

9 77328 640004 00371



Cómo debe ser el New Deal energético de Sam Altman

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**

# Apertura

Edición 371 - Noviembre 2024 - Argentina. \$ 4.000

## LOS DUEÑOS **DEL COBRE** Y EL LITIO

**El Gobierno espera que el RIGI  
active U\$S 25.000 millones en inversiones.  
Quiénes están detrás del sueño de  
la Argentina potencia minera.**

# Potenciá tu máximo desempeño



# La otra Vaca Muerta

Martín Berardi, presidente de Ternium Argentina, le hizo la pregunta. “Vas a China en breve. Eso nos despierta curiosidad: ¿cuál es el acuerdo posible?”, disparó la última carga de la artillería que había iniciado su jefe, Paolo Rocca, el día anterior. El hombre fuerte de Techint había alertado al Gobierno de su elogiado Javier Milei sobre la necesidad de una “política de Estado que nos defienda contra la competencia desleal”, que, en la cosmovisión siderúrgica, tiene un nombre: China. Juan Pazo, secretario de Coordinación de Producción, aguantó el tiro. “Como dijo el Presidente de la Nación, es un socio comercial muy importante para la República Argentina. Debemos tener un comercio inteligente”, replicó. Pero, en medio del intercambio, el funcionario contó al

jo del radar para muchos de los presentes ese mediodía en el Hilton, donde se hizo la cumbre anual de Alacero, la cámara regional de la industria siderúrgica. Pazo comentó que, además de China, recorrería Japón y Corea para hacer presentaciones sobre el RIGI, la gran apuesta del Gobierno para activar inversiones. “Hay interés de compañías chinas, coreanas y japonesas de entender cómo funciona. Sólo en cobre y litio, van a estar entrando al país más de US\$ 25.000 millones por RIGI”, dimensionó. “No estamos teniendo muy claro que lo que cambió la Argentina es su matriz productiva”, apeló al auditorio. Algo de razón tiene. En realidad, mucha. Hasta ahora, siempre se habló de los US\$ 30.000 millones anuales en exportaciones energéticas que la Argentina podría alcanzar en 2030 gracias a

Vaca Muerta. Monto similar a las divisas que genera el campo, que, según las condiciones climáticas y de precio, pueden oscilar entre los US\$ 49.000 millones de 2022 y los, al menos, US\$ 30.000 millones de este año. Pero, por lo general, poco se habla del potencial minero. Como suele definir uno de los abogados top de la City, el segundo cilindro –el otro es Vaca Muerta– que se agrega a ese motor económico histórico del país que es el agro. Tradicionalmente limitado a oro y plata, en el último lustro se detonó la fiebre del litio y, con un par de líneas de temperatura menos, gana fuerza una nueva quimera: la del cobre. Serán –ya son– dos insumos vitales para un futuro de electrificación. En especial, el cobre, como bien testimonian los gobernadores que acompañaron a funcionarios nacionales a Lon-

dres, para participar de la cumbre mundial que organizó la Bolsa de Metales de la capital británica. Compras, ventas, fusiones... Decisiones de inversión que redefinen el mapa minero mundial y que tiene a la Argentina como un punto destacado en esas estrategias. Florencia Lendoiro, editora de Negocios de El Cronista y una de las periodistas referentes de minería, elaboró una descripción detallada, rica en nombres y datos, sobre quiénes son las empresas –y sus accionistas– que están detrás del sueño de la Argentina potencia minera. La “otra Vaca Muerta”, por recursos y posibilidades, para que el país acelere y deje de ser una eterna promesa.



Juan Manuel Compte

**STAFF** Director Periodístico: Hernán de Gofñi. Subdirector: Horacio Riggi. Gerente de productos editoriales: Javier Rodríguez Petersen. Jefe de Redacción: Walter Brown. Editor Jefe de Negocios y Apertura: Juan Manuel Compte. Editora de Apertura: Juliana Monferrán. Redactora: Juana Posbeyikian. Editora de Arte y Diseño: Paula Albirzú. Coordinación Editorial: Claudio Cremona. Gerente Comercial: Mauro Mattiozzi. Jefe de Desarrollo Comercial Multiplataforma: Nicolás Raffo. Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma: Pablo Abdala, Elisa Godoy, Gonzalo Jerez, Nadia Mayer, Nadia Storino, Laura Soria y Laura Avram. Circulación: Pablo Valdez.

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

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

APERTURA Revista editada por El Cronista Comercial S.A. French 3155 Piso 5°. C1425AWM Buenos Aires. Tel: 11-7078-3270

Miembro del 

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

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



**Primer plano**

▷  
**Cómo la ve**  
 Gabriela Renaudo, country manager de Visa Argentina y Cono Sur: "Hay un cambio de época entre los empresarios" 6

**Perfil**  
 Mauricio Canineo, CEO de Pirelli Argentina 8

**Ecosistema**

▷  
**Emprendedor**  
 Un mapeo del talento 10

**Pitch**  
 Finanzas bajo control 12

**La agenda del Dircom**  
 Lucila Biasco, Head de Comunicación Corporativa y Políticas Públicas de Santander 14

**Nota de tapa**

▷  
 Los dueños del cobre y el litio 18

**El Gobierno espera que el RIGI active US\$ 25.000 millones en inversiones. Quiénes están detrás de este sueño.**

En Alianza con  
**Bloomberg Businessweek**

▷  
 El New Deal energético de Sam Altman debe ser bueno para los norteamericanos 86

El problema de los pedófilos de Roblox 90

**Negocios**

▷  
**Mujeres influyentes**  
 Bernarda Cella 28  
 Cristina Lorenzo 34  
 Silvia Tenazinha 35  
 Eloisa Frederking 37  
 Bettina Bulgheroni 40  
 Susana Balbo 41  
 Carla Martín Bonito 43  
 Agustina Albertario 45  
 Líderes de Roche 47

Buscar el equilibrio de la balanza comercial 58

La revancha de la madera 64

**La City**

▷  
 Se necesitan más que buenas intenciones 74

**Innovación**

▷  
 Volver a las oficinas 78

**Target**

▷  
 Los inversores miran al "mundo Z" 82

La nueva Ilolay 83

**Draft.** María del Carmen Giorello, de Marfrig 85

**FT**

▷  
 Nueva jugada de Uber: enfrentarse con Amazon 100

Cómo Netflix ganó la guerra del streaming 104

**Style**

▷  
 Un nuevo contexto 108

**Cierre**

▷  
 Here comes the Sun 114



HAY LUZ AL PRINCIPIO DEL CAMINO

# EL MOMENTO DE ELEGIR ENERGÍA RENOVABLE PARA TU EMPRESA ES AHORA



Asesorate



**YPF** LUZ | Energía donde tiene que estar

¿Cómo la ve?

**Gabriela Renaudo**

Country manager de Visa Argentina y Cono Sur

# “Hay un cambio de época entre los empresarios”

Por Juan Manuel Compte



La ejecutiva presidió el Coloquio de IDEA, donde, además de optimismo, empezó a aparecer algo que, dice, no se veía hacía años: consenso.

El del mes pasado no fue un Coloquio más. No sólo porque se trató del número 60, con todo lo que representa un aniversario con cifra redonda. Después de muchos años de caras serias, prudentes, por la incertidumbre, esta vez, la histórica cumbre del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) vivió otro clima. Una efervescencia que se reflejó en las presentacio-

nes sobre el escenario y, también, en el pasillo del Sheraton de Mar del Plata. Un cambio de humor cuya causa definió uno de los expositores estrella, Luis Pérez Compagnon, figurita difícil si las hay para un evento así: “Uno ve que hay luz al final del túnel”. “Se vive un cambio de época, con esa luz al final del camino de la que hablaba Luis”, coincide Gabriela Renaudo, country manager de VISA

Argentina y Cono Sur, quien presidió el Coloquio 2024.

## **Inflación a la baja, riesgo país cayendo, acciones y bonos argentinos recuperándose... ¿Cómo sigue?**

Destacamos esa parte y es un buen comienzo. ¿Cómo sigue? Para que la economía se recupere, al final, tiene que darse un cambio en las restricciones cambiarias. En el Coloquio, escuchábamos al Ministro (N.d.R.: Luis Caputo), que decía que tiene intención política de hacerlo. Eso suma. A los empresarios, nos toca tener un poco de paciencia, en la medida que eso sea en pro de mantener la estabilidad económica. Pero ese norte hay que tenerlo, el de cambiar el sistema fiscal. Tenemos un sistema impositivo sumamente distorsivo, que hace la competitividad de las empresas mucho más compleja cuando queremos salir al exterior y, en el mercado doméstico, encarece mucho el precio final para el consumidor. Con lo cual, esta película sigue implementando esto que venimos pidiendo, además de seguir trabajando en la modernización del mercado laboral, de seguir pidiendo reglas claras.

## **Caputo dijo que el cepo no es cuestión de tiempo sino de condiciones.**

## **¿Abrirlo hace a las condiciones de inversión?**

Es una de las condiciones para la inversión. Hay dos tipos de inversión. Una es la de corto. El Gobierno logró algo importante: que el crédito no vaya al Estado. Ahora, ese crédito está disponible para el sector privado, para el consumidor

pero, también, para las empresas. Eso es el corto y está. Y está muy bien. Para el mediano plazo, se necesita todo lo que mencioné. El RIGI ayuda: es importante para atraer inversores a los sectores beneficiados.

## **¿Hay un cambio de época entre los empresarios?**

Creo que sí. Se vive un cambio de época, con esa luz al final del camino que mencionó Luis (Pérez Compagnon). Yo creo que hay esperanza. Por eso, el lema del Coloquio: “Si no es ahora, ¿cuándo?”. Hay un momento de esperanza, de que la Argentina tiene esa oportunidad histórica de dar la vuelta. A nosotros, como empresarios, nos asumir nuestra parte y ser protagonistas.

## **¿Cómo?**

Nuestro rol es generar valor, crear empleo. Empezamos a ver esa luz de que eso se viene dando, de que podemos seguir apostando. Somos muchos los que ya apostamos por la Argentina, que seguimos invirtiendo y generando empleo en este país. Que, para crecer, ahora queremos que lo haga la Argentina como país, más allá de la individualidad de una empresa. Y creo que, también, hay un cambio de época en otra cosa.

## **¿En qué?**

Empieza a aparecer el consenso como algo que muchos empresarios queremos. La Argentina necesita consenso. Bueno, tengamos mayor diálogo y entre el propio sector empresario digamos: “En esto estamos de acuerdo”. Son las propuestas que trajimos al Coloquio. Yo veo ese cambio de época. <AP>

Tu viaje  
empieza  
acá.



Aeropuertos  
Argentina



## Perfil

# Mauricio Canineo

CEO de Pirelli Argentina

El ejecutivo se unió a la empresa en 1983. Tres años más tarde se casó con la madre de sus hijos. A lo largo de su extenso vínculo con la compañía dirigió las operaciones en México, Venezuela, Colombia y, desde 2018, en la Argentina.

“Nací en Sao Paulo, tengo 65 años, casi 39 de casado. Cumpló 39 el próximo año, pero en mi segundo matrimonio. El primero es con Pirelli. Me casé con Pirelli en 1983 y con mi esposa en el 86. Muchas veces estoy más con Pirelli que con ella, por eso ella dice: ‘Esa es la única traición que te permito’”. Ocurrente, con una sonrisa casi permanente en el rostro, se presenta Mauricio Canineo, CEO de Pirelli Argentina.

### ¿Y Pirelli le perdona la infidelidad con su mujer?

La prioridad es mi esposa... Mi mujer y yo... Te doy un ejemplo: tengo tengo 41 años de Pirelli y si cuento neto cuánto tiempo estuve con mi esposa fueron solo 20 años de los 40. Veinte los pasé viajando. Por eso cada 15 días voy a Brasil para estar con ella. La respuesta va acompañada de una franca sonrisa que suelta este paulista que matiza su castellano con un portugués que hace imposible no notar su origen. Se instaló en la Argentina desde que en 2018 asumió la conducción de la filial local de la compañía. Su esposa, que durante años lo acompañó en un largo peregrinar que los llevó a instalarse en México, Venezuela y Colombia y en el medio tuvo algunos regresos a Brasil, se quedó en su país. Entonces, Canineo se toma pausas en una actividad febril que denota su pasión por el trabajo y cada dos semanas vuelve a su tierra. La familia se completa con dos hijos, un hombre de 33

años que se estableció en Estados Unidos y una mujer de 26 que vive en Brasil, adonde retornó en tiempos de pandemia luego de casi dos décadas en el exterior entregada a las mudanzas que imponía el trabajo de su padre. Es que el matrimonio de tanto tiempo de Canineo con Pirelli se ha caracterizado por traslados bastante frecuentes que este ingeniero mecánico aceptó para satisfacer su voluntad de enfrentar nuevos desafíos en su carrera.

Hoy puede llegar a resultar llamativo que una persona permanezca tanto tiempo ligado a una empresa. Para el CEO de Pirelli Argentina su caso no es extraño. “Vengo de una familia de cinco hermanos. Mi papá se pensionó cuando tenía 30 años en la misma empresa. Entonces, uno se da cuenta de muchas cosas después de llevar tantos años en la misma empresa. Yo, cuando era chico decía: ‘¿Por qué él ganó un reloj de oro macizo de la compañía?’. Ahora ya tengo los de 30, 35, 40 años... y lo valoro porque no es una cosa normal y menos ahora”.

Pasó 20 años en Brasil y otros tantos en el exterior. “Estuve dando conferencias a líderes jóvenes y les explicaba ‘a lo mejor ustedes creen que soy un dinosaurio o soy un extraterrestre con tantos años en la misma empresa’. He vivido en varios países diferentes dentro de la misma compañía, con culturas distintas y esto te ayuda para motivarte”, comenta sobre su disposición a to-

mar roles de liderazgo en las distintas filiales de Pirelli en América.

