo el resto de los activos de la empresa.

Los constantes cambios del mundo digital están obligando a transformar la mentalidad de los líderes empresarios de negocios tradicionales o consolidados, ya que están afectando su negocio, sector e industria. Si la dirección no está involucrada y comprometida con el nuevo mundo digital, todo cambio o mejora de su negocio va a ser más lento y costoso en el tiempo.

El mundo de la tecnología, los procesos y la información actualizada y precisa para tomar decisiones van más rápido que la capacidad del *management* para comprenderlos y lograr transformar disruptivamente los modelos de negocios a fin de seguir siendo competitivos, productivos y rentables.

Pero el factor humano, las personas, son las que hacen posible y exitosa esa transformación. Aquellas organizaciones en que el *management* no incluya ni comprometa a los mandos medios y al *staff* de la organización en la estrategia de crecimiento de su empresa seguramente estarán o tendrán problemas en el futuro. Los especialistas de ciberseguridad son claves a la hora de gestionar los negocios, acompañan todo el proceso, desde el inicio hasta el fin de la cadena de valor, generando ambientes seguros en términos de ciberseguridad, desarrollando política internas, capacitando activamente, y generando concientización continua, a equipos de trabajos interno, clientes, socios y proveedores.

Los inversores ponderan cada vez más las acciones de responsabilidad empresarial, y en particular las acciones relacionadas con estos tres pilares: Ambiente, Sociedad y Gobierno Corporativo. La inversión socialmente responsable, es decir aquella que no solo busca rentabilidad con un enfoque tradicional, tiene cada vez mayor relevancia dentro de los parámetros analizados por los inversores.

Esto es así, dado que es inviable pensar en economía sin medio ambiente. Los inversores o fondos de inversión socialmente responsables analizan retornos de inversión de la forma tradicional, es decir en términos netamente financieros, pero adicionan al análisis criterios ESG que hacen sustentable a la inversión en el tiempo.

El informe estuvo a cargo de Rubén Chorny

PORTADA |

Santiago Mignone, socio a cargo de PwC Argentina

Nuevos desafíos y riesgos en los procesos de negocios y *compliance*

La velocidad de la información y la obtención y análisis de datos para su aplicación real es lo que va a cambiar definitivamente los modelos de negocio de muchas industrias. Se trata de un proceso de aceleración extraordinario en la adopción de las transformaciones.

–Después de haberse reinventado como auditoría y consultoría, ¿cómo planificaron trasladar la experiencia a los clientes para que también puedan aplicar la más drástica transformación en sus negocios?

–La transformación digital es un proceso iniciado bastante antes del comienzo de la pandemia por Covi-19. De hecho, los cambios hacia la digitalización, en el caso de Argentina, en PwC los iniciamos hacia 2016 con la mudanza de nuestros sistemas a la nube y el inicio de un programa intensivo de capacitación en tecnologías digitales, ágiles y colaborativas.

Ello nos permitió enfrentar la cuarentena impuesta por el Gobierno nacional en marzo de 2020 con una naturalidad que no hubiera sido posible sin aquellos cambios.

Lo que estamos viviendo, a partir del inicio de la pandemia, es un proceso de aceleración extraordinario en la adopción de las transformaciones que nos proponían las nuevas tecnologías, así como en nuevas formas de asociación.

Por otro lado, muchos sectores han visto interpelados fuertemente sus modelos de negocio, debiendo modificarlos (en algunos casos de manera muy sustancial) hacia modelos digitales, con cambios no solo tecnológicos, sino principalmente en la gestión de sus recursos humanos y de sus clientes.

Esto último es lo maravilloso de este proceso transformador que estamos protagonizando y que, por haber comenzado con anticipación a los cambios producidos a partir de 2020, sumado a la experiencia vivida durante todo el proceso, nos situamos en una excelente posición de transferir toda esa experiencia a nuestros clientes, cosa que hemos estado realizando, tanto desde un foco estratégico, el rediseño de los modelos de negocio, como también desde la lógica operativa y transaccional y de gestión de los recursos



humanos.

En estos últimos meses, hemos vivido un crecimiento en nuestros servicios de consultoría sin precedentes en el pasado y estimamos que continuará así en los próximos años, potenciado en la transformación digital, pero también en la aplicación práctica de las tecnologías emergentes.

Desarrollo y evolución de las historias

–¿Se está viviendo el fin de la gestión tradicional?

–Prefiero mirar los procesos de gestión como procesos evolutivos. No creo en el fin de las historias, sino en su desarrollo y evolución, a partir del cual los modelos de gestión se van perfeccionando; van sumando nuevas experiencias, preservando lo bueno y lo positivo

de las etapas anteriores. Por otra parte, creemos que la simbiosis entre lo mejor y más eficiente de la gestión digital se irá estabilizando en un escenario más híbrido, tomando lo mejor de la etapa más presencial.

Lo extraordinario de la aceleración de la transformación vivida en estos últimos meses es que todos hemos podido experimentar los cambios, y esa experiencia es lo que modifica de manera permanente los comportamientos humanos.

–¿Cuáles serán básicamente las transformaciones y los lineamientos principales del nuevo modelo que asoma?

–No hay ninguna duda de que vamos hacia un modelo mucho más digital, de análisis e interpretación de datos más dinámico y profundo. Sin embargo, es un modelo que evoluciona sobre lo presencial y que no va a abandonar las ventajas que la presencialidad aporta en cuanto a la construcción de confianza, el aprendizaje y el lenguaje de comunicación corporal.

La integración de lo digital y lo presencial es lo que va a preservar, dotando de mayor eficiencia a los procesos, pero sin llegar a deshumanizarlos. Por otro lado, la velocidad de la información y la obtención y análisis de datos para su aplicación real es lo que va a cambiar definitivamente los modelos de negocio de muchos sectores. Ello implicará nuevos desafíos y riesgos sobre los cuales habrá que construir los procesos de negocios y *compliance* para los próximos años.

Norberto Nacuzzi, *Country Managing Partner* de EY Argentina

Innovación constante como estrategia en esta nueva era

Las firmas de auditoría y consultoría –y en especial sus clientes– están en pleno proceso de reinversión, en medio de la más drástica transformación individual, social y corporativa de la que se tenga memoria.

Es relevante señalar que la nueva agenda post Covid estará focalizada en la innovación constante, ya no como mejora continua, sino como estrategia, la disrupción digital, y los nuevos modelos de trabajo que impactarán en la búsqueda, desarrollo y retención de talentos. Así lo advierte Norberto Nacuzzi de EY.

–¿Cuáles serán, básicamente, las transformaciones y los lineamientos principales del nuevo modelo que asoma?

–En estos dos años, y principalmente a través de acompañar a clientes de los sectores más diversos pudimos ver como atravesaron las distintas etapas de la pandemia. En un comienzo fue preservar la solidez financiera, y cuidar sus activos críticos, sus clientes, proveedores y la gente.

En una segunda etapa las empresas adecuaron su operación a los volúmenes que les permitían las restricciones que imponían los gobiernos y que se iban modificando sin posibilidad de ningún planeamiento previo.

También se comenzaron a definir qué cambios en sus modelos de negocios vinieron para quedarse y cuáles son las nuevas herramientas de gestión que serán parte de la agenda futura.

En este punto podemos mencionar que la nueva agenda post Covid estará focalizada en la innovación constante, ya no como mejora continua, sino como estrategia, la disrupción digital, la gestión de regulaciones cada vez más compleja y los nuevos modelos de trabajo que impactarán en la búsqueda, desarrollo y retención de talentos.

El pilar del éxito seguirá siendo en el corto plazo, la capacidad de adaptación a las nuevas realidades.

–¿Cuál será el rol corporativo en la sociedad tras los cambios que se están produciendo



en lo que eran las ideas dominantes?

–El rol corporativo y el de la sociedad toda, tiene un gran desafío que es como crear empleo y mejorar la inclusión a pesar de la tecnología y las mejoras y eficiencias que la transformación digital ha tenido y seguirá teniendo en el corto y mediano plazo.

Es fundamental generar un mundo de trabajo mejor para que las comunidades puedan evolucionar, y la pandemia ha colaborado en esa visión estratégica que deben tener las corporaciones.

Un sector que sin duda puede contribuir a la generación de fuentes de riqueza y trabajo en esta era de innovación constante es el ecosistema emprendedor, y especialmente en nuestro país donde cada vez más emprendedores argentinos lanzan nuevos desarrollos no solo en soluciones vinculadas a la tecnología, sino en alimentos, servicios y los más diversos productos industriales.

–Uno de los impactos más rotundos ha sido el teletrabajo o trabajo a distancia, que avanzó más de una década en apenas semanas. ¿Se mantendrá ese ritmo?

–El teletrabajo ya se venía manifestando tanto en nuestra firma como en nuestros clientes. Lo que ocurrió con la pandemia es que la necesidad de aislarse obligó a adaptarse a esa realidad más abruptamente. Las experiencias si bien dependieron de cada actividad, podemos definir que fueron positivas más allá de las incertidumbres que debieron superarse. Lo que terminó ocurriendo es que, en su gran mayoría, las empresas medianas a grandes se pudieron adaptar sin problema.

Hoy después de dos años se discute mucho cual es el mejor punto de equilibrio, hay empresas que adoptaron un modelo híbrido obligatorio, otros flexible y algunos ya adoptaron el teletrabajo *full time*.

Nosotros creemos que lo presencial sigue teniendo su valor, genera espíritu de pertenencia y permite un mejor desarrollo de los talentos, pero también creemos que hay muchas tareas que no requieren interacción con otros y se pueden realizar perfectamente desde su casa. Estamos evaluando la evolución de este nuevo modelo híbrido.

–Un tema central será la ciberseguridad. ¿Cómo se prepara su empresa y cómo preparan ustedes a sus clientes para actuar en este campo?

–En un ámbito donde todos los procesos operativos del negocio, el modelo de teletrabajo, la gestión de innovación, la fabricación, el desarrollo de nuevos productos, todo es digital está claro que la ciberseguridad hoy es parte del *core* del negocio y no un control más de gestión.

En EY desde hace mucho tiempo integramos los temas de ciberseguridad a todos nuestros servicios tradicionales, además de brindar servicios específicos para su gestión y desde ya para nuestros propios procesos internos.

PORTADA |

KPMG

Era de profundas transformaciones

La disrupción digital impacta radicalmente en el panorama empresarial reemplazando creencias y prácticas comerciales que se vienen repitiendo desde hace más de un siglo. No caben dudas de que estamos viviendo un punto de inflexión en el mundo, que hay un antes y un después de la pandemia.

Por Néstor García (*)

La necesidad que impuso la crisis implicó un aceleramiento de incorporación tecnológica en todos los aspectos de la vida humana y en el mundo de los negocios en particular. Es un cambio irreversible que hizo nacer a la llamada economía digital y que representa profundas transformaciones en sistemas productivos, servicios, mercado laboral, estructuras administrativas de las empresas, comercio mundial y en la logística, por citar algunos sectores.

La disrupción digital impacta radicalmente en el panorama empresarial reemplazando creencias y prácticas comerciales que se vienen repitiendo desde hace más de un siglo. Aparecieron nuevas oportunidades y mercados a los que antes era imposible llegar. Debe estar al servicio de una estrategia empresarial que permita aprovechar al máximo el esfuerzo que hace una organización en términos de tiempo, recursos económicos y su gente para que tenga como objetivo final los resultados comerciales planificados y deseados para bien de las personas y la sociedad en general. Por eso hay que tener un enfoque más realista de la disrupción digital que, en esencia, es crear formas de innovar y optimizar las capacidades existentes en la organización.

En este contexto cambiante y lleno de incertidumbres la transformación empresarial debe ser rápida y ágil para poder adaptarse a la nueva realidad de los negocios. Y la clave del éxito digital estará en concentrarse en todos aquellos temas que puedan hacer diferente a la empresa en el mercado y, básicamente, con su competencia; comprender claramente cómo estas tecnologías impactan positivamente en el negocio, en los cambios de los modelos operativos y en la gestión diaria.



El éxito del cambio

En este sentido, el éxito del cambio se basará en saber combinar una visión prospectiva del negocio y sus diversos modelos operativos en un proceso virtuoso de transformación e integración. La automatización de procesos, la aplicación de la inteligencia artificial, el desarrollo de tecnologías para optimizar la producción y la logística de las empresas, como también la prevención y combate a los ciberataques, son hoy los temas predominantes en los servicios que estamos prestando a distintas industrias y organizaciones de servicios. Hay que estar más atento en la gestión y analizar en conjunto los cambios de dirección que posibiliten una mejora concreta y sustentable para que puedan identificar, desarrollar y ejecutar soluciones prácticas mediante las cuales puedan impulsar su crecimiento y optimizar su competitividad. Y no

hay que perder de vista el impacto que tiene la transformación tecnológica en las personas, en los equipos de trabajo, de allí la importancia de vincular la gestión del cambio. La sofisticación de la economía conlleva la aparición de nuevos negocios y nuevas formas de realizar transacciones, que deben ser auditadas y asesoradas como, por ejemplo, las *fintech* y los negocios relacionados al *e-commerce*.

Estas situaciones representan desafíos que requieren de nuevas herramientas para el análisis de información y la incorporación de profesionales de IT a los equipos. En KPMG hemos desarrollado para auditoría nuestra plataforma inteligente (KPMG Clara) que tiene capacidad de análisis masivo de datos a través de técnicas innovadoras que permiten utilizar la tecnología para analizar el 100% de una población, en lugar de aplicar técnicas de muestreo. Incorpora inteligencia artificial y *machine learning*, lo que llevará a las auditorías ejecutadas por KPMG a un nuevo estado de análisis y perspectivas, trabajando con una visión retrospectiva y prospectiva en aquellas industrias que así lo permiten.

Este es un proceso que cruza a toda la sociedad involucrando tanto en la acción como a las responsabilidades de los sectores que son factores de cambio, y el empresario es uno de ellos. Y es imposible avanzar este cambio de sistema con desafíos impensados, si no se jerarquiza y se pone en el centro de la agenda de gestión los temas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) que permiten construir legitimidad desde el compromiso dentro la organización hacia una sociedad.

(*) Presidente y CEO de KPMG Argentina



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



Optimizamos
tiempos



Eliminamos
costos innecesarios



Encontramos el
match perfecto



✉ **Contacto:** selectaarg@bumeran.com

Pablo Freixas (011) 15 - 6364 - 5188

PORTADA |

BDO

Cómo hay que manejarse con lo imprevisto en las organizaciones

El outsourcing viene ganando terreno en los dos extremos: con compañías multinacionales que siguen apostando por el país minimizando riesgos, o startups que antes de volcar recursos de manera ineficiente nos solicitan la ayuda.

Por Claudio Doller (*)

Cuando me propusieron escribir para este número bajo la consigna de un contexto de imprevisibilidad, naturalmente empecé a realizar un ejercicio bastante generalizado hoy en día en actividades de tinte lúdico: comencé a imaginar escenarios futuros.

Después de haber visto pasar por mi imaginación viajes intergalácticos y batallas propias de la ciencia ficción, intentaré aterrizar algunas reflexiones para compartir con toda la comunidad de lectores.

Lo primero que hay que tener en cuenta es que lo imprevisible, por definición, es aquello que no puede ser visto con anticipación. En la era de la información, este hecho provoca una nueva herida narcisista. La tecnología, fundamentalmente el *big data*, nos permite procesar grandes volúmenes de datos para predecir acontecimientos, anticipar hechos. Hacer uso de dichas herramientas nos va a posibilitar tomar decisiones más inteligentes sobre un sinfín de actividades, pero sobre la base de la estadística, no de la clarividencia. Ejemplo: un algoritmo puede predecir la cantidad de pacientes que ingresarán a terapia intensiva en las próximas dos semanas, pero ninguno fue capaz de predecir a ciencia exacta el Covid-19.

Entonces un primer paso fundamental es convivir con la posibilidad de que pueda pasar algo que no esperábamos, a partir del azar o del accionar de una inabarcable cantidad de variables que no fueron consideradas en su conjunto.

Ahora bien, reconocer esto no significa concluir que todo escapa a nuestro control. Al contrario, darnos cuenta de esto es el paso número uno para tomar la actitud correcta y posicionarnos de manera adecuada ante lo imprevisible. Si sabemos que algo va a pasar, más temprano o más tarde, podemos es-



tar preparados.

Lo que voy a decir ahora no es novedad alguna, pero no por eso deja de ser cierto: la única manera de combatir contra lo imprevisible es con agilidad. La agilidad no es una cualidad que nos permitirá anticipar los hechos para evitarlos, pero sí actuar de forma rápida ante el potencial impacto del cambio abrupto.

Flexibilidad

La agilidad de una organización está dada por la flexibilidad que tiene para adaptarse a diferentes contextos y puede lograrse por diversas vías y en diferentes grados, dependiendo de los objetivos que se busquen.

Desde un rediseño organizacional estructural hasta la redefinición de metodologías de trabajo, pasando por la incorporación de equipos de *Change Management*, existe un montón de matices y decisiones que se pueden tomar en favor de la agilidad y que tienen como propósito evitar que los cambios dejen paralizada a la organización.

Pero para hablar de cambios tampoco hace falta irnos a un escenario de disrupción total.

Convivimos con cambios constantemente: el avance tecnológico es un claro ejemplo, pero también los encontramos en materia impositiva, laboral o económica, aunque nos hayamos familiarizado con ellos.

Este es un motivo por el cual, tal vez, el *outsourcing* ha ganado terreno en el último tiempo en los dos extremos: con compañías multinacionales que siguen apostando por el país minimizando riesgos, o *startups* que antes de volcar recursos de manera ineficiente, solicitan la ayuda de empresas como BDO para enfocarse netamente en su *core* de negocio.

En este punto cabe destacar que Argentina es un territorio fértil, los vaivenes que ha tenido el país nos han llevado a entrenar desde nuestra juventud un perfil de liderazgo ágil y flexible ante las adversidades que nos diferencian del emprendedor promedio de otras partes del mundo.

Como último mensaje quisiera decir que no hace falta ni *big data*, ni juegos grupales, ni adivinos para alertarnos sobre el peligro que corremos si continuamos por este sendero en la relación con la naturaleza.

El fin de ese camino poco tiene de imprevisible y de nuestra responsabilidad como líderes, empresarios y habitantes de este planeta depende torcer el rumbo para evitar la próxima crisis y terminar como comenzaba esta nota: con un viaje intergaláctico en busca de un nuevo hábitat.

(*) Socio Internacional de BDO en Argentina



GALENO

**TODAS LAS COBERTURAS
EN PLANES MÉDICOS Y EN SEGUROS
QUE TUS CLIENTES NECESITAN**

Bríndale a tus clientes toda la protección y el cuidado que necesitan, a través de los mejores planes de cobertura médica y una amplia gama de seguros.

Todo con el respaldo de GALENO SOLUTIONS, un programa de soluciones tecnológicas de vanguardia que permiten una gestión ágil y eficaz.

Planes Médicos – Seguros de ART – Seguros de Vida (obligatorios y optativos)
Accidentes Personales – Seguros de Autos y Flotas – Seguros Integrales
Seguros de Todo Riesgo Operativo – Seguros de Caucción – Seguros de Agro



www.galenoseguros.com.ar / www.galeno.com.ar

Servicios al Productor:
0800-333-7784

Nº de inscripción en SSN
0878

Atención al asegurado
0800-666-8400

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



SUPERINTENDENCIA DE
SEGUROS DE LA NACIÓN

PORTADA |

Pablo San Martín, presidente de SMS Latinoamérica

Ya no sirven estrategias pensadas en otras latitudes

El planeamiento estratégico debe ser participativo a diferentes niveles de la organización y atendiendo las necesidades de los mercados locales. No existen soluciones globales que aseguren la supervivencia frente a una realidad que cambia en forma cotidiana.

—¿Se avizoran cambios significativos en el comportamiento y preferencia de los clientes?

—Los clientes están cambiando muy profundamente sus preferencias y su comportamiento. Se dan varias circunstancias que lo justifican. Por un lado, la irrupción tecnológica acelerada durante la pandemia; por otro lado, cambios estratégicos debido a modificaciones de las preferencias del mercado con relación al comportamiento ambiental y social de las empresas. Por último, modificaciones muy profundas en las estructuras internas, ya que los planes de carrera y las remuneraciones de ejecutivos y equipos no son suficientes si no van acompañados de acciones concretas en relación al bienestar y el medio ambiente.

Hay un cambio de paradigma universal en el cual la obtención de utilidades pierde legitimidad si es a costo de dañar la comunidad o el medio ambiente. Esto hace que los líderes corporativos comiencen a mirar aspectos con un horizonte más amplio que el restringido a la mejora de la productividad y la distribución de dividendos.

Como el cambio es tan profundo en la sociedad, impacta en los líderes políticos, lo cual genera regulaciones cada vez más precisas en cuanto al cumplimiento esperable por parte de las empresas. Desde la forma de reportar (incluyendo información de triple impacto) hasta la obligatoriedad de modificar la forma en que se lleva a cabo la actividad propia de la empresa. Si agregamos la incertidumbre propia de la situación de pandemia, los cambios continuarán hasta lograr un nuevo equilibrio.

—¿Cómo fortalecer y desarrollar la resiliencia organizacional?

—Las organizaciones necesitan fortalecer la resiliencia en situaciones como las actuales.



Manifestaciones como que el mundo es líquido o lo único constante es el cambio, se quedan cortas frente a la realidad actual. El planeamiento estratégico deliberado, permanente y amplio debe ser incorporado.

Ya no sirven estrategias pensadas en otras latitudes, en el caso de multinacionales (tanto para las que establecen estrategias en el exterior para ser aplicadas en el mercado local como aquellas argentinas que tienen subsidiarias en el exterior). Hay una sensación de supervivencia y las resoluciones que están tomando ciertas sociedades difieren notablemente de las mismas resoluciones que se llevan a cabo en mercados vecinos.

El planeamiento estratégico debe ser participativo a diferentes niveles de la organización y atendiendo las necesidades de los mercados locales. No existen, en este momento,

soluciones globales que aseguren la supervivencia de una organización ante un panorama en el que la realidad cambia en forma cotidiana. Las dificultades que experimenta la logística mundial es un ejemplo.

Por otro lado, las estrategias establecidas por ejecutivos *senior* en las que no participan jóvenes pueden generar conclusiones equivocadas porque prevalece la memoria de una situación pasada, que dista mucho de la situación presente y no necesariamente pueda preverse cómo será la situación que prevalezca en el mediano plazo.

Gestión de talentos

—¿Qué recomiendan a sus clientes en materia del gerenciamiento de los recursos humanos, de cómo detectar talento y de cómo mantenerlo?

—El gerenciamiento del talento es clave. Las empresas, por más que sean de capital intensivo, tienen al capital humano como valor esencial. Lamentablemente los estados contables no exteriorizan el talento como un activo, aunque es, en definitiva, el define la forma en que será gestionado todo el resto de los activos de la empresa.

Es vital poner foco en la gestión del talento, pero hay que diferenciar la detección de la retención, pues son dos aspectos muy diferentes. La atracción del talento tiene que ver con los valores y el propósito de la organización de manera tal que logren estar alineados con los propios valores y propósitos de los candidatos. El impacto positivo social y ambiental es clave. La valoración de estos atributos supera a la compensación económica. A su vez, la retención y fidelización del talento requiere la verificación concreta de que esos mismos valores y propósitos organizacionales se llevan a cabo.

Por otro lado, a diferencia de lo que ocurre con el planeamiento estratégico, la tecnolo-



Cuando le damos
sentido a la tecnología
vivimos otro tipo
de conexiones.

Pasamos de la selfie, a la foto grupal.
De chatear, a conversar.
De los Me gusta, a los me gustás.
Y en vez de compartir stories,
compartimos historias.

**Es cuando las conexiones
se vuelven más humanas.**

www.movistar.com.ar

PORTADA |

gía convierte al mercado del talento en un mercado global en el que todos compiten por atraer y fidelizar a los mejores. El desarrollo de una marca empleadora y el fortalecimiento de las áreas de comunicaciones son

vitales superando, en la mayoría de los casos, la compensación.

Estamos frente a una generación a la que no le interesa la acumulación de bienes justamente por percibirlos como un peso que

puede dificultar la movilidad futura. Y en ese sentido, volver a establecer un planeamiento estratégico deliberado se vuelve vital para sostener la organización en el futuro.

Fernando Tezanos Pinto, presidente de Auren

Hoy, el negocio disruptivo se nutre de tecnología y procesos

El management del futuro deberá estar atento a las tendencias que se vayan incorporando; por ejemplo, las criptomonedas, el metaverso u otras. Algunas ya son una realidad, pero sus resultados serán muy difíciles de predecir.

—¿Cómo acelerar el proceso de la transformación digital de los clientes?

—Los constantes cambios del mundo digital están obligando a transformar la mentalidad de los líderes empresarios de negocios tradicionales o consolidados, ya que están afectando su negocio, sector e industria. Uno de los factores más importantes que deberán analizar es la aparición de *big data*, que ayuda a evaluar cómo gestionar sus beneficios. Este sería el primer paso para acelerar la transformación digital. Si la dirección no está involucrada y comprometida con el nuevo mundo digital, todo cambio o mejora de su negocio va a ser más lento y costoso en el tiempo.

Seguramente muchos empresarios confían en su área de sistemas para incorporar nuevas tecnologías y procesos. Aquellos que se comprometieron en lo digital es más probable que hayan implementado una nueva cultura de trabajo, dinámica, proponiendo nuevas formas de relacionarse con el cliente y con su gente. Es muy importante que la dirección involucre a los mandos medios en este proceso de *mindset* digital.

El segundo paso sería desarrollar una estrategia tecnológica alineada a la estrategia de negocio. De esta manera, la misma estrategia de negocio indicaría las herramientas y procesos tecnológicos que debería tener. Esta decisión es crítica ya que un error común es comprar el más barato que funcione bien en uno o dos años pero que no sea abierto, para incorporar nuevas tecnologías de otros proveedores de *software*.



El tercer paso sería la implementación. Esta incluye nuevas formas de trabajar y de lograr información con los indicadores más importantes del negocio.

El cuarto y último paso sería el seguimiento periódico de mejora continua de los procesos y *software*, lo que trae involucrado un cambio cultural, incluyendo un cambio de mentalidad orientado a la digitalización y una cultura de trabajo basada en colaboración y resultados.

De esta manera la aceleración de la transformación digital siempre va a estar en función del compromiso de la Dirección. Aquella em-

presa que quiera mayor rapidez seguramente contratará consultores para que los acompañe en el cambio de *mindset*, elección de la herramienta adecuada, implementación y mejora continua.

Competitivos, productivos y rentables

—A partir de ahora, ¿cómo hay que reinventar la empresa, las relaciones humanas, y cuáles son los criterios de management que tendrán vigencia reemplazando todas las teorías conocidas?

—Por un lado, el mundo de la tecnología, los procesos y la información actualizada y precisa para tomar decisiones van más rápido que la capacidad del *management* para comprenderlos y lograr transformar disruptivamente los modelos de negocios a fin de seguir siendo competitivos, productivos y rentables.

Por el otro, el factor humano, las personas, es el que hace posible y exitosa esa transformación. Aquellas organizaciones en las que el *management* no incluya ni comprometa a los mandos medios y al *staff* de la organización en la estrategia de crecimiento seguramente estarán o tendrán problemas en el futuro. Con respecto a las nuevas tecnologías, la tendencia actual en aquellas empresas medianas o pequeñas con potencial de crecimiento es contar como *back-office* un ERP *World class*: propone procesos internos con buenas prácticas, además de contar con un diseño y estructura tecnológica abierta para incorporar nuevas verticales frente a posibles cambios en sus modelos de negocios.

Todo lo mencionado hace que el futuro *ma-*



¿Estás buscando
un aliado global?

Somos el banco más grande
de Latinoamérica y con la mejor
red de servicios en el mundo.
Conocemos el esfuerzo que implica
el crecimiento y contamos
con la experiencia para
acompañarte en cada paso.

itau.com.ar

MEDIDO POR SU VALOR DE MERCADO. // BANCO ITAÚ ARGENTINA ES UNA SOCIEDAD ANÓNIMA SEGÚN LA LEY ARGENTINA. SUS ACCIONISTAS RESPONDEN POR LAS OPERACIONES DEL BANCO, SOLO HASTA LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPTAS (LEY 25.738).

PORTADA |

agement tenga que contar con personas con capacidades de cambio e innovación, no solo de objetivos y resultados. Miembros con capacidades holísticas para entender su organización, mercados locales y globales de manera que puedan desarrollar una estrategia con la participación de todos los niveles de una firma, contando con un organigrama horizontal, sin jefes, con equipos multifuncionales.

Además el *management* del futuro deberá estar atento a las tendencias que vayan incorporándose, por ejemplo las criptomonedas, el metaverso u otras que algunas ya son una

realidad pero muy difícil de predecir sus resultados.

–Uno de los impactos más rotundos ha sido el teletrabajo o trabajo a distancia, que avanzó más de una década en apenas semanas. ¿Se mantendrá ese ritmo?

–La pandemia aceleró lo que muchas organizaciones ya tenían dentro de su plan de trabajo, como incorporar personas para que trabajen con la tecnología adecuada y claros objetivos desde sus casas. De esta manera se logra disminuir los costos y que las personas que lo deseen estén más contentas manejan-

do sus tiempos con más independencia. Siguiendo la tendencia de contar con organigramas más participativos y horizontales, y con un *management* más focalizado en el cambio e innovación, uno de los objetivos más importantes es el de contratar y retener talentos dentro de la organización.

Si continua esta tendencia, la persona talentosa va a elegir la forma de trabajo dentro de la organización, sea *home office* o mixta, y la organización va a tener que flexibilizar sus políticas internas para atraerlos y retenerlos.

Norberto Saraceni, socio de la consultora Baker Tilly

Tener propósito para clientes y colaboradores

Para definir compromisos de sostenibilidad, internalizarlos y comunicarlos a toda la organización, se le pregunta al cliente: ¿Por qué hacemos determinada actividad?, ¿cuál es la razón de ser de nuestra empresa o nuestro trabajo diario?

–¿Cómo se prepara su empresa y cómo preparan ustedes a sus clientes para actuar en el campo de la ciberseguridad?

–Nos venimos preparando y capacitando desde hace mucho tiempo. Todo empezó cuando en los programas de auditoría interna y externa incorporamos revisiones de ciberseguridad, controles que al día de hoy son cada vez más sofisticados.

Luego, desarrollamos el área internamente y, como pasa con todo lo que está relacionado con las tecnologías, creció exponencialmente.

Hoy tenemos todos nuestros servidores y aplicaciones compartidas en la nube con los más altos estándares de seguridad y respeto de nuestros clientes. Esta maduración nos permitió acompañarlos y crear un servicio integral de *compliance* de ciberseguridad basado en estándares internacionales como SOC (1,2 y3), ISO 27.001 o NIST entre otros.

–¿Cómo se puede acelerar el proceso de transformación digital?

–Los clientes no están solos, nosotros les ofrecemos una gama muy amplia de servicios y los asistimos desde el diagnóstico, la



Ambiente, sociedad y gobernanza

–¿Qué recomiendan a sus clientes para actuar dentro del nuevo marco conceptual de ESG (ambiente, sociedad y gobernanza)?

–Recomendamos y acompañamos a nuestros clientes y colaboradores a incorporar el concepto de propósito, a responder a las preguntas: ¿por qué hacemos determinada actividad?, o: ¿cuál es la razón de ser de nuestra empresa o nuestro trabajo diario?

Esto se logra considerando los aspectos económicos, sociales y ambientales, lo que se llama el triple impacto. Con esta mirada ayudamos a definir compromisos de sostenibilidad, internalizarlos y comunicarlos a toda la organización. También contamos en la Academia Baker Tilly con un programa de capacitación para ejecutivos enfocado en la sostenibilidad.

implementación o la tercerización completa de la gestión, que incluye desde la revisión de los procesos a transformar, la elección de la tecnología y la configuración y puesta en producción. El concepto de transformación digital es muy amplio y nos enfocamos en dar la mejor alternativa en cada caso.



Construyendo el futuro.

Lo que soñamos hace cuatro décadas lo hicimos realidad. Fabricamos productos con la última tecnología, siempre atendiendo la necesidad de nuestros clientes. Y con innovación y desarrollo, ya estamos proyectando lo que viene.



 Mirgor Oficial

 @mirgor.ar

 Grupo Mirgor

PORTADA |

Leandro Justo, socio de Russell Bedford Argentina

Pensar en la economía, sin medio ambiente, es inviable

La inversión socialmente responsable (que no solo busca rentabilidad) tiene cada vez mayor relevancia dentro de los parámetros analizados por los inversores. Cliente y proveedor deben entenderse mutuamente y estar dispuestos a acompañarse apostando siempre a una relación sustentable.

—¿Qué recomiendan a sus clientes para actuar dentro del nuevo marco conceptual de ESG (ambiente, sociedad y gobernanza)?

—Los inversores ponderan cada vez más las acciones de responsabilidad empresarial, y en particular las acciones relacionadas con estos tres pilares: ambiente, sociedad y gobierno corporativo. La inversión socialmente responsable, es decir, aquella que no solo busca rentabilidad con un enfoque tradicional, tiene cada vez mayor relevancia dentro de los parámetros analizados por los inversores.

Esto es así dado que es inviable pensar en economía sin medio ambiente. Los inversores o fondos de inversión socialmente responsables analizan retornos de inversión de la forma tradicional, o sea, en términos netamente financieros, pero adicionan al análisis criterios ESG que hacen sustentable a la inversión en el tiempo.

En la Argentina, la Comisión Nacional de Valores (CNV) promueve y difunde cada vez más la oferta de productos financieros sostenibles y el registro de bonos verdes y sociales, y fomenta la inversión en este tipo de productos a través de regímenes y paneles especiales.

Todos estos factores influyen además en el valor futuro de la empresa. En los procesos de *due diligence* actualmente ESG es un capítulo dentro del reporte de evaluación de la compañía *target*, algo de no sucedía años atrás. Esto demuestra el interés de los inversores en la sustentabilidad de las compañías. Es importante concientizar acerca de que no hay economía sin medio ambiente, y por lo tanto no hay futuro para los negocios sin medio ambiente.

Considerando estos antecedentes y las tendencias a escala global, recomendamos a nuestros clientes incorporar a su plan estratégico un capítulo de responsabilidad social. Adicionalmente, aquellas compañías que quieran acceder a financiamiento tendrán



mayores oportunidades de acceder a fondos de inversión sustentables.

—¿Cómo asegurar normalidad en la cadena de abastecimiento?

—Uno de los factores que impactó fuertemente en la pandemia fue la ruptura de la cadena de abastecimientos, generada entre otros factores por los cierres temporales de los puertos.

Además, en el escenario pospandemia los costos de los fletes desde China hacia América latina se multiplicaron por cinco o seis. En este contexto, se modificó el escenario internacional.

Los cambios son múltiples y variados y hubo ganadores y perdedores ante este nuevo es-

cenario. En aquellos insumos o productos que no pueden reemplazarse por falta de alternativas de compra, el aumento se traslada directamente a precio, lo cual repercute en la inflación general.

En otros casos, se abren oportunidades para nuevos competidores que logran trabajar con calidad y eficiencia.

Ahora bien, en cualquier caso, la normalidad en la cadena de abastecimientos se logra con relaciones de largo plazo. A partir de allí, cliente y proveedor, cada uno entiende la situación del otro y está dispuesto a acompañar coyunturas apostando siempre a una relación sustentable, donde todos ganan.

Nuevas necesidades y demandas

—¿Cómo fortalecer y desarrollar la resiliencia organizacional?

—La pandemia modificó para las organizaciones la forma de relacionarse con sus colaboradores y con su entorno. El principal desafío de las compañías ante este escenario es comprender las nuevas necesidades y demandas. El nuevo contexto nos obligó a adaptarnos y repensar los negocios, cómo hacerlos sustentables, cómo lograr compromiso hacia una organización y cómo transmitir los valores de una organización trabajando muchas veces a la distancia por plazos considerables.

La adaptación al cambio pasa a ser un aspecto crítico y fundamental para las organizaciones y una habilidad necesaria para sus colaboradores. Las empresas deben desarrollar o fortalecer estrategias para lograr la resiliencia en los procesos claves del negocio, mediante un plan de acción concreto y medible. Dos aspectos fundamentales son la evaluación de la infraestructura tecnológica y la capacitación de los colaboradores en aspectos relacionados con el cambio organizacional.

Las compañías deben pensar en un plan para la continuidad del negocio, ponderan-

Ampliar tus límites te asegura un futuro mejor

Conocé nuestros seguros
bbvaseguros.com.ar

Creando Oportunidades



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

PORTADA |

do riesgos que hasta hace poco tiempo no integraban la matriz de la organización. El capital humano juega un rol fundamental para

pensar en una organización resiliente, seguido por la tecnología y la digitalización de los procesos. La responsabilidad fundamental de

las organizaciones es conocerse, saber cuáles son sus recursos y sus limitaciones para poder actuar en consecuencia.

Lisicki Litvin & Asociados

Ciberseguridad: tan esencial como la provisión de alimentos

Ya no quedan dudas del valor que tiene la información, y su cuidado resulta clave para el desarrollo y la sustentabilidad de cualquier tipo de negocio. El crecimiento exponencial del comercio digital es una realidad que nadie pone en duda.

Por Geraldine Giachello (*)

El e-commerce, en un sentido amplio, sentó las bases de una nueva forma de realizar operaciones comerciales, generando una gran posibilidad y modificando el paradigma en la creación de negocios.

La oferta de productos y servicios virtuales rompió la barrera de la territorialidad y la cercanía, atravesando los límites, sin pedir permiso.

Sin lugar a duda, la pandemia aceleró un proceso que venía gestándose, el cual deberá acomodarse, para calibrar el nuevo estándar. Pero lo que está claro es que esta realidad llegó para quedarse y con ella varias cuestiones a analizar. Entre ellas, el valor de la información.

La generación de gran cantidad de datos, los cuales circulan virtualmente en procesos desconocidos para todos nosotros –actores principales en la generación de los mismos– pone de manifiesto la necesidad de responder a preguntas como: ¿Quién resguarda la información? ¿Dónde quedan alojados los datos? ¿Quién tendrá acceso? Son cuestiones que no debemos pasar por alto, a la hora de actuar como usuario o generadores de información.

Mientras muchos ponen el foco en la generación de resultados, otros deben poner el talento en el back. Porque ya no queda duda del valor que tiene la información y su cuidado resulta clave para el desarrollo y la sustentabilidad de cualquier tipo de negocio.

Ya no hay tiempo para dudas: la ciberseguridad debe ser una prioridad de todas las organizaciones.



Ambientes seguros

En nuestro caso, los especialistas de ciberseguridad son claves a la hora de gestionar los negocios, acompañan todo el proceso, desde el inicio hasta el fin de la cadena de valor, generando ambientes seguros en términos de seguridad, desarrollando política internas, capacitando activamente, y generando concientización continua a equipos de trabajos interno, clientes, socios y proveedores.

Es por ello que nuestro departamento de IT tiene un programa continuo de capacitación

en la materia, dado que la velocidad de los cambios hace que siempre sea prioritario y dinámico, permitiendo garantizar a nuestros stakeholders el compromiso en la seguridad de la información con la que trabajamos. Una falla no solo pone en riesgo la operatoria sino también la imagen de marca y su prestigio.

En Lisicki Litvin, trabajamos en acompañar a nuestros clientes en la generación de espacios seguros, capacitando y recomendando las mejores prácticas a escala internacional. También realizamos implementaciones en transformación digital, con fuerte mirada en la seguridad de la información.

Lo que sucede es que la sociedad está mutando a un ritmo vertiginoso, el avance de tecnologías como *machine learning*, *blockchain*, *IoT* o las distintas aplicaciones de *Data Science* son claves para la prestación de servicios del futuro.

Pero “cambiar el chip” no es algo instantáneo, ni un *software* que se puede instalar. Debemos evaluar constantemente alternativas para acelerar nuestros procesos, pero sin poner en riesgo la integridad o la calidad.

Es importante que los clientes y nuestros integrantes comprendan los cambios, lo cual es una apuesta constante en nuestra organización. La tecnología en sí misma, sin un propósito, no es una inversión sino es un gasto. Por eso, en este contexto, no es posible desarrollar planes comerciales sin generar planes de seguridad de la información que lo acompañen, ya que ambos son prioritarios. De esa forma, a la ciberseguridad se incluye desde el momento cero. **M**

(*) Socia de Lisicki Litvin & Asociados

**SABEMOS QUE NECESITAMOS ENERGÍA
PARA CRECER. POR ESO, EXPLORAMOS
Y DESARROLLAMOS NUEVOS RECURSOS
PARA NUESTRO PAÍS.**



Usamos la innovación y la tecnología para operar de manera responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y limitando los impactos en el medio ambiente.



ALTA GERENCIA |

¿Tendencia o coincidencia?

GE: el fin del conglomerado

General Electric se está desmembrando. Para 2023, el famoso conglomerado estadounidense se convertirá en tres empresas separadas: una en salud, una en energía y una en turbinas de avión.

Toshiba, el conglomerado japonés fundado en 1875, anunció hace pocos días que también se partirá en tres empresas separadas. Lo mismo con Johnson & Johnson, que se partirá en dos.

Tienta pensar que estos desarrollos señalan que el conglomerado está muerto. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los gigantes tecnológicos. Amazon abarca *e-commerce*, *cloud computing*, producción de TV y películas y productos de almacén. Alphabet obtiene el grueso de sus ingresos de las búsquedas, pero también posee empresas que trabajan en descubrimiento de drogas, extensión de la vida, robótica, entregas con drones y vehículos autónomos. Incluso Facebook, que se concentró en redes sociales y mensajería, hace equipos para videojuegos y quiere convertirse en un gimnasio hogareño. Frente a estas compañías altamente diversificadas, sería más preciso concluir que GE fue simplemente un conglomerado equivocado. Durante sus 129 años, GE –centrada principalmente en la manufactura– incursionó en seguros, finanzas, televisión de aire y productos electrónicos de consumo general. Pero

desde hace bastante más de diez años, los accionistas vienen reclamando a algunas empresas industriales que se partan o vendan negocios no relacionados para poner más foco en sus operaciones centrales.

La respuesta de GE a estas preocupaciones era que su ventaja estaba en el *management*. Por el contrario, los gigantes tecnológicos actuales son excelentes en desarrollo de *software*. Por eso el nuevo programa de capacitación en *management* de GE es enviar a su gente a trabajar un tiempo como gerentes de producto en Google.

El final de un modelo

Los gigantescos conglomerados industriales parecen condenados a desaparecer. IBM, también, anunció un importante desprendimiento.

General Electric dio a conocer planes de partirse en tres compañías separadas: una dedicada a la salud, otra a la aviación y la tercera a la energía. La decisión se conoce pocos días después de que IBM se desprendiera del negocio de los servicios, el mismo que la salvara

de la quiebra en la década de los 90.

Ambas fueron imperios muy diversificados, con operaciones aparentemente inmunes a los shocks macroeconómicos en cualquiera de las regiones donde operaban, con negocios lo suficientemente estables como para compensar otros no tanto.

Pero no resultaron inmunes. El desmembramiento de GE, decidido por su CEO, Larry Culp, continúa destejiendo lo que fue, brevemente, la compañía más grande del mundo, un gigante construido por Jack Welch a finales del siglo pasado. Cuando golpeó la crisis financiera de 2008 el sucesor de Welch, Jeff Immelt necesitó para sobrevivir un rescate bancario de US\$ 130.000 millones.

La culpa del descenso de GE parece estar en operaciones desafortunadas y en un agujero negro de riesgos financieros que tomó cuando su crédito era equivalente al del Gobierno estadounidense. Usando su balance perfecto GE perdió miles de millones de dólares en todo tipo de operaciones, desde malas hipotecas hasta seguros para ancianos.

El nuevo modelo laboral

De cara a 2022, hay que invertir en innovación

El impacto de los esfuerzos en este campo realizados en los últimos años ha marcado un punto de inflexión en diversas industrias, impulsándolas aún más, e incluso repensando todo el concepto.

Por Hugo Giampietri (*)

Las compañías que hoy buscan dejar de hacer malabares con su capacidad de flexibili-

dad y reacción, y se animan a anticiparse a lo que se viene de cara a 2022, son aquellas que lograrán escalar su negocio, a través de la mejora en cuanto a su productividad y ex-

periencia de usuario.

En este sentido, según *The Era of Hyper Innovation*, el último estudio que realizó Citrix en Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania

y Países Bajos, gracias a la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo durante el año pasado, distintas industrias aumentaron sus ganancias en US\$ 678.000 millones.

Antes, innovar no solo estaba vinculado con mejorar la experiencia de trabajo dentro del edificio corporativo. Las compañías a la hora de innovar recurrían a otro tipo de acciones asociadas a mejorar el cómo son percibidas (desde el marketing, las carteras de productos, los canales digitales), más que el cómo trabajan (modalidades de trabajo híbrido, espacios de trabajo digitales, jornadas flexibles, etc). Sin embargo, en 2021 eso ya forma parte del pasado, es tiempo de examinar con creatividad el nuevo modelo laboral y resignificar el rol de la innovación.

Esta nueva era de hiper-innovación nos invita a repensar la colaboración entre las personas considerando modalidades híbridas, mediante nuevas herramientas que mejoraron muchísimo las interacciones entre pares. Tal es así que el 93% de los encuestados cree que el aumento de la colaboración por medios digitales logró que se escuchen más voces de la organización y se obtenga una mayor variedad de ideas.

Si bien muchos al comienzo se mostraron escépticos, los ejecutivos reconocen los beneficios del trabajo híbrido y se están apresurando a adoptar el modelo y nuevas herramientas que empoderen a los empleados para crear e innovar, donde sea que se encuentren.

De cara a 2022, es importante considerar al



momento de invertir, incluir en sus plataformas soluciones basadas en inteligencia artificial y *machine learning*, ya que son aliadas para comprender el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles son aquellas tareas tediosas y rutinarias para automatizarlas, además de definir patrones legítimos o no. A su vez, son tecnologías claves para los nuevos enfoques de seguridad que requiere el trabajo híbrido, siendo además el primer paso para que muchas compañías comiencen a conocer los beneficios de la inteligencia artificial, y apostar a largo plazo en más aspectos.

De hecho, según un estudio reciente de seguridad realizado por Citrix, el 96% de las organizaciones consultadas en Argentina dice que está implementando o planeando implementar nuevas tecnologías como IA o ML para

contribuir a la seguridad de la compañía.

De igual manera, la modalidad virtual trae la necesidad imperiosa de adoptar espacios de trabajo digitales que permitan a los colaboradores acceder a información y generar contenido en tiempo real, como una nueva manera colaborativa que se viene en el trabajo. Para este 2022, los encargados de TI están revisando su infraestructura de *server* y *networking storage*, buscando invertir en servicios de la nube, sobre todo pensando en *datacenters* híbridos con una mayor adopción *cloud*. Este tipo de inversiones aportará agilidad, flexibilidad y escalabilidad para responder a las necesidades de las empresas hoy en día, pero también mirando hacia el futuro.

Alcanzar los propósitos deseados no es algo que se logra por casualidad. Las compañías que empoderan a sus colaboradores a hacer su mejor trabajo, apostando por la tecnología y nuevas herramientas adecuadas que favorezcan una buena experiencia de usuario, son las que accederán a mejores resultados. Hoy sabemos que el 69% de las empresas invertirá más en I+D en los próximos 12 meses y el 28% mantendrá las inversiones actuales. En el plano local, ¿cómo afrontarán el nuevo año las compañías? Es fundamental que comprendan que tener una cultura de colaboración eficaz es la fuerza impulsora de la innovación que se viene.

(*) Principal Corporate Account Manager en Citrix

Reacciones encontradas

Relevo generacional y liderazgo femenino

Marta Ortega, hija de Amancio Ortega, fundador de Inditex, será la presidenta del consejo de administración de la empresa a partir del 1 de abril de 2022. Es la mayor empresa del IBEX35 por capitalización bursátil.

Por Gregorio Sánchez Marín (*)

También es la compañía internacional de distribución de moda con mayores ingresos y

una de las más grandes corporaciones a nivel mundial (puesto 398 en el ranking Global500 de Fortune). Acaba de renovar la estructura de su gobierno corporativo.

Los mercados, tan dados a la sobrereactuación en los últimos tiempos, no han acogido con agrado esta reestructuración y la cotización de los títulos de Inditex bajó más de un 6 % después del anuncio. Sin embargo, desde una perspectiva de gestión empresarial, y a la luz de las evidencias científicas en el ámbito del gobierno corporativo, la decisión se adivina bastante acertada por las diversas razones que a continuación explicamos.

Planificación estratégica

La sustitución de Pablo Isla por Marta Ortega

ALTA GERENCIA |

en la presidencia del consejo parece enmarcarse en un proceso de relevo meditado, de largo recorrido y minuciosamente planificado. Esto es señal de que cuenta con el beneplácito y la legitimidad de los principales actores de gobierno de la compañía.

La hija de Amancio Ortega conoce la empresa y tiene experiencia en su gestión: durante los últimos 15 años ha trabajado en diferentes puestos, responsabilidades y áreas del grupo Inditex.

Además, el relevo se produce en un momento óptimo, por la solidez de los resultados de la compañía y por la bien definida estrategia corporativa. Esto va a permitir a la nueva presidenta y a su equipo aprovechar *la ola* del modelo de éxito que ha venido desarrollando la compañía.

Gran corporación pero una empresa familiar. Con el nombramiento de Marta Ortega se materializa el relevo generacional de la familia dentro de la corporación. Amancio Ortega, de 85 años y con casi un 60% de participación directa en su capital social, manda un mensaje contundente a accionistas e inversores: en Inditex, la familia sigue siendo lo más importante.



será la máxima responsable y lo supervisará todo, en su calidad de presidenta dominical en representación de la familia Ortega.

Además, se incorpora un comité de dirección que estará compuesto por directivos experi-

mujeres que presidan una empresa del Ibex: Marta Ortega se sumará a Ana Botín de Banco Santander y Beatriz Corredor de Red Eléctrica. La figura de Marta Ortega puede ayudar a seguir visibilizando la presencia de la mujer en puestos de máxima responsabilidad de grandes corporaciones. Esperemos que esto pueda motivar y servir de guía a otras profesionales. Hay estudios que demuestran que el aumento de la diversidad de género en consejos y comités directivos fomenta la heterogeneidad en las habilidades y los estilos de liderazgo. Esto a su vez que contribuye a la mejora en la toma de decisiones corporativas y se relaciona positivamente con la rentabilidad y el valor de mercado de las compañías.

Tiempos nuevos

Está por ver si esta nueva estructura de gobierno corporativo es capaz de afrontar con éxito los principales retos de la compañía: Culminar la transformación digital.

Reconfigurar el modelo de tiendas.

Acelerar el giro hacia la sostenibilidad.

Competir con garantías con los gigantes globales del comercio *online*.

Quizás el principal punto débil de esta re-

{Desde las evidencias y buenas prácticas de la gestión empresarial, los aspectos positivos de la renovación de la cúpula directiva de Inditex parecen superar con creces potenciales debilidades.}

Las evidencias científicas de las investigaciones sobre los efectos del relevo generacional en la empresa familiar avalan esta decisión de transición. Hay estudios que han puesto de manifiesto que los niveles de rentabilidad y valores de mercado son superiores en aquellas empresas familiares dirigidas por miembros de la propia familia respecto a las que recurren a directivos profesionales externos.

Prudencia empresarial

Aunque el buen desempeño de Pablo Isla al frente de Inditex –primero como CEO y luego como presidente ejecutivo– puede generar dudas sobre si Marta Ortega estará a la altura de las circunstancias, lo cierto es que la reestructuración se está realizando con cierta prudencia.

Marta Ortega será la nueva presidenta del consejo, pero sin funciones ejecutivas. Así, no estará tanto en la gestión del día a día de la empresa (para la que se ha nombrado a un nuevo CEO, Óscar García Maceiras) pero sí

mentados y bien consolidados provenientes de las diferentes áreas y negocios clave de la compañía.

Vuelta a los orígenes

Con esta nueva estructura de gobierno Inditex vuelve al modelo iniciado en 1997 con el fundador y propietario familiar como presidente y un CEO ajeno a la familia. Aunque esta separación de poderes no es muy habitual en el ámbito del gobierno corporativo de las empresas cotizadas españolas, sí lo es en el contexto anglosajón.

Accionistas e inversores ven con buenos ojos este modelo, que viene avalado por los estudios que señalan que separar propiedad y gestión tiene efectos positivos en los resultados y el valor de las empresas al dotarlas de estructuras más ágiles e independientes para la toma de decisiones.

Otra mujer en la cumbre

A partir del 1 abril de 2022 serán ya tres las

estructuración está en la calidad del propio tándem Presidenta–CEO: ambos se estrenan en puestos de muy alta responsabilidad sin una contraparte fuerte y experimentada que les sirva de apoyo (como sí serían Pablo Isla o Amancio Ortega). Además, García Meiras tiene un perfil jurídico y escasa experiencia tanto en la compañía (llegó a Inditex hace menos de un año) como en el sector pues proviene de la banca.

Pero sobre el papel, y desde la perspectiva de las evidencias y buenas prácticas de la gestión empresarial, los aspectos positivos de la renovación de la cúpula directiva de Inditex parecen superar con creces sus potenciales debilidades. **M**

(*) *Catedrático de Organización de Empresas, Universidad de Alcalá*

Hacer mejores preguntas.

Buscar mejores respuestas.

Y construir un mundo
de negocios mejor.

En eso creemos en EY.



Casos destacados, historias de resiliencia



En 2021 la economía argentina finalizó con reactivación en la mayoría de sus sectores productivos y, para una parte importante de las ramas industriales, el último mes fue el mejor diciembre en al menos cuatro años, de acuerdo a datos del Ministerio de Desarrollo Productivo. La salida progresiva de la crisis sanitaria sin dudas colaboró en generar un contexto más alentador, que se refleja en parte en esta nueva edición del ya clásico anuario de *Mercado*. También los avances en estrategias de sustentabilidad dejaron su huella, así como las energías renovables y las finanzas "verdes" e inclusivas. Las alianzas y la sinergia público-privada vuelven a dar resultados destacables, en un mundo en que las redes son cada vez más imprescindibles.

Por supuesto, los servicios, principalmente los vinculados a *fintech*, *e-commerce* y tecnologías de vanguardia, dieron la nota y sumaron una veintena de ejemplos exitosos. La innovación es el gran motor y lo seguirá siendo, en esta era veloz y volátil. La resiliencia, por su parte, se instala como otro signo de los tiempos y se convierte en un atributo fundamental para salir adelante y diferenciarse de la competencia. *Los protagonistas de 2021* conforman un nutrido universo que no intenta ser exhaustivo, sino brindar ejemplos de desempeño positivo en los distintos sectores de la economía argentina.

El Dossier estuvo a cargo de Carina Martínez

Henkel, L'Oréal, LVMH, Natura & Co y Unilever

Alianza por la sustentabilidad

Henkel, L'Oréal, LVMH, Natura & Co y Unilever anunciaron en septiembre una nueva colaboración global para desarrollar en conjunto un sistema de evaluación y calificación del impacto ambiental para toda la industria de productos cosméticos. La meta es co-diseñar una propuesta que sea independiente de las marcas y que proporcione a los consumidores información sobre el impacto ambiental clara, transparente y comparable, con una metodología común basada en la ciencia. El nuevo sistema de evaluación y calificación buscará cumplir con las crecientes demandas de los consumidores de una mayor transparencia acerca del impacto ambiental de los productos cosméticos, en todo el ciclo del producto (fórmula, acondicionamiento y uso). El objetivo es mejorar la información que hay disponible para los consumidores

y permitirles tomar decisiones de consumo más sostenibles.

Para hacerlo, se creará un consorcio, abierto a todas las compañías de cosméticos que deseen unirse, que trabajará con la consultoría de sostenibilidad Quantis para asegurar una propuesta robusta y científica. La co-construcción de la metodología de evaluación y el sistema de calificación estarán guiados por y articulados alrededor de:

- Un método común para medir los impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida de los productos, respaldado por los principios de la "huella ambiental del producto" (el método científico PEF de la Unión Europea).
- Una base de datos común de impactos ambientales de ingredientes estándar y materias primas que se utilizan en fórmulas y acondicionamientos, así como durante el uso del producto.
- Una herramienta común que permita a cada marca calcular el impacto ambiental de los productos individuales y que pueda ser utilizada por personas no expertas.

- Un sistema de calificación armonizado, por ejemplo, utilizar una calificación que vaya de A a E, que le permita al consumidor comparar productos fácilmente. La metodología, la base de datos, la herramienta y el sistema de calificación serán verificados por terceros independientes.

Se pretende que esta iniciativa global esté abierta a todas las compañías de cosméticos, sin considerar su tamaño o sus recursos. Las cinco empresas convocantes unirán su experiencia y conocimientos para desarrollar metodologías de evaluación del impacto ambiental (como es el caso de Henkel, LVMH, Natura & Co y Unilever) y un sistema de etiquetado ambiental y social (como el que desarrolló L'Oréal).

Todas las compañías se beneficiarán del trabajo preexistente y están invitadas a contribuir con su propia experiencia.

El consorcio también consultará con expertos externos, como del ámbito científico, académico y de ONG, para asegurar la integridad continua del enfoque. El trabajo que desarrolle el consorcio se publicará y estará accesible

Axion Energy

Solo diésel con ultra bajo contenido de azufre

Axion Energy, la compañía de *downstream* de Pan American Energy, se destacó este año por convertirse en la primera empresa de energía en ofrecer dos tipos de diésel con ultra bajo contenido de azufre. Desde el mes de abril, todas las estaciones de la marca pasaron a ofrecer solo diésel que no contiene más de 10 partes por millón.

De esta manera, iguala en tecnología a los diésel *premium*.

Tal como comunicaron desde la marca, el azufre es el principal agresor de metales en un motor e impacta en el medio ambiente; cuanto menor contenido de azufre tiene el diésel, menores emisiones genera, mayor es la economía del combustible y más aumenta la vida útil del motor al disminuir considerablemente la corrosión.

Así, el nuevo diésel de Axion extiende la vida útil del motor entre un 30 y 40% y reduce las emisiones asociadas al uso del vehículo. Además, logra una considerable menor emanación de humos blancos en el arranque y menor emisión de hollín respecto de un diésel de 500 partes por millón de azufre, el cual fue eliminado de la oferta de las estaciones



de la marca.

El nuevo diésel se produce en la refinería de Axion en Campana que, tras una inversión de US\$ 1.500 millones, fue ampliada y modernizada. Este desembolso le permitió aumentar en 60% su capacidad de producción de gasoil y 50% de nafta, además de mejorar su calidad para llevarlos a los mayores estándares del mundo y anticiparse a las exigencias regulatorias argentinas que exigirán que, para

2024, el diésel de menor calidad tenga 350 partes por millón de azufre. Por otra parte, la empresa logrará reducir en 99% las emisiones de dióxido de azufre de la planta y obtener nuevos subproductos que la compañía ya está vendiendo a nuevas industrias.

Axion Diésel X10 se suma en la oferta al Quantum Diésel X10, el producto *premium* de la marca.

DOSSIER |

de forma voluntaria para los participantes del consorcio y todas las demás partes.

Cites

Inversión para prevenir el cáncer

Desde su creación, en 2013, hasta hoy, el Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social (Cites) tuvo claro su horizonte: potenciar el crecimiento del ecosistema emprendedor. Con este objetivo nació el *venture builder* de empresas de base científico-tecnológica de Grupo Sancor Seguros, buscando acompañar a diferentes proyectos, que planteen ideas innovadoras y que resuelvan los grandes problemas de la modernidad. "Actuando como *co-founders*, además de la inversión, le aportamos un soporte integral a los emprendedores que vienen del sector científico-tecnológico. Entendemos que es muy valioso para ayudar a tender ese puente entre la academia, la investigación, el sector



productivo y los emprendimientos", expresó en diciembre Nicolás Tognalli, *Managing Partner* de Cites, en el marco de su octavo aniversario.

Son varias las noticias destacadas de Cites para 2021. En octubre, lanzó una nueva convocatoria y anunció que, a través del Fidei-

comiso Financiero de Capital Emprendedor CITES I, busca invertir en los próximos tres a cuatro años US\$ 24 millones en *startups* en estadio temprano con mirada global, centradas en biotecnología, genética, bioinformática, ingeniería, inteligencia artificial, robótica e internet de las cosas, que apuntan a indus-

Mirgor

Nueva planta de insumos para la industria automotriz

El año 2021 representó para Mirgor una etapa de avance y consolidación en la industria nacional.

Por un lado, en el mes de junio, presentó el proyecto ONTEC por el cual construirá una planta industrial en Baradero, Provincia de Buenos Aires, para la producción de piezas especiales de apariencia para la industria automotriz. Para ello, la firma desembolsará US\$ 16 millones entre 2022 y 2023. El proyecto prevé la incorporación de 150 nuevos empleos directos en su primera etapa y su lanzamiento contó con la presencia del presidente de la Nación, Alberto Fernández, y autoridades nacionales y locales.

Esta iniciativa contempla la fabricación de piezas inéditas para la industria argentina, las cuales integrarán componentes plásticos de alta calidad con sensores y módulos electrónicos, producidos en las plantas de Mirgor en Río Grande, Tierra del Fuego. Se espera que este proyecto permita tanto sustituir importaciones como generar exportaciones a otros países de la región.