Su historia con la empresa se inició en 1983 en la fábrica local. En este punto, confiesa una frustración que le deparó su larga unión con la firma: “Yo apuntaba a ser director comercial de Pirelli Brasil y nunca lo fui. Fui jefe del director comercial, pero nunca tuve esa función. Imaginate que yo apuntaba a eso y la primera oportunidad la tuve cuando me invitaron a dirigir la operación en México”.

Esa primera experiencia en el exterior se dio en 2003,

cia en territorio caribeño fuera muy difícil. La siguiente etapa se dio en Colombia, otra oportunidad como parte de un proceso que le permitió conocer “países con diferentes culturas y en cada uno tuvimos que afrontar diferentes crisis y problemas”. Cada vez que habla de las dificultades que enfrentó a lo largo de su carrera apela a un modismo bien argentino. “Remar en dulce de leche, no pastelero por ahora”, repite con alivio ante la certeza de que siempre ha sido capaz de capear el temporal.

Lo motiva “dejar una hue-

“Hace 41 años que estoy en la empresa y mi mujer dice que es la única traición que me permite”.

producto de una situación fortuita. El director elegido por la compañía no quiso dejar su país y Canineo no lo dudó. “Llegamos en México con 14 maletas. Ninguno de los cuatro hablaba español. Llegaba a casa por la noche y sufría porque no entendía español y tampoco inglés. Eso al final ayudó para que la familia se uniera mucho más y pasamos por ese período bastante importante de una adaptación a un país nuevo”, relata.

Luego de diez años retornó por unos meses a Brasil para tomar impulso nuevamente y partir hacia Venezuela. Los problemas sindicales en un convulsionado país todavía gobernado por Hugo Chávez provocaron que su estan-

lla, un rastro que uno cree fundamental, sobre todo en culturas distintas” y para ello aplica un liderazgo que se caracteriza por la cercanía con los trabajadores de Pirelli. Acostumbra a almorzar con ellos en el comedor de la planta y se sienta en cualquier mesa. En esos momentos no habla de trabajo. No es el jefe, sino uno más.

“Uno siempre quiere ser el ejemplo para los colaboradores. Y en cuanto al vínculo, procuro no ser evasivo con ellos”, revela. Se siente uno más porque, en cierta medida, está rodeado de los miembros de su otra familia, esa que formó en distintos países durante su extenso matrimonio con la empresa. <AP>

## Pases del mes



**Luis Mongini**  
Director general de Thales para el Cono Sur

El ingeniero electrónico es el primer argentino en tomar la posición, quien liderará el desarrollo e implementación de estrategias de crecimiento de la empresa en las áreas de Defensa y Seguridad, Aeroespacio, Espacio y Seguridad e Identidad Digital. Con más de 15 años de experiencia en el segmento de las comunicaciones móviles, ocupó diversos cargos de liderazgo en Thales.

### Aníbal Troisi

De director general de Operaciones de American Express a director general de ASE, Medifé, Fundación Medifé y Sanatorio Finochietto.

### Aimee Fearon

De CFO de Wealthsimple a directora de Finanzas de Bitso.

### Matías Pastor

De Head de Distribución para el mercado andino y el Caribe a VP de Ventas de Distribución para Argentina, Paraguay y Uruguay.

### Miguel Rodríguez

De director de Seguridad Informática en Mega Tech a director de Ciberseguridad de Cirion para Latinoamérica.

Pablo Mazzitelli y Milagros Ponti vieron un negocio sin explorar. Directo de Moscú, trajeron una tecnología que, a partir del uso de ciencia de datos y la medición de las ondas cerebrales, analiza el potencial cognitivo de las personas y la capacidad biológica del cerebro.

“Lo que hacemos es un método científico para descubrir talentos innatos de las personas”, dice Pablo Mazzitelli, cofundador de TQ, una empresa argentina que proyecta facturar US\$ 500.000 hacia final de 2025. Se trata de una tecnología que desarrolló Verbatoria, una empresa en Rusia, con equipos de desarrollo en Suiza y en Reino Unido. El electroencefalograma -el sensor con el que se realiza el estudio- lo realizó NeuroSky, una firma de Silicon Valley. “Mediante estímulo-respuesta sabemos con un 92% de efectividad dónde, al realizar una actividad, el cerebro gasta menos energía y dónde genera más disfrute. Si eso sucede así, decimos que esa persona tiene mayor potencial de crecimiento y talento”, resume el CEO de TQ que ya testeó a más de 500 personas.

Mazzitelli junto a su socia y actual pareja, decidieron crear la empresa a partir de un proyecto en el que estaban trabajando juntos y que se fue transformando hasta llegar a lo que hoy es TQ. “Buscábamos dar charlas en los colegios sobre emprendedurismo, desarrollo personal, educación financiera. Queríamos ser disparadores

# Un mapeo del talento

Pablo Mazzitelli y Milagros Ponti fundaron TQ, una empresa que analiza el potencial cognitivo de las personas mediante tecnología avanzada.



para que los chicos sepan un poco más qué hacer, motivarlos y despertar ganas y confianza”, destaca sobre el proyecto que reunió a coaches y psicólogos para hacer un recorrido por el país. Sin embargo, fue a través de una conocida que estaba en Egipto que dieron con la tecnología que hoy utiliza la empresa. “Hicimos una reunión, nos presentaron el proyecto, averiguamos con abogados, con un equipo de desarrollo, investigadores del Conicet y finalmente compramos la licencia”, dice sobre la empresa que

ya emplea a 15 personas. Desde su comienzo en 2022, hasta la actualidad, llevan invertidos unos 150 mil dólares, que se traducen en la compra de la tecnología y la licencia y exclusividad para comercializarla en Miami y América Latina. Mazzitelli destaca que uno de los objetivos es aplicar esta tecnología de una forma más amplia y expandirla hacia otros ámbitos. “Nosotros agarramos el negocio para hacer la expansión desde TQ.; hacer la red de negocios, de coaches, de escuelas, de uni-

versidades, de empresas”. El test, que cuesta \$ 120.000, está dirigido a diferentes públicos. Buscan desarrollarlo para niños -a partir de los 4 años- para identificar el modelo de aprendizaje que sea más adecuado dependiendo de sus habilidades y personalidad; para los adolescentes como test vocacional; para empresas para ver aptitudes de liderazgo, entre otras aplicaciones más. Tiene una duración aproximada de 45 minutos -entre pregunta y respuesta- y el resultado está disponible en 15 minutos.

“El electroencefalograma que realizamos es subido a la nube, tiene un algoritmo avanzado que analiza y compara los datos con millones de estudios científicos realizados a más de 60 millones de personas. Es ciencia de datos”, explica Mazzitelli.

“El test, además de decirte en qué áreas tiene mayor potencial de desarrollo la persona, da recomendaciones de profesiones modernas y del futuro que matchean con el perfil innato. También se aplica en equipos para encontrar el liderazgo, porque medimos autoestima y empatía”, destaca. Ahora proyectan expandirse a otras ciudades argentinas como Santa Fe, Rosario, Córdoba y la Costa Atlántica. A nivel regional, entre 2025 y 2026, apuntan hacer en México, Punta del Este, y Colombia, como los primeros destinos. <AP>  
Juana Posbeyikian

En cifras

Fundación: 2022 Precio del test: \$120.000  
Inversión: US\$ 150.000 Facturación proyectada:  
US\$ 500.000 Empleados: 15



**BYMA**  
Bolsas y Mercados  
Argentinos

# Transformamos la inversión en trabajo y desarrollo

**BYMA es la Bolsa de Valores líder de Argentina** que pone a disposición productos para que todos los argentinos puedan canalizar sus ahorros y obtener un rendimiento que les permita alcanzar sus metas. Y también para que las grandes empresas y pymes puedan acceder a financiamiento para concretar sus proyectos.

Conocé más sobre **BYMA**



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

No es una tarjeta de crédito, de débito, ni una billetera virtual: es una plataforma integral y personalizada que busca gestionar de manera eficiente fondos corporativos y gubernamentales mediante tarjetas prepagas. Con una inversión inicial de U\$S 500.000, Cristian Adamo, Juan Pablo Picasso, Gisela Belazio y Luis Ariel Peralta Aliano, desarrollaron KURU, una plataforma dirigida a empresas privadas y entidades públicas. “KURU es una plataforma que tiene su propia tarjeta prepaga corporativa y permite crear ‘reglas de aprobación’ para restringir el gasto antes de que éste suceda. Los fondos de las entidades y corporaciones solo pueden ser utilizados para los fines autorizados por las personas autorizadas”, sostiene Ariel Peralta Aliano, CPO (Chief Product Officer) de KURU. “Estos fondos se pueden utilizar, por ejemplo, para gastos corporativos como viajes, almuerzos, combustible, viáticos, gastos en el exterior, beneficios como guardería, gastos de internet, supermercado, y gobierno, es decir, ayuda alimentaria y social, fondos fijos, ayuda escolar. El desarrollo de la plataforma se hizo en tan solo cuatro meses y, como menciona Aliano, “con muchos atajos”. Uno de ellos es que no crearon una aplicación móvil para la plataforma, sino que el cliente recibe todo a través de Whatsapp -el usuario puede acceder a sus

# Finanzas bajo control

KURU es la primera plataforma del país que le facilita a las empresas y organizaciones el control de sus fondos y la gestión de transacciones.



Juan Pablo Picasso, Cristian Adamo, Gisela Belazio y Ariel Peralta.

tarjetas, verificar saldos, recibir notificaciones y cargar comprobantes-. “Eso fue una apuesta bastante riesgosa”, admite, porque tuvieron que repensar la dinámica de uso de la tarjeta. “Decidimos no desarrollar una app porque insume tiempo de producción y de aprobación”, dice Aliano. Y agrega que, como ya estaban por cerrar su primera ronda de inversión, debían acelerar los tiempos de implementación porque “el tiempo empieza a correr”. “Pero también queríamos

salir rápido para aprender rápido. Para nosotros es mucho más valioso tener un producto incipiente, pero aprender rápido a través del uso de la gente, a tener un producto super robusto, pero estar insumiendo recursos durante un año para su desarrollo”, cuenta. La startup es la única en el país que ofrece este tipo de servicio: “No hay otra compañía que resuelva los gastos o los beneficios en las empresas de la manera en la que lo hacemos nosotros. Encontrás compañías que

resuelven parcialmente lo que nosotros tratamos de resolver de manera integral”, dice Aliano. Luego del levantamiento de una ronda inicial de 500 mil dólares que les permitió dar vida al proyecto, implementar gastos de setup y desarrollar la estrategia comercial hasta la validación del producto, se encuentran analizando la escalabilidad de la empresa. “Estamos viendo qué tan rápido podemos crecer: cuántas compañías y a qué velocidad las podemos incorporar. Eventualmente, una vez que eso esté validado, sí podemos levantar otra ronda de inversión para discusiones más complejas como diversificar el producto o expandirnos a otro mercado”, adelanta. KURU prevé un crecimiento significativo en los próximos meses. Su objetivo es emitir 25.000 tarjetas, procesar 150.000 transacciones hacia fin de año y trabajar junto a unas 70 empresas -actualmente tienen 5 operativas y funcionando, y unas 10 que están en estadio de intercambio de documentación-. Para diciembre de 2025, proyectan tener unas 300 compañías. “Buscamos empezar a generar rentabilidades a partir de mayo o junio del año que viene. Todavía estamos analizando si en vez de expandirnos a Latinoamérica, desembarcamos en Estados Unidos donde hay un mercado bastante allanado”, concluye Aliano. <AP> Juana Posbeykian

En cifras

**Fundación:** 2024 **Inversión inicial:** US\$ 500.000  
**Proyección:** emitir 25.000 tarjetas **Cientes:** cinco funcionando.



# IVECO • GROUP

## Acelerando hacia un futuro sustentable.

Lideramos la transición energética  
para crear nuevos caminos.  
Innovamos para transformar el mundo.

Somos un grupo global enfocado en la innovación que promueve una sociedad más sustentable. Con un portafolio de productos y servicios dirigidos a vehículos comerciales, de defensa, sistemas de propulsión, equipamientos de extinción de incendios y servicios financieros, invertimos en investigación y desarrollo para neutralizar emisiones de carbono en toda la cadena productiva. Creemos en la diversidad que transforma y crea nuevos caminos.



IVECO

IVECO  
BUS

HEULIEZ

IVECO  
CAPITAL

FPT  
POWERTRAIN TECHNOLOGIES

IDV

ASTRA

MAGIRUS

La agenda del Dircom

Lucila Biasco

Head de Comunicación Corporativa y Políticas Públicas de Santander.

“El principal desafío hoy es acompañar la transformación del negocio de Santander para consolidarnos en lo que somos: un banco digital con sucursales que reúne lo mejor de los dos mundos, el digital y el analógico. Ese acompañamiento tiene que ver también con evolucionar nuestra forma de comunicar, con evolucionar nuestros canales de comunicación”. Lucila Biasco, Head de Comunicación Corporativa y Políticas Públicas, define con estas palabras la misión de Santander en un momento de cambios profundos en la industria.

“Hoy el negocio bancario está atravesando la mayor transformación de su historia”, establece esta profesional con más de dos décadas de experiencia. El éxito de este proceso requiere, según explica, “sumar todas las estrategias, todas las tendencias de comunicación”.