Por otro lado, Mirgor y la Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA) firmaron un Memorán-

dum de Entendimiento con el objetivo de promover el desarrollo y producción de piezas para aeronaves a escala local. Este memorándum refleja la intención de ambas partes de evaluar la viabilidad de que Mirgor pueda desarrollar componentes requeridos para el sistema IA-63 Pampa III.

La experiencia de la compañía en la industria automotriz, especialmente con el cum-

plimiento de la norma IATF, la posiciona en un buen punto de partida para comenzar a analizar desarrollos para la industria aeronáutica, teniendo en cuenta los requerimientos y exigencias específicas del sector.

Estas iniciativas son claves para el plan de crecimiento que Mirgor viene desarrollando en los últimos años en Argentina.





Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

DOSSIER |

trias como la farmacéutica, de dispositivos médicos, agricultura, alimentos, movilidad, entre otras; lo que hoy se conoce como *deep techs*. Se calcula invertir en tres o cuatro empresas por año, que se agregarán al portafolio existente.

Además, en diciembre, a través de Impulsa Futuro, el programa de Cites Impulsa, la incubadora de impacto para apoyar a emprendimientos, pymes y cooperativas innovadoras del país, anunció un desembolso de US\$ 200.000 en la incubación de *startups* que impulsen cambios y transformaciones sociales a través de la tecnología y la innovación, y permitan cambiar la matriz productiva.

De cara a las próximas tendencias en el sector durante 2022, Tognalli adelantó que "Todo lo que tiene que ver con tecnología para dispositivos médicos, nuevas tecnologías para medicinas, desarrollo de fármacos, proteínas alternativas y robótica será una tendencia en constante alza".

Tal es así, que en julio, Cites dio a conocer una inversión de US\$ 500.000 en Epiliquid, una *startup* que trabaja en herramientas oncológicas de precisión asequibles para lograr tratamientos específicos y personalizados para pacientes con cáncer. Su objetivo es desarrollar una tecnología que detecta biomarcadores epigenéticos que circulan en el sistema sanguíneo, y que será materializada en tests para el diagnóstico y seguimiento de

pacientes con cáncer en diferentes etapas de la enfermedad.

Se trata de una excelente noticia para el sector de la salud y la sociedad en general. Cada año se diagnostican 18 millones de casos de cáncer en el mundo, de los cuales 9,6 millones de personas mueren. Sin embargo, las posibilidades de un tratamiento exitoso aumentan drásticamente si se detecta la enfermedad en una etapa temprana; se estima que las posibilidades de curación en pacientes pueden aumentar hasta un 90% y la de tratamientos invasivos podrían reducirse en 70%.

El gran problema es que el diagnóstico temprano de determinados cánceres, como el de colon, mama y ovario, depende de métodos de detección y diagnóstico que no son lo suficientemente sensibles, son costosos e incluso dolorosos para las personas.

En este sentido, la propuesta innovadora de Epiliquid intenta introducir un método diferente, a través de una plataforma de diagnóstico sensible que permite la detección de estas patologías en etapas más tempranas, de manera precisa, logrando aumentar así las posibilidades de curación.

Los biomarcadores epigenéticos combinan las últimas herramientas para procesar ADN (biología molecular de primer nivel) con algoritmos bioinformáticos de última generación.

De esta manera, a través de un innovador

sistema, es posible detectar los biomarcadores en sangre de los pacientes con cáncer, lo que se conoce como biopsias líquidas, que son estudios poco invasivos y sin riesgos asociados al procedimiento ya que, para el paciente, consiste en una simple extracción de sangre.

El proyecto se desarrolla junto a un equipo de investigadores e investigadoras del Conicet y la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Toyota

Líder en producción, exportación y ventas

Con 73.567 unidades vendidas en la Argentina, que representaron un 20,7% de participación de mercado, Toyota se ubicó en el primer lugar de patentamientos en 2021, por primera vez en sus 25 años de historia en el país. Hilux, que lidera el segmento de pick ups medianas desde 2005, fue el segundo vehículo más vendido del año, con 27.129 unidades. La marca lideró otros tres segmentos con Corolla, SW4 e incluso Corolla Cross, aún a pesar de haberse incorporado al *line-up* de Toyota recién en abril. Etios y Yaris, por su parte, se

Shell

Doble de producción y triple de capacidad

En el último año, Shell Argentina duplicó su producción a 25.000 barriles de petróleo y triplicó su capacidad de producción instalada de 12.000 a 42.000 barriles diarios, con la construcción de una segunda planta de producción en su bloque de Sierras Blancas, que se suma a la que tiene en operación desde 2016. Esta obra empleó a más de 3.000 personas, con picos de 700 trabajando de manera simultánea.

De este modo, la firma avanzó en el desarrollo a gran escala de sus bloques Sierras Blancas, Cruz de Lorena y Coirón Amargo Sur Oeste, que inició en 2018. En el marco de su trabajo a largo plazo por el desarrollo de Vaca Muerta, la empresa proyecta tener ambas plantas abastecidas al máximo para fines de 2022, a través de un plan de perforación de alrededor de 30 nuevos pozos anuales.

En 2021, Shell Argentina anunció también el pase a desarrollo masivo de Bajada de Añelo, un bloque que opera con YPF como socia en la ventana de transición entre petróleo y gas de Vaca Muerta. La iniciativa generará 800 nuevos puestos de trabajo directos e indirectos e implica la construcción de su primera planta en esta área, con una capacidad de procesamiento de hasta 15.000 barriles diarios de petróleo (2.500 m³/d) y 70 millones de pies cúbicos de gas diarios. A la planta se conectarán los 12 pozos ya perforados y 16 nuevos que se harán en los próximos años para alcanzar el abastecimiento pleno de la planta para 2024.

Por otra parte, la compañía se encuentra próxima a comenzar la construcción de un oleoducto de 120.000 barriles (20.000 m³) de capacidad y de 105 km de extensión que

construirá durante 2022 para evacuar su producción desde Sierras Blancas, en Neuquén, hasta Allen, en Río Negro. Este proyecto marca el primer paso que da la empresa en el *midstream*, con el objetivo de contribuir a la ampliación de la infraestructura de evacuación de crudo en Vaca Muerta, uno de los principales cuellos de botella existentes en la cuenca, lo cual mejorará la eficiencia y reducirá los costos en el transporte de la producción.

En un contexto complejo, marcado por la pandemia, en los últimos años Shell Argentina mantuvo su plan de inversiones sin alteraciones significativas, con vistas al desarrollo a largo plazo de los recursos que Vaca Muerta ofrece al país y al mercado energético global en transición.



ubicaron entre los ocho vehículos más vendidos en 2021.

Además, por sexto año consecutivo, Toyota es la automotriz argentina que más produce y exporta. En 2021, marcó su récord histórico de producción en su planta industrial de Zárate con 142.525 unidades de Hilux y SW4. Del total, el 80% se destinó a la exportación a 23 países de Latinoamérica y el Caribe.

Para 2022, la filial de la automotriz japonesa planea aumentar su capacidad productiva en 27.000 unidades. Frente a una demanda cre-

ciente en la región, la planta industrial de Zárate producirá 167.000 unidades al año. Este incremento implica la incorporación de 500 nuevos puestos de trabajo directos y la creación de alrededor de 1.000 nuevos empleos en la cadena de valor, conformada por más de 260 proveedores y sub-proveedores nacionales de autopartes y componentes.

Desde el inicio de sus actividades en 1997, Toyota lleva producidas más de 1.600.000 unidades, de las cuales más de 1.100.000 se exportaron a la región. “Estamos comprome-

tidos con la creación de empleo de calidad, la integración productiva y la modernización tecnológica con foco en las nuevas formas de movilidad. Seguiremos potenciando el desarrollo de los vehículos electrificados en el camino hacia la neutralidad en carbono”, afirmó Daniel Herrero, presidente de la compañía.

En este sentido, en 2021 Toyota aumentó significativamente los patentamientos de vehículos electrificados, alcanzando el 88% de participación en el mercado argentino. Fueron 5.177 unidades de las versiones híbridas de Corolla, Corolla Cross, Prius, Rav4, CH-R y Camry, con un incremento del 400% respecto de 2019 y 277% respecto de 2020.

BBVA

Posicionamiento en banca sostenible

Según el Dow Jones Sustainability Index, BBVA es el banco más sostenible de Europa, y segundo del mundo. Para avanzar en la descarbonización, la entidad se ha comprometido a ser neutro en emisiones de carbono en 2050, no solo en sus propias emi-

Laboratorios Richmond

Inaugura una planta de productos de última generación

Laboratorios Richmond, empresa farmacéutica regional con base en Argentina, inauguró su nueva planta de alta potencia a la vez que colocó la piedra fundacional de otra, que nace a partir del Proyecto V.I.D.A. La planta inaugurada en diciembre brindará a la compañía la capacidad de fabricar productos sólidos orales de alta potencia, indicados fundamentalmente para el tratamiento de oncología y esclerosis múltiple.

Las instalaciones de esta nueva unidad productiva cuentan con una superficie total de 1.800 m² de los cuales 1.600 m² corresponden a producción y 200 m² a control de calidad y planta piloto.

Allí se elaborarán productos de última generación, lo cual contribuye al acceso a nuevos tratamientos y a la sustitución de importaciones. Tal como informaron desde la compañía, la planta cumple con altos estándares de calidad y preserva la seguridad de los operadores y el ambiente, lo cual facilitará la exportación a países de alto requerimiento regulatorio.

Por otro lado, y atendiendo a la urgencia que ha marcado el Covid-19 y el rol que ha tomado el laboratorio al respecto, el presidente de la Nación, Alberto Fernández, participó de la colocación de la piedra fundacional que dará inicio a una nueva planta modelo de biotecnología. La misma estará acondicionada con

instalaciones que permitirán producir de manera integral –desde la materia prima hasta el producto terminado– más de 200 millones de vacunas por año para atender no solo las necesidades que impone esta pandemia, sino las que puedan aparecer en el futuro.



DOSSIER |

siones (en que ya lo es) sino también en las de los clientes. En este sentido, el 5 de marzo de 2021 BBVA anunció que dejará de financiar el carbón en 2030 en las economías desarrolladas y en 2040 en las emergentes. Aseguró, además, que continuará apoyando la financiación de proyectos de energía renovable y sostenible para estas empresas con el fin de ayudarlas en su transición energética. Meses más tarde, en el marco de la COP26 que se celebró en Glasgow, ha fijado objetivos intermedios para descarbonizar su cartera en cuatro industrias intensivas en emisiones de CO₂ y anunció que reducirá entre 2020 y 2030 la intensidad de carbono de su cartera crediticia en un 52% en generación eléctrica; un 46% en la fabricación de automóviles; un 23% en la producción del acero; y un 17% en la producción de cemento. Estos sectores, junto al carbón, representan el 60% de las emisiones de CO₂ mundiales. El banco

se centrará en acompañar a sus clientes con financiación, asesoramiento y soluciones innovadoras en el esfuerzo conjunto de descarbonización.

Otro anuncio importante en esta materia se dio en julio, cuando la entidad financiera comunicó que canalizará € 200.000 millones en financiación sostenible hasta 2025. Esto supone doblar los € 100.000 millones, objetivo inicial anunciado en febrero de 2018.

A 31 de marzo de 2021, BBVA había alcanzado los € 59.000 millones en financiación sostenible, más de la mitad del monto comprometidos entre 2018 y 2025 para luchar contra el cambio climático y promover el crecimiento inclusivo. Trimestre tras trimestre, ha superado las previsiones en la originación de esta financiación sostenible. Así, la financiación de este tipo de operaciones sostenibles por parte de BBVA ha crecido a un ritmo 44% por encima de lo previsto.

Desde 2008 hasta marzo de 2021, el 77% de la financiación sostenible se ha destinado a la acción climática mientras que el 23% restante se ha dedicado al crecimiento inclusivo. Por segmentos, la originación de esta financiación procede mayoritariamente de *Corporate Investment Banking* (operaciones de banca de inversión y corporativa para grandes clientes) con un 67%; seguida de *Enterprises* (empresas) con un 16%; y *Retail* (cliente minorista) con un 17%.

Particularmente en la Argentina, en el año que cerró, BBVA amplió el financiamiento sostenible a Biosidus, otorgó un préstamo social a Laboratorios Temis Lostaló, lanzó una línea de Eco Préstamos a tasa preferencial y adhirió a la Red de Economía Circular de la Ciudad de Buenos Aires, entre otras acciones en este sentido.

Los Eco Préstamos fueron generados para estimular la compra de vehículos eléctricos.

Familia Millán

Un año de triple festejo

No caben dudas de que 2021 fue un año de consolidación de logros para la mendocina Familia Millán, una empresa familiar dueña de la cadena de supermercados Átomo, cuatro bodegas (Mosquita Muerta Wines, Bodega Los Toneles, Fuego Blanco y Abrasado), la olivícola Laur, la destilería Casa Tapaus y Carnes Millán, entre otras marcas.

Probablemente, la mayor alegría vino de la mano de la olivícola que, a finales de año, se alzó con el primer premio en el EVOO World Ranking y su producto fue reconocido como "el mejor aceite de oliva del mundo". El EVOO World Ranking identifica anualmente las 100 mejores olivícolas del globo y busca promocionar los aceites de oliva virgen extra más premiados en los 30 concursos internacionales llevados a cabo en el año en curso. En 2020, Laur había logrado un destacado tercer puesto y, en 2021, dio el batacazo al convertirse en la primera olivícola fuera de Europa en encabezar este prestigioso listado.

El ranking se lleva adelante desde hace unos 13 años y toma como base el sistema del WR W&S (*World Ranking Wine & Spirit*) creado en 1997 por *World Association of Journalists of Wine and the Spirit*. Las catas son a ciegas y realizadas por jurados internacionales especializados. El complejo sistema de clasificación permite saber qué aceites de oliva

virgen extra son los más galardonados del mundo y también las empresas involucradas, los mejores aceites por variedad o tipo y a qué zona del mundo pertenecen. De esta manera, los altos puntajes obtenidos por Olivícola Laur vienen sumando puntos para Argentina hace una década y colaborando así a que el país suba puntos en este ranking.

En 2021, Laur fue escoltada por Almazaras de La Subbética (de España) y Gallo Worldwide-Victor Guedes, quienes cerraron el podio de esta edición. Entre las 10 olivícolas galardonadas, tres pertenecen a España y otras tres a Grecia, mientras que Italia, Portugal y Turquía contaron con un representante cada uno.

Olivícola Laur fue fundada en el año 1889 en la zona de Maipú, Provincia Mendoza, y desde entonces es pionera en la elaboración de aceite de oliva extra virgen. Produce anualmente 600 toneladas de aceite, aproximadamente un millón de botellas, y exporta un 25% de la producción a China, Japón, Alemania, Canadá, Suiza, Brasil, Panamá, Uruguay, Paraguay, Chile, Costa Rica, la Isla Guadalupe (Caribe) y Estados Unidos.

En septiembre, Familia Millán ya había tenido motivos de festejo, cuando Bodega Los Toneles obtuvo un doble reconocimiento en los premios *Best of Mendoza's Wine Tourism* al alzarse con dos medallas de oro, el premio mayor, en las categorías "Excelencia en Restaurante, con Abrasado, y Excelencia en Arte y Cultura, con su galería de arte La Casona".



Impulsar el crecimiento.
Expandir las fronteras del negocio.
Mejorar la rentabilidad.

» ¿Cuál es tu desafío?



► Auditoría • TAX • BPO • Consultoría • HR • IT • Legales

60 Oficinas a nivel mundial

+2000 Profesionales

+1000 Clientes

auren

MEMBER OF THE
FORUM OF FIRMS

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

Antea
Alliance of independent firms

www.auren.com

DOSSIER |

cos, como autos, motos y monopatines, cada vez más utilizados en las calles de Argentina, y de paneles solares y electrodomésticos con eficiencia energética A o superior. Además, la entidad ofrece una línea sustentable de préstamos prendarios para autos eléctricos e híbridos, con una tasa fija del 29% TNA, con plazos de 12 a 36 meses. En 2021, BBVA Argentina obtuvo también el certificado Clean CO₂, una garantía de la compensación de las emisiones que efectúa durante todo el año anterior, y la acredita como una organización neutra en emisiones. Se trata de una acción en línea con el contrato de cinco años que firmó junto a Central Puerto, por la compra de energía renovable al Parque Vientos la Genoveva II de Bahía Blanca. Es así una de las entidades financieras pioneras en sumarse al Mercado a Término de Energías Renovables.

FPT Industrial

Récord de producción en Córdoba

En el mes de agosto, la fábrica de motores de FPT Industrial en Ferreyra, Córdoba, llegó a 100.000 productos exportados, en un año que será registrado, además, por haber alcanzado el mayor volumen productivo de su historia.

Si bien la planta de maquinaria agrícola (Case IH y New Holland Agriculture) y los vehículos comerciales (Iveco), que completan el Polo Productivo de CNH Industrial en Córdoba, utilizan los motores producidos por FPT en la Argentina, el foco de la fábrica de motores está puesto en la exportación. El 80% de lo producido tiene por destino países como Brasil y México.

La fábrica fue inaugurada en 2012 y el desempeño está guiado por los criterios establecidos por *World Class Manufacturing*, una de las normas de calidad y gestión más importantes de la industria manufacturera global que impacta positivamente en eficiencia productiva y en el medio ambiente.

Este 2021 será recordado por la compañía por este logro en la exportación, aunque hay otro número que también quedará escrito en la historia de CNH Industrial y FPT: la producción de unos 26.000 motores, un volumen que equivale a un incremento del 100% respecto del año anterior y que supera categóricamente los volúmenes producidos desde la apertura de la fábrica. Desde 2019, la planta incrementó en 50% el número de colaboradores y abrió un tercer turno productivo para determinados procesos de mecanizado.

También en 2021 se destaca el apoyo recibido de la casa matriz que permitió a CNH Industrial Argentina capitalizarse en US\$ 180

Santander

Nuevas empresas, expansión e inversiones

2021 fue un año de inversiones, expansión y lanzamientos para Santander Argentina. En el mes de mayo, dio a conocer la entrada al país de Santander Consumer, la empresa de financiación al consumo de Grupo Santander, que desembarcó con un plan de inversión inicial de más de \$1.500 millones para financiar el consumo y la creación de 130 puestos de trabajo, en los próximos años. La firma, presente en 23 países de Europa y América, es referente para fabricantes de automóviles, concesionarios, distribuidores y comercios. En Argentina ofrece productos entre los que se destacan créditos a empresas, prendarios, préstamos para financiación de stock a concesionarios y créditos personales para consumo.

También, Santander Consumer ofrecerá Cockpit, la plataforma que agiliza la gestión de inventario de los concesionarios de autos, integrada con los principales portales de e-commerce del mercado.

El mes de octubre llegó con el lanzamiento de Superdigital, una app que apunta a la inclusión financiera. Esta plataforma 100% digital tiene su foco en América Latina, donde hay alrededor de 300 millones de personas no bancarizadas o con insuficiente acceso a servicios y productos financieros. Los clientes

pueden hacer transacciones *online*, chatear con otros usuarios de la aplicación, dividir gastos entre grupos, recibir de manera automática alertas sobre su salud financiera, realizar transferencias, pagar facturas, cargar la tarjeta Sube, entre otras acciones. Como novedad, permite gestionar hasta cinco cuentas virtuales.

La compañía pertenece a PagoNxt, *fintech* que aglutina los negocios de pagos de Grupo Santander.

La llegada de estas dos compañías se suman a Getnet, la empresa de pagos / cobros, que comenzó a operar en el país el año anterior (2020).

Para el año próximo, Santander Argentina prepara la salida al mercado de Openbank, el banco 100% digital del grupo.

Estos lanzamientos van en concordancia con su plan de inversiones en digitalización, el cual fue anunciado por su presidenta, Ana Botín, en el marco de su visita al país en el mes de noviembre. El mismo contempla unos US\$ 225 millones en la Argentina para los próximos tres años y está orientado a desarrollos tecnológicos.

“En 2022 seguiremos dando forma a nuestro ecosistema. Ya lanzamos Getnet, Superdigital y Santander Consumer. El año próximo

saldrá plenamente al mercado Openbank. En el último año y medio inscribimos cinco nuevas empresas en la Argentina, más que en los últimos 15 años”, destacó el CEO y *Country Head* de Santander Argentina, Alejandro Butti al cerrar el año 2021.

Además, resaltó que el 90% de las transacciones de Santander ya son digitales o automáticas, al igual que el 83% de sus ventas. Como complemento a su estrategia de inclusión, en octubre se lanzó “Santas Finanzas”, un canal de *podcast* sobre educación financiera, en el cual se desarrollan conceptos, ideas y *tips* de servicio aptos para todo público, que buscan contribuir a una mejor toma de decisiones económicas.

En Argentina, Santander desarrolla diversas iniciativas que tienen por objetivo ayudar a las personas a tomar decisiones de manera informada, responsable e independiente en sus finanzas. Entre ellas se destacan los talleres para clientes y no clientes, a través de la red de educadores financieros, voluntarios que previamente se capacitan en Academia, la plataforma de formación interna de Santander Argentina. En 2021, se trabajó con foco en microemprendedores, personas con discapacidad, adultos mayores y en la economía familiar.

BRINDAMOS POR LOS 130 AÑOS QUE PASARON Y POR LOS 131 QUE COMIENZAN.

CAMBIÓ TODO,
PERO NO CAMBIÓ NADA



**CERVECERÍA
Y MALTERÍA
QUILMES**

DOSSIER |

millones y contar con otros US\$ 20 millones adicionales, que se sumaron para fin de año. La fábrica de FPT Industrial de Córdoba produce dos familias de motores con destino de exportación, los NEF y los Cursor, cada uno con varias versiones. Los motores NEF 4 y 6 junto con los Cursor 9, 10, 11 y 13 se utilizan para la producción de maquinaria agrícola. Los motores NEF 6 y Cursor 9 y 13 forman parte de vehículos comerciales.

A escala global, CNH Industrial se encuentra en pleno proceso de cambio estratégico. En enero de 2022, comenzó a cotizar oficialmente en la Bolsa de Nueva York (NYSE) y en Euronext Milán de Borsa Italiana, como un actor totalmente centrado en la agricultura y la construcción. La firma es casa matriz de las marcas Case IH, New Holland Agriculture, CASE Construction Equipment y New Holland Construction, así como de las innovaciones y servicios que las impulsan. Este nuevo comienzo es el resultado de una operación estratégica planificada desde

hace tiempo para separar los negocios "On Highway" (producción y comercialización de camiones, buses y motores, mediante Iveco Group) y "Off Highway" de CNH Industrial.

En este marco, Iveco, escindida ahora de CNH Industrial, realizó su primera presentación formal en la Argentina a comienzos de 2022. El nuevo grupo nace con el objetivo de responder con mayor velocidad y capacidad innovadora a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la movilidad y el transporte.

Laboratorios Bagó

Con Bagóvit, se instala en el negocio de belleza capilar

A través de su poderosa marca Bagóvit, durante 2021, Laboratorios Bagó presentó nue-

vos productos que ampliaron su porfolio de cuidado de la piel y, a partir de noviembre, se metió de lleno en el negocio de belleza capilar, tras el lanzamiento de una nueva línea que contempla champú y acondicionador, en envase de 350 ml, tratamiento y crema para peinar. Apalancándose en su marca estrella, el laboratorio nacional busca posicionarse en un mercado competitivo y cooptado por fuertes marcas internacionales. Esta primera línea cuenta con cinco variedades de activos y fragancias: "Nutrición Profunda", "Reparación Intensiva", "Pelo Largo y sin Frizz", "Color Radiante" y "Brillo Sublime", todas con base de vitamina A, que caracteriza los productos de Bagóvit. La línea no fue testeada en animales es hipoalérgica y no contiene parabenos. En cuanto a cuidado de la piel, la compañía lanzó durante el año pasado productos destacados, como Facial Pro Bío Anti-Manchas, para prevenir y reducir la apariencia de las manchas del rostro, cuello y escote, y Bagóvit A Serum Anti-Estrias, que promete redu-

Cervecería y Maltería Quilmes

600% de crecimiento de sus plataformas de e-commerce

Cervecería y Maltería Quilmes cumplió 131 años, inició un proceso de transformación basado en datos y tecnología y alcanzó un hito histórico: sus plataformas de e-commerce, Craft Society, Appbar y Siempre en Casa, tuvieron un crecimiento cercano al 600%. Además, lanzó BEES, una plataforma digital para que pequeños y medianos comercios compren sus productos de forma simple y rápida desde donde estén y en cualquier momento.

El año pasado fue también el de los grandes lanzamientos. En octubre, inauguró un bar y museo en su primera e histórica sala de cocimiento de cerveza, un edificio que data de 1890. Además sumó nuevas propuestas, como la cerveza internacional Goose Island, Michelob Ultra, baja en carbohidratos, y la variedad Doble Malta de la familia de marca Quilmes.

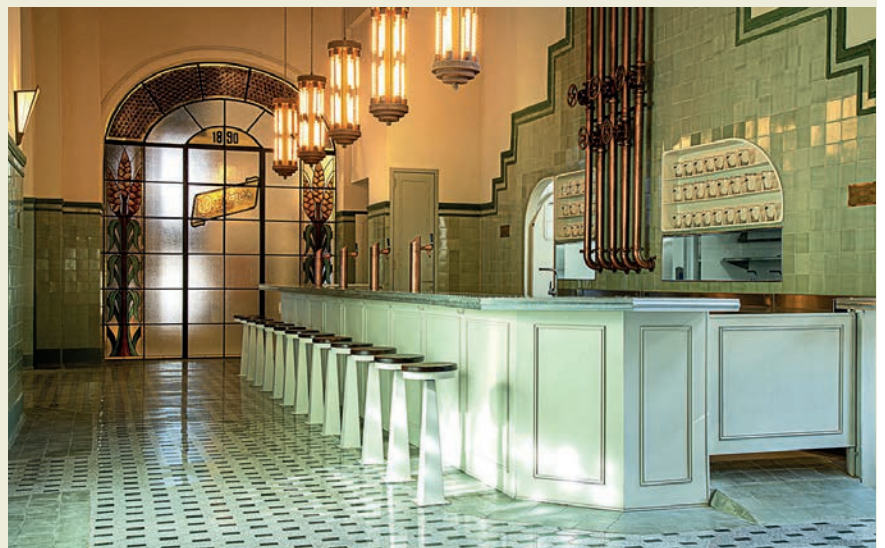
En sustentabilidad, tuvo varios hitos en su meta de un crecimiento inclusivo junto a todo el ecosistema. Inauguró el Parque Eólico Budweiser y se convirtió en la primera compañía de consumo masivo en utilizar 100% energía eléctrica renovable en toda su producción; lanzó la 2° etapa de Sumá Nativas, proyecto de revegetación de las hectá-

reas degradadas por los incendios de 2019 en Mendoza, con el fin de restaurar la biodiversidad y el ciclo del agua; y consolidó su proyecto de agricultura sustentable en el que 1.187 productores adoptaron buenas prácticas agropecuarias. Además, incorporó a su porfolio Patagonia Sendero Sur, la primera cerveza orgánica certificada de la Argentina, y su billetera virtual Vale, para envases retornables, se expandió en seis ciudades, lo cual

permitió recuperar 150.966 botellas.

Por su parte, Valor, la plataforma de impacto social de la compañía, escaló a otros puntos del país, y hoy trabaja con 365 organizaciones de la sociedad civil e incuba 48 proyectos.

Para acompañar a la comunidad se donó un centro de vacunación en el Municipio de Quilmes que aplicó más de 151.000 dosis y se fortaleció al centro de Zárate.



cir, aplanar y suavizar las estrías instaladas. Además, con la llegada de la temporada de verano, sumó a su cartera dos nuevos productos para el cuidado de la piel: un protector solar FPS 50 en *spray* y un facial antimanchas.

Biogénesis Bagó

Nuevo banco de vacunas para fiebre aftosa

Biogénesis Bagó, la compañía de biotecnología especializada en el desarrollo, producción y comercialización de productos para la sanidad y productividad animal, perteneciente a Grupo Insud, inauguró en junio sus instalaciones del banco de vacunas para fiebre aftosa

La instalación es una reserva estratégica de antígenos y vacunas única en Latinoamérica y amplía su capacidad de respuesta a emergencias a 60 millones de dosis de vacunas contra la fiebre aftosa, con posibilidad de ampliación acorde a las demandas futuras.



Tiene el objetivo de atender la necesidad global de contar con vacunas de “clase mundial” para actuar frente a emergencias sanitarias y acompañar la evolución tecnológica. Cuenta con medidas de seguridad y monitoreo de características especiales, con 20 tanques que permiten almacenar en nitrógeno líquido a -180°C antígenos ultra concentrados. Estos constituyen la materia prima crítica para formular vacunas con garantía de potencia y seguridad en un plazo no mayor a una semana –mientras que la elaboración

de una vacuna con un esquema tradicional lleva al menos tres meses– y de esta manera poder atender cualquier emergencia que lo demande, en cualquier lugar del mundo, de manera inmediata.

La evolución de Biogénesis Bagó como líder global posiciona a la compañía como una de las únicas empresas a escala mundial con capacidad de producción y abastecimiento con productos de clase mundial seguros y eficaces. “Esto es el resultado de la vasta trayectoria e inversión constante de la compañía en

Telecom

Renueva su estrategia de marca

En el marco de su proceso de transformación digital, que busca generar una experiencia convergente de servicios y de atención omnicanal a los clientes, Telecom consolidó una nueva identidad visual institucional y también de sus productos y servicios, integrando su operación en tres marcas: Personal, Flow y Telecom. De esta manera, la firma busca despegarse de la imagen de telco tradicional y presentarse como un ecosistema de plataformas. En esta nueva estructura, cada marca representa un concepto, además de un servicio.

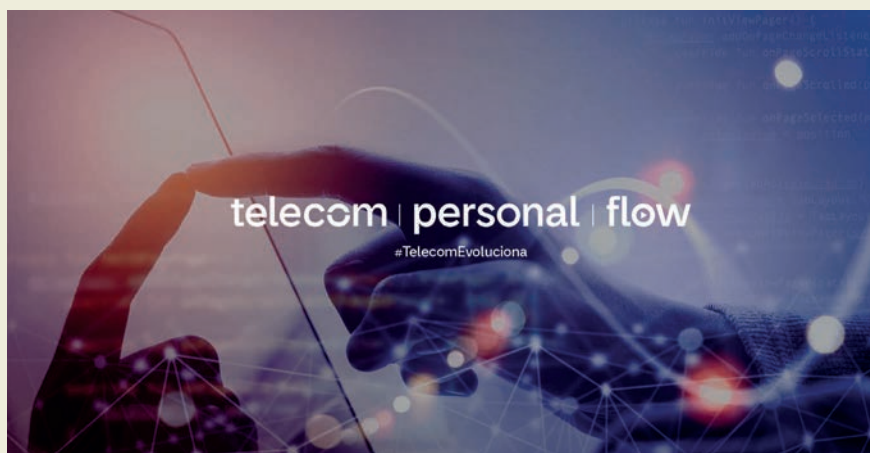
Personal, la conectividad: Internet ya no es fijo o móvil. Es una experiencia total, sin fronteras, dentro y fuera, en el trabajo, en el hogar, en movimiento y en cualquier dispositivo. Con estos principios y como parte del proceso de integración de marcas, Personal comprende todos los servicios de conectividad, que se brindaban mediante las marcas Fibertel y Fibertel Lite.