La tecnología cumple un rol decisivo para alcanzar esa meta y se manifiesta en la adopción de plataformas digitales. Y, por supuesto, requiere abrazarse con fuerza a la innovación. “Nuestra sala de streaming nos permite llegar de manera directa a nuestras audiencias, abordando temas que muchas veces no encuentran espacio en los medios tradicionales”, señala Biasco. El streaming no es solo un emergente de estos tiempos de modificaciones sustanciales en términos de comunicación: “Nos dimos cuenta de que allí había una oportunidad para su-

## La unión de dos mundos

La responsable del área explica el rol clave que tiene la comunicación en acompañar la transformación del banco y cómo están evolucionando sus canales.



mar a la conversación y proveer herramientas a los adolescentes para que tomen decisiones financieras inteligentes”. Uno de esos instrumentos es Nova, una tarjeta de débito para jóvenes de entre 14 y 17 años que constituye una puerta de entrada al negocio bancario con el foco puesto en la educación financiera. Otro esfuerzo significativo para diseñar métodos que acerquen la voz de Santander a audiencias cada vez

más numerosas cuenta con el aporte de los colaboradores del banco. El programa Employee advocacy permite que, a través de las redes sociales como LinkedIn, los empleados asuman un rol protagónico en la difusión de los mensajes. “Son nuevas formas de conectar, imprescindibles en una comunicación 360”, define Biasco. La inversión en tecnología es uno de los motores que impulsan las acciones de Santander en el ámbito de

la comunicación. El banco está invirtiendo este año 150 millones de euros y tiene un plan comprometido a tres años por 500 millones que se volcará prácticamente en su totalidad a los canales digitales: “Casi el 95% de ese monto va a ir a la tecnología para permitir que el banco esté presente en el celular o en el dispositivo que las personas elijan para sus transacciones, de manera de poder simplificarle la vida a la gente”.

La comunicación está puesta al servicio del negocio bancario y asume la responsabilidad de fortalecer el posicionamiento de Santander como marca. No solo informa sobre productos u oportunidades de inversión, sino que también apunta a conectar emocionalmente con las personas. Esa tarea es llevada adelante junto con otras áreas claves en la estructura de la empresa. “El marketing vende productos y nosotros conectamos conceptos, hacemos que la gente viva la marca y viva la experiencia de operar con nuestros productos”, enfatiza Biasco. El posicionamiento de la marca incluye en estos momentos una fuerte movida publicitaria. Gracias a Ricardo Darín, Guillermo Francella y Susana Giménez se sabe que “paga el que tiene Santander”. Biasco deja en claro que todas estas iniciativas persiguen una clara finalidad: “Nuestra misión es acompañar a las personas y a las empresas a progresar. Está en nuestro ADN”. <AP>

# 60 años protegiendo a los que mejor protegen.

60 años en Argentina  
protegiendo lo que es  
importante para cada  
argentino que nos elige.

Seguinos en nuestras redes

 zurich.ar

 ZurichEnArgentina



Visitá nuestra web



# CRYSTAL VIEW

PUNTA DEL ESTE

LA PERFECTA FUSIÓN ENTRE  
NATURALEZA  
& LUJO

## Exclusivos departamentos con vista a Crystal Beach

- PISCINA CLIMATIZADA IN/OUT
- PISCINA EXTERIOR
- PISCINA PARA NIÑOS
- ÁREAS DE RELAX
- HIDROMASAJE INTERIOR
- SAUNA SECO
- SAUNA HÚMEDO
- SOLÁRIUM
- GIMNASIO DE NIVEL INTERNACIONAL
- VESTUARIOS
- PLAYROOM
- MICROCINE

DESARROLLA Y FINANCIA:

GRUPO  
SOLANAS

COMERCIALIZA:

solanas  
Real Estate

LITMAN  
Arquitectos

SOLANASCRYSTALVIEW.COM



NOTA DE TAPA



**LOS DUEÑOS  
DEL COBRE  
Y EL LITIO**

**El Gobierno espera que el RIGI  
active U\$S 25.000 millones en inversiones.  
Quiénes están detrás del sueño de  
la Argentina potencia minera.**

Por Florencia Lendoiro

**E**n el floreciente mapa de la minería argentina, donde minerales críticos para la transición energética son los grandes focos de inversiones, comienzan a consolidarse nombres que marcan el presente y la agenda futura del sector. Son los dueños del litio y el cobre, a veces con apellidos fuertes al frente de megaempresas de origen familiar, a veces razones sociales creadas para proyectos específicos, y otras son los grandes nombres de la minería mundial que tímidamente, y en algunos casos no tanto, desembarcan en el país con ambiciosos objetivos.

Un contexto regulatorio favorable para las inversiones extranjeras, regímenes especiales pensados por la administración de Javier Milei casi a medida de la minería, como el Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones (RIGI), y otros beneficios; atrajeron en el último año a los grandes players del sector en un mercado donde el pase de manos es frecuente y lógico, y el negocio financiero es uno de los faros junto con el productivo.

Solo por el RIGI, el gobierno espera que lleguen inversiones mineras por U\$S 25.000 millones al país, como asegura Juan Alberto Pazo, el actual Secretario de Industria y Desarrollo Productivo de Argentina.

Ese número crece exponencialmente cuando se contabilizan las inversiones proyectadas en todos los proyectos de litio y cobre en distintas etapas de desarrollo, las obras de infraestructura imprescindibles para darle soporte a ese crecimiento y la red de proveedores que deberá crearse —a veces desde cero— para atender la demanda de esos dos minerales estratégicos.

### Más que el 'oro blanco'

A pesar de que las inversiones y el dinero que mueve el mercado es sustancialmente inferior al del cobre, el litio en la Argentina es el mineral 'del futuro' que más rápido arrancó a producirse, de la mano de grandes firmas internacionales. Actualmente hay cuatro plantas en producción, dos acaban de comenzar, y otros 46 proyectos se encuentran en distintas etapas.

La secretaría de Energía prevé que el total de proyectos en carpeta sumará U\$S 8.100 millones en inversiones.

El último nombre que llegó y movió realmente el tablero del litio argentino fue el de Rio Tinto. El gigante australiano comandado por Jakob Stausholm compró la empresa estadounidense Arcadium Lithium por U\$S 6.700 millones —lo hizo totalmente en efectivo—, en una operación que la convierte en la tercera minera mundial con producción de litio (detrás de Albemarle y SQM).

Materialmente en la Argentina, ese movimiento impactó más que en cualquier otra parte del mundo y cambió el mapa de nombres fuertes del sector. Rio Tinto es un peso pesado en minerales de hierro, cobre y aluminio; y ahora entra por la puerta grande a consolidarse en el prometedor mundo del litio.

Eligió hacerlo con la adquisición de Arcadium, otro nombre en la producción local. Se trata de una compañía creada por una

reciente fusión de la estadounidense Livent y la australiana Allkem, las firmas que debutaron en el litio argentino.

Arcadium tiene bajo su órbita dos de los cuatro proyectos de litio en producción: Fénix, en Catamarca, y Salar de Olaroz, en Jujuy. En su cartera está además Sal de Vida, en Catamarca, un prometedor proyecto en construcción.

Se espera que formalmente, la compra que hizo Rio Tinto de Arcadium se cierre a mediados del año próximo.

Mientras se consolida la operación, también en la Argentina Rio Tinto avanza con el plan de arrancar antes de fin de año con la producción en Rincón, el proyecto con el que cuenta en Salta, mientras avanza en el proceso de aprobación de otra planta de 50.000 toneladas, que demandará una inversión de U\$S 2.000 millones apalancada en el RIGI.

Guillermo Caló, Director Ejecutivo de Rio Tinto Rincón Litio, explicó a Revista APERTURA: "Nuestro principal enfoque en Argentina es consolidarnos como un actor clave en la transición energética global, aprovechando el potencial del país en la producción de litio y cobre. La demanda mundial de estos minerales sigue en aumento".

El número uno de la compañía en el país enfatiza que Rio Tinto mira con gran interés a la Argentina y el proyecto Rincón en Salta es una inversión estratégica.

"Estos son los primeros pasos en la mirada a largo plazo de Rio Tinto en la región. Estamos en proceso de aprobación del estudio de factibilidad y de los permisos ambientales y sociales de nuestra planta de 50.000 toneladas, una planta que apuntamos a desarrollar en etapas paralelas y complementarias que nos ayudará a fortalecer nuestra posición en el mercado de materiales críticos", explicó.

Sobre la firma de un acuerdo definitivo para adquirir Arcadium Lithium, Caló detalló que "La transacción aportará la escala, la capacidad de desarrollo y la solidez financiera de Rio Tinto para aprovechar todo el potencial de la cartera de Arcadium". Una reflexión similar a la que hizo a nivel global el presidente de Arcadium, Peter Coleman, quien sostuvo con todas las letras el trasfondo de la operación y lo que lleva a muchos proyectos y compañías a cambiar de manos constantemente en este sector. Dijo que Rio Tinto aportará su experiencia en ejecución y un sólido balance para ayudar a desarrollar los activos de Arcadium. "No tienen limitaciones de capital. Para nosotros, sabemos que los planes de crecimiento siguen dependiendo de una mejora del precio en los próximos dos o tres años, lo que supone una mejora bastante significativa respecto a la situación actual".

La combinación de Rio Tinto y Arcadium representará cerca de un 10% del suministro mundial de productos químicos de litio para 2030. Entre los propietarios de estas empresas mineras se encuentran algunas de las mayores gestoras de activos del mundo, como Blackrock y Vanguard.

Si bien todos los estudios muestran que el mercado está actualmente sobreabastecido del mineral, Stausholm confió en que la

demanda a largo plazo será fuerte. De hecho, el número uno de Río Tinto, que visitó la Argentina y en reuniones con el gobierno transmitió su convencimiento por el potencial de competitividad del país, analizó que “la debilidad actual del mercado es una oportunidad para adquirir activos de alta calidad al precio adecuado”.

Otro gran nombre del litio en producción en el país es Exar. Una compañía argentina, hoy propiedad de Ganfeng Lithium, Lithium Argentina y Jujuy Energía y Minería Sociedad del Estado (JEMSE).

Exar produce carbonato de litio en el Salar Cauchari-Olaroz, en Jujuy, donde cuenta con una planta en la que lleva invertidos U\$S 980 millones desde que comenzó su construcción en 2018.

La planta de Cauchari-Olaroz se encuentra en fase de inicio productivo y tiene el potencial para alcanzar una producción de 40.000 toneladas por año de carbonato de litio grado de batería.

Franco Mignacco, presidente de Exar, dijo a APERTURA que hoy “El proyecto se está desarrollando de acuerdo con nuestras expectativas. La producción comenzó en junio de 2023 y en octubre de ese año realizamos nuestra primera exportación de carbonato de litio. En los primeros nueve meses de 2024, llevamos producidos 16.900 TM y estimamos una producción anual de entre 20.000 y 25.000 toneladas”. Y admitió: “Teniendo en cuenta que muchos proyectos se están desarrollando, es una ventaja importante estar en el mercado en fase productiva, porque eso nos da más tiempo para ir testeando la calidad de nuestro producto, que es un proceso que demanda bastante. A nivel global, los proyectos de salmuera son atractivos debido a los menores costos operativos y son competitivos en cualquier entorno de precios. Sumamos otra ventaja en relación a otros proyectos en el país, ya que contamos con la infraestructura adecuada desarrollada para llevar adelante la producción de manera confiable, como el acceso a la energía eléctrica, un gasoducto, conectividad y caminos”.

Los otros dos grandes proyectos que acaban de entrar en producción tienen otros dos nombres fuerte: Posco y Eramet.

En Sal de Oro, del gigante coreano Posco, la compañía estima una producción anual de hidróxido y carbonato de litio de 25.000

U\$S  
**16,7**  
mil millones  
es el capex estimado en los proyectos de cobre argentinos.

**22**  
son los proyectos de cobre en diferentes etapas en la Argentina.

**200.000**  
toneladas es el déficit que tendrán los suministros de cobre en 2025, según el pronóstico de la Bolsa de Metales de Londres (LME).

de toneladas. Se le calcula una vida útil de 30 años y una inversión de alrededor de U\$S 830 millones ya desembolsada.

En Centenario Ratones, el proyecto que opera Eramet Sudamericana (de la francesa Eramet y la china Tsingshan) comenzó la producción tras una inversión inicial de casi U\$S 600 millones. Tiene una producción anual estimada de 24.000 toneladas.

Entre grandes empresarios de la Argentina que entraron a jugar fuerte en el mercado del litio se sumaron apellidos conocidos en el mundo de los negocios, números uno consolidados en otros sectores, como Bulgheroni, Manzano y Rey.

José Luis Manzano llevó a su compañía Integra Capital –que fundada en 1995, lleva desarrollados proyectos por más de U\$S 21.000 millones en financiamiento e inversión en general-, a transformarse en un holding con una división de Recursos Naturales que se hace fuerte en la minería para la transición energética a través de las empresas Integra Lithium e Integra Cobre, además de operar otras importantes mineras.

Integra Lithium es el jugador privado más grande de la Argentina en litio y uno de los mayores del mundo. Tiene más de 573.000 hectáreas de activos, 496.000 de salmueras de litio listos para la perforación y con permisos de explotación y 77.000 hectáreas en roca dura.

Cuenta con activos de salmueras de alta perspectiva ubicados en predios contiguos en Jujuy, La Rioja y Catamarca. Y está en pleno crecimiento, lo que incluye la constante búsqueda para la adquisición de más tierras.

El proyecto insignia de Integra Lithium es Alta Jama, a unos 150 kilómetros de San Salvador de Jujuy. Son 14.000 hectáreas que contienen una base caso de 3.5 Mt LCE, que se espera crezca a más de 5Mt LCE. La ubicación es estratégica, está cerca de otros grandes proyectos de Orocobre y Lithium Americas, con operación de Ganfeng.

En Catamarca, suma 149.000 hectáreas cerca de los proyectos

Fuente: Dirección Nacional de Promoción y Economía Minera en base al Banco Mundial y CME Group

PRECIO DEL COBRE EN DÓLARES POR TONELADA



**U\$S**  
**8.124** **38** **13%**  
**millones**  
 es el capex estimado en los proyectos de litio argentino.  
 son los proyectos de litio en distintas etapas.  
 es el peso del litio en las exportaciones mineras argentinas.

de Livent, Posco, Galaxy, Albermarle y Neo Lithium. Mientras que en La Rioja posee 333.000 hectáreas en Alto Sapitos, Buen Augurio y Mascasin.

La compañía firmó un joint venture con la minera Latin Resources Limited, para un proyecto catamarqueño de más de 70.000 hectáreas en la Sierra de Ancasti, lo que le permitió a la empresa australiana un acercamiento estratégico a Latinoamérica y un proyecto con alto potencial para atraer socios.

Manzano es un promotor de la minería argentina en el mundo. Este año, en el IEFA Latam Forum confesó que habla con inversores de todo el planeta “y hasta por amor por la Patria me encanta convencerlos para que vengan a invertir en la Argentina. En la competencia uno termina haciendo mejor lo que tiene que hacer, es un círculo virtuoso”, dijo.

“La transición energética requiere grandes volúmenes de litio, cobre, níquel y tierras raras, y la Argentina, así como otros países de América Latina, están muy bien posicionados para cumplir su rol de proveedores”, afirmó Manzano, y confió que “el marco jurídico en la Argentina es bueno desde la década de 1990 y eso favoreció la inversión, que solo ha sido volátil por cuestiones de riesgo país o por el precio de las commodities”.

Lition Energy es una empresa argentina ligada a la familia Bul-

gheroni dedicada a la exploración y producción de litio, con áreas propias y en sociedades con terceros en Jujuy y Catamarca, con dos proyectos de exploración actualmente en marcha.

El proyecto en Jujuy es Mina Agonic, ubicado en el departamento de Tumbaya, en la porción sur de las Salinas Grandes, un desierto de altura en el cual se destacan áreas de serranías, desiertos, volcanes, lagunas y grandes extensiones de salares a más de 3.200 metros sobre el nivel del mar.

Más altos aun, a 4.400 metros en la Puna de Atacama, opera en Hombre Muerto Oeste y Hombre Muerto Sur, en Antofagasta de la Sierra, Catamarca. El propio Marcos Bulgheroni, CEO de Pan American Energy Group, fue quien presentó los proyectos al gobernador Raúl Jalil hace casi dos años, cuando se habló de una inversión de u\$s 150 millones.

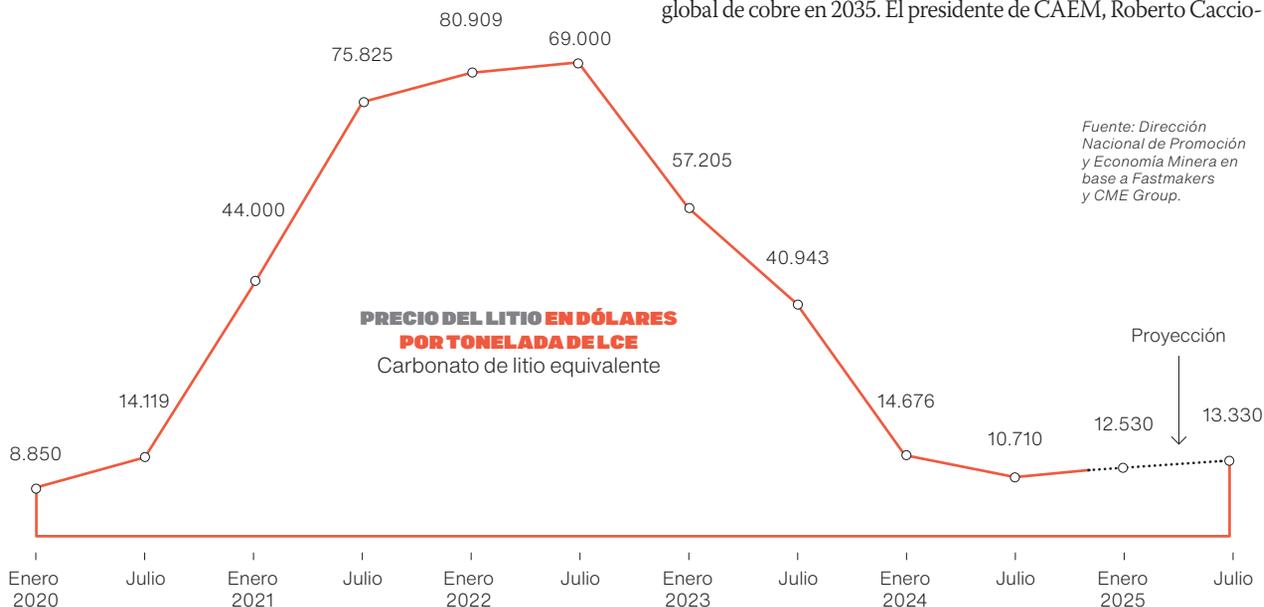
Lítica Resources es el brazo minero de Pluspetrol, la petrolera de origen argentino propiedad de las familias Rey y Poli. Cuenta con más de 320.000 hectáreas como activo y posee cuatro proyectos en Salta, cuatro en Jujuy y uno en Catamarca.

En el desarrollo de su proyecto en Río Grande, la compañía acaba de informar por primera vez la producción de carbonato de litio utilizando salmuera extraída del yacimiento.

**Cobre, puro potencial**

En el mundo del cobre argentino, la situación actual es completamente diferente a la del litio, que es mucho más volátil, y la agenda de nombres también. Hay 30 proyectos mineros, al menos seis de clase mundial en desarrollo y en la mira de las mayores compañías del mundo, listas para invertir –muchas ya lo hicieron- y darles el empujón final necesario para colocar al país en el top ten de productores de cobre del mundo. El total de inversiones previstas para los proyectos de cobre suma más de U\$S 17.000 millones.

En la Cámara Argentina de Empresarios Mineros, CAEM, calculan que se alcanzaría a producir el equivalente a 10% del déficit global de cobre en 2035. El presidente de CAEM, Roberto Caccio-





**Jakob Stausholm,**  
CEO de Rio Tinto.



**Jack Lundin,** director ejecutivo  
de Lundin Mining.

la, estima que las exportaciones de este mineral superarán los U\$S 8.000 millones en 2035.

La Argentina se quedó atrás en la carrera del cobre desde que en 2018, La Alumbraera dejó de producir y no se abrieron nuevos proyectos. El horizonte ahora está más despejado para el país, con un nuevo contexto económico que seduce a los inversores en cobre a acelerar planes. Y aun así, el capital necesario para poner en marcha una mina es tan grande que la producción a escala tardará en llegar.

Tres de los mayores proyectos de cobre argentinos, y los más avanzados, están en San Juan y tienen detrás megaminerías.

Josemaría, a 435 km de la capital sanjuanina y a 238 km de la localidad de Rodeo, es uno de ellos. El proyecto está en etapa de pre-construcción y allí se prevé una inversión cercana a los U\$S 5.000 millones. Perteneció al gigante Lundin Mining, una firma comandada por la tercera generación familiar. Adam es ahora el presidente de la compañía y su hermano Jack, el director ejecutivo.

“Los chicos Lundin” estuvieron en varias oportunidades en Buenos Aires, reunidos con el presidente Javier Milei, con quien hablaron del futuro del sector. En una de las reuniones más importantes, confirmaron al gobierno que a partir de la sanción del RIGI presentaban inversiones por unos U\$S 400 millones y se enfocarán en desarrollar el Distrito Vicuña.

“En combinación con nuestro proyecto Josemaría, que se encuentra en etapa de desarrollo, ahora estamos posicionados para crear un distrito minero multigeneracional con sinergias significativas y ahorros de costos a una escala que tiene el potencial de convertirse en uno de los más grandes del mundo en su tipo”, dijo Jack Lundin.

Es que la firma dio un salto brutal cuando en julio, BHP ingresó como socio a Josemaría. La minera australiana, en el podio de las más importantes a nivel global, compró Filo junto a Lundin, en una operación a través de la que conformarán una empresa conjunta, mitad de cada una, para poseer el proyecto Filo del Sol y Josemaría. BHP invertirá más de U\$S 2.500 millones en el país por este desembarco.

Los Azules es otro de los proyectos de cobre de escala mundial que puso un pie en el acelerador, de la mano del empresario minero canadiense Robert McEwen. Considerado uno de los más grandes proyectos de cobre sin desarrollar del mundo, según el ranking de Mining Intelligence, está ubicado en Calingasta, San Juan, a 3.600 metros sobre el nivel del mar.

Los planes allí son ambiciosos y la inversión millonaria. La em-

presa planea inicial obras de infraestructura imprescindibles en la primera mitad de 2025, la construcción general en 2028 y a partir de 2029 salir con la producción de cobre fuerte, que se proyecta de entre 125.000 y 175.000 toneladas anuales. La inversión superará los U\$S 2.500 millones.

Allí, “el financiamiento es uno de los retos más significativos”, dice el número uno de la empresa en el país, el gerente general de McEwen Copper, Michael Meding.

En Los Azules, también participa Nuton como accionista, la tecnológica de Rio Tinto, y Stellantis.

Taca Taca es otro de los grandes proyectos de cobre que se espera que despeguen en el corto plazo y que tiene detrás a otro nombre importante: la canadiense First Quantum Minerals.

El proyecto salto espera encontrar un socio con espalda financiera que le apalanque el salto.

El CEO de First Quantum Minerals, Tristan Pascall le da a este proyecto su verdadera importancia, lo mismo que al país. “Argentina es la próxima frontera para el crecimiento del cobre” dijo en declaraciones al Financial Times, en las que añadió que las reformas del Gobierno sitúan a la industria argentina en la senda “de una expansión apasionante y sostenida durante muchas décadas”.

Para el futuro de todos estos proyectos y los nombres del mapa del cobre, todavía restan movimientos importantes.

Caló remarcó que “para que Argentina pueda aprovechar plenamente su potencial minero es necesario contar con un marco macroeconómico estable y predecible que fomente la inversión a largo plazo y brinde seguridad a los inversores. La aprobación del RIGI es un gran paso en este sentido dado que brinda estabilidad y previsibilidad impositiva, cambiaria y aduanera por 30 años. Además, es central mejorar la infraestructura para reducir los costos logísticos y facilitar el transporte de minerales desde los sitios remotos”.

Coincidió Mignacco. Dijo que si bien se había anticipado que la Argentina se convertiría en uno de los principales actores del litio del mundo, “esos esfuerzos se vieron obstaculizados por las condiciones del mercado, los problemas económicos internos y los desafíos técnicos. Sin embargo, los cambios recientes en las tendencias y políticas gubernamentales, junto con el interés máximo de la inversión extranjera y de nuevos operadores como Cauchari-Olaroz, parecen indicar que la Argentina finalmente puede lograrse”.

La nueva legislación e incentivos fiscales como el RIGI, dice el ejecutivo, “promueve y facilita futuras inversiones. <AP>

## LOS ARGENTINOS QUE INVIERTEN EN COBRE

Entre los grandes jugadores que ya están en la carrera por desarrollar el potencial del cobre argentino se destacan nombres importantes. Empresarios como José Luis Manzano y Marcelo Mindlin 'la vieron' y a través de sus compañías y sociedades con otras firmas ya poseen proyectos diferenciadores.



**José Luis Manzano**, presidente de Integra Capital.

Integra, la compañía de Manzano, desembarcó en San Juan en busca de cobre en dos departamentos estrellas del sector: Iglesia y Calingasta. Con la firma Aguilar San Juan, ganó licitaciones para las áreas mineras Amarillos (a solo 10 kilómetros de Josemaría), Chez 6 (cerca del proyecto Altar) y minera Anahí-Pía, al límite con Chile. En La Peña I, II y III, los terrenos sum 7.460 hectáreas.

Allí se prevén inversiones cercanas a los u\$s 600 millones para la primera etapa de prospección el año próximo.

Integra Cobre cuenta además con otros proyectos en Catamarca –un área de 60.800 hectáreas en 'Dos Hermanas'- y La Rioja -80.500 hectáreas distribuidas en dos parcelas en 'Buen Augurio'.



**Marcelo Mindlin**, presidente de Pampa Energía.



### PROYECTOS EN DESARROLLO



Mindlin tiene la mira puesta en el distrito de Malargüe Occidental, en Mendoza, donde la provincia promociona el desarrollo de exploraciones mineras.

A través de Geometales, una compañía de SACDE que preside Damián Mindlin, cuenta con 16 concesiones con presencia de mineralización de cobre en etapa de exploración y prospección, entre las que se destacan los proyectos El Burrero, Las Choicas y La Adriana, La cartera de concesiones hoy involucra un área de alrededor de 8.300 hectáreas.

En 2025, la compañía prevé realizar una campaña de perforación en Las Choicas y continuar los estudios geofísicos y trabajos de mapeo geológico y muestreo de superficie en el resto del área. El plan de perforación en Choicas tiene como objetivo verificar áreas de alta prospectividad identificadas durante la fase de exploración de superficie, con el objetivo de delinear la mineralización y evaluar el potencial de recursos. <AP>

Robert McEwen

Chairman and Chief  
Owner de McEwen  
Mining

## “EL CAPITAL LLEGARÁ DE INVERSORES EXTRANJEROS, QUE NECESITARÁN PROTECCIÓN DEL GOBIERNO CON GARANTÍAS SÓLIDAS”



El magnate minero canadiense confía en las políticas adoptadas por el presidente Javier Milei, con las que acelera su megaproyecto de cobre Los Azules.

El Chairman and Chief Owner de McEwen Mining, Robert McEwen es un verdadero magnate minero con fuerte interés en la Argentina y un abierto apoyo a las políticas de Javier Milei. Sumó encuentros con el Presidente en sus viajes a la Argentina, en los que sigue de cerca el avance de Los Azules, un mega proyecto de escala mundial que su compañía posee en el país y donde planea invertir unos u\$s 2500 millones.