Flow, el entretenimiento: en la plataforma de

contenidos en vivo y *on demand* convergen opciones de TV abierta, películas, series, video, *gaming* y música, últimos lanzamientos y clásicos. En este proceso de integración de marcas, Flow incorpora todos los servicios de TV paga y asume nominativamente los de la marca Cablevisión.

Telecom, soluciones corporativas: la unidad de

negocios B2B comenzó a presentarse como Telecom, asumiendo los servicios antes denominados con la marca Fibercorp. Además de la red fija-móvil, pone a disposición servicios tecnológicos, digitales, IoT y de telecomunicaciones a más de 170.000 grandes, medianas y pequeñas empresas, profesionales y organismos públicos.



DOSSIER |

la lucha contra la fiebre aftosa y del trabajo conjunto con organismos científicos y técnicos de Argentina y centros de referencia globales. Al mismo tiempo, la cooperación público-privada ha permitido el desarrollo de profesionales altamente calificados que son la base de la evolución tecnológica de la empresa”, destacan desde la compañía.

Este proyecto es parte de un plan de inversión y desarrollo tecnológico para ampliar la capacidad productiva y estándares de calidad de las plantas, que contempla a futuro la realización de otras obras de relevancia en la planta de Garín, a fin de sostener la expansión global de la compañía.

Por otra parte, un mes antes, en mayo 2021, Biogénesis Bagó dio a conocer Bioconecta, una plataforma colaborativa para estar más cerca de los productores. Ofrece a los productores ganaderos descuentos exclusivos de sus productos veterinarios específicos para cada época del año, a los que podrán acceder todos los productores ganaderos.

La nueva herramienta digital busca facilitar y hacer más accesibles los productos de la compañía, fomentando así la implementación de planes sanitarios en tiempo y forma.

Itaú

Con Cuenta Chat, aumenta 50% su cartera

En el marco de su proceso de transformación digital, Itaú lanzó en 2021 CuentaChat, una solución para realizar operaciones bancarias de forma eficiente y 100% digital. Se trata de un producto dirigido a un público que busca simplicidad a la hora de hacer uso de su dinero. Es un servicio seguro, gratuito, cuya comunicación está 100% encriptada. Desde su lanzamiento, logró obtener más de 180.000 nuevas cuentas activas por lo cual permitió a Itaú incrementar en 50% su base total de clientes.

La solución evolucionó las funcionalidades a partir de la escucha de las opiniones de los clientes.

Otro ejemplo de cómo la tecnología está reconvirtiendo el negocio financiero y cómo Itaú la está incorporando es su modelo de Agencia Digital, que se encuentra en continuo crecimiento, brindando un servicio remoto y personalizado a gran parte de su cartera de clientes.

Su plan de inversión digital a mediano plazo

le permitió tener una renovada plataforma de canales digitales y remotos los cuales evolucionan permanentemente a través de equipos multidisciplinarios, que actúan bajo metodologías ágiles, tanto en forma local como regionalmente, en colaboración con su casa matriz y las demás unidades de Itaú en Latinoamérica. La inversión no es solo tecnológica sino también en capacitación y entrenamiento de su personal, para diseminar la cultura digital en la organización.

Sanofi

Inaugura un laboratorio de calidad en Morón

En octubre de 2021, el laboratorio francés Sanofi, especializado en tratamientos, medicinas y vacunas, inauguró su Laboratorio de Calidad ubicado en el Parque Industrial la Cantábrica, en Morón, Provincia de Buenos Aires.

El nuevo laboratorio lleva a cabo controles de calidad fisicoquímicos y microbiológicos. Está emplazado en un predio de 1.700 m² y está destinado al control de calidad de medicamentos para diferentes patologías.

Día

Más de US\$ 100 millones para las tiendas

La cadena de supermercados de proximidad Día anunció en octubre su plan de inversión y creación de empleo en Argentina, para el periodo comprendido entre 2021 y 2023. Este proyecto implica un desembolso de US\$ 100 millones, para la apertura y remodelación de su red de tiendas y generará 3.000 nuevos empleos (directos e indirectos).

El anuncio fue realizado durante la visita al país de Stephan DuCharme, presidente ejecutivo de Grupo Día. DuCharme, además, acompañado por Martín Tolcachir, CEO de Día Argentina, mantuvo un encuentro con el presidente de la Nación, Alberto Fernández, el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, y el secretario de la Pequeña y Mediana Empresa, Guillermo Merediz, durante el cual presentaron los principales lineamientos de las inversiones, que se encuentran en plena ejecución.

Actualmente, la red de tiendas de Día Argen-

tina suma más de 900 locales. El proyecto de remodelación se llevará a cabo en siete provincias: Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes, Santa Fe, Chaco, Jujuy y Salta. En cuanto a las aperturas, permitirán ampliar de manera sig-

nificativa su presencia local.

El plan de inversión también contempla un nuevo centro de distribución que abastecerá a las nuevas tiendas.





Russell Bedford
taking you further

*Conocimiento local,
alcance global.*

te llevamos más allá

**AUDITORÍA - CONSULTORÍA - IMPUESTOS - TAX & LEGAL
SERVICIOS ACTUARIALES - OUTSOURCING**

Juana Manso 555 6° piso - info@russellbedford.com.ar - +5411 4316-8800
www.russellbedford.com.ar

DOSSIER |

La construcción del laboratorio demandó dos años y una inversión de US\$ 7 millones, de los cuales 70% correspondió a infraestructura y construcción y el 30% a equipamiento. El 60% de los equipos e insumos adquiridos son de industria nacional y en la construcción estuvieron involucradas 49 empresas. El proyecto demandó más de 100.000 horas de trabajo e incluyó a 225 personas entre proveedores, trabajadores directos e indirectos. La elección de la zona y el predio respondió a una decisión estratégica de la compañía dado que el 80% de los trabajadores del laboratorio viven en la zona oeste del Conurbano Bonaerense.

Actualmente el laboratorio emplea a 40 personas entre profesionales, técnicos y personal auxiliar, aunque también incorpora el soporte de diferentes servicios tercerizados.

El laboratorio de calidad es un proyecto indispensable para Sanofi para abastecer el mercado local de medicamentos, dado que los productos requieren un estricto control de calidad previo a su liberación al mercado, tanto para los lotes de los productos importados, como para aquellos que son producidos en la Argentina.

Sanofi cuenta, además, con una planta industrial de producción de vacunas en la localidad de Pilar, Buenos Aires, que es la única que produce antígeno de hepatitis B para las vacunas pediátricas hexavalentes de Sanofi Pasteur del mundo.

Algunas de las marcas más reconocidas de productos de venta libre de la empresa en Argentina son Allegra, Bisolvon, Buscapina, BuscapinaFem, Dulcolax, Enterogermina y Pharmaton.

Movistar

Enciende su red con tecnología Open Ran

Uno de los hechos más destacados de Telefónica Movistar durante 2021 en la Argentina se dio en el mes de marzo, momento en que puso en funcionamiento la primera red de comunicación móvil de Sudamérica basada en tecnología Open Ran.

Junto con IBM, la compañía ha realizado la integración de los sistemas, reuniendo componentes de múltiples proveedores de *software* y *hardware*, incluidos con Altiostar, QCT, Gi-



gatera y Kontron, pre-integrando la solución y permitiendo una implementación punta a punta. El despliegue facilitará la incorporación de servicios innovadores y de futuros desarrollos tecnológicos a través de un ecosistema de proveedores abierto. Esta primera red alcanza a 81.000 habitantes en la ciudad de Puerto Madryn, Chubut.

Open RAN significa Open Radio Access Network (RAN), una red de acceso móvil de radio con arquitectura abierta que conecta un dispositivo (celular, *tablet* o computadora) con el núcleo de la infraestructura de red. Estas redes combinan *software*, *hardware* e interfaces abiertas, generando un mayor ecosistema de proveedores para facilitar una innovación más rápida y la adopción de servicios diferenciales a los clientes. Se trata de la tecnología de red de acceso radio más avanzada, que permite la interoperabilidad, es decir, convierte a la red radio en un entorno *cloud* abierto en el cual múltiples proveedores pueden participar para generar una mejor y más

eficiente red de servicio. El uso de Open Ran está creciendo en toda la región y también se está validando en Alemania y Reino Unido. Esta tecnología es clave tanto para la cobertura en zonas rurales o con poca densidad de población como para las zonas de mayor densidad de tráfico. La presencia de un ecosistema de red abierto facilitará una mayor digitalización en línea con el Nuevo Pacto Digital que impulsa la compañía.

"Para Movistar es esencial evolucionar la arquitectura de red hacia un modelo abierto de Telco *Cloud* basado en un ecosistema abierto de proveedores, que permita generar una base sólida para desarrollar en un futuro el despliegue de 5G y, a la vez, incorporar servicios innovadores de la mano de pequeñas empresas que puedan utilizar la mayor accesibilidad de una tecnología abierta", comentó Adrián Di Meo, director de Tecnología (CTIO) de Movistar.

Por otra parte, en agosto, Movistar y Sion anunciaron un acuerdo en pos de ampliar la conectividad, promover la inclusión y acortar la brecha digital. A través de este convenio se contará con una mayor velocidad de navegación a través de redes de banda ancha ultrarrápida, gracias a un modelo de colaboración capaz de ser replicado en otras regiones. El acuerdo involucra una inversión de \$9.500 millones, que estarán enfocados en la construcción de nuevas redes de acceso y/o readecuación de las mismas, en un plazo de tres años. También contempla la comparti-

Danone

Transformación digital en sus canales

Danone dio a conocer los resultados del plan de transformación digital que puso en marcha a partir de 2020 así como el desarrollo de nuevos canales de venta y logística tanto B2B como B2C. Este proceso le dio la oportunidad de alcanzar nuevos clientes, desarrollar estrategias diferenciadas y *clusterizadas*, y contar con recursos humanos y tecnológicos más eficientes.

En cuanto a B2B, se lanzó Tienda La Serenísima, su canal de venta digital para comercios minoristas. Así, se duplicó la base de clientes compradores a través de herramientas digitales, lo que aumentó la facturación de la empresa en un 1,6% y en menos de un año alcanzó a más del 15% del mercado argentino. Además, se digitalizó la comunicación con

fuerza de venta, supervisión y fleteros de La Serenísima. Mediante una aplicación, es posible visualizar noticias y chequear la disponibilidad de los planogramas, entre otras funciones. La aplicación de contacto digital desarrollada especialmente para fleteros permite tener una comunicación *online* y más eficiente y realizar capacitaciones ad hoc, digitales y programadas.

En cuanto a los canales B2C, se lanzó "La Serenísima va a tu casa", portal de ventas *online* de productos lácteos. Con un continuo proceso de aprendizaje de los nuevos canales digitales se incrementó la tasa de conversión BTC y se logró obtener muy buenos resultados de recompra (43%).

G R U P O
VACCARO

LÍDER EN BARRIOS PRIVADOS



**+ DE 75 AÑOS
EN EL MERCADO**



**+ DE 1.500
FAMILIAS MUDADAS**



**7 BARRIOS PRIVADOS
DESARROLLADOS**

HARAS MARÍA VICTORIA
Atahualpa O5, Moreno

OFICINA CENTRAL CASTELAR
Av. Sarmiento 3110

MARÍA EUGENIA R&V
Int. Corvalán 2302, Moreno

☎ 4661 4404 📞 11 5053 5918

info@grupovaccaro.com / WWW.GRUPOVACCARO.COM /   

DOSSIER |

ción de infraestructura entre las dos compañías para llegar con mayor velocidad y eficiencia a los clientes, a través de una oferta integrada de servicios de comunicaciones.

Susana Balbo

Innovaciones de bajo y cero alcohol

Durante 2021, Susana Balbo presentó dos nuevos productos que responden a una tendencia de consumo más saludable.

Uno de ellos constituye un nuevo integrante de la familia Críos y es el primer varietal de la bodega elaborado a base de Chenin con bajo contenido alcohólico. El otro es Envero, su primera bebida sin alcohol elaborada a base de uvas. Envero ofrece una variedad Torrontés y un rosé de Cabernet Sauvignon, ambos con ligeras burbujas.

La elaboración de Envero requirió de la creación de una nueva categoría en el Instituto

Nacional de Vitivinicultura ("Refresco 100% natural en base a mosto de uva"), ya que no existía regulación para un producto de estas características en Argentina. Esta bebida no contiene colorantes artificiales, jugo de otras frutas, aromatizantes, ni conservantes; está elaborada únicamente con uvas y agua purificada. "Envero se creó pensando en aquellas personas a las que les gusta conectar con la naturaleza, que hacen actividades al aire libre y son conscientes sobre su alimentación, les gusta comer rico y probar nuevos sabores –explica Ana Lovaglio Balbo, gerenta de Marketing de Susana Balbo-. También son una excelente alternativa para embarazadas, personas que no pueden consumir alcohol por problemas de salud y para aquellos padres que quieren compartir con sus niños una bebida sana y rica, sin caer en la gaseosa o en los productos con ingredientes, sabores y colores artificiales". En cuanto a Críos Chenin Bajo Alcohol, viene de la mano de un varietal que la gente conoce y la bodega no tenía como varietal puro.

Es un vino que no está desalcoholizado. La uva fue cosechada más temprano para que tenga un alcohol más bajo. Además, durante la fermentación se utilizaron levaduras seleccionadas que consumen mucha azúcar y producen poco alcohol.

Sector gastronómico

La creatividad como sustento

Si de resiliencia hablamos, el sector de gastronomía es uno de los que más historias tendría para contar, en los dos últimos años de crisis sanitaria. Las medidas de aislamiento y el temor de los comensales en un contexto pandémico obligaron a pensar "fuera de la caja", innovar y adaptarse, para seguir en carrera.

Este fue el caso de Raíces, un restaurante de comida casera, emplazado en un edificio de 1916 del barrio porteño de Saavedra, que re-

Bayer

Inversiones por US\$ 156 millones

En octubre, Bayer dio a conocer su plan de inversiones a tres años, que contempla un desembolso de US\$ 156 millones. El objetivo es optimizar los procesos productivos en las seis plantas operativas que tiene en el país, que impactarán en mayor innovación, digitalización y sustentabilidad.

Como parte de este plan se potenciará la capacidad productiva y la gestión operativa de las plantas industriales de Pilar, María

Eugenia (Rojas) y Zárate. Decenas de pymes argentinas serán parte esencial en la implementación de este proceso, ya que el 70% de la inversión será contratada localmente.

En la planta de productos farmacéuticos de Pilar, la empresa aumentará las inversiones y de este modo ampliará su capacidad productiva, lo cual permitirá potenciar el abastecimiento del mercado local y atender la demanda de otros países de América Latina,

como también de China y el sudeste asiático. En la planta de productos para protección de cultivos ubicada en Zárate, Provincia de Buenos Aires, se desarrollarán proyectos innovadores para nuevos empaques que promuevan la sustentabilidad, además de expandir y modernizar el equipamiento para incrementar la producción local y sustituir importaciones.

En la planta María Eugenia, de la localidad de Rojas, se incrementará la producción a través de inversiones para continuar ampliando la capacidad de procesamiento de semillas de maíz. Incluye una nueva línea de acondicionamiento para el nuevo maíz Vt4 Pro, la construcción de una nueva sala de control para la torre de clasificación, el mejoramiento del proceso de curado de semillas y la mejora de procesos con impacto en la sustentabilidad. Parte de esta inversión hará foco en desarrollar procesos innovadores que buscarán alcanzar el objetivo de la compañía de convertirse en una organización sin emisiones de carbono para 2030 y reducir el impacto de gases de efecto invernadero en la agricultura en un 30% para el mismo año.



adaptó su modelo de negocios y pudo mantenerse con éxito en los meses más difíciles. Hoy, ganó nuevos comensales y logró abrir un segundo local en la periferia de Buenos Aires. Fernanda Tabares, chef y dueña del restaurante, sostiene que entender lo que necesitaba su segmento de mercado rápidamente y trabajar todas las horas que fueran necesarias les permitió adaptarse y comprender que su propuesta tenía altas probabilidades de sobrevivir. "Las preparaciones que transportan al aroma de la cocina la infancia, al volver de la escuela, jugaron un papel muy importante en la subsistencia del restaurante y el estado anímico de los comensales, quienes encontraron en la comida de Raíces ese lugar conocido, de seguridad, de un momento pasado feliz", cuenta Tabares, también socia fundadora y chef ejecutiva de Porteñas, el bar de yerba mate pionero en Nueva York. Claro que el camino no fue sencillo. Raíces llegó a estar a la venta y la falta de compradores no hizo más que impulsar su crecimiento. El de-



livery tomó un muy buen ritmo y hoy el restaurante, que ya recuperó su capacidad total sin aforo, amplió la cantidad de clientes que tenía antes de marzo de 2020.

El contexto crítico llevó también al surgimiento de una nueva unidad de negocios: los congelados. Pastas caseras, salsas, pizzas, empanadas, chipá, quesadillas, tartas y viandas listas para microondas en ocho minutos

funcionaron como una gran alternativa para los vecinos de Saavedra, que pasaron de trabajar en las oficinas a hacerlo desde sus hogares. Además, Raíces trabajó sobre nuevos productos de cafetería y pastelería, lo que le permite hoy acercarle a los comensales una propuesta completa para disfrutar en desayunos y meriendas.

La apuesta dio buen resultado y, a principios de diciembre, el restaurante abrió una sucursal en el polo gastronómico de Maschwitz. Este segundo local tendrá anexada una fábrica de pastas artesanales con rellenos muy trabajados, íntegramente elaborados a mano, sin ningún tipo de maquinaria industrial.

Por supuesto, el de Raíces no es el único ejemplo. Así lo demuestran las múltiples aperturas de bares y restaurantes con mesitas a la calle, que inundaron las avenidas Jorge Newbery y Dorrego y transformaron velozmente el dinámico barrio de Chacarita, en CABA. O la apertura de opciones novedosas, como Spritzza en pleno corazón de Palermo,

L'Oréal

15 años de un premio imprescindible

Un hito de 2021, no solo para L'Oréal sino para la Argentina, es sin dudas la premiación de Alicia Dickenstein, doctora en Ciencias Matemáticas del Conicet, quien se hizo acreedora del Premio Internacional L'Oréal-Unesco "Por las Mujeres en la Ciencia", por su contribución fundamental a la geometría algebraica y sus aplicaciones. Se trata de la primera matemática argentina en ganar el premio y eleva a nueve las científicas argentinas reconocidas internacionalmente en distintas ediciones; siete laureadas y dos en la categoría Talento Emergente.

Por su parte, en 2021, la versión nacional del premio "Por las Mujeres en la Ciencia", en colaboración con Conicet, cumplió 15 años y alcanzó un total de 46 científicas destacadas, las cuales representan a provincias y ciudades de distintos puntos del país. En esta edición, la ganadora fue la Dra. Haydeé Ana María Viola, investigadora principal de Conicet en el Instituto de Biología Celular y Neurociencias "Dr. Eduardo De Robertis" (CABA), por su labor dedicada al estudio de los índices de ansiedad, depresión y capacidades cognitivas en la población argentina durante la pandemia. En tanto, en la categoría Beca, fue distinguida Ana Sol Peinetti, investiga-

dora asistente de Conicet en el Instituto de Química, Física de los Materiales, Medioambiente y Energía (La Plata), por su trabajo sobre Monitoreo de variantes de SARS-CoV-2 a través de la detección rápida de antígenos. El año 2021 es, además, el primero de puesta en marcha de la iniciativa L'Oréal por el Futuro, la estrategia de sustentabilidad presentada a mediados de 2020 y que establece compromisos para 2030, enmarcados en los ODS propuestos por Naciones Unidas. En Argentina, se avanzó con objetivos locales que contribuyen a los tres ejes principales del programa global, que comprenden la transformación del negocio con el objetivo de respetar los límites planetarios, la contribución a la resolución de los desafíos mundiales y el empoderar el ecosistema de negocio. En cuanto al primero de estos objetivos, las oficinas y centro de distribución de la compañía son carbono neutral desde 2019, característica que se mantuvo en la nueva sede corporativa, inaugurada en abril de 2021.

Paralelamente, ya se inició la compra de vehículos eléctricos para la flota, logrando una reducción del 20% de emisiones CO₂ y diésel. Gracias a sus prácticas sustentables, L'Oréal fue reconocida con la certificación Leed Pla-

tinum para su centro de distribución ubicado en el Parque Industrial Norlog, que comenzó a construir junto a Andreani Desarrollos Inmobiliarios y Grupo Bautec en 2017 y se inauguró en 2019. Se trata de la primera nave logística en recibir este estándar de certificación en la Argentina y una de las pioneras a escala mundial. Entre otras características, se realizó la instalación de artefactos inteligentes que redujeron un 64,37% el consumo de agua potable; se logró el ahorro del 100% del consumo de agua de riego gracias a la instalación de plantas nativas y autóctonas; tiene un ahorro general del 50% en consumo energético y durante la construcción se recicló el 77,78% de los residuos generados. Por su parte, el edificio de oficinas corporativas está certificado bajo normas Leed Gold.

La compañía cuenta con 100% de sus proveedores capacitados con las Reglas de Oro del Ecodiseño de L'Oréal. En 2020, un 78% de materiales en punto de venta fueron realizados bajo estas reglas, porcentaje que se elevó a 92% durante el primer semestre de 2021. Otro hecho destacado para la compañía lo constituye la llegada al país de Ceravé, en el mes de noviembre. En una primera etapa, se presentaron nueve productos, enfocados en las líneas de hidratación corporal y facial e higiene. La campaña de lanzamiento tuvo un impacto de más de 600 contenidos en redes sociales y un alcance potencial de 60 millones.

DOSSIER |

que levantó sus persianas en el mes de marzo de 2021. La propuesta incluye una terraza con hogar, más de 16 variedades de Spritz y una carta de pizzas hechas al mejor estilo italo-americano. La historia surge a partir de un grupo de jóvenes empresarios gastronómicos, creadores de Invernadero y Afrika. En un momento particular para la gastronomía, captaron la vigencia del Spritz (uno de los tragos más vendidos en Argentina) y la siempre preferida pizza, elaborada en versiones originales y con ingredientes exquisitos, para lanzar una propuesta diferente, en el nutrido barrio de Palermo. En Spritzza el aperitivo es propio y artesanal. Su proceso de elaboración artesanal consta de distintas etapas. Primero se maceran los botánicos durante 72 h en alcohol neutro para extraer los sabores, luego se crea un almíbar con piel de naranjas amargas y se fusiona con el alcohol previamente macerado; se deja estacionar 48 h para asentar los sabores y finalmente es filtrado para retener las partículas naturales de los botánicos. Las pizzas se presentan en tamaño individual, muy generoso. Las opciones varían desde la tradicional Margarita o una clásica de Pepperoni, hasta la variante más sutil con queso patagonzola y peras asadas en horno de barro. También ofrece servicio de *delivery*.

Otro caso destacado lo representa la reaper-

tura, en octubre, de un espacio icónico de la ciudad, bajo un nuevo concepto: el Bellas Artes Bar. Fernet, *patisserie* y café italiano componen la nueva apuesta gastronómica, desplegada en tres espacios. La Fernetería Bar & Eatery, Trapizzino Shop y Colette Caffetteria se ubican en una zona estratégica de Ciudad de Buenos Aires, frente a la Facultad de Derecho y junto al Museo Nacional de Bellas Artes. Cada espacio cuenta con su impronta y propuesta diferencial, para que cada persona pueda vivir la experiencia que desee, de acuerdo a sus preferencias y el momento del día. La Fernetería Bar & Eatery ofrece una variedad de gastronomía italiana y una carta de *cocktails* de autor ideada por Martín Suallo. Colette Caffetteria invita a disfrutar las tardes al aire libre con *patisserie* francesa, como *croissants*, *muffins* de frutos rojos y chocolate, acompañados de cafetería italiana. Trapizzino Shop, por su parte, es un *stand* al paso que ofrece los ya clásicos *trapizzinos* de La Fernetería: una fusión de sándwich italiano y de pizza.

El arte atraviesa este bar no solo por su privilegiada ubicación su carta intervenida por distintos artistas. A su vez, se destacan los platos exclusivos del museo, como los Agnolottis a la Bellas Artes y los *cocktails* creados en honor a reconocidos artistas plásticos.

Waynimóvil

Crece los microcréditos con foco en la inclusión

Waynimóvil es una empresa de tecnología que brinda servicios financieros. Se trata de una *fintech* de créditos, pagos, ahorro, 100% *online* y móvil. Los únicos requisitos para abrir una cuenta son contar con un correo electrónico, un número de teléfono móvil, documento de identidad y tener ganas.

La compañía surge con la convicción de que la convergencia entre tecnología y finanzas es la mejor opción para resolver la brecha en el acceso a la igualdad de oportunidades. De este modo, su misión es hacer más fácil la vida de la gente a través del acceso democrático a los servicios financieros en América Latina, una región caracterizada por una baja bancarización real.

En este sentido, uno de los principales focos de trabajo de Waynimóvil es la educación financiera de sus clientes, que toma forma en su "Política de finanzas responsables" o de inclusión financiera.

Waynimóvil nació en 2016. A pesar de ser una empresa joven, de ese tiempo a esta parte logró mantener el foco en la eficiencia ope-

P&G

Su 30 aniversario llega con inversiones

Durante estas tres décadas en la Argentina, P&G ha abastecido al mercado con una gama importante de productos esenciales para la limpieza e higiene personal y ha generado cuantiosas fuentes de trabajo. La firma emplea directamente a más de 800 personas y brinda soporte a alrededor de 4.000 en forma indirecta en sus oficinas generales, sus plantas de producción local en Pilar y Villa Mercedes (San Luis) y sus dos centros de distribución (uno de ellos es de los más grandes del país).

A lo largo de su trayectoria, P&G ha invertido en innovación y desarrollo de productos y marcas. Como hitos de este recorrido se puede destacar la introducción del primer jabón líquido (Ariel), el concepto de la gotita de Magistral (que se exportó a varios países del mundo) y la introducción de varias categorías, como el cuidado del cabello y la incor-



poración del "tercer paso".

Desde su llegada en 1991 a Argentina, ha invertido más de US\$ 1.000 y en 2021 anunció un nuevo desembolso de \$600 millones para la modernización de sus líneas de negocio afeitada, cuidado del bebé, cuidado del cabello y limpieza del hogar, entre otros. Esta inversión contempla abastecer al mercado local e impactar positivamente en la cadena de valor, ya que el proyecto involucra a varios proveedores y pymes locales.

Actualmente, P&G está presente en nueve de cada 10 hogares argentinos con al menos una de sus marcas, de acuerdo a datos de la compañía. Produce y comercializa productos en ocho categorías, a través de 20 marcas, y es líder en varias de ellas, como cuidado del cabello, jabones líquidos para la ropa, detergente, máquinas de afeitado y cuidado del bebé, con sus marcas Pantene, Ariel, Magistral, Gillette y Pampers, entre otras.

**Conocimiento
Confianza
Eficacia**

Cuente con nosotros



Latinoamérica

Auditoría
Asesoramiento Tributario
Consultoría
Sustentabilidad

**Sabemos cómo ayudarte
a fortalecer tu empresa.**



Red SMS Latinoamérica

Estamos en 21 países
y estamos cerca.

www.smslatam.com

DOSSIER |

racional, lo que ha permitido sostener una compañía sana financieramente y en permanente desarrollo.

Durante 2021, la compañía experimentó un sólido crecimiento, alcanzando más de 90.000 clientes activos. Se destaca el segundo semestre del año como el período en el que logró un fuerte desarrollo a un ritmo acelerado, que apunta a sostener durante 2022.

El principal hito del año fue el lanzamiento del primer fideicomiso público financiero con tecnología *blockchain* de la mano de BACS como Fiduciario y StoneX como colocador. Además de marcar un antes y un después en la vida de Waynimóvil, este fideicomiso es fundamental en tanto asegura el fondeo de la compañía en moneda local y de forma sostenible.

Además, durante 2021 la empresa desarrolló su expansión hacia otros mercados y el lanzamiento del modelo de cuotificación de consumo –ahora denominado *buy now pay later*– a través de un acuerdo con su *partner* estratégico Pomelo. La idea es volcar el préstamo en las tarjetas pre pagadas y que los clientes puedan acceder a comprar en cuotas.

Para 2022, la plataforma está trabajando con *Open Finance* y modelos de *apificación* de servicios de créditos.

SanCor Salud

Aumenta su cartera en el contexto pandémico

La empresa de medicina privada SanCor Salud sobresalió en 2021 por el crecimiento destacado de su cartera de clientes, que pasó de 571.037 a 680.000 (+19,8%) en tan solo 12 meses. Si se toman los dos años de pandemia, el crecimiento alcanza casi 40% (39,15%), lo cual le permite posicionarse como una de las compañías preferidas del sector.

¿Cómo lo hizo? “Definiendo claramente la estrategia y actuando con el ritmo que exige el momento, estando cerca, escuchando, interpretando lo que las personas necesitan e innovando y sosteniendo así la competitividad –sostiene Daniel González, director comercial de la compañía–. En este camino, SanCor Salud se anticipa y potencia las oportunidades comerciales, al mismo tiempo que muestra una inteligente adaptabilidad a las coyunturas, tanto económicas como sociales”.

En este proceso, también se destaca la *performance* de la venta *retail* y un oportuno lanzamiento de la renovada línea de planes corporativos. “La construcción sostenida de la estrategia de posicionamiento de marca a escala nacional fue otro eje decisivo en la construcción de estos resultados –destaca el ejecutivo–. El cuidado a sus más de 680.000

afiliados se complementa con un equipo de trabajo de 2.000 colaboradores con fuerte sentido de pertenencia, más de 300 puntos de atención presencial, desarrollo de canales de digitales y la red de prestadores médicos más grande del país”.

Para 2022, SanCor Salud se encuentra diseñando un proyecto para CABA y Provincia de Buenos Aires, al tiempo que prepara un nuevo espacio físico para atender a sus asociados, en un edificio frente al emblemático Obelisco de Buenos Aires.

Volvo

Dos décadas en Argentina

En 2021 Volvo Argentina cumplió 20 años; un aterrizaje nada fácil ya que el país se encontraba en plena crisis de 2001. En aquel año, la firma contaba con seis concesionarios y hoy suma 30.