### ¿Cuál es su proyección sobre la Argentina?

Con la reciente llegada del presidente Javier Milei, Argentina ha comenzado un

nuevo camino económico que representa una gran oportunidad para el crecimiento del país. Una industria minera en expansión impulsa el desarrollo de sectores secundarios y terciarios que prestan servicios a la minería. Sin embargo, construir una mina no ocurre de la noche a la mañana. Es fundamental que todos los proveedores de servicios y materiales, aquellos que buscan empleo o inversión en la comunidad, comprendan que el desarrollo de una mina requiere tiempo, y mucho. Una vez construida, una mina puede generar beneficios económicos que per-

ducan por décadas. En el caso de Los Azules estimamos una vida útil superior a los 27 años. No obstante, una mina no empieza a funcionar con el solo anuncio de una inversión. Nuestra compañía está comprometida a contribuir a este crecimiento. Creemos firmemente que el cobre argentino tiene el potencial de desempeñar un papel estratégico en el mercado mundial, y nuestro objetivo con Los Azules es formar parte de este crecimiento.

### ¿Evalúa sumar inversiones en este nuevo contexto económico?

Actualmente, McEwen Copper está completamente enfocado en completar el estudio de factibilidad de Los Azules y avanzar hacia su producción, mientras que McEwen Mining, que posee el 49% de la mina San José en la provincia de Santa Cruz, está abierto a explorar oportunidades que fortalezcan nuestras operaciones en Argentina. El país parece tener un enorme potencial en cobre, pero materializar ese potencial requerirá una gran cantidad de capital. ¿De dónde vendrá ese financiamiento? Lo más probable es que provenga de inversores extranjeros, quienes necesitarán garantías sólidas de parte del gobierno para proteger sus inversiones. El régimen de incentivos RIGI implementado por el presidente Milei representa un paso en la dirección correcta y ya ha animado a inversores globales a iniciar nuevas inversiones. Prueba de ello es la reciente transacción de U\$S 4.400 millones de BHP con Lundin Mining para los de-

pósitos de cobre Josemaría y Filo del Sol, y el anuncio de Nuton, de Río Tinto, que incluye una opción inicial de U\$S 10 millones con un plan de posible inversión de \$250 millones para adquirir el 20% del proyecto Altar de Aldebaran en el futuro en caso de avanzar en el desarrollo, lo cual demuestra que el RIGI está dando frutos. Además, la reciente compra de Arcadium por Río Tinto por \$ 6.700 millones es otro ejemplo de cómo las políticas de Milei están atrayendo inversiones fundamentales. En el futuro, es factible imaginar a Argentina como un actor relevante en el mercado mundial de cobre, con una producción anual que eventualmente podría superar a la de Perú. **¿Qué necesita Argentina para liberar completamente su potencial minero?**

El gobierno puede empezar acelerando el proceso de aprobación de permisos y mejorando la infraestructura. Países como Chile y Perú, con más de cinco décadas de experiencia minera, han invertido y desarrollado sistemas de transporte, logística y energía para soportar la minería a gran escala. Argentina ha dado un paso adelante con el RIGI, con condiciones fiscales favorables y mejorado su competitividad. La infraestructura estratégica que se necesita incluye carreteras eficientes, líneas de tren y redes de transmisión eléctrica de alta capacidad. Este desarrollo abriría las puertas a un crecimiento sostenido. Estoy convencido de que Argentina puede convertirse en un líder global en minería. <AP>



# Sé parte de la transformación

Repensamos el negocio de hoy para adaptarnos a los desafíos del mundo del mañana.

Conocé más en [pwc.com.ar](https://pwc.com.ar)



 @PwC\_Argentina  /PwCArgentina  /PwCArgentina  /PwCArgentina  /pwcargentina  @pwc\_argentina

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





**CONOCÉ TODOS  
NUESTROS HOTELES**



Argentina, Paraguay y Chile



Argentina

**¡Este verano te esperamos  
en nuestros 40 hoteles!**



**Central de Reservas**

☎ 0 810 122 4656

📞 +54 9 11 2277 4650/4656

✉ eventos@hojoar.com

# Mujeres influyentes



## Bernarda Cella

Cofundadora  
de OLGA

“El streaming  
no vino a  
matar a la  
tele; los dos  
se fusionan y  
se mejoran”

La emprendedora, una de las mentes detrás de OLGA, repasa su recorrido profesional, el desafío de posicionarse entre los gigantes de la industria y cómo el compromiso con los contenidos disruptivos fue la clave para el crecimiento del canal.

Por Juana Posbeyikian

**Estamos en la sala de reuniones:** un espacio grande y rectangular con un ventanal que da a un edificio vecino. A la izquierda, detrás de Bernarda Cella que se sienta cómoda en la cabecera, se despliega una pizarra garabateada que casi no deja espacio sin tocar. Estamos en el segundo piso de OLGA; abajo, Migue Granados y Lucas Frid-

man hacen su habitual programa, Soñé que volaba. En la esquina de Humboldt y Cabrera, a pleno mediodía y rayos del sol, la gente se apiña para ver el streaming que con solo un año y cuatro meses, es el más visto de la Argentina.

Ante la pregunta de para qué es esa sala, la emprendedora responde: “Esta es la sala de reuniones”, y se para, entusiasmada, para explicar en detalle cada punto de la pizarra.

“Esto fue el arranque de OLGA: el plan de la primera transmisión, el plan de las historias de Instagram, el video que hicimos para lanzar la programación. Quedó y no lo queremos borrar de cábala”, gráfica.

Bernarda, junto a su hermano Luis, decidieron crear OLGA porque a pesar del boom y del éxito de los canales de streaming, sentían que a los contenidos les faltaban profundidad. “Sentíamos que todos estaban viendo un mismo estilo y una misma película de la oferta de streaming: cuatro amigos hablando de qué hicieron la noche anterior o de si les gusta la pareja abierta o no. Era más una charla entre amigos que un contenido producido. Nosotros vimos otra parte. Sentíamos que había jóvenes que les interesaban otras cosas, como lo que pasa hoy en OLGA con las columnas de política, actualidad, economía, policiales, medio ambiente, programas con contenido, con humor, con entrevistas. Eso no existía”.

Hija de Luis Cella, el histórico productor de Susana Giménez, Bernarda se crió en un estudio de televisión y transformó su contacto temprano con los medios en un estilo de vida. “Estudié bastante, soy licenciada en Comunicación de la UCA, me especialicé en digital, tengo un posgrado de periodismo



**“Las cosas están mejor, pero aún hay mucha injusticia para las mujeres no solo en los medios, sino en general, en las empresas, en todas partes”.**

digital y además hice un terciario en TEA de producción”.

Mientras estudiaba nunca dejó de trabajar. Empezó en Radio Nacional, a los 17 años, como asistente de producción. “Hacía fotocopias, llevaba café, los primeros meses fueron eso”. Pero confiesa que nunca superó los dos años en un trabajo. “La gente que trabaja en medios tradicionales en general está hace 10 años en el mismo lugar, en el mismo puesto, haciendo lo mismo. Yo no quería entrar en esa dinámica de comodidad. Así que siempre elegí el movimiento”.

Su último trabajo, antes de fundar OLGA, fue como productora en Telefé. “Decidimos dejar nuestros trabajos en medios tradicionales y abrir nuestra productora para empezar a hacer cosas en medios digitales”.

**Cuando hiciste el salto dijiste, bueno dejo Telefé, nos ponemos una productora, ¿cómo fue?**

Productora entre comillas, éramos Luis y yo, en mi casa. No fue fácil, nos tiramos a una piletta vacía. Nos fuimos sin la certeza de tener algo concreto, pero con la seguridad de que sabíamos que era realmente algo que queríamos hacer y queríamos hacerlo juntos. Mientras armábamos el canal, trabajamos en Luzu con Grego (Rossello) y con mi hermano. Al mismo tiempo la productora, que seguíamos siendo mi hermano y yo, ya empezaba a hacer otros proyectos en Infobae. Así estuvimos un montón de tiempo mientras en paralelo estaba la idea de hacer OLGA y de convencerlo a Migue Granados que hoy es nuestro socio.

**¿Por qué un canal de streaming?**

Mientras trabajaba en tele veía que mis amigas no tenían ni idea lo que yo hacía y no estaban ni cerca de ver los programas. Para tomar algunas decisiones yo llamaba a mi abuela y le preguntaba qué le gustaba más, si esto o lo otro, porque al público al que apuntaba la tele era a mi abuela, que es una mujer de 60 años. Veía hacia dónde iba mi círculo de amigas y los contenidos que yo veía, porque todo lo hacía por YouTube o contenidos on demand. Para mí era rarísimo sentarme en un horario específico, prender la tele, tener un corte. Hoy creo que estamos acostumbrados a ver otra cosa. Nosotros teníamos que hacer una diferencia grande porque ya había un montón de otros canales. OLGA salió último y sabíamos que el estudio tenía que ser distinto y las cámaras y los equipos tenían que ser mejores, porque si no, no nos iban a elegir. Ese fue otro de los desafíos más grandes que tuvimos con el canal.

**¿Por qué Migue?**

Creíamos que Migue era la cara de todo eso que queríamos

\* reunir: una persona muy popular, pero disruptiva, cool, que sabe entrevistar. Él estaba haciendo La Cruda y era un contenido muy prestigioso, pero al mismo tiempo él tiene un humor distinto y es artista.

\* **Entiendo que no les respondió por seis meses. En ese tiempo, que ustedes ya habían armado una idea y un proyecto en base a él, ¿dijiste ‘qué hice’?**

\* Todos los días de nuestra vida teníamos miedo, porque la verdad es que no es fácil dejar de tener tu sueldo y depender de vos y de cuántos trabajos tengas ese mes. Eso sí fue difícil, pero creo que había algo en nosotros que confiaba mucho en la idea y confiaba mucho en que iba a pasar. Sí empezamos a pensar en otros planes: si no es Migue, ¿quién? Y no se nos ocurrió nunca nada (se ríe).

### Montar un negocio

\* Lo que empezó como un canal chico de 20 personas hoy es un streaming que emplea a más de 100. En lo que va del año, OLGA superó las 266 millones de reproducciones en YouTube -de las cuales 24 millones son del último mes- y tuvo la transmisión más vista de Argentina en el año con el Cris Morena Day. “Los Days son una locura. La gente se emociona, acampa para conseguir entradas, viene de otros países. Para el Cris Morena Day vino hasta gente de Israel”.

\* Además de estos eventos especiales donde el foco es la música, OLGA entrevistó a personalidades que llevaron al canal un paso más allá y le dieron otra visibilidad. “La entrevista con Susana Giménez y la entrevista con Messi fueron highlights que hicieron que la gente empezara a elegir OLGA como el lugar para venir a hablar, gente muy importante que de repente nos decía que quería venir acá y eso hace que cada vez te vaya conociendo más gente”.

\* **¿Por qué creés que tienen tanto éxito?**

\* Creo que encontramos la fórmula entre Migue, que venía más del palo, él había estado en el primer programa de streaming que le había ido bien en Argentina que fue Últimos cartuchos en Vorterix, y nosotros que veníamos de la tele. Éramos un mix genial entre la calidad y la producción, y la libertad y la rebeldía que tienen Migue. También, una diferencia muy grande que tenemos nosotros son los eventos en vivo que hacemos, los Days, que es una idea también de Migue. A él le gusta mucho la música y reivindicar a los músicos que le gustan e inculcarle esa música a la gente que nos ve que tiene 25 años y que tal vez no conoce esa onda.

\* **Económicamente, ¿cómo hicieron para montar todo?**

\* Mi hermano estaba almorzando con unos amigos y les cuenta la idea: un canal de streaming, con Migue Granados, con un estudio que diera a la calle, que es una idea que nos dio mi tío y que no era fácil de conseguir. En eso, un amigo de mi hermano de toda la vida le dice ‘Ya sé qué local necesitás, yo lo tengo’. Esto era una bicicletería. Cuando Luis lo ve, le dice ‘Es tal cual lo que nos imaginamos, es el sueño de nuestra vida’. Así que este amigo pasa a ser nuestro socio: puso el local y se encargó de toda la parte económica y administrativa para armar el estudio.

**¿Priorizan lo creativo por sobre el negocio? ¿Hacen una lectura del impacto que tienen los contenidos?**

Nosotros tenemos la suerte de primero pensar qué queremos hacer y después ver de qué forma lo vendemos y cómo hacemos que eso funcione. Porque obviamente esto es un negocio. Nosotros necesitamos que las cosas que hacemos funcionen comercialmente. El esquema es parecido al de los medios tradicionales: el área comercial vende los productos que vos hacés en base a cuánta gente te mira, en base a los productos. Hoy OLGA, entre los canales de streaming de Argentina, es el más visto. Se sumaron las dos cosas: un producto que estamos orgullosos de hacer y gente al que le gusta. Las marcas desde el día uno, desde antes de arrancar, nos apoyan. OLGA es un canal que nunca perdió plata.

**¿Cómo se monetiza un canal de streaming?**

Nuestros ingresos son casi el 90 por ciento a través de las marcas, como cualquier otro medio tradicional, y un 10 por

\* ciento de YouTube. La monetización de YouTube en Argentina es un poco injusta, el clic es de los más bajos del mundo. La mayoría de la gente que nos ve es desde Argentina, entonces la plata que ingresa por ahí no es muy representativa. Nosotros hacemos como en la tele, pero sin corte comercial, es todo dentro de los programas y hacemos que sea lo más ameno posible para la gente que nos ve.