En 2020, la filial local recibió un aporte de capital de US\$ 54 millones para el ciclo 2020–2025, a fin de acompañar la estrategia de consolidación en crecimiento en el país a largo plazo, y que contempla el lanzamiento de su nueva línea de camiones y seguir desarrollando la red de concesionarios y los servicios asociados al camión.

En 2021 Luz Elena Jurado asumió la presiden-

BSG

Consolida su modelo *phigital*

Blue Star Group, dueña de Todomoda e Isadora, afianzó en 2021 su paradigma *phigital*: una combinación estratégica de los mundos físico y digital, para ofrecer experiencias de compra personalizadas, a través de filtros de realidad aumentada, canales digitales de compra sostenidos en *big data* y desarrollos en su laboratorio de *machine learning*.

La compañía, que se destaca en la región por su trabajo en sustentabilidad y diversidad, lanzó también el año pasado cápsulas 100% veganas y *cruelty free*, y sin rasgos de género, para consumo de todas las personas. Por otra parte, además de abrir su local más grande en todo el país junto a Isadora, inauguró a fin de año un *new concept store* a través de Todomoda Beauty Store, una tienda digitalizada con productos hechos sin ingre-



dientes derivados de animales.

Como negocio, la firma consolidó un plan de expansión global que aspira a contar con más de 2.000 tiendas en 2024 a escala mundial y llegar en 2028 a 60 países.

Para 2022 planea abrir nuevas tiendas en Brasil, Chile, seguir creciendo en México y lanzar su primer local construido con materiales sustentables en Perú.

La apuesta a nuevos mercados la lleva también a potenciar el funcionamiento de sus oficinas estratégicas en España y China, que ya demandaron el armado de equipos híbridos entre profesionales de Argentina y de los países donde funcionan.

No compartas ni divulgues tus claves



La seguridad primero, siempre!

- No brindes datos personales ni bancarios que te sean solicitados telefónicamente, por mail, SMS, apps de mensajería, redes sociales y/o sitios web dudosos.
- No aceptes ningún beneficio en el que te soliciten ir al cajero o brindar datos bancarios.
- No realices operaciones en cajeros automáticos que te indiquen desconocidos por teléfono.
- Si te contactan y te ofrecen premios, préstamos, beneficios o te solicitan donaciones para afectados por el COVID-19, no proporciones datos de tus cuentas, tarjetas ni aplicaciones bancarias.
- Ningún organismo público (ANSES, AFIP, etc) ni entidad bancaria solicita información por teléfono, mail o redes sociales.

#VosSosLaClave



DOSSIER |

cia de Volvo Trucks y Buses Argentina y es la primera mujer en ocupar el cargo en Argentina.

Como hitos del año pasado, en noviembre, la marca sueca presentó en el país los tres nuevos modelos de su línea F de ruta con la misma seguridad y tecnología que en Europa, la cual constituye la generación más moderna de camiones de su historia.

Roche

Alianzas en un camino de colaboración

2021 fue el año de festejo del 125 aniversario de Roche a escala global y, en la filial argentina, también fue el del comienzo de la gestión de Lorice Scalise como gerenta general en la división de Farma.

Con un enfoque de trabajo colaborativo y en red, la compañía avanzó en la sinergia y la búsqueda de soluciones conjuntas, mediante la generación de alianzas entre compañías y entidades diversas, incluso competidores, que encuentran el valor en compartir conocimientos, tecnologías y visiones, para lograr sistemas de salud sustentables y resilientes. Así, con Fundación Garrahan, en el marco del acuerdo de colaboración, impulsó la oncología de precisión en pediatría y lanzó el programa "Transformar Salud", que busca fortalecer el sistema mediante el desarrollo de iniciativas innovadoras, centradas en la digitalización e incorporación de nuevas tecnologías que fomenten la accesibilidad, la mejora del acceso a la salud, la calidad de atención, la gestión y la sustentabilidad.

A su vez, con la Sociedad Argentina de Medicina y el Hospital Italiano de Buenos Aires, puso en marcha una iniciativa para recopilar datos sobre pacientes hospitalizados con Covid-19 y la evolución de la enfermedad. La

compañía facilitó el *software* donde se cargan y comparten datos con instituciones de manera sencilla y segura. Participaron 3.000 pacientes y 36 centros médicos del país.

Por su parte, mediante un acuerdo con Cemmic, se implementa un panel nacional de pulmón que permite determinar cuatro biomarcadores claves en el diagnóstico del cáncer de pulmón, mientras que, junto con el laboratorio Novartis, impulsó acciones para el acceso de la mujer a la salud. En el mes del cáncer de mama otorgó a todos los empleados la posibilidad de contar con un día laborable libre en el año para realizar controles médicos. En otro plano, y como parte de un proceso de transformación hacia una cultura más inclusiva, presentó la nueva licencia parental, que ofrece a los padres y madres tres meses de licencia paga, así como préstamos para tratamientos de fertilidad.

Cencosud

Lanza las tiendas Spid y suma cuatro Easy

Durante los últimos meses del año, Grupo Cencosud avanzó en un plan de aperturas de tiendas en distintos puntos del país. Desde su unidad de Hogar, abrió cuatro nuevos locales de Easy en Monte Grande, Martínez, Bahía Blanca y Lanús, a los que sumó otro en la provincia de Córdoba, en enero de 2022. Estas aperturas y las remodelaciones de algunos otros locales involucraron una inversión de más de \$330 millones.

Por su lado, la unidad de Supermercados abrió en diciembre las dos primeras tiendas físicas de Spid, la cadena de Cencosud que llegó al país en abril y que está disponible para compras *online* a través de la app de Rappi, con el objetivo de ampliar su alcance y su propuesta de conveniencia.

Las nuevas tiendas están ubicadas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Av. San Juan 2850 y en Portal Palermo, Avenida Int. Bullrich 345. Además, se contempla una próxima apertura en Aráoz 277, continuando el plan de expansión.

Este nuevo formato de supermercado está enfocado en la velocidad de compra, la calidad y frescura de sus productos y la rapidez en la entrega como valores diferenciales y comprende productos de las categorías de frescos, bebi-



das, almacén, perfumería y limpieza.

También, pone a disposición de los consumidores una nueva forma de compra dentro de sus servicios de *e-commerce* basados en *dark stores* (100% *online*).

Hoy, la conveniencia, la rapidez y la comodidad son atributos valorados por los clientes. Con esta apuesta, Supermercados Cencosud busca acelerar los tiempos de compra y entrega, tanto con la apertura de tiendas físicas como a través del *e-commerce*, mejorando su estrategia de omnicanalidad en el país y en la región, mediante un servicio que brinda una

solución veloz.

Además de estas primeras tiendas físicas para la compra conveniente, los clientes pueden continuar adquiriendo sus productos a través de la app de Rappi en los distritos de CABA, Conurbano Bonaerense, La Plata, Mar del Plata; y las ciudades de Córdoba, Mendoza y San Miguel de Tucumán.

En una próxima etapa, se implementará una app propia de Spid, la cual permitirá ampliar el alcance y la cobertura a más regiones de la Argentina.

Lyncros

Tecnología blockchain para Senasa

La burocracia administrativa en los organismos del Estado suele ser una de las problemáticas fundamentales que enfrentan empleados, clientes y proveedores. Para agilizar sus trámites, ahorrar tiempo a sus usuarios y facilitar las gestiones en línea, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa), se unió a Lyncros, la compañía que gestiona procesos de transformación y crecimiento, para desarrollar una plataforma que genere reducción de costos operativos e incremente su eficiencia en la gestión documental.

Para ello, diseñó y creó una solución de certificación de contenidos simple y fácil de implementar. Esta herramienta le permite a Senasa generar documentos inalterables que son grabados en la *blockchain* y validados por terceras partes de manera pública y 100% segura evitando fraudes.

¿Cómo funciona? En primer lugar, Senasa emite un certificado, al que la plataforma le agrega un *hash*, por el que queda estampado en una *blockchain* y Senasa lo deja a disposición de los *traders* para la compra venta de cereales. Los *traders* y compradores reci-

ben por correo electrónico un PDF junto a una página web, en la cual pueden validar el documento, saber cuándo fue escrito y si está vigente. Lyncros también genera validaciones de usuarios (KYC) para poder emitir un grado mayor de seguridad y firma en el documento o proceso de validación.

Algunos de los beneficios principales de este tipo de soluciones basadas en tecnología *blockchain* son el ahorro en la impresión de papel, en logística y tiempos de entrega y despacho, y la imposibilidad de fraude.

Además, en el mes de octubre, la firma presentó Connect, para ayudar a las instituciones educativas en el contexto de la pandemia. Para ello, Lyncros lanzó una aplicación móvil de *networking* que busca solucionar dificultades como los altos costos y el tiempo necesario para la actualización de las bases de datos, la complejidad de segmentar las comunicaciones de acuerdo a los gustos de cada usuario y la multiplicidad de canales de comunicación existentes (LinkedIn, Twitter, Facebook, entre otras). La nueva app incrementa la eficiencia del manejo de las comunidades mediante el uso de tecnologías de adopción sencilla, fomentando el trabajo colaborativo, gracias a la facilidad de acceso a la información y la capacidad de integrarse con otras aplicaciones. La plataforma ya fue implementada por el IAE, la Universidad de los Andes (Chile) y la Universidad de Montevideo (Uruguay), en-

tre otras. El *timeline* personalizado permite a usuarios y usuarias elegir sus intereses por tema para acceder solamente a los contenidos relevantes, mientras que el armado de grupos facilita la interacción entre las personas. También da la posibilidad de integrarse con las principales plataformas de *streaming* y video y subir *webinars*, videos o *podcasts*. Connect también está disponible en su versión de Empresas. Con "Employee Experience" las compañías puedan activar a sus empleados mejorando la comunicación y la productividad. La versión "Comunidades" permite activar y mantener redes, y generar comunidades activas, como es el caso de Emprende IAE, la comunidad de emprendedores de esta escuela de negocios, y WINN, la comunidad de *startups* más grande de Argentina agrupada por la Bolsa de Comercio de Rosario, ambas gestionadas por Connect.

Colgate

Packaging y productos más sustentables

Para Colgate, el año 2021 marcó el inicio su camino sustentable de cara a sus objetivos de 2025, que son 100% *packaging* reciclable/compostable para todas las categorías,

Whirlpool

US\$ 40 millones en un nuevo centro productivo

Con el fin de aumentar la capacidad productiva nacional y desarrollar el perfil exportador de la filial argentina, en febrero de 2021 Whirlpool anunció un proyecto de inversión de US\$ 40 millones para la construcción de un nuevo centro productivo en el país de 30.000 m², destinado a la elaboración de lavarropas de alta capacidad de carga frontal que complementará la producción y el suministro de la compañía en América Latina. Una vez que comience sus operaciones se estima que dos tercios de la producción se destinará a la exportación.

La nueva planta estará equipada con avanzada tecnología y se adecuará a los procesos productivos globales: implementará estándares de calidad *World Class Manufacturing* (WCM), con el foco puesto en operaciones,



productos y prácticas sustentables, en el ahorro de recursos naturales y la reducción de gases de efecto invernadero. Se trata de una iniciativa a largo plazo que prevé varias etapas y por ende tiene relevan-

cia e impacto en términos económicos y de empleo a escalas local, provincial y nacional. La nueva planta, que generará 1.000 puestos de trabajo, entre directos e indirectos, fortalecerá la cadena de proveedores y socios industriales y tendrá una capacidad de producción de 300.000 unidades al año.

Whirlpool se especializa en electrodomésticos, principalmente en los segmentos de cocina y lavado, y suma más de 30 años de presencia en Argentina. Cuenta con cuatro marcas: Whirlpool, Ariston, KitchenAid y Es-labón de Lujo. Actualmente, posee una planta de manufactura propia con tres líneas de producción –una de cocinas y dos de lavarropas– en La Tablada, Partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

DOSSIER |

25% de plástico reciclado en los envases y/o productos plásticos y 0% de empaque innecesario.

El primer producto de su porfolio sustentable fue la crema dental con tubo 100% reciclable, pionera en Latinoamérica, de la línea Natural Extracts.

Además, para lograr los objetivos de sustentabilidad y contribuir con la industria del cuidado bucal, Colgate compartió la propiedad intelectual de este tubo.

También, lanzó un cepillo de dientes que tiene su mango de aluminio y cabezales intercambiables, lo que hace que tenga un 80% menos plástico que los cepillos regulares.

A esto se suma una crema dental con 0% ingredientes artificiales, para también impactar en los hábitos de consumo.

WeWork

Soluciones para el trabajo híbrido

La compañía especializada en espacios flexibles de trabajo logró atravesar los efectos de la crisis sanitaria a partir de un cambio en su modelo de servicios, que le permitió repositionarse en los distintos países en donde opera.

"Después de atravesar una gran transformación, logramos pivotar nuestro modelo de ne-

gocios, alcanzando una flexibilidad sin límites en espacios de trabajo, contratos y escalabilidad. Desde que inició el confinamiento hasta hoy hemos triplicado las ventas de nuevos escritorios y estamos vendiendo 10 veces más que a inicios de la pandemia, superando los niveles en cuanto al flujo de personas que trabajan desde nuestros edificios", indica Tomás Calusio, director de WeWork Argentina.

En 2021, la compañía realizó un *joint venture* con SoftBank Latin America Fund, a partir del cual pasó a operar la marca en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, y en octubre comenzó a cotizar en bolsa.

Por otro lado, para adaptarse a las demandas actuales de las personas generó nuevas membresías como WeWork All Access, una solución para que los actuales y futuros miembros puedan reservar un espacio, en cualquiera de los

más de 700 edificios a escala global. En Argentina, en los meses octubre, noviembre y diciembre, vendió más de 250 pases para uso en sus cuatro edificios, ubicados en Av. Corrientes 800, Ing. Butty 275, Av. Libertador 1000 y Blas Parera 3551, resultados muy por encima del resto de los países de Latinoamérica.

Por otra parte, la empresa lanzó WeWork Events, que ofrece la posibilidad de realizar eventos de cualquier índole en sus espacios, ya sean corporativos, sociales, filmaciones o *photo shootings*, en las terrazas, *rooftops*, áreas comunes y salas de reuniones de cualquiera de los cuatro edificios en Buenos Aires. Por último, dado el contexto de los modelos híbridos de trabajo, los esquemas de regreso al trabajo presencial y la creciente demanda de espacios flexibles, desde WeWork ven con buenos ojos el desempeño para 2022.



AWS

Acuerdos para promover la tecnología

Durante 2021, Amazon Web Services firmó acuerdos con Gobiernos provinciales y universidades en Argentina, a fin de fomentar la tecnología de la nube en el país.

El convenio con el Gobierno de Tierra del Fuego permitirá crear un Centro de Transformación Digital en la provincia. El acuerdo contempla la implementación de programas de AWS que apoyan el desempeño de la fuerza laboral, educan en computación de nube e impulsan el desarrollo económico con el objetivo de acelerar la transformación digital. Además, el Laboratorio de Software del Centro Tecnológico de Tierra del Fuego (CENTEC) se unió a Amazon Partner Network para potenciar sus capacidades y ejecutar proyectos tecnológicos innovadores. También se lanzó el programa "Innova Coni-

cet: Innovación impulsada con la nube", una iniciativa que fomenta proyectos de investigación *cloud*, que contribuyan al desarrollo científico y tecnológico del país. La propuesta, dirigida a la comunidad científica del organismo, abarca un premio de un total de US\$ 150.000 de créditos en la nube y apoyo técnico para su uso.

Asimismo, se firmaron acuerdos para promover la capacitación en habilidades digitales. Por un lado, junto al Centro G+T (Centro de Géneros en Tecnología) y la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), se desarrollaron cursos de formación y se otorgaron becas a mujeres y disidencias para capacitarlas en las habilidades más demandadas por el sector TIC. Por otro lado, se llevó a cabo el segundo curso de "Habilidades Tech: Potenciando

Mujeres en la Nube – *powered by AWS*", junto a la Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM), que alcanzó a 1.800 mujeres en la región de América Latina para brindarles oportunidades y herramientas que logren su integración igualitaria en la industria IT y fomenten su liderazgo.

A su vez, en diciembre, se anunció la construcción de una *AWS Local Zone* en Argentina. Gracias a que están conectadas a una región matriz, las *Local Zones* de AWS permiten utilizar los servicios de la empresa más cerca de los usuarios finales, proporcionando un acceso de muy baja latencia a las aplicaciones que se ejecutan localmente, lo cual genera más eficiencia.



Lisicki Litvin
& Asociados

Más de 30 años de experiencia
En la prestación de Servicios Profesionales



Impuestos



Auditoría



Consultoría



Derecho Tributario y Penal Económico



Bancos y Servicios Financieros



Compliance

BUENOS AIRES

25 de Mayo 555,
Piso 13 (C1002ABK)

(+54) 11 48916800
(+54) 11 43133035

ZONA NORTE (GBA)

Dr. Luis García 695,
Piso 8, Tigre, (B1648AEC)

(+54) 11 48916800

CORRIENTES

9 de Julio 1272,
Piso 8 (W3400AYV)

(+54) 379 4432266

MENDOZA

Av. Pedro Molina 547,
(M5500GAF)

(+54) 261 4231187

SAN LUIS

Pasaje Salta 1372,
(C5700)

(+54) 266 15 4363956

ROSARIO

Madres de Plaza de Mayo 3020,
Piso 5, Torre Nordlink, (S2013SW)

(+54) 341 4461795

RIO NEGRO -VACA MUERTA-

Alianza c/Estudio Rizza
Villegas 780, Cipolletti, (R8324KUP)

(+54) 299 4774000

DOSSIER |

“Buscaremos expandirnos hacia locaciones más pequeñas priorizando un mayor alcance y transformando espacios ociosos en lugares de trabajo. Los modelos híbridos llegaron para quedarse y estamos viendo que muchas empresas, sin importar el tamaño, no dudan en elegir las diferentes soluciones que otorgamos”, expresa Calusio.

Ford

Ford Go: su plataforma de car sharing

En el mes de diciembre, Ford Argentina dio a conocer Ford Go, la plataforma de *car sharing* que permite acceder a un Ford a demanda, con opciones que se adaptan a las necesidades de uso de cada persona.

“Este lanzamiento permitirá continuar potenciando el ecosistema de movilidad en nuestro país, a partir de una oferta de más de 60 vehículos en estacionamientos privados que funcionan 24/7 para brindar flexibilidad y comodidad al usuario”, indicaron desde la compañía del óvalo. Estos puntos (Ford Go *Points*) actúan como centros de retiro y devolución en el Área

Metropolitana de Buenos Aires y Córdoba.

Ford Go es una nueva solución de movilidad 100% digital. La experiencia es ágil y sin fricciones ya que permite a los usuarios alquilar un vehículo Ford por minutos, horas, días o todo el tiempo que lo necesite.

Ofrece una variedad de modelos que incluyen desde una *pick-up* Ranger 4x4, hasta una sofisticada Territory. Este lanzamiento se da dentro del marco de la alianza de Ford Argentina con la *startup* local MyKeego.

El proceso para poder utilizar el servicio es muy fácil. Los usuarios deberán descargar la app Ford Go desde las tiendas App Store y Google Play, registrarse y reservar el vehículo más cercano o el que mejor se adapte a sus necesidades. Luego, deberán acercarse al vehículo seleccionado, ubicado en un Ford Go Point, abrirlo desde su teléfono e iniciar el viaje. Al finalizar, deberán devolverlo en el mismo lugar y cerrar el vehículo desde la app Ford Go. Actualmente está disponible el uso de los vehículos con reserva previa, lo que permite higienizarlos entre los diferentes usos para que estén en óptimas condiciones, además de facilitar a los usuarios organizar sus viajes con anticipación.

Al momento del lanzamiento, los valores para el uso de un vehículo compacto fueron de \$26,98 el minuto, \$998,33 la hora y \$5.990

el día completo a partir de la sexta hora. Además, la tarifa incluye dos pases de telepeaje por día.

Carrefour

Incorpora blockchain en sus cortes de carne

En julio, Carrefour Argentina comunicó la incorporación de tecnología de IBM Blockchain en la carne vacuna de su marca Huella Natural y se convirtió en la primera del sector en sumar esta propuesta en Argentina. De esta manera, al escanear desde el celular el código QR impreso en las etiquetas, se podrá conocer la trazabilidad de la carne vacuna desde su origen hasta las góndolas y acceder a toda la información necesaria. La tecnología se utilizará para rastrear el recorrido de 16 cortes de carne vacuna Huella Natural, en más de 70 hipermercados y Market de Carrefour de distintos puntos del país.

La incorporación de esta tecnología permite seguir el recorrido del producto en todas las etapas de producción y distribución, contribuyendo a garantizar los máximos niveles en

Natura

Estrategias de descarbonización

En 2021, Natura avanzó en su estrategia de sustentabilidad con su presencia en COP-26, donde anunció su posicionamiento hacia un acuerdo global para descarbonizar la economía. El mismo cuenta con cinco puntos estratégicos a defender en las negociaciones: cero emisiones netas para 2050; mercado de carbono con inclusión social; bioeconomía basada en soluciones de la naturaleza; deforestación cero en la Amazonia y justicia climática. En este marco, también presentó la plataforma Plena Mata, –junto con Mapbiomas, InfoAmazonia y Hacklab– que monitorea la deforestación en la Amazonia en tiempo real, mediante un contador de árboles talados por minuto y acres deforestados. El objetivo es llamar la atención sobre la urgencia del tema y movilizar a la sociedad en torno a las iniciativas de conservación y regeneración de la selva. Según PRODES/INPE, la deforestación ha alcanzado casi el 20% de



la Amazonia brasileña desde el comienzo de la serie histórica en 1988. Una encuesta dis-

ponible en la plataforma PlenaMata dio a conocer que, solo en 2020, el área deforestada alcanzó 1 millón de hectáreas. La plataforma está disponible en portugués e inglés y, en la etapa de lanzamiento, se centra en el monitoreo de la Amazonia legal brasileña, que representa alrededor del 60% del bioma.

Además, el año pasado la firma realizó una compra histórica de 100.000 bonos verdes del parque solar Ullúm, para compensar la emisión de carbono. Esto generó equilibrio debido a las emisiones de la compañía durante 2018 a 2020.

La empresa es carbono neutral desde 2007, momento en que pocas compañías lo habían logrado, y está próxima de ser Carbono Cero. A través del Programa Carbono Neutro, redujo las emisiones relativas de CO₂ generadas por su cadena de valor y compensa en el mercado voluntario de carbono aquellas que no se logran reducir.



seguridad alimentaria y transparencia.

Dentro de los 16 cortes de carne vacuna de origen nacional incluidos en este lanzamiento se encuentran los clásicos bife americano, bife de chorizo, colita de cuadril, entraña, lomo, matambre, ojo de bife, peceto, *roast beef* y tapa de asado, productos que forman parte de Huella Natural, la marca de frescos de Carrefour Argentina.

Los actores que se encuentran involucrados

en este proceso son los encargados de brindar la información correspondiente a cada etapa para que la trazabilidad sea completa. La compañía fue pionera en incorporar esta tecnología para mostrar a sus clientes la trazabilidad de sus alimentos cuando lo lanzó en 2018 en Francia. Hoy ya se aplica en Carrefour en países como Italia, España, Bélgica, Rumania, Brasil y Taiwán. Desde entonces lo extendió también a sus prendas textiles en

2021 y alcanza hoy a 38 productos con más de 1.200 referencias con trazabilidad completa.

Booking.com

Sello de viajes sustentables

Como tendencia de los últimos años, las personas comenzaron a tomar mayor conciencia sobre el impacto que su accionar tiene sobre el medio ambiente. Esto también se ve reflejado en la forma en la que piensan y planifican sus viajes. Para dar respuesta al 81% de la comunidad viajera que espera que el sector ofrezca opciones más sustentables, Booking.com creó en 2021 el sello "Viajes sustentables", una medida de sustentabilidad que se aplica en Argentina y el resto del mundo, que brinda información sobre distintos aspectos. La iniciativa sigue la línea de las otras etiquetas ecológicas y certificaciones sólidas que ya existen. El objetivo del sello es que más alojamientos de distintas partes del mundo pue-

Galicia

Préstamos inclusivos

Como parte de su estrategia de inclusión financiera, en el mes de octubre, Galicia informó que más de 2.100 pymes había ingresado al sistema bancario a partir de la flexibilización de requisitos para acceder al financiamiento y que había otorgado préstamos a más de 9.500 personas no bancarizadas por un monto superior a los \$950 millones. Para lograrlo, la entidad ha modificado restricciones relacionadas con el levantamiento de diferentes vetos por parte del sector de créditos que antes no permitían vincularse al banco, como por ejemplo deuda previsional y bajo *score*. El banco vincula a unas 300 pymes por mes sin historia crediticia y continúa realizando modificaciones para que más empresas puedan ingresar al sistema. De esta manera, las pymes pueden comenzar a estar registradas en el sistema y acceder a una cuenta gratis durante un año, a *Office banking* y toda la plataforma de servicios y beneficios que ofrece el banco, a un oficial asignado para seguimiento y consultas, operar de forma *online* y generar un historial bancario y crediticio para que en un futuro puedan ac-



ceder a financiación.

Por otra parte, en mayo, Banco Galicia anunció que, en alianza con Sumatoria, puso en marcha una nueva plataforma para invertir en proyectos de triple impacto, que buscan dar respuesta a una problemática social, ambiental y cultural. Bajo el concepto "Movete y generará un impacto positivo", la plataforma fue pensada para el segmento de clientes Ga-

licia Move. Con un funcionamiento 100% digital, se puede elegir el proyecto, el monto y la tasa de interés para invertir, y la inversión se encuentra totalmente garantizada por Banco Galicia. Esta opción de inversión, que a poco de ser lanzada ya había obtenido más de \$220.000 para diferentes proyectos, es autogestiva y brinda informes de avance tanto del proyecto como de la inversión realizada. En este sentido, además, la entidad informó en octubre el otorgamiento de \$50.000 millones en crédito a empresas de triple impacto. Se trata de la segunda colocación de la Línea +B destinada a empresas social y ambientalmente responsables. Banco Galicia junto a Sistema B Argentina desarrollaron la Línea +B en 2020, que otorga condiciones competitivas en comparación con otras herramientas financieras. En esta segunda ronda, se prestaron \$50.154.319 con una tasa 14 puntos porcentuales más baja a la establecida en el sistema general de créditos. De esta manera, Galicia logró un 101% de porcentaje de cumplimiento.



dan obtener un reconocimiento por sus esfuerzos en materia de sustentabilidad y que los viajeros y las viajeras puedan identificar las estadias sustentables de forma transparente, coherente y fácil de entender.

El sello está disponible para todos los alojamientos que hayan implementado prácticas sustentables que cumplen con el requisito mínimo de impacto para su destino.

Las prácticas, con mayor impacto para los alojamientos, ponen el foco en cinco áreas claves: residuos, energía y gases de efecto invernadero, agua, apoyo a las comunidades locales y protección de la naturaleza. Este marco se divide actualmente en 32 medidas o prácticas de sustentabilidad que los alojamientos pueden aplicar, desde la eliminación de los artículos de plástico de un solo uso o el cambio a lámparas LED, hasta el funcionamiento con fuentes de energía 100% renovables o la inversión de un porcentaje de los ingresos en proyectos comunitarios.

Para implementarlo, se desarrolló una metodología que evalúa el peso relativo de estas prácticas en el modelo. Como estas valoraciones dependen totalmente del impacto medioambiental y/o social de las prácticas, el modelo es adecuado para identificar a los socios que realizan esfuerzos significativos en materia de sustentabilidad.

En esta primera etapa, más de 600.000 propiedades en el mundo están participando del programa "Viajes Sustentables". De ellos, más de 60.000 propiedades están recibiendo actualmente esta primera versión del sello, ya visible en la plataforma. En Argentina, más de 650 propiedades cuentan hoy con el sello "verde".

Innova Space

De Mar del Plata, al espacio

No caben dudas de que el año pasado va a quedar grabado en la memoria de quienes componen el equipo de Innova Space, el proyecto de satélites de comunicación impulsado por Neutrón, la aceleradora de Grupo Núcleo.

Tras largos meses de trabajo, en el mes de junio, la firma anunció que su prototipo del satélite MDQube SAT-1 había sido alojado en la cofía del Aventura I-e2, la segunda etapa del lanzador de la compañía TOLON, y efectuó un vuelo suborbital en Santa Fe. El evento se convirtió en un hito histórico en la industria aeroespacial argentina ya que ambos fueron diseñados y desarrollados en el país. El objetivo de esta prueba consistió en una demostración tecnológica de la posibilidad de vuelo de la plataforma PocketQube dentro de un lanzador para cargas livianas de nano y pico satélites.

El ensamblaje del satélite de MDQube SAT 1, el primero de la Constelación "Libertadores de América" de Innova Space, fue realizado

durante el mes de julio en el laboratorio ubicado en la sede de Neutrón, en Mar del Plata. Finalizada esta etapa, en noviembre llegó a Glasgow, Escocia, su primera escala. Allí fue alojado en los desplegados de Alba Orbital (bróker de Innova Space), para luego dirigirse a Cabo Cañaveral, donde se montó en el Falcon 9 para su lanzamiento en enero.

"El desarrollo de nuestra plataforma se basa en el estándar de PocketQube. Nuestro primer satélite es de 2P, por lo que tiene una dimensión de 100x100x50 mm y pesa solo 461 gramos", explicó Alejandro Cordero, CEO Innova Space. "El satélite viaja plegado y, al momento de ser puesto en órbita baja (LEO), despliega su antena y sus paneles solares, los cuales proporcionan energía para el funcionamiento de todos los subsistemas de la arquitectura y a las baterías cuando se encuentre orbitando en eclipse. Los subsistemas que lo componen contemplan el de energía, el de comunicaciones, el de control y orientación, y la computadora a bordo. La plataforma completa fue diseñada y desarrollada por nuestro equipo de I+D. La utilización de componentes COTS (*Componentes Off the Shelf*) permite la disminución de costos y la aceleración del ciclo de desarrollo del proyecto", destacó.

Pfizer

Sinergias positivas

Debido a la pandemia, la empresa farmacéutica tuvo que aprender a acortar procesos, a trabajar en conjunto y colaborar con Gobiernos y el resto de la industria de la salud para lograr acceder a vacunas en períodos más cortos. Para conseguirlo, atravesó una revolución digital.

Big data, los biomarcadores y la inteligencia artificial se transformaron en aliados claves, mejorando el procesamiento de la información y logrando que llegue a los científicos de forma más rápida y eficiente, lo cual demandó inversiones acordes.