\* **¿Pensás en qué puede pasar si el streaming deja de tener éxito o se transforma?**

\* Creo que el que gana es el que se puede adaptar. Nuestro trabajo es generar contenido. Hoy es YouTube, si mañana es otra cosa, será otra cosa. Pero hoy en día se produce para tele, se produce para radio, además de que nada de todo eso murió como algunos dicen. La tele sigue siendo el medio masivo por excelencia, no creo que sea algo que el streaming venga a matar, más bien todo lo contrario, creo que se fusionan y se mejoran. Nos moveremos a donde nos tengamos que mover y

Foto: gentileza OLGA/ Nicolás Aragón



Bernarda Cella está a cargo de la parte comercial, digital, artística, de producción y administrativa del canal.

nos adaptaremos también a las nuevas generaciones, a las nuevas formas de ver.

### ¿Escuchan qué quiere la gente?

Cien por ciento. La diferencia más grande del streaming es el contacto minuto a minuto con la gente, en directo. La gente te escribe en el chat de YouTube y nos importa lo que piensan.

### ¿Toman lo que opinan?

Lo tomamos, obvio. Si hay algo que nosotros creemos que está buenísimo pero a la gente no le gustó, no nos encaprichamos en nuestra idea. Nosotros trabajamos para ellos.

### ¿Cómo es el usuario de OLGA?

La mayoría es gente de 25 a 35 años que le gusta la música, está comprometida, le gusta escuchar hablar de actualidad.

### ¿Qué están pensando para el año que viene?

Vemos un poco las necesidades comerciales, qué necesitamos como canal. Estamos pensando el año que viene en base a lo que queremos y a la gente que queremos tener. Seguramente haya varios programas nuevos. El relanzamiento siempre es muy importante, es volver a mostrar que tenemos ganas de ir por más, de seguir y de crecer. Ahora estamos en ese proceso que para mí es el más lindo, el más difícil, y el más desafiante.

### ¿Y a futuro?

Nosotros pretendemos y sentimos que OLGA es más que un canal de streaming. Ya es otra cosa, OLGA no tiene views, tiene hinchas, ¿qué significa? Que hacés un show y vendés las entradas a la media hora, que sacas remeras y a la gente les encantan y las compran. Tenemos ganas de hacer un festival de música el año que viene y también de abrir OLGA en otros países.

### ¿Qué países?

México, España, Brasil. Poner un estudio ahí y replicar el negocio en esos lugares.

### ¿Por qué esos países?

Está muy pensado. Cada país tiene una visión específica por diferentes cosas, cada uno es importante para nosotros. México y España son de habla hispana y creemos que son dos lugares estratégicos, y Brasil es un lugar que para nosotros es importante y tenemos a la persona para hacerlo ahí, es un paso a seguir.

### ¿Para cuándo lo proyectan?

Se empieza a armar y cada uno tendrá sus tiempos. Internamente queremos empezar a hacerlo desde el año que viene. Pero no sé cuándo la gente lo verá a la luz.

### ¿Sentís que todavía falta que la gente conozca OLGA?

Obvio, hay mucha gente que no conoce OLGA. Nosotros trabajamos para un segmento y dentro de ese segmento mucha gente creo que lo conoce, pero mucha gente no lo ve. Trabajamos para que nos conozcan cada vez más.

### ¿Cuáles son los desafíos que ves?

Creo que estamos en una época en donde todo va muy rápido, desde un cantante que la pega con una canción y al día siguiente ya no lo conoce nadie, al scrolleo de Tik Tok. La gente más chica no se banca ni una publicidad de YouTube. Creo que el desafío más grande es ir al lado de esa rapidez y no quedarte atrás, adaptarse lo antes posible y conocer el error rápido para cambiarlo.

### ¿Hay algo que te dé miedo?

Los bots. Me da miedo que rompan el mercado. Hay canales que compran bots. ¿Qué quiere decir esto? Que en el número de YouTube aparece que lo están viendo 50 personas y en realidad lo están viendo dos. Y eso creo que tiene un peligro muy grande de romper el mercado, porque no podés distinguir cuánta gente realmente está viendo el otro canal y no el tuyo. Aunque también creo que hay formas de saber quién realmente llega a la gente.

### Pensar creativamente

Bernarda Cella está a cargo del área comercial, digital, artística, de producción, técnica y administrativa del canal. "Hago que las cosas funcionen bien", dice. Es decir, que las necesidades de todas las áreas estén cubiertas y los procesos den resultados.

### ¿Tenés que estar muchos pasos adelantada?

A mí cuando me preguntan si yo soy consciente y si disfruto los Days, por ejemplo, la verdad es que muy poco, porque cuando está pasando el Charly Day, yo ya estoy pensando en el Movistar Arena, y cuando termina el Movistar Arena estoy pensando en el verano que nos vamos a Mar de Plata y ahí ya estoy pensando en marzo en el relanzamiento. Tenés que estar sí o sí adelantado porque las cosas pasan porque vos las pensás y las operativizás mucho tiempo antes. Es difícil disfrutarlo y estar en el momento presente porque vos ya estás pensando en todo el resto que estás haciendo y en el próximo paso.

### ¿Te pasa de tener bloqueos creativos o de que no se te ocurra a quién traer al programa?

Sí, obvio, todo el tiempo. Me encanta pensar creativamente, es la parte que más me gusta y realmente tenemos un equipo en el que confiamos mucho, lo que siempre ayuda. Nos escuchamos mucho.

### ¿Qué tiene que tener un invitado o personalidad OLGA?

Creo que OLGA es la mezcla de la popularidad y (piensa) lo border. Una sola persona puede tener una de las dos, pero el equipo tiene que tener un poco de cada cosa. Y en esa mezcla entra el humor, el entretenimiento, la actualidad.

### ¿Aprendés?

Sí, aprendo todos los días, y no lo digo por decir. De verdad, aprendemos todos los días, nos equivocamos todos los días, hay cosas para mejorar y eso hace que aprendas todo el tiempo.

### ¿Cómo te manejas con el error?

(Piensa) Creo que hay una etapa de enojo, pero después es todo para mejor. En el momento te querés morir y decís 'cómo no vi que esto era por acá', pero lo importante es no volver a hacerlo, es aprender de eso y mejorarlo al 100 por ciento, ir a fondo con el error.

### ¿Se te hizo complicado ser mujer en un rol directivo en los medios?

Yo no podría decir que se me volvió complicado porque tengo un lugar de privilegio enorme, entonces creo que sería muy injusta con la gente que de verdad se le complica. Entiendo que tal vez estamos mejor que antes, pero todavía hay mucha injusticia para las mujeres, no solo en medios, sino en general, en cualquier empresa, en cualquier lugar. Sí tuve situaciones

# Invertir es transformar tu mundo



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

**BALANZ**

ES tiempo  
DE INVERTIR

en las cuales se me medía y se me ponía a prueba, muy distinto que a cualquier hombre. Tuve varias situaciones, aún en el lugar de privilegio que tengo hoy. Un ejemplo, hace poco salió una nota mía y un empresario grande, porque en general pasa con la gente más grande, le escribe a mi hermano y lo felicita por mi nota. Como una cosa de pertenencia entre ellos. A mí jamás me escribiría alguien para felicitarme por una nota que le hicieron a mi hermano. Son micro situaciones que me hacen sentir un poco incómoda y me tengo que poner un escalón arriba en personalidad. El otro día Migue me decía que pareczo muy avasallante.

#### ¿Avasallante en qué sentido?

La personalidad de una, como mujer, en estos lugares tiene que ser muy fuerte. Yo tengo todos socios hombres, más grande que yo. Una se pone una coraza un poco más fuerte como para mostrar que no te pueden pasar por encima. <AP>

\* \* \* \* \*

## Cristina Lorenzo

Gerenta general de Oracle para Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia

# Desafiar el statu quo

Desde programadora hasta gerenta general, Cristina Lorenzo, quien está al frente de Oracle en la región, desafía el statu quo y busca invertir en el desarrollo de las personas y la tecnología.

“Tengo una característica y es que nunca soñé ser gerenta general en una compañía”, dice Cristina Lorenzo a pocos minutos de haber comenzado la charla con APERTURA.

Licenciada en Sistemas por la Universidad de Buenos Aires, la número uno de Oracle para Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia, admite que en realidad su pasión eran las matemáticas, pero que por recomendación de su madre, prefirió ir hacia lo que consideraba que le iba a dar una mayor estabilidad económica.

“Sigo amando las matemáticas. Creo que esa parte, de hecho, es una de la que me trajo hasta acá, pero tal vez no hubiese tenido empleabilidad”. Gran parte de ese amor es su necesidad por siempre “despejar la x”, como menciona. “Necesito resolver cosas y eso me da una satisfacción enorme”.

La ejecutiva, que hoy es madre de una hija de 15 años y un hijo de 17, habla rápido, enérgica y sincera: “Vengo de una familia donde mi mamá era docente, mi papá trabajaba en Prefectura y no había una idea de estudio universitario, pero sí un fuerte peso de ellos a nosotros -a mi hermano y a mí- de tener una carrera para poder desarrollarnos”.

Fue gracias a la Facultad que un profesor la invitó a hacer la pasantía en lo que fue, como dice ella, “su primera empresa”, InterSoft, donde se desempeñó como líder de producto. “La UBA me dio todo”, dice. “De esa pasantía, después me buscaron para Oracle”.

En 1997, con 24 años empezó como programadora semisenior a desarrollar su carrera profesional en Oracle – en la que hoy ya lleva 26 años-. Admite que para ella era un orgullo por el renombre que tiene la empresa y lo que significaba profesionalmente trabajar ahí.

Ahora cuenta que como gerenta general, posición que tiene desde 2022, tiene responsabilidades basadas en tres pilares: business –alcanzar los objetivos que se proponen a nivel negocio y el impacto en números-; clientes –asegurar su satisfacción-; y la cultura laboral.



Lorenzo puede ser una antítesis de lo que suele venderse como la fórmula del éxito. Ella no tenía –dice- un objetivo claro de qué quería hacer en la empresa ni cuáles iban a ser sus pasos a seguir. Pero en el camino se encontró con gente que la ayudó a ganar confianza, a reconocer sus capacidades y a ver todo lo que había logrado hasta el momento. “Esta compañía siempre promocionó mi desarrollo e identificó dónde me puedo desempeñar mejor”, dice con orgullo.

Ahora ve esa experiencia que vivió ella como una oportunidad para apoyar y ayudar a las mujeres en su desarrollo profesional. “En términos generales, a nivel país, todavía no estamos en los valores que queremos de representatividad de

mujeres en las empresas, independientemente de posiciones de liderazgo. Ahí estamos mucho peor". Además, Lorenzo resalta que hay un factor subjetivo de confianza que muchas veces impide que las mujeres se postulen a ciertos cargos.

"A través de este liderazgo que desarrollé todo este tiempo busco apoyar a las mujeres de Oracle a saltar esas barreras que se te van presentando porque te cuestionás, porque no ves todo lo que hiciste. Si yo no hubiese tenido esas personas que vieron en mí las capacidades para liderar determinadas posiciones, ¿lo hubiese pedido? Yo creo que no", apunta.

### El negocio se transforma

Cristina Lorenzo asegura que el desarrollo tecnológico fue transformando el negocio y reconoce que eso les implica estudiar constantemente el mercado, analizar el negocio y ver cómo lo encarar.

"Todo cambió. Antes los clientes venían a comprar, ahora tenemos que salir a vender. Los clientes que antes eran exitosos, ahora capaz que no lo son, porque las industrias que están desarrollándose más son aquellas que exportan".

Pero Argentina no avanza al ritmo de la aceleración tecnológica. Según la ejecutiva, el país "está muy retrasado y tiene tecnología obsoleta". "Quiero acompañar a mi país a ponerlo a nivel mundial porque la capacidad del talento lo tenemos. Lo que nos falta es la gestión", dice, y en referencia a esto último sostiene que, con el nuevo contexto político y económico, ven un "buen momento para hacer cosas distintas en el país" y están analizando cómo hacer para generar negocios.

"Quiero invertir en el desarrollo de las personas. Buscamos ser más competitivos a nivel interno para que nos elijan porque ahora hay más competencia".

Sin embargo, admite que no es fácil porque eso implica modificar prácticas y romper con el statu quo. "Empiezan a liberar la economía y tenemos que empezar a tomar decisiones nosotros (las empresas), de manera directa, sin excusas", resume y dice que ahora que cambió el panorama para las empresas, desde el sector privado están analizando los próximos pasos. "Nos replanteamos qué es lo que tenemos que hacer y qué partido tenemos que jugar".

"Estamos muy atrasados entre lo que decimos que vamos a hacer y lo que estamos haciendo a nivel mercado. Si seguimos como estamos, no vamos a llevar a Argentina a otro nivel, lo de vamos a dejar sexto en Latinoamérica como está ahora".

En septiembre Oracle y Amazon Web Services anunciaron un acuerdo por el que los clientes podrán acceder a las bases de datos de Oracle en la plataforma de Amazon. En el mismo mes, la empresa también anunció innovaciones en la nube para ayudar a satisfacer la creciente demanda global de sus servicios de inteligencia artificial.

Sin embargo, Lorenzo sostiene: "Argentina no está en ese top of mind que yo quiero a nivel de Cloud y de servicios". Y hace hincapié en que es necesario definir concretamente qué implica invertir en tecnología. "Invertir en tecnología es hacer una transformación real: una transformación cultural de la gente para que puedan usar la nueva tecnología y optimizar

el negocio. No es tener la versión de base de datos antigua que sigue corriendo en la compañía".

En ese sentido apunta que ayudan a sus clientes en la adopción de nuevas tecnologías: "Estamos tratando de que los clientes no tengan miedo, porque hoy es peor no tomar la decisión que tomarla, porque el que la haga va a tener un crecimiento exponencial".

La ejecutiva remarca que actualmente el negocio está orientado al cliente. "La sociedad cambió y la tecnología también, no podemos ignorar eso en nuestro negocio. Ahora para que me elija el cliente tengo que ser el mejor".

Hay un aspecto que destaca y es la importancia de la educación. Actualmente, al buscar cubrir posiciones, encuentran poco talento disponible que, en última instancia, elige la empresa basándose en la competencia salarial. "Tenemos que cambiar eso, pero solo se hace generando más profesionales. Por eso estoy enfocada en la educación", indica. En esa línea, Oracle ofrece capacitaciones y da charlas a los chicos de último año de secundaria para acercarlos a las empresas tecnológicas. <AP> Juana Posbeyikian

\* \* \* \* \*

\* **Silvia Tenazinha**

Directora General de Salesforce Argentina

## Transformadora de negocios

Con experiencia en liderar compañías, la ejecutiva tiene un gran compromiso con la empleabilidad y cuenta por qué eligió la tecnología para dejar su huella en el mundo.

Por Juliana Monferrán

Estaba terminando la secundaria y Silvia Tenazinha lo tenía decidido, iba a ser profesora de Filosofía y Letras. Sin embargo, una pasantía en un data center cambió su futuro. "Amo la filosofía –dice aún hoy- pero cuando empecé a trabajar se me cayó la venda de los ojos, me di cuenta que por la tecnología iba a pasar el mundo", recuerda la ahora líder de Salesforce en la Argentina, quien finalmente estudió Informática en la Universidad de El Salvador, donde conoció a su marido, y luego se especializó en negocios y en digitalización.

"Uno a los 17 años se cree un superhéroe que tiene la capa, cree que va a cambiar el mundo, dejar una huella. Y pensé, la tecnología va a ser la herramienta", recuerda la empresaria que hoy si-

que pensando lo mismo. “Me enamoré de la tecnología no como un fin en sí mismo, sino para que me ayude a mejorar algo: una comunicación, una relación, un proceso de negocios...”, enfatiza.

Y eso fue justamente lo que hizo a lo largo de carrera profesional. Hoy, luego de pasar por varias empresas, se define como “transformadora de negocios” y cuando apareció Uber le dio un toque marketinero a su título: “Ayudo a la uberización de las compañías”, dice. En concreto, ejemplifica, cuando en el Santander revisamos el proceso de los seguros, cómo se denunciaban, había 68 formularios, literal, y quedaron dos”.

Conoce cómo liderar un negocio, fue la número uno de varias empresas de los dos lados del mostrador. Mientras en Oracle estuvo del lado del proveedor, luego pasó al lado del cliente en Almundo y Santander. En este último caso, como directora Comercial, fue la encargada de introducir la transformación de la venta, la atención al cliente, del customer experiencia, del go to market “desde una posición operativa”, recalca.

“Muchas empresas dicen vamos a transformar la compañía y crean un área de transformación para incubar cómo van a atender al cliente. Cuando querés llevar eso al área operativa es inconexo. La real transformación se da cuando el cambio nace en el área que vive, siente y sufre los problemas del cliente”, da su receta la número uno que, además, está convencida de que la transformación es top down. “Si el C-level no tiene ganas de cambiar no va a suceder”, asegura.

Los números respaldan su opinión. “Hoy solamente el 11 por ciento de las organizaciones argentinas utilizan la inteligencia artificial para ser más productivas y en Brasil lo hace el 63 por ciento de las compañías”, dice como dato y lo analiza: “Hay un componente de miedo con respecto a la IA y, por otro lado, muchas empresas prefieren quedarse en un modelo con el que hasta ahora les fue bien”.

Como referente del mundo de la tecnología, la número uno no se cansa de remarca que hoy “tenemos un momentum Argentina increíble”, así lo llama. Y explica: “Tenemos mucho talento, buen nivel promedio de inglés, estamos en un huso horario increíble a diferencia de India que para dar una respuesta puede tardar un día y flexibilidad, nos adaptamos a todo en tiempos en los que no sobrevive el que más sabe, sino el que más capacidad de aprender tiene”. Y agrega un factor más, el hecho de que se están dando condiciones macroeconómicas para invertir.

“Los valores no se negocian. Si alguna vez estuve en una organización que no los tenía me fui”.



Foto: Gustavo Fernández.

Llegó a Salesforce a principio de año atraída por la cultura de esta empresa de soluciones en la nube. “Salesforce tiene una cultura de sustentabilidad increíble, done el 1% de los ingresos, el 1% del revenue y el 1% de los productos a la sociedad. Y es definición. Así, por ejemplo, muchas de las ONGs en la Argentina usan Salesforce gratis y todos nosotros tenemos que donar 56 horas por año de voluntariado”, cuenta. “Yo creo mucho en esto de la generosidad. Todo vuelve”, dice.

Así, la líder es fiel exponente del liderazgo con valores. “Si alguna vez estuve en una organización que no tuviera estos lineamientos me fui. Los valores no se negocian. Tiene que valer la pena dejar a tus hijos todos los días para ir a un lugar en el que no sos feliz y cuando sos líder, o sea formador de cultura, no tenés excusa”, señala enfáticamente.

Su día comienza a las 6 de la mañana cuando sale a entrenar y lo único que sabe –cuenta- es que algún problema va a haber. “Trabajo en tecnología y sé que siempre algo pasa. Sin embargo, cómo me paro yo frente a eso es lo que me define. Es la cultura que vamos a transmitir”, reflexiona.

### Liderazgo femenino

Tenazinha, que es mamá de tres de jóvenes de 17, 21 y 26 años, asegura que ella tuvo suerte. Sin embargo, reconoce que no hay que esperar a tener suerte para que una mujer llegue a los puestos directivos de una empresa. “Es un tema cultural y hay mucho talento desperdiciado en mujeres que no se pueden insertar en el mercado laboral”, remarca.

De ahí que el compromiso de Tenazinha, que también es miembro de la corporación global Women Corporate Director (WCD) y directora de IDEA, con el tema tiene un fuerte para en el empleabilidad. De hecho, las horas que dona como parte de su voluntariado lo hace en la Fundación Pescar, que forma para el trabajo. Además, en su complicada agenda, también se hace lugar para participar de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). “Es muy interesante por que yo no soy católica, soy de la Iglesia Nueva Apostólica que nace en el protestantismo”, explica la líder.

Sobre el tema de la empleabilidad, que la apasiona, también recuerda una anécdota con Isela Costantini, otra de las referentes mujeres del mundo empresarial, ex General Motors y Aerolíneas Argentinas y hoy CEO de GTS Grupo Financiero. “Cuando Isela estaba en GM yo estaba en Oracle y éramos las dos únicas mujeres CEOs en industrias muy masculinas”, recuerda. Cuando se encontraban en eventos charlaban sobre qué podían hacer al respecto. Así comenzaron a dar charlas en el último año de colegios con el lema ‘Sé quién vos quieras ser’ y la propuesta era: “no importa lo que quieras ser pero sé el mejor. No te dejes llevar por mandatos sociales”. “En aquel entonces lo hicimos con colegios privados que era los contactos que teníamos. Y justo el otro día nos volvimos a encontrar y dijimos de hacerlo en escuelas públicas”, cuenta.

Una de sus charlas fue la inspiración de una joven que venía de una familia de escribanos, sin embargo, ella no quería estudiar abogacía sino acrobacia. “Diez años más tarde me contactó por LinkedIn para contarme que era parte del Cir-

que du Solei”, termina el cuento Tenazinha, que pone el foco en la importancia de que líderes como ella puedan ayudar.

La ejecutiva tiene presente los números de la realidad de la mujer en las organizaciones. “No hay un incentivo concreto para que las mujeres estén en el C-level. De hecho hoy en la Argentina alrededor del 30 por ciento de las mujeres son C-level pero si consideras también las pyme”, asegura. Y suma: “Por otro lado, el 64 por ciento de las mujeres –este dato lo tengo del año pasado, son jefas de familias, es decir, son el principal ingreso en su casa. Entonces, somos fuertes para ser el principal ingreso, pero después para ser número uno no, raro”.

Incluso, tiene su propio léxico para describir algunos conceptos relacionados con las carreras profesionales de las mujeres: ‘escalos rotos’ llama la licenciada en informática justamente a las etapas en que la mujer debe poner en stand by su desarrollo profesional. “Las organizaciones tiene que bajar el mensaje de que no es necesario elegir entre hacer carrera o la maternidad. Si no tenemos hijos la civilización se acaba”, señala, aunque a la vez considera que cada vez más existen elementos en los líderes que hacen que tener hijos sea solo un dato”.

Otro concepto al que la líder le puso nombre tiene que ver con lo que otros llaman síndrome del impostor y que ella bautizó como ‘suelo pegajoso’. “En muchas ocasiones las mujeres creemos que no podemos o no lo merecemos”, detalla. Ella es una convencida que el hombre y la mujer son diferentes, pero complementarios: mientras ellos son más analíticos, ellas son más intuitivas o detallistas. “Es muy interesante, en reuniones de equipo cuando después hacemos un recap del encuentro, los hombre analizaron ciertas cosas y las mujeres otras. Entre las dos visiones tenés un 360 mucho más rico”, describe. <AP>

\* \* \* \* \*

## Eloisa Frederking

Vicepresidenta segunda de la Sociedad Rural Argentina

# Productora y pionera en La Rural

Desde sus comienzos en el campo familiar hasta su rol actual como vicepresidenta segunda en la Sociedad Rural, Frederking es la primera mujer en ocupar un cargo directivo en la institución. Hoy, con foco en los desafíos del agro, lidera el pedido de inversión y cambios impositivos.



## “Me quise meter en la política gremial porque quería resolver los problemas participando”.

**Eloisa Frederking (52) está ocupada.** Acaba de salir de una reunión con la Comisión Directiva de la Sociedad Rural Argentina (SRA) y pronto tiene un almuerzo al que no puede faltar. Y es que tiene una gran responsabilidad: desde septiembre de este año es vicepresidenta segunda, luego de haber sido secretaria de la Comisión.

Hasta llegar a donde está, Frederking tuvo que sortear ciertos desafíos. Hija de productores agropecuarios, a sus 31 años tuvo que interrumpir sus estudios para hacerse cargo de la empresa familiar: “Estudié dos años de Relaciones Internacionales y tuve que dejar la carrera para reflotar la empresa familiar que estaba complicada”, recuerda.

Así se metió de lleno en el sector agropecuario, aprendiendo desde las bases. “Apenas entré a la administración del negocio familiar, me tuve que interiorizar de todos temas que para mí eran nuevos: tenía las cosechas por levantar, contratos ya firmados de los administradores, me rebotaban los camiones en Rosario y me daban explicaciones que yo no entendía”, cuenta.

Frederking se tuvo que hacer cargo de un feedlot al sur de Córdoba, y un campo proveedor de ternero en Chascomús, lo que la llevó, por diez años, a estar “arriba de un auto, para todos lados”. Para aprender, capacitarse y rodearse a su vez, de otros productores, se sumó a CREA. “Ahí empecé a compartir la experiencia con otros productores donde aprendí un montón y de a poco me fui metiendo en cursos y en cuanto espacio de aprendizaje hubie-

ra”, dice. Además, seguía una rutina autodidacta: casi todas las mañanas miraba el canal rural, anotaba en una libreta lo que consideraba más importante, lo buscaba, y se seguía informando.

Pero sentía que todavía le faltaba algo importante en su vida: involucrarse en la política. “A mí siempre me había gustado mucho la política y, cuando fui viendo los problemas que teníamos en la empresa familiar, dije ‘yo me quiero meter en la política gremial porque quiero resolver estos problemas participando’. En ese momento, Luis Miguel Etchevehere era el presidente de La Rural y me parecía que era un presidente que me inspiraba mucho y dije ‘sí, este es el camino a seguir’”, destaca.

Su primer contacto —y la fusión que encontró entre el mundo productor y el político— fue a través del rol de delegada en la Sociedad Rural. “Me involucré como delegada para tratar de ver cómo podía colaborar y solucionar los problemas”, revela.

Después de apartarse por unos años porque, asegura, no estaba de acuerdo con la gestión, impulsó una lista propia y se presentó a elecciones: “Ganamos las elecciones y empezamos a gestionar la Rural, hace casi cuatro años ya. Ahí es donde pegué el salto para tener un cargo directivo más importante. Empecé siendo secretaria, fui la primera mujer en ocupar un cargo en la mesa directiva —integrada por seis personas— y hoy soy vicepresidenta segunda”.

Actualmente, Nicolás Pino está al frente de la Comisión Directiva. Lo siguen Marcos Pereda, como vicepresidente, y Eloisa Frederking como vicepresidenta segunda.

Frederking es la primera mujer vicepresidenta segunda de la historia de la Sociedad Rural Argentina. “Significa un orgullo personal, pero un gran desafío institucional”, admite. Y, en referencia a la posibilidad de que, en algunos años, sea una mujer quien esté a cargo de la presidencia, apunta: “En esta transformación de la Sociedad Rural, todos tenemos oportu-



# Nuevo podcast con Rebeca Hwang y Sebastián Campanario



## Bienestar sin fronteras



Escuchá la  
temporada completa.

osde

nidades para seguir representando a los productores”.

Además de liderar la Comisión de Estrategia Parlamentaria de la SRA, es miembro del Consejo Directivo de la Organización Mundial de Agricultores (OMA) donde representa a los agricultores de toda América Latina. “En unos días viajo también a la COP de Biodiversidad en Cali (Colombia) donde llevo la postura de todos los agricultores, y al G20 para ir a buscar la defensa de los productores”, completa.