"La posibilidad de acercarse a la vacuna de Pfizer y BioNTech a los argentinos ha sido un importante logro de 2021, que implicó mucho aprendizaje y resiliencia. El trabajo colaborativo con el Gobierno ha sido fundamental para encontrar el camino que nos permitió, en el mes de agosto, celebrar el primer acuerdo para la provisión de 20 millones de dosis", asegura Nicolás Vaquer, *Country Manager* de Pfizer Argentina.

Además, el laboratorio sigue trabajando en nuevas opciones terapéuticas innovadoras. En lo que respecta a Covid-19, se avanzó en la investigación de un compuesto antiviral oral que ayuda a tratar a pacientes con esta enfermedad y que hoy está recibiendo la aprobación de diferentes entes reguladores del mundo. Asimismo, presentó nuevas opciones terapéuticas en las áreas de Oncología y Enfermedades Poco Frecuentes, y en el segmento de Biosimilares.

Pfizer invierte a escala global unos US\$ 10.300 millones al año en innovación, lo cual también incluye proyectos que se realizan en Argentina. Puntualmente, en el país se invirtieron más de \$360 millones en proyectos de investigación clínica y cuenta con 36 estudios en diferentes fases de investigación.

De cara a 2022, continuará con el desarrollo de opciones terapéuticas de medicina personalizada y ARN mensajero para áreas como Oncología, Inflamación e Inmunología y anti-infectivos.



CUIDANDO TU SALUD SIEMPRE

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

bago.com.ar

 **Bagó**

Ética al servicio de la salud

DOSSIER |

El largo recorrido dio sus frutos el 13 de enero 2022. A la vista de ansiosos espectadores de Argentina y el mundo, se lanzó con éxito el picosatélite "General San Martín" desde Cabo Cañaveral, a través de SpaceX, la compañía fundada por Elon Musk. Del evento participaron el presidente Alberto Fernández y el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, entre otros funcionarios, empresarios de la economía del conocimiento y del sector productivo de Mar del Plata. El pico satélite argentino MDQube-SAT1 orbita en la LEO (Low Earth Orbit), en una órbita polar a unos 400-500 km, aproximadamente.

El proyecto de constelación de Innova Space tiene por objetivo brindar conectividad a las zonas rurales del país, ya que fue diseñado para dar cobertura de comunicación donde no la hay, principalmente en áreas agrícolas



y mineras. "La iniciativa tendrá diversos resultados positivos, ya que permitirá la optimización de procesos, suba de la producción, una disminución del impacto ambiental en agroinsumos, además de lograr un uso res-

pensible de agua", señaló Maximiliano González Kunz, CEO de Neutrón, la empresa aceleradora de proyectos.

"Esta primera misión consiste en una prueba de concepto y validación de la plataforma, lo

Unilever

95 aniversario y nueva política de sustentabilidad

En 2021, Unilever festejó su 95 aniversario en la Argentina. Sus actividades comenzaron en 1926 bajo el nombre de Lever Brothers, con jabones de tocador como su principal producto. A lo largo de los años, se fue expandiendo en las categorías de alimentos, cuidado personal y cuidado del hogar, con marcas emblemáticas como Knorr, Hellman's, Dove, Sedal, Rexona, Ala, Skip, Vivere y Cif, entre otras.

Actualmente, Unilever se encuentra presente en todos los hogares argentinos con al menos uno de sus productos, tal como informan desde la marca, y se ha transformado en un fuerte impulsor de la industria nacional.

Hoy, el 93% de los productos que vende se fabrican localmente y más de 2.000 proveedores son pymes, a las cuales la compañía brinda soporte a través de su programa Uni-Pyme. Además, exporta a más de 30 países y se posiciona como una de las empresas con mejor saldo comercial del sector de consumo masivo.

En 2020, la empresa anunció una inversión de \$111 millones para fabricar nuevas líneas de productos, a fin de sustituir en un 50% sus productos importados y materias primas.

Con profunda experiencia en negocios sustentables, en marzo de 2021, una década después de haber lanzado el Plan de Vida Sustentable, anunció su nueva política de sustentabilidad.

De esta manera, se oficializó la estrategia de

la división de belleza y cuidado personal, Belleza Positiva, que se propone promover una nueva era de belleza inclusiva, igualitaria y sostenible. Como parte del compromiso, eliminará la palabra "normal" de todos los anuncios y envases de las marcas que componen la categoría. Además, no alterará digitalmente la forma, el tamaño, las proporciones o el color de piel de las personas en las publicidades de sus marcas y aumentará el número de anuncios que presentan a personas de grupos diversos y poco representados.

Además, se comprometió a realizar acciones a través de las marcas para mejorar la salud y el bienestar, promover la igualdad y la inclusión, y llegar a 1.000 millones de personas para el año 2030. En cuanto a lo ambiental, el compromiso incluye ayudar a proteger y regenerar 1,5 millones de hectáreas de tierra, bosques y océanos para 2030 –lo que implica regenerar más recursos del planeta de los que la compañía requiere para producir los productos de belleza y cuidado personal– y apoyar una prohibición global de pruebas en animales para el desarrollo de cosméticos para 2023, mediante un trabajo conjunto con legisladores, organizaciones de protección animal y compañías con intereses similares (23 de las marcas de belleza y cuidado personal de Unilever ya han sido aprobadas por la PETA, y la compañía está trabajando para certificar más marcas).

A esto se suman a los objetivos anunciados de las divisiones de limpieza y cuidado del hogar y alimentos y bebidas, que están vinculados a mejorar la salud del planeta y contribuir a un mundo más justo e inclusivo. En este sentido, se comprometió a alcanzar la huella de carbono cero en todos sus productos para 2039 (desde el abastecimiento de los materiales que usa hasta el punto de venta de los productos); reemplazar el 100% del carbono derivado de fuentes fósiles presente en las formulaciones de los productos de cuidado del hogar de Unilever por carbono renovable o reciclado para el año 2030; reducir los plásticos en su porfolio –para 2025 eliminará más de 100.000 toneladas de envases de plástico y ayudará a recolectar y procesar más envases plásticos de los que vende–; apoyar un sistema alimentario más justo, saludable y sustentable –desarrollará un negocio de alimentos de origen vegetal para generar un mayor acceso y alcance de productos alternativos a la carne y los lácteos–; e impulsar una sociedad más equitativa e inclusiva, mediante el sostenimiento de las pymes lideradas por grupos minoritarios, la generación de una cultura más diversa e inclusiva y el desarrollo y capacitación de jóvenes y colaboradores para el futuro del trabajo.



FROM MEDIA AGENCY TO ACCELERATORS OF GROWTH

MINDSHARE



DOSSIER |

que nos permitirá avanzar y realizar mejoras en el diseño del próximo satélite –explicó el CEO de Innova Space, Alejandro Cordero–. Ya empezamos a trabajar en la segunda parte de la misión, que es la construcción de dos picosatélites –Juana Azurduy y Simón Bolívar– para el siguiente lanzamiento, programado para octubre de 2022. Este año vamos a lanzar entre cuatro y seis picosatélites, y el año que viene entre 12 y 16. Estimamos que para fines de 2023 estaremos listos para diseñar la plataforma definitiva, la cual nos permitirá iniciar la comercialización, a principios de 2024, con el lanzamiento de alrededor de 90 picosatélites que conformarán la constelación ‘Libertadores de América’.

Innova Space es una *startup* marplatense creada por Alejandro Cordero, docente en varias instituciones locales, junto a sus ex alumnos Luca Uriarte (20) e Iván Mellina (20), que obtuvo en 2019 una inversión inicial realizada por Neutrón. Es proveedora de la plataforma que busca revolucionar la tecnología satelital, por tamaño, bajo costo de lanzamiento y prestaciones de servicios, con múltiples aplicaciones, como marítimas; ambientales; minería, petróleo y gas; y agricultura; entre otras. El picosatélite nació como proyecto de estudio en la Escuela Técnica N° 5 de Mar del Plata en 2019.

En 2019, recibió el primer premio de Innovación del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de Argentina. En 2020, accedió al financiamiento de un Aporte No Reembolsable del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación por \$14,5 millones y está por recibir un nuevo aporte de \$30 mi-

llones, a través del Programa ‘Potenciar’ de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento.

Grupo Surmax

Un modelo integrado y resiliente

Surmax es un grupo económico argentino vinculado al negocio agro ganadero y exportador de carne y cereales. Está formado por profesionales expertos en los negocios cárnicos y financieros y cuenta con seis empresas que conforman un grupo económico y dos fideicomisos creados para la captación de fondos de inversores. Con un modelo de negocios integrado, ha logrado posicionarse como un grupo de empresas que produce alimentos e incorpora los distintos eslabones de la cadena de valor, desde la cría de ganado hasta la degustación del producto terminado en un restaurante. Además, innova con un modelo de apalancamiento (fideicomiso) que mostró resultados positivos y que permite crecer sustentablemente.

El proceso comienza con la producción agroganadera, pero se expande al negocio comercial de la carne, a las exportaciones, franquicias y gastronomía.

A mediados del año 2021, la firma tuvo que afrontar el cierre de las exportaciones de carne durante seis meses. Sin embargo, ha logrado reorganizarse, ya que el estar inte-

grada le permite mejor capacidad de adaptación.

Así, ha concentrado sus inversiones en producción agro-ganadera, en infraestructura y en proyectos, como en la construcción de mataderos y frigoríficos propios.

Su último lanzamiento, que forma parte de la cadena que ha desarrollado, es la apertura de su primera unidad gastronómica integrada en Mar del Plata. El complejo ubicado en Cabo Corrientes con vista al mar, dispone de 1.200 metros cuadrados destinados a que turistas y marplatenses puedan disfrutar de una experiencia gastronómica diferente.

Abbot

Coalición de Defensa Contra Pandemias

En el mes de junio, el laboratorio Abbott anunció su Coalición de Defensa Contra Pandemias, la primera red científica mundial dedicada a la detección temprana y respuesta rápida a futuras amenazas pandémicas.

Al conectar expertos y centros globales de excelencia en pruebas de laboratorio, secuenciación genética e investigación de salud pública, el programa identificará nuevos patógenos, muestras de virus para detectar enfermedades desconocidas, mutaciones y variantes, incluidas las de Covid-19. A partir de esto, analizará el nivel de riesgo potencial, desarrollará e implementará rápidamen-

Marfrig

Verde+: tecnología en pos de la sustentabilidad

Marfrig, líder mundial en producción de hamburguesas y una de las empresas de carne vacuna más grandes del mundo, consolidó en 2021 su compromiso con la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente a partir de acciones llevadas a cabo en sus plantas de Argentina, en el marco de su plan internacional de políticas sustentables, Marfrig Verde+. En el país, trabajó para reducir la huella hídrica en sus procesos productivos: en su sede de San Jorge, Santa Fe, mediante la cual logró que el 98,6% de la huella sea ‘verde’, es decir, provenga de las lluvias y se pueda utilizar para cultivos. Además, en todas sus plantas

se ocupó de convertir el 100% de los líquidos químicos para evitar la contaminación, así como transformar los residuos orgánicos en compost y reciclar la mayoría de los papeles y plásticos utilizados.

A su vez, se enfocó en disminuir la utilización de electricidad y reemplazarla por energías renovables.

Por su parte, para 2022, viene desarrollando una plataforma sostenida en tecnología *blockchain* que permitirá dar transparencia a toda la cadena de producción, para garantizar que cada eslabón ajuste sus prácticas a los pilares de sustentabilidad de Marfrig: el

control del origen, el bienestar animal, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), el uso de los recursos naturales, la gestión, el tratamiento y la eliminación de efluentes y residuos, y la responsabilidad social.

La compañía fue parte de la COP26, en la que anunció su incorporación a una iniciativa liderada por diez empresas internacionales para reducir las emisiones GEI para que el aumento de la temperatura del planeta no exceda 1,5°C hasta 2030.

ESTAMOS

Atendimos más de **193.000 llamadas por riesgo de vida**
y enviamos más de **306.000 ambulancias**
durante la pandemia.

www.osde.com.ar

osde

Existen prestaciones obligatorias de cobertura médico asistencial, infórmese de los términos y alcances del Programa Médico Obligatorio en la siguiente dirección de Internet: www.buenosaires.gob.ar. La Superintendencia de Servicios de Salud tiene habilitado un servicio telefónico gratuito para recibir desde cualquier punto del país consultas, reclamos o denuncias sobre irregularidades de la operatoria de trasposos. El mismo se encuentra habilitado de lunes a viernes de 10 a 17 horas, llamando al 0800-222-SALUD (72583) - www.sssalud.gob.ar - R.N.O.S. 4-0080-0, R.N.E.M.P. (Prov.) 1408.

DOSSIER |

te nuevas pruebas de diagnóstico y evaluará el impacto en la salud pública en tiempo real. Las secuencias de virus que sean encontradas serán publicadas en una base de datos pública, para que las autoridades sanitarias y laboratorios puedan trabajar de manera conjunta para identificar si es una nueva cepa, o un virus ya detectado con anterioridad, colaborando así con la comunidad científica y sanitaria global para identificar nuevas amenazas virales, tomar medidas rápidas y ayudar a prevenir futuras pandemias.

“La Coalición de Defensa contra Pandemias de Abbott es la primera red científica de su tipo diseñada para anticipar las amenazas virales emergentes y detenerlas antes de que se conviertan en la próxima pandemia. Tenemos la oportunidad de hacer algo increíble: evitar que la historia se repita. Algo que hemos aprendido de la pandemia de Covid-19 es que las pruebas son una parte fundamental para contener y controlar los brotes. La

Coalición de Defensa contra Pandemias nos permitirá desarrollar rápidamente pruebas para amenazas emergentes”, indicó Yudith Martínez, gerente general del negocio de Diagnósticos de Abbott en Argentina.

Abbott está desempeñando un papel importante para ayudar a monitorear nuevas variantes o mutaciones del virus que causa Covid-19. La compañía se encuentra recolectando muestras de virus de distintas partes del mundo y buscando cambios (mutaciones) en la secuenciación genética del virus. A medida que se descubren nuevas cepas, las analiza detalladamente para asegurarse de que sus pruebas de diagnóstico puedan detectarlas.

“En una red sofisticada como la Coalición de Defensa contra Pandemias, tenemos acceso a la mejor ciencia y tecnología de su clase que hace que la recopilación, el análisis y el intercambio de datos sean eficientes y efectivos”, comentó el profesor Souleymane Mboup,

presidente del Instituto de Investigaciones en Salud, Vigilancia Epidemiológica y de Capacitación (IRESSEF), en Dakar, Senegal. “La clave aquí es la colaboración; ningún laboratorio u organización en un solo país podría realizar pruebas y análisis de esta amplitud y escala, pero la conexión de centros globales de excelencia hace posible que todos ayudemos a identificar las próximas amenazas potenciales para la salud pública”.

A través de sus esfuerzos de vigilancia, la compañía anunció recientemente el descubrimiento de una alta prevalencia de controladores del VIH y el hallazgo de una nueva cepa del VIH.

De cara al futuro, Abbott se centrará en pruebas y soluciones digitales accesibles a más personas y en más lugares para los desafíos de salud más urgentes del mundo, incluidas las enfermedades infecciosas.

Ualá

Como unicornio, crece en todas sus categorías

En 2021, la *fintech* liderada por Pierpaolo Barbieri y que cuenta con 3,9 millones de tarjetas emitidas, cerró una exitosa ronda de inversión (Serie D) de US\$ 350 millones que llevó su valuación a US\$ 2.450 millones y la convirtió en el décimo unicornio argentino. Además, se sumó como inversor Manu Ginóbili, “un referente por su compromiso con la excelencia y el trabajo en equipo”, tal como comentaron desde la compañía.

En Argentina, creció en todas sus verticales de negocio. En Créditos, incrementó en 106% la *originación* desde el inicio del año; Ualá Bis, la solución de cobros, tuvo un 46% de crecimiento promedio mes a mes de ventas; y el Fondo Común de Inversión (FCI) a través del cual opera -SBS Ahorro Pesos FCI- llegó a ser el segundo más grande del país en cantidad de usuarios (con 1,3 millones de cuentas).

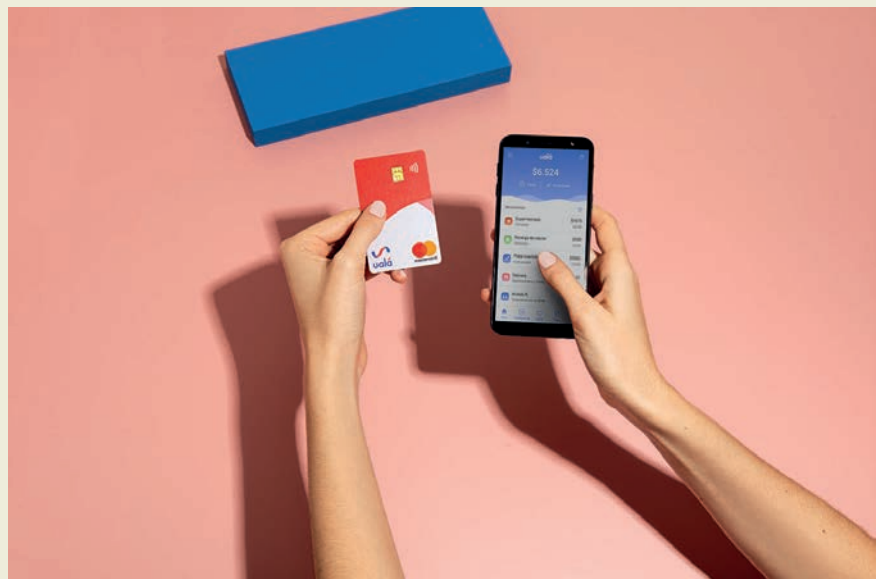
Una de las novedades que incorporó la firma este año es Ualá+, un programa de beneficios que permite acumular puntos de manera inmediata por cada transacción que se realice en la app, ya sea por consumos personales como de comercios. Además, y con el objetivo de avanzar en la inclusión financiera a partir de nuevas y mejores alternativas de ahorro e inversión, en diciembre presentó Ualintec Capital, un nuevo Agente de Liquidación y

Compensación Integral (ALyC), a través del cual en los próximos meses las personas usuarias de Ualá podrán invertir en bonos, acciones y CEDEARs, y acceder a la compra y venta de dólar MEP, entre otras opciones.

Por su parte, en México, donde ya son parte de Ualá más de 300.000 personas usuarias, formalizó el acuerdo para la compra del banco mexicano ABC Capital, una institución de banca múltiple, 100% mexicana y con más

de 12 años de trayectoria en el sector financiero, un movimiento que le permite acelerar los planes de crecimiento en dicho país. El cierre de la operación está sujeto a la obtención de las autorizaciones gubernamentales requeridas.

Para 2022, las grandes apuestas son profundizar el ecosistema en Argentina y escalar la operación en México.



Globant

+15.000 empleados en los próximos cinco años

Para Globant, 2021 fue un año en el que consolidó su liderazgo en la industria tecnológica mediante las aperturas de sus operaciones en Tierra del Fuego y Bariloche. Además, inauguró nuevas oficinas en Córdoba a las cuales se van a sumar, durante 2022, las de Tandil y Buenos Aires.

Como parte de su plan de expansión, en 2021 año Globant anunció la contratación de más de 15.000 empleados en la Argentina, durante los próximos cinco años.

En el ámbito de la sustentabilidad, logró la neutralidad de carbono y firmó la carta de compromiso de *Science-Based Targets* para convertirse en una compañía de emisiones *Net Zero*. De esta forma, se sumó al compromiso "*Business Ambition for 1.5°C*" de la iniciativa *Science Based Targets* (SBT).

Con oficinas en 18 países y más de 20.000 empleados, la compañía ha empezado a trabajar en un plan de acción global de descarbonización, reduciendo su consumo de energía, garantizando el suministro de fuentes renovables de electricidad y haciendo más sostenibles los desplazamientos de sus colaboradores, como parte de las iniciativas en marcha para cumplir con sus responsabilidades de alcanzar un mundo neutral en carbono.

Por otra parte, en julio, se unió a Green Software Foundation, una institución que reúne organizaciones del mundo comprometidas con diseñar las mejores prácticas para desarrollar *software* sostenible y reducir la huella de carbono.

Para cerrar el año, entregó los *Women that Build Awards*, premio a las mujeres que inspiran, que construyen, que lideran y que ayudan a crear un cambio en la industria tecnológica. En 2021 reconoció a 50 mujeres de 11 países –cuatro de Argentina–, entre 1.000 candidatas de 27 naciones, por su impactante trabajo en el sector de IT.

Mercado Libre

Impactos positivos

En los últimos dos años, la revolución del *e-commerce* aceleró procesos que ya estaban



en marcha y puso de manifiesto el potencial de Latinoamérica. Durante la pandemia, el 84% de las pymes de la región lograron expandirse fuera de su ciudad gracias al comercio electrónico, sumando clientes y aumentando el nivel de ventas.

Los datos surgen de un estudio realizado junto con Euromonitor, entre marzo y septiembre. Su objetivo fue evaluar el impacto en la región del ecosistema de Mercado Libre, en cuanto a generación de empleo, crecimiento económico de pymes y emprendedores, inclusión financiera y transformación digital. Los resultados presentados no dejan de sorprender. Cerca de 900.000 familias de la región encuentran su principal sustento económico en la plataforma de Mercado Libre, que facilita el comercio de aproximadamente 500.000 pymes. En otras palabras, el crecimiento de la firma tuvo un impacto directo en la expansión del *e-commerce* en la región

y en una mayor estabilidad laboral en el contexto de pandemia.

Además, seis de cada 10 son proyectos familiares y generan en promedio entre cuatro y 11 nuevos puestos de trabajo. En la región, el comercio electrónico involucra a más de 2.000 pymes que brindan servicios a Mercado Libre y en este creciente ecosistema de proveedores se multiplican los puestos de trabajo en diversos sectores: gracias a las operaciones de su plataforma, la compañía calcula que se generan seis nuevos empleos por hora en al menos 17 actividades económicas en Latinoamérica.

Por otra parte, desde la división *fintech*, Mercado Libre ha logrado impulsar el acceso a servicios formales de financiamiento. Por ejemplo, durante el último año, el 40% de las pymes recibió su primera oferta de crédito a través de Mercado Pago y más del 60% de los créditos otorgados a pymes se utilizaron para invertir en crecimiento (inventario, equipamiento, logística, empleo). Los pagos digitales, además de aportar a la inclusión financiera, contribuyen de manera directa a disminuir el uso de efectivo y los niveles de informalidad.

Grupo BGH

Acuerdos y más inversiones en sus plantas

Grupo BGH dio a conocer en mayo una inversión de \$160 millones (US\$ 1 millón) para producir computadoras en el predio que la empresa tiene en la localidad de Carlos Spezzini, partido de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires.

Kimberly–Clark

Apuesta acertada al e-commerce

La innovación y la transformación digital fueron dos conceptos claves que predominaron en 2021 para Kimberly–Clark.

Por un lado, invirtió en su planta productiva de pañales en San Luis, para incorporar su tecnología Xtra–Flex en todo el porfolio de pañales para bebés y niños, la cual evita que la orina se concentre en el centro del pañal a través de una distribución más rápida y uniforme.

Por otro lado, teniendo en cuenta el auge en el *e-commerce* como resultado de la pandemia y el confinamiento, se propuso poner el foco en los consumidores de sus canales *online*, para lo cual estudió y analizó su comportamiento. De esta forma, en los tres días del *Cybermonday* 2021, se superaron las ventas en el total de las tiendas oficiales de Mercado Libre, y creció 18% en comparación con los primeros días del *Hot Sale* de este año.

DOSSIER |

Las computadoras Positivo BGH están destinadas al Plan Juana Manso, un programa lanzado por el Gobierno Nacional para fortalecer la conectividad y la inclusión educativa en escuelas públicas del país, y también para abastecer al mercado interno de consumo. Para este proyecto en Spegazzini, Grupo BGH contrató a 100 personas que se sumaron a los 150 empleados ya existentes. Allí se fabrican alrededor de 50.000 computadoras por mes de la marca Positivo BGH, el *joint venture* entre BGH y Positivo de Brasil, con pantallas de 11, 14 y 15 pulgadas y componentes de última generación. La producción de los equipos

comenzó a finales de julio. Gracias a esta inversión, la empresa sumó tres líneas automáticas de producción, sistemas de control de paletizado y de traqueo de los componentes colocados en cada equipo, procesos certificados por la norma internacional ISO 9001:2015, que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad. También en 2021, la compañía anunció la producción nacional de una línea de hornos eléctricos BGH de 25, 30, 40 y 55 litros, que garantiza así el abastecimiento del mercado local con productos argentinos y contribuye a la sustitución de importaciones. Para ello, destinó \$37,5 mi-

llones y se incorporaron 170 nuevos puestos de trabajo.

Por su parte, en la planta de Tierra del Fuego, la compañía invirtió otros \$29 millones en la nueva línea de producción de televisores de grandes pulgadas.

Por otra parte, en agosto, estableció un acuerdo con Samsung para producir aires acondicionados de la marca surcoreana. En este marco, BGH fabricará, venderá y distribuirá los equipos en el país. El convenio contempla, en una primera etapa, la fabricación de equipos frío/calor de 3261W, 4775W y 6539W con tecnología Digital Inverter, para

SolFrut

Inversiones en su planta de San Juan

En el mes de octubre, la empresa SolFrut, perteneciente a Grupo Phrónesis, realizó la ceremonia de corte de cinta que dio por inaugurada su nueva planta de la división Alimentos en Santa Lucía, San Juan.

La compañía ha invertido US\$ 14 millones durante 2021 y el nuevo proyecto forma parte de un plan de inversión sostenido de las cuatro divisiones de SolFrut (Agro, Vinos, Aceites y Alimentos) que desde sus inicios en 1995 hasta la fecha acumula una inversión total de US\$ 100 millones en la provincia. Con un total de 3.000 hectáreas implantadas con olivos, vid y pistachos en sus tres fincas (Finca JJ, el Principio y Finca Capayán) que se suman a su Bodega Finca del Enlace y a la industria de elaboración de aceite de oliva, SolFrut brinda empleo de manera directa a más de 200 colaboradores de forma permanente. Dentro de las remodelaciones y ampliaciones de la planta de SolFrut Alimentos se destaca la duplicación de las líneas de trabajo, que pasó de dos a cuatro. Hasta 2020 se contaba con dos salas para la mezcla y envasado de alimentos secos y se incorporaron otros dos, una destinada a la elaboración de barras de cereal y otra al envasado de alimentos fortificados.

Otras acciones destacadas refieren a la renovación de equipos existentes, la suma de nuevas líneas productivas, la dotación de equipos de alta tecnología a sus laboratorios, la mejora de los servicios de planta y la duplicación de su capacidad de almacenamiento tanto para insumos como para productos terminados, todo lo cual aumenta y optimiza la capacidad de producción de SolFrut Alimen-

tos y garantiza una rigurosa gestión de la calidad. Complementan esta remodelación la incorporación de un salón de usos múltiples para capacitaciones, la ampliación de sus accesos y playa de maniobras, y la renovación de baños, vestuarios y oficinas.

A su vez, en la planta se instalaron más de 300 paneles fotovoltaicos que generan un ahorro del 73% de energía de fuentes no renovables, lo cual aporta productividad, eficiencia y una gestión más sustentable. De esta manera, SolFrut prevé para 2025 una reducción de 4.000 toneladas en las emisiones de carbono.

En esta línea, la firma instaló también una cobertura de aislamiento térmico alrededor de toda la planta, que genera un ambiente de trabajo más confortable, un menor consumo de energía, tanto en invierno como en

verano, y una mejor conservación de las materias primas y los productos elaborados en la planta.

Phrónesis es un grupo agroindustrial de capitales argentinos que está conformado por las empresas SolFrut, Teknofood, NutriSantiago y NutriCorrientes, que elaboran alimentos saludables y fortificados, vinos y aceites con fincas propias y establecimientos industriales. El grupo concentra sus principales actividades en las economías regionales. Cuenta con la planta de producción de aceite de oliva más importante de América latina y una marca propia líder en el mercado, Oliovita, y con el único establecimiento industrial de molienda de arroz y extrusión de cereales certificado totalmente libre de TACC. El grupo cuenta con marcas propias y produce línea blanca para las principales empresas del país.



DESARROLLAMOS MEJORES CONEXIONES LOCALES



CLOUD
STORAGE



SISTEMAS DE GESTIÓN
& DATA MANAGEMENT



SOPORTE TECNOLÓGICO
& FINANCIERO



CENTRALES
TELEFÓNICAS IP



DATA ADM
& SEGURIDAD



STREAMING



COLABORATIVE
PARTNER EN 1/2 PAÍS
0810 999 0777

Sion[®]
business

DOSSIER |

lo que se requiere una inversión de más de \$25 millones y la reasignación del empleo de 350 personas.

Nubiral

Nuevas soluciones para optimizar procesos

En 2021, Nubiral, empresa de tecnología global especializada en innovación y transfor-

mación digital empresarial, invirtió US\$ 3 millones en el desarrollo e implementación de soluciones que combinan tecnologías como inteligencia artificial, *machine learning* entre otros, y para transformar a las empresas en organizaciones *data driven*.

Durante ese año, además, presentó nuevas soluciones, como *Intelligent Forecasting*, que permite pronosticar de manera anticipada los sucesos de negocio con el fin de planificar mejoras y acciones que optimicen resultados, reduzcan desperdicios y cumplan con los objetivos propuestos. La solución emplea algoritmos de *machine learning* para apren-

der de la información de las compañías, lo cual permite a las compañías reducir un 25% los errores de pronósticos, hacer predicciones e inventarios precisos e incrementar la rentabilidad para progresar en el mundo de los negocios del presente y del futuro.

Por su parte, *HealthBot* es un bot inteligente que busca mejorar la atención en salud en tiempos de picos de demandas producto de la pandemia. Se trata de un canal virtual de atención personalizada que utiliza tecnologías cognitivas e inteligencia artificial con el objetivo de simplificar trámites, maximizar tiempos en un 40% y disminuir el mar-

Mercedes-Benz

Sprinter: cumple 25 años y se exporta a EE.UU.

En 2021, se cumplieron 25 años del inicio de producción de Sprinter, el utilitario emblemático del sector, y 70 de la filial alemana en Argentina.

Desde 1996, Mercedes-Benz Argentina ha producido, en el Centro Industrial Juan Manuel Fangio, más de 350.000 unidades Sprinter, destinadas al mercado local y a la exportación a países de la región y, desde 2021, a Estados Unidos, lo que la convierte en la única automotriz local en exportar a ese mercado. El producto exportado desde Argentina fue la tercera generación de Sprinter, en su versión Chasis, el cual permite luego instalar una carrocería de acuerdo a la necesidad de cada cliente. Con este envío, la empresa refuerza el abastecimiento que llega desde la fábrica de Ludwigsfelde al competitivo mercado de Estados Unidos. La planta alemana y la argentina son las únicas dos locaciones de Mercedes-Benz en el mundo que producen Sprinter en esta versión.

Al respecto, Manuel Mantilla, presidente y CEO de Mercedes-Benz Argentina, afirmó: "2021 fue un gran año para Mercedes-Benz. A los 70 años de la fundación de la filial local, sumamos el festejo por los 25 años de producción del utilitario Sprinter en nuestro centro industrial. Es una muestra más de la confianza por parte de la casa matriz en el trabajo argentino. Algo que también se visibiliza en el hecho de que somos la única automotriz local que exporta vehículos a Estados Unidos".

La Sprinter creó una categoría en la industria automotriz. Se destaca por su mayor versatilidad ya que su alto número de opcionales



hace que el cliente pueda encontrar una solución individualizada para sus necesidades. Tres generaciones se desarrollaron a lo largo de su historia y es líder en los últimos siete. En cuanto a su división Camiones y Buses, 2021 marcó dos hitos destacables para Mercedes-Benz: el comienzo de la fabricación nacional del Accelo con caja automatizada y la llegada de tres modelos renovados de Actros. El Accelo Automatizado, en sus versiones 815 y 1016, comenzó a ser producido el año pasado en el Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino, ubicado en La Matanza, y se suma a las versiones ya fabricadas por el equipo en Argentina.

"En un año lleno de desafíos para la industria automotriz, como fue 2021, decidimos comenzar a producir localmente el Accelo Automatizado, que antes traíamos de Brasil", destacó Raúl Barcesat, presidente de Merce-

des-Benz Camiones y Buses. Así, desde la Argentina se producen tanto las versiones manuales como automatizadas de este referente de los camiones livianos.

En cuanto a Actos, el más premiado de la marca, 2021 marcó la llegada de tres modelos renovados cuyas características los hacen más confortables, eficientes, confiables, seguros y conectados. En sus versiones 2528 y 2651, el camión incorpora MirrorCam, un sistema que reemplaza a los espejos laterales por cámaras en el exterior y pantallas de 15,2" posicionadas verticalmente en el interior, mejorando la resistencia aerodinámica y el consumo de combustible en hasta 1,3%. Además, optimiza la visibilidad y seguridad en el manejo gracias a la posición estratégica de las pantallas y las referencias visuales que permiten maniobrar de forma segura al cambiar de carril, realizar giros o circular marcha atrás.

- ENVÍOS PARA ECOMMERCE
- LOGÍSTICA INVERSA
- COBERTURA NACIONAL



Simplificamos la logística de tu negocio online!

R.N.I.P.S.P. Nº2

ELEGÍ LA PLATAFORMA QUE POTENCIA TUS VENTAS

Grandes empresas, PyMEs y Emprendedores gestionan y realizan sus envíos a todo el país con **OCA**.

Integrá tu eCommerce a nuestra plataforma y hacé crecer tu negocio.

Conocé más en www.oca.com.ar



DOSSIER |

gen de error en un 50%. *HealthBot* es capaz de asignar turnos, gestionar trámites de documentos, estudios o facturación y coordinar teleconsultas, entre otras tareas. Quienes necesiten contactar con la organización pueden hacerlo interactuando con este *bot*, independientemente del lugar físico en el que se encuentre y desde cualquier dispositivo. Se trata de un avance tecnológico seguro, que ayuda a identificar las conductas anómalas y protege a cada usuario para que la información no sea vulnerada y el proceso resulte eficaz.

Por último, *Intelligent Automation* es una combinación de tecnologías que aplica inteligencia artificial para potenciar la automatización de procesos empresariales. *Master Data Optimization* utiliza *machine learning* para automatizar la creación, remediación y mantenimiento continuo de la base de datos maestra. Esta solución es aplicable para cualquier empresa que quiera conocer más acerca de cómo estructurar y consolidar su información para ayudar a las áreas de negocio en el proceso de toma de decisiones. Como broche de oro, Nubiral obtuvo dos

reconocimientos el año pasado, a partir de su trabajo con los *partners* a escala regional. Por un lado, recibió la certificación avanzada de *networking services* en Microsoft Azure, momento en que se convirtió en el primer *partner* de Latam en obtenerla. Por otro, la compañía fundada por Maximiliano Giacri y Fernando Zerbini, fue reconocida como *AWS Public Sector Partner of the year* por Amazon Web Services, que reconoce a empresas y aliados tecnológicos con modelos de negocios que abrazan la especialización y la colaboración.

Techint

Importantes logros de sus empresas miembro

Tecpetrol

Grupo Techint se encuentra desarrollando proyectos de transición energética en todas sus empresas y en los distintos países don-

de opera. Bajo el ámbito de Tecpetrol, creó una Dirección de Transición Energética que lidera, coordina e impulsa diversas iniciativas en este campo, como son los proyectos de energías renovables, decarbonización de las operaciones siderúrgicas, captura y almacenamiento de dióxido de carbono y producción de hidrógeno verde, entre otras.

La producción de energía eólica y solar es uno de los campos en los que se está incursionando y, para avanzar en este camino, la compañía ha adquirido el 100% del capital social y de las acciones con derecho a voto de la Sociedad Parques Eólicos Buena Aventura (PEBV), en diciembre de 2021. PEBV se encuentra desarrollando el proyecto "Parque Eólico de la Buena Ventura" de hasta 105 MW, ubicado en la localidad y partido de Gonzales Chaves, Provincia de Buenos Aires, al que CAMMESA le ha asignado prioridad de despacho en el Mercado a Término de Energías Renovables, en el marco de la Resolución del MEyM N° 281/17. De esta manera, Tecpetrol se adentra en el negocio de las energías renovables y amplía sus horizontes más allá de la producción de petróleo de Vaca Muer-

YPF Luz

Más parques eólicos, en Azul y Santa Cruz

En el mes de junio, YPF Luz comunicó la finalización de Los Teros, uno de los parques eólicos más grandes del país. La segunda etapa del Parque Eólico ubicado en la localidad de Azul, Provincia de Buenos Aires, sumó 52 MW a los 123 MW de potencia instalada de la primera etapa, en operación desde 2020, alcanzando una capacidad total de 175 MW de energía de fuente renovable, eficiente y sustentable, equivalente a la necesaria para abastecer 215.000 hogares.

Con una inversión de US\$ 235 millones y 45 aerogeneradores instalados en una superficie total de 3.610 hectáreas, el Parque Eólico Los Teros tiene la capacidad de producir 838 GWh por año y evitar así la emisión de más de 400.000 toneladas de dióxido de carbono. "Requirió de mucho esfuerzo y compromiso ante el contexto de Covid-19, con grandes desafíos operativos y logísticos", sostuvo Martín Mandarano, CEO de YPF Luz.

El parque cuenta con un factor de capacidad de 55%, un nivel de eficiencia que supera ampliamente el promedio mundial del 30%. Se trata del segundo parque eólico de



YPF Luz, luego de Manantiales Behr, ubicado en la provincia de Chubut, que en 2020 había alcanzado el factor de capacidad promedio más alto del país.

Desde Los Teros, YPF Luz abastece con energía eléctrica a empresas como Toyota, Coca-Cola Femsa, Nestlé, Profertil, Holcim, Santander, Ford, Roca, Hyatt e YPF, entre otros. La obra requirió hasta 800 personas contra-

tadas en el pico; 60% de Azul y alrededores, 40% de otras ciudades del país y del exterior. A su vez, en diciembre, la compañía puso en marcha Cañadón León, su tercer parque eólico. Está ubicado al Noreste de la provincia de Santa Cruz y su capacidad instalada de 123 MW, producirá energía equivalente a las necesidades de más de 150.000 hogares.

El parque cuenta con un factor de capacidad de 53% y evita la emisión de más de 312.000 toneladas de dióxido de carbono por año. Con una inversión de más de US\$ 180 millones y 29 aerogeneradores instalados en una superficie total de 1.870 hectáreas, Cañadón León es el primer proyecto Renovar de YPF Luz, al cual se destinan 101,52 MW de capacidad instalada para provisión de CAMMESA, mientras 21,15MW se destinarán al Mercado a Término de Energías Renovables (MATER). Con esta obra, YPF Luz se afianza como el principal generador del Mercado a Término de Energías Renovables (MATER) y se posiciona como segundo el generador de energías renovables del país, con una capacidad instalada renovable de 397 MW.

ta para la cual, a fines de 2020, anunció inversiones por US\$ 1.500 millones en el marco del Plan Gas.

Ternium

La compañía especializada en la producción de acero plano dio a conocer en marzo una inversión de US\$ 500 millones en proyectos ambientales en la región para avanzar hacia la descarbonización. Se trata de tecnologías y proyectos concentrados en la reducción de emisiones, manejo de efluentes y gestión de materiales para sus plantas, principalmente en las ubicadas en Argentina, México y Brasil, en los próximos siete años.

Entre los proyectos a realizar se encuentra la modificación del Sistema de Aspiración Secundaria de Acería de San Nicolás de los Arroyos, Argentina.

También en 2021, Ternium anunció el compromiso de reducir la intensidad de sus emisiones de CO₂ en un 20% para 2030.

Para lograrlo, la empresa se propuso aumentar el uso de energías renovables; incrementar el uso de chatarra y reciclaje del acero; expandir la capacidad de captura de CO₂ en los procesos de reducción directa y priorizar las tecnologías de producción de acero de menor emisión específica. Estas iniciativas para reducir la huella de carbono están alineadas a la consecución de los objetivos fijados en el Acuerdo de París. Además, la empresa está trabajando con el objetivo de incrementar su oferta de productos de acero sofisticados, resistentes y livianos para aplicaciones en una economía de bajo carbono.

Con respecto a la calidad del aire, la empresa ha invertido US\$ 142 millones en los últimos cinco años en la región, la mayor parte destinada a proyectos para mejorar la captación y tratamiento de las emisiones de material particulado en las instalaciones.

Otro hito de 2021 lo constituye la firma de un memorando de entendimiento con Vale, la mayor minera del mundo, por el cual ambas partes acordaron buscar oportunidades para desarrollar soluciones de fabricación de acero centradas en la reducción de emisiones de CO₂. El objetivo es desarrollar estudios sobre la viabilidad económica de potenciales inversiones en una planta de briqueteado de mineral de hierro, y plantas para la fabricación de productos metálicos con baja huella de carbono, utilizando Tecnoled, HYL y otras tecnologías de reducción de hierro.

Tenaris

Tras un 2020 complejo, que afectó los niveles de actividad al punto en que se convirtió en el peor año de la historia para la compañía, la líder mundial en la fabricación de tubos de acero y servicios para la industria energética y otras aplicaciones logró incrementar el volumen de producción, gracias a una gradual recuperación de la movilidad global y con los precios internacionales del petróleo y gas en alza.

En los primeros meses del año, anunció la adquisición de los equipos de fractura hidráulica, *coiled tubing* y de *wireline* de Baker Hughes Argentina. La operación fue una apuesta y decisión estratégica para aumentar su participación en el mercado de servicios de completamiento no convencional en Vaca Muerta y ampliar su presencia en la provisión de productos y servicios a clientes en la región. Por su parte, en el Centro Industrial de Campana, se llevaron adelante proyectos de realidad aumentada, robots en las líneas de producción y *tracking* digital de sus tubos, además de un simulador de grúas que se utiliza para entrenamiento de operadores, facili-

tando su capacitación y evitando exponerlos en las líneas de fabricación. El simulador de grúas es un desarrollo de una pyme nacional (DELTS3), quien exportó el producto a otras plantas de Tenaris en el mundo.

Coca-Cola

La botella única

A través de la iniciativa global #UnMundoSinResiduos Coca-Cola incorporó en la Argentina la "Botella Única", un mismo diseño para todas las opciones de bebidas. En la actualidad el 35% de los envases de la compañía en Argentina son retornables y el 100% ya son reciclables.

Además, impulsó Ruta Verde en Buenos Aires y Tucumán, un programa de reciclaje colaborativo que propone la eficiencia de recursos para incrementar los niveles de recupero de materiales reciclables en puntos de acopio para un destino sustentable y eficiente para el plástico PET; en Misiones sumó puntos de recupero de envases en ciudades turísticas.

Google

Suma un nuevo centro de servicios y un cable submarino

El ecosistema digital ha crecido notoriamente y en ese sentido, la compañía se ha orientado a fortalecer la comunidad de *partners* y a capacitar nuevos profesionales en tecnologías incipientes. Puntualmente, para sus socios estratégicos ha impulsado programas de certificación con el objetivo de preparar a los profesionales para acompañar la demanda de servicios que presenta un mercado cada vez más familiarizado con la digitalización. Otro de los pilares ha sido la profesionalización y la educación. "Con la mirada puesta en el sector IT y sus oportunidades, en abril inauguramos en Buenos Aires un Centro de Ingeniería y Servicios que hoy nos permite brindar soporte y servicio, y generar más empleo. La capacitación de los profesionales es fundamental para el dominio de este tipo de especialidades que son cada vez más solicitadas", sostiene Natalia Scaliter, gerenta general de Google Cloud Argentina.

Por otra parte, Google avanzó en 2021 en sus acciones para mejorar la infraestructura

ra y, en el mes de junio, anunció la construcción de Firmina, un nuevo cable submarino internacional que unirá la costa este de Estados Unidos con Las Toninas, Argentina, con extensiones a tierra adicionales en Brasil y Uruguay. Además, se inauguró la segunda Región *Cloud* de América del Sur, ubicada en Santiago de Chile, con infraestructura dedicada a servicios de nube que ofrecerá almacenamiento de datos y otros servicios de Google Cloud.

"Para llevar adelante todas estas iniciativas, el equipo Google Cloud Argentina se ha robustecido con un marcado crecimiento en tamaño y profesionalismo y ha trabajado codo a codo junto al equipo regional con fuerte enfoque en el negocio de *Cloud*. Nuestro objetivo es estar más cerca de las empresas argentinas y latinoamericanas para ayudarlas a acelerar sus capacidades digitales", expresa Scaliter.

DOSSIER |

En cuanto a su compromiso de reabastecer el agua y mejorar su acceso en las comunidades, puso foco en dar soluciones en sectores vulnerables y estrechez hídrica llevando el primer Fondo de Agua impulsado en el país para proteger la cuenca del Río Mendoza y el manejo sustentable de la cuenca del Río Chubut.

Por otra parte, la compañía comenzó con el proyecto de acceso al agua en el barrio Las Tunas, en el partido de Tigre. Esta iniciativa de articulación público-privada está impulsada por Fundación Coca-Cola y The Global Environment & Technology Foundation (GETF) y liderada por la Asociación Civil Sumando Argentina, en colaboración con Coca-Cola Femsa Argentina y en alianza técnica con AySA. Su objetivo es realizar mejoras a 500 hogares y 25 espacios comunitarios para promover el acceso a la red pública de agua y el cuidado del agua y el ambiente.

En cuanto al acompañamiento a su cadena de valor, Coca-Cola continuó con su programa Sigamos Abiertos, que ofrece capacitaciones virtuales gratuitas para impulsar, junto a sus socios embotelladores, a dueños de negocios de barrio del país para que puedan mejorar sus ventas y robustecer sus finanzas. Además, a su iniciativa ProgramON Primer Envión, de capacitaciones virtuales y gratuitas de alfabetización digital que lanzó en 2020, se sumó ProgramON Emprendidos, destinado a jóvenes emprendedores, con el objetivo de colaborar en la puesta en marcha de sus proyec-

tos productivos y emprendimientos. Así llegó a otros 600 jóvenes, totalizando más de 4.000.

BASF

Innovación en productos ecológicos

2021 fue un año de innovaciones para BASF, vinculadas particularmente a productos que apuntan a contribuir con un mundo más sustentable.

En junio, la unidad de negocio de Pinturas Automotrices se convirtió en la única proveedora de pinturas agua para equipos originales en la nueva planta de Volkswagen Group Argentina, ubicada en el Centro Industrial Pacheco.

La pintura base agua se incorpora en el proceso integrado de pintado de Volkswagen, que es más rápido ya que no requiere la aplicación o el secado de imprimación. La implementación de la tecnología de recubrimientos a base de agua en el proceso de pintura disminuye las emisiones de dióxido de carbono a 0,3 mg/m³, que es 700 veces menor a la cantidad establecida por los marcos regulatorios en el país. Además el consumo de energía se reduce un 75%.

La pintura base agua está alineada con altos estándares de sustentabilidad y *performan-*

ce. Por el momento, es el único proveedor de esta tecnología en Argentina, que se origina en Alemania y se produce en la planta de Demarchi, en Brasil.

Además, durante 2021, la compañía alemana lanzó dos nuevas fórmulas veganas de su línea Soluprat, que forma parte del portafolio de productos B-Active, un concepto que reúne soluciones sustentables de BASF enfocadas en el cuidado del hogar.

La fórmula vegana de detergente para la ropa Soluprat Ropa Vegano es una base concentrada para la formulación de lavado líquido fácilmente biodegradable, con un índice de *vegetalización* (proporción de carbonos de origen vegetal en relación con el total de carbonos, vegetales y no vegetales) del 83%. Esta base concentrada para detergente líquido de lavado vegano optimiza el proceso de producción al agilizar su ciclo unas cuatro o cinco veces y reduce el consumo de energía en un 67% y la huella de carbono en un 75%. Por su parte, Soluprat Sulfato Free es una base concentrada vegana para la formulación de champús, espumas y jabones faciales y corporales libres de sulfato y etoxilatos. No tiene aditivos, conservantes, aceite mineral ni derivados del petróleo en su composición. La base está compuesta en un 70% por derivados de fuentes renovables y tiene un alto índice de *vegetalización*.

Sealed Air y Mastellone

Envasados más sustentables

El vínculo entre Sealed Air y Mastellone ya lleva dos décadas y se remonta al momento en que la primera desarrolló un sistema automatizado de envasado al vacío único en su tipo y personalizado, para la planta de la empresa láctea en Trenque Lauquen.

El *packaging* es uno de los grandes desafíos de sustentabilidad de las compañías de consumo masivo y Sealed Air busca ofrecer soluciones innovadoras para avanzar en este sentido.

Un ejemplo de esto es el material Cryovac Super T, que produjo para alinearse a los objetivos sustentables de Mastellone en 2021, para el envasado de quesos en termoformado.

El nuevo fondo termoformable Cryovac Super T permite obtener excelentes resulta-



dos de "formabilidad" y resistencia, al mismo tiempo que disminuye el gramaje de material plástico por unidad de alimento envasado y extensión de la vida útil del producto. Esta solución de envasado permite reducir hasta el 40% el consumo de plásticos y un 30% la huella de carbono, contribuyendo a minimizar el impacto ambiental.

Además, genera un ahorro en almacenamiento y logística ya que los productos requieren de menos espacio en depósitos y transporte.

Mastellone comenzó a utilizar Cryovac Super T en los envases de sus quesos Pategrás, Gouda, Sardo, Grana y Muzzarella de La Serenisima, en línea con su trabajo para maximizar las acciones en sustentabilidad..



Bayton

Uniendo con Pasión a Personas y Organizaciones en el Mundo del Trabajo.

BStaffing

BProfessional

BStrategy

DOSSIER |

Avon

“Mirá de nuevo”

En 2021, Avon marcó un nuevo capítulo en su historia al presentar “Mirá de Nuevo”, el relanzamiento de la marca en el marco de su 135 aniversario. Con un nuevo logo y nueva identidad visual, desafió a los consumidores y las consumidoras a “poner a prueba” su percepción sobre la tradicional casa de belleza, para descubrir lo que hoy representa.

La firma cuenta con una red de más de 5 millones de emprendedoras de belleza en el mundo, más de 750 patentes y 300 premios a escala global.

“Mirá de nuevo” invita a conocer el recorrido de más de un siglo de Avon y su propósito: “utilizar el poder de la belleza y de los vínculos sociales con el fin de crear oportunidades para que las personas, en particular las mujeres, puedan alcanzar su independencia económica”. Hoy, en un contexto de digitalización acelerada, las nuevas herramientas digitales permiten a las más de 300 revende-

adoras independientes en Argentina potenciar sus negocios.

El comercio electrónico revolucionó el sector de la venta directa ampliando los horizontes y, en este marco, la firma desarrolló un ecosistema de plataformas adaptadas a la venta persona a persona, así como un programa de capacitaciones para acompañar a la red en su incorporación de herramientas digitales. Algunos ejemplos son folletos para enviar por WhatsApp, una plataforma de e-commerce B2B2C y B2C con tiendas digitales para las revendedoras –que en 2021 obtuvo el *E-commerce Awards Argentina 2021*, categoría “Moda y Belleza”–, apps móviles exclusivas para revendedoras y Avon Shop para consumidores finales.

Naranja X

Rebranding exitoso

Durante 2021, la firma llevó adelante un re-



branding, de manera con el objetivo de consolidarse como Naranja X. El proceso incluyó las 170 sucursales que Naranja tiene en el país.

Con su propuesta digital, la compañía apunta a la inclusión y educación financiera y, en este marco, lanzó en octubre el *blog* “Hablemos de plata”, que aporta ideas y herramientas simples para que las personas aprendan

Tiendanube

El 11vo unicornio es la 5ta startup más valiosa de América Latina

Tiendanube es una plataforma de comercio electrónico de origen argentino con más de 10 años en el mercado. En agosto de 2021, recibió una inversión de US\$ 500 millones en una Ronda Serie E co, liderada por Insight Partners y Tiger Global Management, que no solo la convirtió en el onceavo unicornio argentino sino que la ubicó en el puesto número cinco de las *startups* más valiosas de América Latina.

Al día de hoy, Tiendanube cuenta con más de 90.000 negocios que la eligen para vender *online* en Argentina, Brasil y México. De ellos, 45.000 son marcas locales.

Tal como sostienen desde la compañía, la inversión llegó para reforzar y acelerar su crecimiento en los mercados donde tiene presencia, así como extender sus operaciones a otros países de la región, como Colombia, Chile y Perú, donde proyecta llegar durante el transcurso de 2022.

La firma espera triplicar el volumen de aplicaciones integradas a la plataforma durante los próximos 18 meses, para garantizar más variedad y ventajas competitivas con la finalidad de que los clientes elijan las soluciones más convenientes para su negocio.



De cara al año que comienza, la compañía anunció a fines de 2021 la creación de un fondo de inversión de US\$ 10 millones para fortalecer el comercio electrónico en Latinoamérica. Tiendanube Capital estará disponible para empresas radicadas en los países donde la compañía tiene operación. Podrán postularse para recibir los beneficios todas las empresas tecnológicas integradas que desarrollen aplicaciones para resolver las necesidades de marcas y negocios de diferentes

tamaños y segmentos.

Esta es la primera acción de la firma vinculada al incentivo financiero para otras empresas o emprendimientos tecnológicos que forman parte del ecosistema de e-commerce.

Por otra parte, en diciembre, la compañía inauguró Estudio Nube, la primera tienda omnicanal que combina el mundo *online* y físico, gracias a la alianza con Tortugas Open Mall.



Córdoba te espera
¡Reabrimos! 
y esperamos ansiosos tu visita.

— TE COMUNICAMOS NUESTROS NUEVOS TELÉFONOS DE CONTACTO —



 351 3887897  3547433894

 RESERVASAG@CETSA.COM.AR

 AV. VÉLEZ SARFIELD 198 • ALTA GRACIA • CÓRDOBA



 351 3887937  3584644327 / 3584629637

 RESERVASRIV@CETSA.COM.AR

 CAP. MANUEL GIACHINO 551 • RÍO CUARTO • CÓRDOBA



 351 3887939  3534546758 / 3534549605

 RESERVASVM@CETSA.COM.AR

 HIPÓLITO IRIGOYEN 329 • VILLA MARÍA • CÓRDOBA





 351 3887927  3543475572

 RESERVASRC@CETSA.COM.AR

 SAN MARTÍN 5813 • RÍO CEBALLOS • CÓRDOBA

VISITÁ NUESTROS 41 HOTELES
WWW.HOJOAR.COM

CENTRAL DE RESERVAS
TODOS LOS DÍAS DE 9 A 19 HS

 +54 9 11 2277 4650/4656  RESERVAS@HOJOAR.COM

DOSSIER |

sobre el uso del dinero.

De la misma manera, a lo largo del año, generó programas de desarrollo tanto para los colaboradores como para la comunidad en general. Las Academias IT y "Un podcast X" en Spotify son algunas de las iniciativas implementadas para que las personas aprendan sobre tecnologías y puedan acceder a mejores oportunidades en el mercado laboral. Además, para crecer en el país, la firma abrió unas 600 búsquedas, con foco en tecnología y *onboarding* es 100% digital.

Para acompañar las nuevas dinámicas de trabajo, Naranja X desarrolló el #ModoFlex, un beneficio a través del cual los más de 3.000 colaboradores pueden elegir de qué manera trabajar. Si bien la modalidad remota es la opción elegida por la gran mayoría, los colaboradores que quieren asistir a las oficinas pueden hacerlo de martes a jueves.

Allí, cuenta con puestos despersonalizados

y espacios para trabajo colaborativo, que se reservan mediante una aplicación. Además, incorporó "Work From Anywhere", un beneficio a través del cual cada colaborador cuenta con un mes para "teletrabajar" desde cualquier lugar del mundo.

Por último, este año aceleró la estrategia de reducción de huella de carbono y compensó el 100% de las emisiones generadas, por lo cual se convirtió en una compañía carbono neutro.

Topper

Suma personal e invierte en el país

En el mes de mayo, la marca deportiva Topper dio a conocer la incorporación de 210 personas a su planta de calzado deportivo en Tucumán e inversiones que le permitie-



ron aumentar su volumen de producción. De esta forma, la fábrica de calzado supera los 900 empleados y produce actualmente 16.000 pares por día, que representa 20% de la participación de mercado local.

Cerveza Patagonia

Incursión en el universo de la sidra

La cervecería de Bariloche perteneciente al grupo AB-InBev se caracteriza por la introducción constante de nuevas variedades, algunas de ellas en ediciones limitadas o exclusivas para sus refugios y bares propios que, en ocasiones, pasan luego a conformar el porfolio permanente de la marca.

Este es el caso de Vera IPA, la New England IPA que fue lanzada en 2019, en edición limitada en lata, y que en agosto de 2021 volvió para quedarse, en su versión botella, a pedido de los consumidores. Para festejar con los amantes de esta variedad, la agencia R/GA organizó una campaña mediante la cual Patagonia contactó a cada uno de los fans que pidieron la vuelta de la variedad en estos años y les ofreció un beneficio personalizado (una compra con descuento a través de Craft Society), que podía también ser compartido con amigos. Lo propio sucedió con Sendero Sur, la primera cerveza orgánica certificada en Argentina, que había sido lanzada en edición limitada en 2020 y que desde septiembre 2021 se sumó de manera permanente a las variedades disponibles.

Para elaborar Sendero Sur, una cerveza Ale con maqui, un fruto autóctono de la Patagonia, se certificaron como orgánicos todos los eslabones de los procesos de producción: desde el cultivo de la cebada en el campo,



pasando por el malteado de la misma hasta la elaboración de la cerveza. Luego de la presentación de la variedad en 2020, Cervecería y Maltería Quilmes –perteneciente al mismo grupo AB-InBev–, continuó trabajando junto a diferentes productores certificados orgánicos para lograr ampliar las hectáreas sembradas de cebada orgánica y, de ese modo, poder aumentar la producción de Sendero Sur. Otro hito de Patagonia en 2021 lo constituyó el lanzamiento de la edición limitada de Recetas Especiales, exclusiva para los Refugios Patagonia, una selección de cuatro varieda-

des elegidas y creadas por el equipo cervecero de la microcervecería de Bariloche. La primera variedad fue Indira, una Cherry Stout originada en colaboración con Comunidad de Mujeres Cerveceras –la red que busca visibilizar a las mujeres en el ámbito de la cerveza, con presencia en 13 países de América latina–. Se produjeron solo 2.000 latas y fue pensada para las noches de frío, con aroma intenso a chocolate amargo, notas leves a tostado, café y tintes frutales.

Sin embargo, fue en octubre que la marca sorprendió con la entrada en una categoría totalmente nueva, la sidra. Con una atractiva lata y en edición limitada, Isidra marcó la incursión de Patagonia en un nuevo territorio. "Inspirada en la tierra patagónica, de la que somos parte, y con el antecedente de haber elaborado el año pasado el Gin Comunal a partir del destilado de nuestra cerveza y de tres cervecerías de Bariloche, decidimos seguir explorando el mundo de las bebidas. Isidra tiene la particularidad de estar hecha con manzanas de la zona y sauco, uno de los frutos que se pueden encontrar en Bariloche, en donde se creó esta receta", cuenta Giannina Galanti Podestá, directora de Cerveza Patagonia.

La sidra también se presentó en su versión "tirada" en los bares y refugios de la marca.

Topper emplea en total a más de 1.250 trabajadores en forma directa.

Por su parte, la compañía anunció inversiones por más de \$500 millones entre 2021 y 2022, destinadas a incrementar la fabricación local mediante la adquisición de maquinarias, ampliación de instalaciones e incorporación de tecnología. Con esta expansión de las líneas de fabricación, buscó llegar a 4,6 millones de pares de zapatillas para 2021 y continuar su expansión y crecimiento en 2022.

“Nuestra fábrica es única en el país por su tamaño, capacidad para producir zapatillas de distintas tecnologías y porque no solo ensambla componentes importados, sino que produce calzado 100% nacional con suelas, telas, cueros y hasta cordones fabricados en la Argentina, mediante una red de provee-

dores que multiplica el empleo indirecto”, expresó en aquel momento Diego Mohadeb, CEO de la compañía

A su vez, a finales de año, Topper anunció la puesta en marcha de la fabricación de su línea de indumentaria deportiva en la misma planta tucumana, tras una inversión de \$80 millones.

El lanzamiento requirió la incorporación y capacitación de 30 personas, así como la inversión en nuevas maquinarias y la adecuación de un predio de 1.000 m², según informó la compañía argentino-brasileña.

Su objetivo es alcanzar un volumen de producción de 300.000 prendas para 2022 que incluirá el lanzamiento de una nueva serie conmemorativa de remeras de algodón orgánico tejido en el país.

Nippy

Uno de los 100 mejores emprendimientos

Nippy es la primera *start-up* de América Latina que aborda la problemática de los migrantes que trabajan en las aplicaciones de última milla. La empresa propone crear una comunidad global de migrantes y mejorar sus condiciones laborales para generar un impacto positivo en su calidad de vida. En la actualidad existen más de 4 millones de migrantes en la región, que pueden descargar la app de Nippy y acceder a beneficios como cobertura de salud, asesoría legal, créditos para el acceso a

Grupo Arcor

En su 70 aniversario, invierte US\$ 20 millones

En el año de su 70 aniversario, Arcor anunció en junio una inversión de US\$ 20 millones para la puesta en marcha de una nueva planta de envases en la provincia de Misiones, que tendrá una capacidad de producción anual de 80 millones de bolsas multiplegadas, para dar respuesta a los nuevos requerimientos y a la evolución de los mercados de la construcción, alimentos, químicos y semillas.

“Esta inversión en una nueva planta industrial nos consolida la presencia del negocio de *packaging* de Grupo Arcor a escala nacional y regional”, expresó Luis Alejandro Pagani, presidente de Grupo Arcor.

El nuevo establecimiento productivo se suma a las diversas actividades que Grupo Arcor tiene en la provincia de Misiones, a través de Papel Misionero, único productor nacional de papeles Sack Kraft y Kraft Liner Board. Esta inversión constituye un hecho relevante en el agregado de valor porque sumará la fabricación de envases a la cadena productiva provincial, que incluye la producción forestal, viveros y papel. Asimismo, el grupo incrementará en un 70% la oferta de bolsas al mercado y complementará la capacidad instalada de su fábrica ubicada en la provincia de San Luis. El inicio de sus actividades está previsto para el primer trimestre de 2022 y tendrá un impacto positivo en la región por la creación de puestos de trabajo directos e indirectos.

Además del complejo industrial ubicado en



Puerto Leoni, Papel Misionero posee 23.000 hectáreas de forestación, dentro de las cuales se encuentra la reserva natural y cultural con bosques nativos protegidos consideradas áreas de alto valor de conservación. También dispone de un vivero forestal, en el cual se producen plantines de especies exóticas y de más de 30 especies nativas. A su vez, la empresa posee una caldera de biomasa que se alimenta de derivados de la foresto industria, para la generación de energía renovable. Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina y líder en Latinoamérica. La compañía que comenzó produciendo caramelos a partir del sueño de un grupo de jóvenes emprendedores en Arroyito, Córdoba, hoy ofrece alimentos para todos los momentos del día en más de 100 países.

En la actualidad Arcor es el principal produc-

tor mundial de caramelos duros y el exportador N°1 de golosinas de la Argentina, Chile y Perú. Con más de 1.200 productos, ha logrado mantener su posición de liderazgo en todos los mercados en los que está presente. Posee más de 40 plantas industriales, un volumen de producción de tres millones de kilogramos diarios y emplea a 20.000 colaboradores. Está integrada verticalmente, lo que significa que también produce muchos de los ingredientes de sus productos, garantizando de esta manera el control de todo el proceso productivo.

En sus 70 años de trayectoria, evolucionó hasta transformarse en uno de los grupos líderes en Latinoamérica.

También se destaca el modelo de distribución de clase mundial y la capacidad de la empresa para construir alianzas estratégicas, como la conformación de Bagley Latinoamérica con el grupo francés Danone, la asociación productiva en México con Grupo Bimbo, la alianza con Mastellone–La Serenísima, la asociación con Laboratorios Bagó para crear un amplio portfolio innovador de suplementos dietarios bajo la marca Simple, la alianza con Coca-Cola para el desarrollo conjunto de nuevos productos y la creación Kamay Ventures y, más recientemente, el anuncio de una *joint venture* con Ingridion Incorporated para las operaciones de Argentina, Chile y Uruguay.

DOSSIER |

bicicletas, motos y autos, garantías de vivienda y asesoramiento financiero. La compañía es de origen cordobés y en menos de un año ha logrado expandir sus operaciones a Chile, Argentina y Uruguay. La proyección es desembarcar en más de 30 países en solo tres años. En julio, la firma fue seleccionada por Global Entrepreneurship Network para participar de la Copa Mundial de Emprendedores 2021, luego de una serie de presentaciones, en que 10 emprendimientos de Argentina compitieron por las dos plazas a la Copa del Mundo de emprendedores en Arabia Saudita en el marco del Misk Global Forum.

En la edición 2021 del concurso participaron más de 175.000 emprendedores de más de 200 países. En noviembre, los 100 seleccionados (además de Nippy, participó Drixit, de Argentina) viajaron a Rihad, Arabia Saudita, para participar en el programa EWC Accelerates para un *bootcamp* de inicio intensivo y competir en las Finales Globales del EWC. A su vez, en octubre, Nippy dio a conocer un acuerdo con Uber que permite brindar a socios conductores el acceso a vehículos en la Argentina. Desde noviembre, quienes estén interesados en generar ganancias a través de la app de Uber y no cuenten con un auto propio pueden acceder al alquiler de uno, a través de las facilidades y beneficios que ofrece Nippy.

Tan solo en el primer año, pondrá a disposición unos 1.800 autos listos para alquilar.

PepsiCo

Lanza Rockstar y su plataforma pep+

El comienzo de 2021 significó para PepsiCo el ingreso a una nueva categoría de productos en Argentina: la de bebidas energéticas. Con el lanzamiento de Rockstar, la firma busca sumar una alternativa distinta al segmento, ya que fue pensada para el consumo diurno. Se trata de una bebida energética con vitaminas B3, B5 y B6, que contiene ingredientes de origen natural como ginseng y guaraná, y está especialmente pensada para recargar energía durante el día. Se presenta en una botella de 500 ml.

Argentina fue el primer país de Latinoamérica en lanzar Rockstar luego de que PepsiCo adquiriera la marca a escala global. Con su campaña de lanzamiento, "Laburantes", obtuvo un Effie de Oro en la categoría de bebi-



das no alcohólicas, tanto en la edición argentina como en la latinoamericana del premio. Otra acción relevante de la marca en el último año se vincula con su avance hacia la creación de un sistema alimentario más sostenible, regenerativo e inclusivo a partir de la campaña pep+ (pep Positive) –una transformación estratégica de punta a punta con la sustentabilidad al centro–, “para impulsar el crecimiento y generar valor sostenible respetando los límites del planeta e inspirando un cambio positivo para el medio ambiente y las personas”. Los tres pilares de pep+ incluyen: Agricultura positiva (difundir prácticas regenerativas para restaurar la tierra en toda la huella agrí-

cola de la empresa, casi 2,8 millones de hectáreas); Cadena de valor positiva (conseguir emisiones netas cero en 2040; lograr un uso positivo neto del agua; y alcanzar nuevas metas para mejorar la sostenibilidad de los empaques, incluyendo reducir en 50% el uso de plástico virgen;); y Opciones positivas (evolucionar el portafolio para ofrecer productos que sean mejores para el planeta y las personas, incluyendo alimentos a base de proteínas de origen vegetal, frutos secos y semillas y cereales integrales).

Prisma

Integración del ecosistema fintech

Durante 2021, Prisma Medios de Pago continuó creciendo en el procesamiento de tarjetas de débito, crédito y prepagas, además de la red de cajeros automáticos y transferencias inmediatas en la red Banelco. En 2021, superó los 12.500 millones de transacciones procesadas.

Para continuar con su modelo de trabajo ágil, con el que se desenvuelve desde hace más de tres años, sumó *factorías* digitales a sus verticales de negocio, además de incorporar 500 personas para fortalecer su oferta procesadora y adquirente.

Interoperabilidad

Transferencias 3.0

La iniciativa Transferencias 3.0 completó su puesta en marcha con el pleno funcionamiento de los QR interoperables a finales de 2021. A partir de ese momento, las personas usuarias, tan solo con un teléfono y con cualquier billetera virtual o aplicación de banco, pueden leer cualquier código QR y realizar de forma rápida y fácil pagos con transferencia. Este fue un paso fundamental en el desarrollo de los pagos digitales en el país.

Con esta iniciativa implementada por el Banco Central de la República Argentina, se creó un nuevo ecosistema digital de pagos abierto y universal, un esquema innovador que facilita el acceso a los pagos digitales y favorece una mayor inclusión financiera. Para las personas usuarias y para los comercios, esto representa una importante simplificación. Ahora es suficiente con tener instalada

en el celular una sola aplicación o billetera electrónica y los pagos con transferencia se pueden realizar tanto desde cuentas bancarias con CBU como de cuentas de proveedores de servicios de pago con CVU. No es necesario tener una tarjeta de débito asociada para realizar pagos con transferencia.

El Banco Central lanzó Transferencias 3.0 a fines de 2020 con el objetivo de potenciar los pagos digitales y de conseguir una mayor inclusión de aquellos sectores que aún no utilizan los servicios financieros. A partir de entonces, este sistema se fue implementando en diferentes etapas, en diálogo permanente con todos los actores del sistema. Para el BCRA, la puesta en marcha de Transferencias 3.0 implicó el desarrollo de un importante marco normativo.

Sabías que...

39% de los marketers dijo que el envío de mensajes de email marketing de forma automática en base a los factores conductuales "es la táctica más eficaz para mejorar la efectividad."



MasterBase®



Gracias a la utilización de inteligencia artificial y machine learning **en MasterBase® pensamos en individuos, no en segmentos.**

Aprenda más en <http://cdea.masterbase.com/mercado/conductual>

Más de
900
clientes

Walmart*

Deloitte.

BBVA

sura

Scotiabank

citibank

Santander

MAPFRE

Avianca

MetLife

RIPLEY

CINEMARK

en **16** países

-Chile - Argentina - Perú - Uruguay - Brasil - Bolivia
- Ecuador - Colombia - Venezuela - Panamá - Costa Rica
- Guatemala - Nicaragua - México - EE.UU. - España

www.masterbase.com

DOSSIER |

En su propuesta *fintech*, relanzó Todo Pago en su versión agrupador, diseñado para pequeños comerciantes, prestadores de servicios, profesionales, oficios y emprendedores para que puedan vender en el mundo presente y redes sociales. Además, continuó con la integración del ecosistema sumando billeteras digitales y diferentes *partners* e impulsando Transferencias 3.0, que el BCRA puso en acción en el mes de noviembre.

Terragene

Frente a la incertidumbre, redobla la apuesta

Para esta empresa de base biotecnológica, 2021 presentó múltiples desafíos tanto a escala global, donde opera en más de 70 países, como local, donde tiene su fuerza de I+D y productiva.

Pero ante un contexto complejo para su especialidad, Terragene redobló la apuesta y aumentó sus inversiones para expandirse. Tomando ventaja de su *expertise* en biotecnología y control de infecciones, en 2021 lanzó Protergium, un *spin off* orientado a ofrecer soluciones para el agro en materia de protección y nutrición de cultivos, y se encuentra a pocos meses de inaugurar la planta de producción en la que lleva invertidos US\$ 6,5 millones, que generará 100 puestos de trabajo.

Además, para hacer frente a una demanda creciente, comenzó la producción de hisopos nasofaríngeos en su planta de Rosario, con una inversión inicial de US\$ 500.000. Hoy emplea a 30 personas y reactivó la producción para abastecer a todo el país, con una producción que alcanza a 3 millones de hisopos por mes.

Como empresa apalancada en la innovación, logró una patente en 2021 y cinco se encuentran en curso en 14 países, a los que suman los de la Unión Europea, todas ellas vinculadas a indicadores y métodos para el control de procesos de desinfección y esterilización destinados a industrias hospitalarias, farmacéuticas y alimenticias.

Además de las inversiones en I+D, continúan el proceso de inversión directa para su expansión global a través de la incorporación de talentos y en 2021 sumó a 125 personas, lo cual representa un crecimiento de personal de 40%.

"Con la convicción en la educación y formación científica como puente para la generación de compañías, Terragene trabaja en alianza con agentes públicos y privados para expandir la biotecnología en el país. En este sentido, lleva adelante una inversión de US\$ 25 millones en UOVO, un espacio para la innovación, incubación y aceleración de proyectos biotecnológicos con un enfoque integral, espacio que hoy no existe en el ecosistema y que apuntamos sea un eje para la construcción de una agenda *biotech* en Argentina", indica su CEO, Esteban Lombardía.

Incluyeme.com

Formación para personas con discapacidad

Incluyeme.com es una empresa B que trabaja por la inclusión sociolaboral de las personas con discapacidad en 10 países de Latinoamérica y se ha convertido en la mayor plataforma de formación para ellas en la región, al alcanzar a 500 personas en capacitación durante el mes de julio.

Las capacitaciones se engloban en la iniciativa "Desarrolla tu futuro 2021" que cuenta con apoyo de la Agencia Suiza de Cooperación y Desarrollo, Bid Lab y USAID. La misma busca fomentar la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad en nueve países de la región. Se ofrecen cursos virtuales 100% gratuitos en áreas claves del mercado laboral actual: *Community Manager*, programación *full stack*, diseño gráfico, soporte a usuarios, *testing* de *software*, asistente virtual y teletrabajo. Además, busca llegar a 70% de mujeres dentro del objetivo de 1.160 estudiantes. Los graduados tienen la posibilidad de acceder a ofertas laborales de las empresas aliadas al proyecto, entre las que figuran IBM, Disney, Banco Galicia. Al mismo tiempo, acceden a facilidades para generar ingresos mediante la plataforma de trabajo *freelance* Workana.

Por otra parte, continúa trabajando en la em-

Puratos

Cuatro nuevos proyectos en su planta

Grupo Puratos es una empresa multinacional belga, presente en más de 100 países, que produce y distribuye productos de panadería, pastelería y chocolatería a profesionales. Se encuentra en Argentina desde hace 40 años, donde emplea a más de 100 personas. Su planta productiva está localizada en Pacheco y cuenta con dos secciones principales: una destinada a productos en polvo y la otra a baños de repostería y rellenos.

En 2021, lanzó diez nuevos productos al mercado, alineados con las tendencias de consumo y con el objetivo de ofrecer soluciones cada vez más saludables. En este marco, invirtió US\$ 1,5 millones en cuatro grandes proyectos: una línea adicional de producción



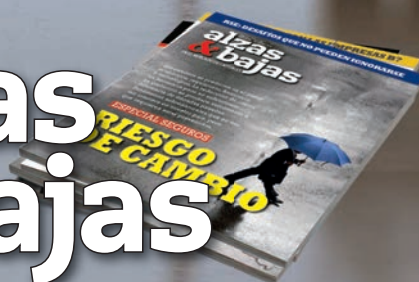
para su categoría de polvos/mixes, un túnel de chocolate y una nueva línea para productos húmedos, con el objetivo de ampliar la capacidad productiva, elaborar de forma local productos que hoy se importan y exportar en un futuro a otros países de la región.

Por último, instaló en 2021 un centro de innovación en Palermo, para estar más cerca de sus distribuidores y clientes, brindándoles capacitaciones y asesoramientos personalizados. En los últimos 24 meses, el grupo invirtió en su programa "Marte", a través del cual reprodujo las condiciones atmosféricas del planeta y generó un proceso de aprendizaje continuo, a fin de poder producir alimentos en este planeta en el futuro. Al mismo tiempo, a través de su programa Cacao Trace, colabora con la producción de cacao sustentable y reinvierte parte de sus ganancias en las plantaciones de cacao con las que opera.

A la hora
de decidir
no es bueno
estar solo

alzas & bajas

Editada por Publicitaria del Sur S.A.



DOSSIER |

pleabilidad de las personas con discapacidad. El objetivo es apoyar directamente a que 300 de ellas consigan empleo este año.

En noviembre, Incluyeme.com se convirtió en una de las 34 organizaciones seleccionadas por Google en el mundo –entre casi 8.000 solicitudes enviadas– para recibir fondos del *Impact Challenge* para mujeres y niñas de Google.org. La iniciativa –que brindará US\$ 25 millones a escala global– se lanzó en marzo y convocó a entidades sin fines de lucro que estuvieran trabajando en proyectos audaces e innovadores, a fin de crear una realidad económica más equitativa para las mujeres y las niñas.

Incluyeme.com fue una de las tres organizaciones latinoamericanas seleccionadas para, además de recibir financiación, participar en un programa de aceleración y mentoreo de cuatro meses dirigido por las comunidades de Accelerator y Women Techmakers de Google y el socio del *Impact Challenge* Vital Voices, para impulsar el avance del proyecto presentado.

Incluyeme.com cuenta con más de 200.000 personas con discapacidad registradas, comparte más de 1.000 oportunidades laborales al año de más de 500 empresas, incluidas Accenture, Ab InBev, IBM, P&G, Santander, Natura, Uber, Wal-Mart y Coca-Cola, entre otras.

Pan American Energy

Acuerdo con Conicet y avances en energía limpia

En el mes de diciembre, Pan American Energy y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) firmaron un convenio de cooperación mutua para la investigación y desarrollo (I+D) de proyectos científicos sustentables.

En el marco del convenio, PAE aporta el capital para el trabajo, además de investigadores propios que se integran al equipo del Conicet. Las autoridades de Pan American Energy y el Conicet pusieron en valor el fomento de proyectos de investigación y destacaron la importancia de la articulación público-privada entre una compañía global líder de energía como PAE y el sistema científico nacional a través del principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y tecnología en Argentina.



Por otra parte, entre febrero y marzo de 2021, la compañía puso en funcionamiento los proyectos de generación de energía limpia Chubut Norte III y Chubut Norte IV, junto con Genneia. Ambos están ubicados en el norte de la provincia de Chubut y demandaron una inversión total de unos US\$ 200 millones.

Chubut Norte III y IV, adjudicados en la Ronda 2 del Programa RenovAr, cuentan con 32 aerogeneradores, con una potencia instalada total de 140 MW y la capacidad de producir anualmente 669.100 MWh de energía renovable, que se vuelca al Sistema Argentino de Interconexión.

Red Link

Los pagos son cada vez más digitales

De acuerdo al informe UDE Link, que corresponde a datos de noviembre 2021, el uso del dinero electrónico continúa avanzando a ritmo sostenido en términos reales, relegando al movimiento de pesos billetes, con un total de \$1,38 billones de transacciones monetarias en noviembre de 2021, a través de los dispositivos móviles, fijos y uso de las tarjetas de débito bancario. La consolidación de la confianza de los clientes bancarios en el uso de las novedosas aplicaciones tecnológicas, tanto a través de medios fijos (como la computadora personal) y móviles (*tablets* y en particular los celulares) se refleja en el constante crecimiento del uso del dinero electrónico. Este hecho se advierte con claridad en la evolución de las cifras ajustadas por inflación y la estacionalidad, que muestran un aumento de 7,4% real en el mes y 21,6% en comparación con un año antes.

En noviembre, sobresalieron en ese desempeño el aumento de las transferencias inmediatas de dinero entre cuentas bancarias, que sumó poco más de 37.300 nuevos usuarios en el mes y 2 millones en un año; en tanto el monto movilizado se elevó en \$103.152 mi-

llones, a \$444.417 millones, aproximadamente 22% del PBI. Además, representó el 70,6% del total del giro de pesos por medios electrónicos, con un incremento de casi 3 puntos porcentuales respecto de octubre. El total de transacciones ascendió a 35,3 millones, con un promedio de \$27.658, a un ritmo cercano a cinco veces en el mes y \$126.651 por usuario. También resultó notable el impulso del Debin (Débito Inmediato), que acumuló en el último mes operaciones por \$94.061 millones, en 12,7 millones de transacciones, con un promedio de \$7.377 por movimiento. Un rol clave en ese desempeño del uso del dinero electrónico volvió a tener el uso de la billetera electrónica, que subió 1,8% en el mes y 299% en comparación con noviembre 2020, a un ritmo muy superior al observado en las cuentas nacionales en el total de las transacciones de una economía que se reactiva a una tasa real del 10%, y nominal del orden del 70%, promedio del año. Se destacó además la incorporación de casi 370.000 clientes, que ascendió a unos 5,8 millones al cierre del mes.

Rodolfo Freyre, vicepresidente de Gas, Energía y Desarrollo de Negocios de Pan American Energy, sostuvo que “este segundo parque eólico que inauguramos junto a Genneia es una nueva muestra de nuestro compromiso con las energías renovables. El camino que iniciamos hace cinco años tiene un nuevo hito en el día de hoy con la puesta en marcha de esta obra”.

Por su parte, Jorge Brito, presidente de Genneia, indicó: “Hoy inyectamos energía limpia y eficiente al sistema interconectado con 14 proyectos renovables, los cuales también promovieron la participación de empresas locales y trabajadores de las distintas regiones del país en su construcción. De igual manera, estamos muy contentos de haber encontrado en PAE un socio que cree y trabaja junto a nosotros por el crecimiento de fuentes renovables y cada vez más eficientes de energía”.

Claro

Conectividad y entretenimiento

En el marco de un contexto muy complejo, que ha impactado en la sustentabilidad y en la rentabilidad del negocio, a lo largo de 2021 Claro se centró en acercar servicios integrales de *wi-fi* en el hogar y datos móviles desde el celular. En particular, se continuó con el despliegue de nuevas redes de Fibra Óptica al Hogar de última generación en diferentes puntos de la Argentina, en aquellas localidades que han otorgado los permisos municipales para hacerlo. Así llegó a más de 2,7 millones de hogares pasados. También se amplió la red móvil en el país.

De esta manera, la empresa buscó satisfacer la demanda cada vez más creciente de conexiones óptimas convergentes para el teletrabajo, la educación *online* y el entretenimiento.

En materia de entretenimiento, ofreció nuevas experiencias en cuanto a series, películas y *gaming*, segmento que cada vez es más fuerte, lo que afianzó a la compañía en el mercado. Además del contenido propio a través de Claro video, se integraron otras plataformas elegidas por los usuarios, para que encuentren todo en un único lugar, como es el caso de Paramount +, HBO, entre otras, además de Amazon Prime Video para los clientes de fija y de móvil, tanto prepagado como pospago.



También se ofrecieron propuestas de valor también para no clientes, como fue el ciclo de música exclusivo Claro Sessions, al que pudo acceder el público en general desde cualquier dispositivo y lugar.

“De cara a 2022/2023, es importante destacar la necesidad de contar con previsibilidad y con un marco de reglas claras para continuar trabajando en el despliegue de la red y en la ampliación de servicios diferenciales, entre ellos la incorporación del 5g y la construcción de una nueva red móvil que requerirá grandes inversiones y traerá cambios disruptivos para los clientes –indicaron desde la compañía–. Asimismo, se continuará trabajando en conjunto con todos los actores del ecosiste-

ma, priorizando el diálogo para encontrar soluciones, alternativas y equilibrio en conjunto para el sector”.

San Miguel

ON para energía renovable

San Miguel es una compañía agroindustrial de origen argentino que opera en cuatro países (Argentina, Uruguay, Sudáfrica y Perú). Es actualmente la principal exportadora de cítricos frescos del hemisferio sur, y a su vez líder mundial en procesamiento de productos derivados de los cítricos con valor agregado. Ante el desafío global del cambio climático, en 2021 alcanzó un hito en materia de finanzas sostenibles: junto a Santander Argentina, emitió una Obligación Negociable vinculada a la sustentabilidad, la primera de su tipo –conocida en inglés como *Sustainability Linked Bond* (SLB)– en el país, que fue adjudicada por alrededor de US\$ 50 millones.

A través de este instrumento, San Miguel se compromete a alcanzar un 66% de energía renovable sobre el total del consumo de energía eléctrica demandada en el Complejo Industrial Famaillá (Tucumán) en un plazo de 12 meses a partir del 30 de septiembre de este año, generando un ahorro promedio de 6.300 TN CO₂ por año. **M**

Costa Cruceros

Pionera en gas natural licuado

Costa Cruceros, la empresa italiana con sede en Génova que desde hace más de 70 años viaja por los mares del mundo, se destacó en 2021 en materia de acciones de sustentabilidad.

La compañía cuenta con una flota de 11 buques en funcionamiento y ofrece nuevas tecnologías que buscan mejorar el desempeño ambiental de su flota. Esto fue posible con la introducción del buque insignia propulsado por GNL (gas natural licuado), la tecnología más avanzada del sector marítimo para reducir las emisiones. El GNL es un combustible fósil que se utiliza tanto en puerto como en el mar y permite una importante disminución en la contaminación marina, mejora en gran medida la calidad del aire, la eliminación casi completa de las emisiones de dióxido

de azufre (cero emisiones) y partículas (reducción del 95–100%). También disminuye significativamente las emisiones de óxido de nitrógeno (reducción directa del 85%) y CO₂ (hasta –20%).

En 2019, la compañía presentó su primera incorporación en el Costa Smeralda y en diciembre de 2021 sumó este sistema al Costa Toscana, que llegó al astillero Meyer de Turku y realizará su primer viaje en marzo de 2022. Junto con otras marcas del grupo, Costa Cruises y AIDA Cruises, Costa Cruceros se posiciona como pionero en el uso de GNL. Entre sus buques innovadores, suma el AIDAnova, ya en servicio y el AIDACosma, en próxima construcción, además de los ya mencionados Costa Smeralda y Costa Toscana.

COLOFÓN |

Entender a los compradores

50% de los clientes de lujo serán *Millennials*

Es lo que se espera para 2025. Los mayores de 65 incrementaron sus compras en línea en un 49% de 2019 a 2020. 57,2% de este segmento de consumidores pagaría más por artículos de lujos personalizados.

Según un estudio reciente de Infobip, empresa de comunicaciones omnicanal en la nube, los consumidores *Millennials*, nacidos entre 1981 y 1997, y los de la Generación Z, nacidos hasta 2001; han cambiado sus hábitos de consumo digital, volviéndose más exigentes y buscando más personalización.

Por otro lado, el año pasado muchos compradores Baby Boomers, 1946–1964, y de la Generación X, 1965–1980, se vieron obligados a realizar sus primeras compras de lujo de forma virtual. De hecho, los mayores de 65 incrementaron sus compras en línea en un 49% de 2019 a 2020. Considerando que el mercado de artículos de lujo personalizados se redujo un 23% durante el 2020, responder a estas tendencias no es solo una forma opcional de aumentar los ingresos; es crucial para la supervivencia en el rubro.

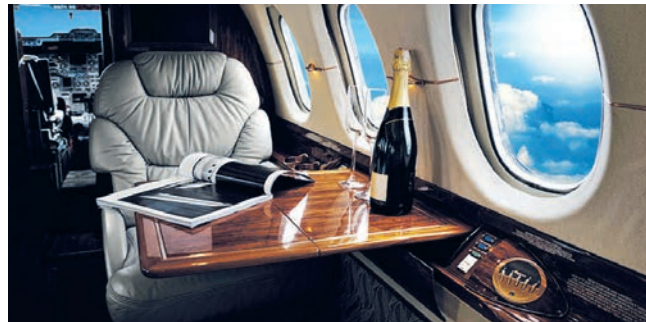
Para prosperar en esta nueva normalidad, las marcas deben saber entender a los compradores de lujo de hoy, identificando los aspectos que cada generación valora más en una marca de este tipo.

Por ello, es fundamental que las plataformas de comercio electrónico de las marcas de lujo evolucionen, tanto para cumplir con las nuevas expectativas de los compradores más jóvenes, ya que se espera que para 2025, el 50% de los clientes de lujo sean *Millennials* y mientras que el 8%

formará parte de la Generación Z; como para atender a Baby Boomers y Generación X, consumidores cuya lealtad no se limita solo a la recompra, sino que los hace convertirse en los embajadores de una marca.

La mayor lealtad

Los estudios demuestran que la Generación X tiene la mayor lealtad a las marcas de lujo. Así mis-



mo, en promedio, gastan más que los consumidores de otros grupos generacionales. Los Baby Boomers muestran niveles similares de fidelidad. Mientras que casi un tercio, 31%, dice que ha cambiado de marcas que no cumplieron con sus expectativas, solo el 5% de los mayores de 55 años y el 12% de los de 45 a 54 hace la misma afirmación.

A diferencia de las generaciones que los proceden, los compradores jóvenes no se impresionan fácilmente con el “boom” del comercio electrónico, ocurrido el último año, porque como nativos digitales, esperan mucho más de los canales y servicios en línea. En este sentido, con la personali-

zación el *retail* de lujo puede cautivar a esta generación debido a que el 70% de los *Millennials* manifestó sentirse feliz de permitir que los minoristas rastreen su historial de navegación y compras si eso significa que recibirán una experiencia de compra más personalizada.

El estudio titulado “Transformando las ventas en el Retail de lujo” también reveló que el apetito de

los compradores *Millennials* por las experiencias digitales que van más allá del comercio electrónico básico, los lleva a gastar dinero extra: el 57,2% sostienen que pagarían más por artículos de lujos personalizados, por lo que las marcas de este sector que ofrezcan herramientas que permitan a los clientes personalizar productos y diseños hechos a medida, virtualmente, pueden ganar terreno en el mercado. La elección de productos de estos consumidores jóvenes también muestra una clara división con las generaciones pasadas. Tanto la Generación Z como los *Millennials* muestran mucho más interés en las colaboracio-

nes de diseñadores que los de otras edades: el 67% de la Generación Z y el 60% de los *Millennials*, compradores de lujo, han comprado una pieza de colaboración de diseñador o una edición especial en los últimos años.

Inicialmente resistentes al comercio electrónico, 84% solían preferir comprar en tiendas físicas, los Baby Boomers se sienten ahora muy cómodos gastando dinero en línea; una tendencia que podría mantenerse en los próximos años, lo mismo ocurre con la Generación X donde el 47% de las compras totales ya son *online*. Ambas generaciones representan un público objetivo lucrativo para los minoristas que se centran en productos de mayor valor. Tienden a ser clientes leales, cuentan con ingresos más elevados que las generaciones jóvenes y han tenido más tiempo para acumular ahorros.

Ya no es suficiente

En la actualidad, los comercios digitales se enfrentan al desafío de garantizar que todas las interacciones en línea sean inteligentes, contextuales, y unidas en todos los canales, independientemente de si se trata de un *chatbot* en el sitio web, una aplicación de servicio dedicada, redes sociales o correo electrónico. “Fusionar canales digitales y tradicionales es clave. Los consumidores omnicanal pasan 4% más en tiendas físicas y 10% más en tiendas online que los consumidores monocanal. Lograr la omnicanalidad correcta: encontrarse con los compradores donde están, en el lugar correcto, en el momento ideal: es clave para ofrecer el nivel de conveniencia contextual que muchos consumidores nativos digitales buscan ahora. De hecho, el 68% de los *Millennials* esperan la accesibilidad omnicanal como estándar”, explica Juan Cruz Catarineu, Líder de Marketing Integrado para América Latina de Infobip. **M**

**TODO PARA
CUIDARTE
A VOS Y A MÁS
DE 600.000
PERSONAS**



LA SALUD ES TODO

 **SanCorSalud**

Medicina Privada

ASOCIACIÓN MUTUAL SANCOR SALUD inscrita en el Registro Nacional de Entidades de Medicina Prepaga (R.N.E.M.P.) bajo el número 1137.
Superintendencia de Servicios de Salud - Órgano de Control de Obras Sociales y Entidades de Medicina Prepaga - 0800-222-SALUD (72583) - www.sssalud.gov.ar



Innovación liderada por personas
e impulsada por tecnología,
haciéndose realidad.

It all adds up to The New Equation.

Conocé más en [pwc.com.ar](https://www.pwc.com.ar)

 @PwC_Argentina/  PwCArentina  /PwCArentina  /PwCArentina  /pwcargentina

© 2022 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.