En ese sentido, y respecto al panorama productivo en Argentina, manifiesta su preocupación por el impuesto de los derechos de exportación que todavía no eliminó el actual Gobierno. “Tenemos esa distorsión que hace que nuestro esquema de producción sea terrible. Igual que el resto de los empresarios, también tenemos ingresos brutos, y la distorsión del IVA - IVA compra e IVA venta con distintas alícuotas-. Pero además de todo eso, el Estado se lleva una parte enorme de la renta”, sostiene.

Los pedidos que le hacen al Gobierno son los que vienen reclamando desde que asumió Javier Milei: la quita de retenciones y la eliminación del cepo que es lo que, sostiene la experta, va a permitir que “lleguen las inversiones”. “Cuando vengan inversiones, el Gobierno va a poder tener un equilibrio para organizar el país y tener la estabilidad necesaria para dejar de depender del agro”, finaliza. <AP> J.P.

\* \* \* \* \*

## Bettina Bulgheroni

Presidenta de Samconsult

# Embajadora del esfuerzo y el compromiso

La empresaria se reconoce como alguien que tiene un impacto significativo en su entorno.

En muchos ámbitos, Bettina Bulgheroni se convirtió en una de esas personas que sólo basta con mencionar su nombre de pila para saber de quién se está hablando. Con los años, se consolidó como una referente del Círculo Rojo, ese punto en el que confluyen los mundos de la economía, las empresas, la dirigencia social y la política. Una influyente. Aunque ella se sienta más a gusto con otra definición, según comenta en su intercambio con APERTURA..

Para usted, ¿qué significa cuando oye hablar de “mujer influyente”?



Bulgheroni define a Samconsult como uno de sus “mayores desafíos”.

Entiendo que se refiere a alguien que tiene un impacto significativo en su entorno. Sin embargo, prefiero pensar en términos de compromiso y contribución, más que en influencia. Creo que cada uno de nosotros, independientemente del lugar que ocupemos, tenemos la capacidad de hacer un cambio positivo en nuestras comunidades a través de nuestras acciones y decisiones.

¿Qué representa o siente cuando se la identifica a usted como una “mujer influyente”?

No me siento una mujer influyente en el sentido tradicional del término. Me considero, más bien, una mujer comprometida con mi trabajo y, al mismo tiempo, mi compromiso va más allá de los negocios; se extiende a la educación, brindando apoyo a mujeres, hombres y niños que apuestan por un futuro mejor. Es por eso que me esfuerzo por hacer una diferencia donde puedo.

¿Cuáles fueron los principales desafíos que superó en su trayectoria?

Uno de los principales que superé en mi trayectoria fue presidir la empresa Samconsult, que es un holding de más de 100 empresas. Damos servicios corporativos. Principalmente, estudiamos el desarrollo de nuestras empresas agroindustriales. Lograr expandirnos a lo largo de ocho países también fue un desafío. Manejar una organización con más de 2000 empleados presenta una serie de retos, desde garantizar una comunicación efectiva, hasta mantener una cultura corporativa cohesiva.

Sin embargo, a través de un liderazgo fuerte y un equipo dedicado, hemos logrado vencer y prosperar en un mercado global competitivo.

¿Qué desafíos persisten y cuáles son los nuevos que identifica?

Los desafíos en el mundo empresarial son constantes y cam-

biantes. En la actualidad, uno de los retos más grandes es mantenernos competitivos en un mercado global que evoluciona rápidamente. Esto implica estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías, y adaptar nuestras estrategias de negocio en consecuencia. Además, nos esforzamos por garantizar el bienestar de nuestros empleados en estos tiempos inciertos, lo cual implica encontrar formas innovadoras de apoyar a nuestro equipo mientras seguimos creciendo como empresa.

**¿Cuáles fueron sus mayores aprendizajes? ¿Cómo los plasma día a día?**

Mis mayores aprendizajes han sido entender que el esfuerzo y compromiso son un buen camino. Que, si algo sale mal, es una oportunidad para mejorar. Y que la paciencia y la perseverancia son claves para alcanzar el éxito. Estos aprendizajes los aplico diariamente en mi vida.

**¿Cuáles son sus actuales o próximos objetivos?**

Más allá de los tangibles y cuantificables, mi compromiso principales con las personas que conforman los diversos equipos con los que trabajo. Mi objetivo siempre es crear los entornos donde cada individuo se sienta valorado, apoyado y motivado para dar lo mejor de sí mismo. Creo firmemente en el poder de la educación y el desarrollo personal, por lo que me esfuerzo por proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a todos. Al final del día, el éxito en cualquier organización proviene de su gente. Y, cuando cuidamos a nuestras personas, el éxito surge naturalmente.

**¿Cuál cree que es el diferenciador del liderazgo femenino?**

Creo que el diferenciador del liderazgo, independientemente del género, es la capacidad de inspirar y motivar a otros mientras se toman decisiones difíciles y se mantiene el rumbo de la organización.

**¿En qué tipo de circunstancias o situaciones se sintió víctima de prejuicios? ¿En cuáles y cómo los superó? ¿Cuáles ignoró y cuáles terminó convirtiéndolos en fortaleza?**

He enfrentado prejuicios en diversas situaciones. Pero siempre he optado por demostrar con resultados la eficacia de mi liderazgo. Cada experiencia me ha hecho más fuerte y resiliente.

**¿Las mujeres hoy tienen presencia o protagonismo en el mundo empresario, político y social de la Argentina?**

En la Argentina, las mujeres están ganando cada vez más presencia en el ámbito empresarial, político y social. Esto nos muestra un cambio positivo hacia una mayor diversidad, tanto de perspectivas como de habilidades en todos los sectores. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer.

**¿Cómo ve la situación política y económica del país?**

La situación política y económica de la Argentina presenta desafíos significativos. Pero, también, oportunidades. Sé del potencial de nuestro país y del esfuerzo y compromiso que, hoy, el Presidente Milei lleva adelante, lo cual me llevó aceptar el rol de Embajadora de Marca País. Estoy convencida de que todos, con decisión y colaboración, podemos superar cualquier obstáculo y construir un futuro mejor. Mi elección, hoy, es contribuir al desarrollo y promoción de la Argentina, destacando nuestras fortalezas y capacidades únicas en el escenario global. <AP> *Juan Manuel Compte*

**Susana Balbo**

Fundadora  
de la bodega Susana  
Balbo Wines

## De ganarse un lugar en la industria del vino a ser premiada en el mundo

Conocida por su trabajo con el Torrontés, la empresaria no deja de ser distinguida en el mundo vitivinícola en el cual tuvo que ganarse su espacio.

**Fue la primera mujer enóloga del país**, tras graduarse cum laude en esa profesión en 1981. Más de 40 años después, Susana Balbo, titular de la bodega de igual nombre, fue distinguida con el Decanter Hall of Fame 2024, uno de los mayores reconocimientos a actores del mundo del vino a nivel global, que es otorgado anualmente por la revista Decanter de Reino Unido.

Entre aquel comienzo y este hito su trayectoria ha sido rica y variada, pero no exenta de dificultades. Oriunda de Mendoza, Balbo consiguió su primer trabajo como enóloga en Cafayate, porque en su provincia la industria estaba dominada por hombres. En el pueblo salteño asumió la responsabilidad de administrar la bodega Sucesión Michel Torino, todo un desafío en un momento incipiente para la actividad en la zona. Su trabajo allí comenzó a definir el rol que ocuparía posteriormente en la vitivinicultura y en la economía nacional, ya que fue una pieza clave de la transformación del concepto y de la calidad de los vinos de mesa del lugar, particularmente del Torrontés, el cual es hoy considerado la variedad blanca emblemática de Argentina. De hecho, Balbo es reconocida como “la Reina del Torrontés”, por su trabajo en este varietal.

En 1990, regresó a Mendoza y trabajó como consultora para varias bodegas de la región. En 1998, fue contratada por Nicolás Catena para colaborar con el diseño y dirección de la nueva Bodega Catena Zapata en Agrelo, cuya construcción finalizó en abril de 2001, tras lo cual fue Directora de Exportaciones para el Grupo Catena hasta 2002. Paralelamente, en 1999 fundó la bodega Susana Balbo, originalmente denominada Dominio del Plata, ubicada en Agrelo, en el corazón de Luján de Cuyo, que se especializó en la producción de vinos destacados, finos y concebidos con base en un claro foco ex-

## “Lamento que no haya más enólogas que se animen a iniciar un proyecto propio y que se jueguen por él”.

portador. Actualmente, ocupa un lugar destacado en más de 40 mercados del mundo.

Balbo destaca el orgullo que siente por haber ingresado al Decanter Hall of Fame 2024 en lo que considera que, además de ser la primera graduada de la Universidad de Enología tuvo un lugar importante el hecho de haberse sumergido tempranamente “con toda la energía y la pasión de la juventud” –según expresa– a protagonizar tiempos de profundos cambios en la vitivinicultura argentina. “Esos cambios han conducido al vino argentino a tener un reconocimiento mundial por su calidad y consistencia –continúa–. Ser una de las protagonistas de esa época no ha sido una influencia menor en mi vida; por el contrario, ha sido una poderosa motivación para abrazar la innovación como uno de los pilares de mi trabajo”.

Sin embargo, también asocia este reconocimiento a características personales, como su capacidad de trabajo, de resiliencia y de formar equipos. “Este logro es compartido con ellos y especialmente con mis dos hijos, que me han acompañado, codo a codo, en los últimos 12 años”, afirma.

Sobre sus comienzos, admite que debió sortear dificultades. “Hoy, viéndolo en retrospectiva, no fue fácil, aunque en mis inicios no era consciente de esto. Tampoco me consideraba ser una pionera porque, cuando empezamos, en el curso de la universidad éramos 33 alumnos, de los cuales 18 éramos mujeres. Sin embargo, la única que se graduó fui yo y dos hombres más”, revela.

“Cuando salí a buscar trabajo, mi género pasó a ser un inconveniente porque en las bodegas no había mujeres, no estaban acostumbrados a contratar mujeres para trabajar en la elaboración del vino en sí mismo. Yo quería elaborar el vino, no ser una laboratorista. Para ser laboratorista estaba sobrecalificada. Sin embargo, los únicos trabajos que me ofrecían eran para ir a trabajar en el laboratorio, analizando vinos”, rememora. Y prosigue: “Ya en Cafayate, como era la única mujer enóloga en todo el Valle de Calchaquí donde yo estaba trabajando, tenía que demostrar que tenía talento y que sabía lo que hacía. Era muy joven y la verdad es que todos me consideraban como inepta o como que iba a fracasar. Todos apostaban más por mi fracaso que por mi éxito”. “Así que el mayor prejuicio era ese: que una mujer pudiera dirigir una bodega, hacer vinos y tener éxito haciendo lo que estaba haciendo”, completa.

En relación con su emprendimiento, originalmente denominado Dominio del Plata, afirma que la decisión fue apuntar al mercado de exportación. Y describe el proceso: “No compré una bodega, sino que alquilé una. Compré uva con el dinero que tenía guardado, empecé todo un proceso distinto”.

\* Consultada sobre el sector vitivinícola argentino afirma que “no escapa a las generales de la ley que están sufriendo todos los países productores de vino”. Señala que en la pandemia el consumo cayó, especialmente por el cierre de supermercados y restaurantes. Ya en 2021 –indica– hubo un aumento muy marcado de ventas; pero en 2022, cuando se pensó que esa situación se iba a repetir, los canales se llenaron de stock, que fue mermando gradualmente en 2023, pero con una demanda más baja de lo normal. “En 2024, el panorama geopolítico no ayuda mucho al consumo del vino. Se está estabilizando la demanda versus el consumo, pero toma tiempo y Argentina ha visto su posición muy deteriorada en función de los otros países del mundo”, asevera. Considera que esta situación se debe a errores del gobierno de Alberto Fernández. “La tasa de cambio era totalmente ficticia y eso nos hizo salir de la posición del entry level, que es el 70% de la venta de vinos, por lo que esa pérdida que ha tenido nuestro país de posicionamiento en los mercados exteriores va a costar mucho tiempo recuperar”, opina.

\* Balbo subraya que Argentina tiene sólo un 3,2% del market share mundial. “Somos muy pequeños en la venta de exportación, en comparación con lo que vende Italia, Espa-



ña, Francia, California. Tenemos una posición bastante alejada de lo que venden los grandes productores”, apunta. Aclara que, en cuanto a producción, pasamos del sexto lugar al octavo, superados por China.

Respecto de la estrategia empresa que conduce, manifiesta que el objetivo es siempre diferenciarse de otras compañías. “Estamos muy focalizados desde hace ya unos años en la producción de vinos blancos y rosados para aumentar la exportación en relación con los tintos”, remarca. “Actualmente, estamos exportando entre el 30% y el 40% de vinos blancos y rosados, cuando el promedio de Argentina es del 10% al 13%”, agrega. Y concluye: “Todo esto se basa en innovación, en la producción de vinos blancos de alta calidad y en la exploración de nuevas regiones vitivinícolas para producir cada vez mayor calidad y posicionarnos como una bodega no solamente innovadora, sino productora de vinos de muy alta calidad”. Sobre el espacio ganado por el género en la actividad afirma que hoy hay más oportunidades para las mujeres. “Actualmente, hay muchas más enólogas al frente de bodegas; el cambio es notorio. Lamento que no haya muchas más enólogas que se animen a empezar un proyecto propio y que se jueguen por él como lo hice yo. Yo no heredé nada, ni tuve ningún capital que me respaldara. Fue simplemente una carrera de coraje y confianza, y la clave estuvo en salir a buscar los mercados de exportación. Creo que sería bueno que otras mujeres supieran eso y salieran a hacerlo, porque hay todo un mundo por conquistar”, finaliza. <AP> *Alejandra Beresovsky.*



Foto: aldas,dkasr,akscd,askdas,dkas,dkkasi

\* \* \* \* \*

## Carla Martín Bonito

Presidente de Samconsult

# Cambio de época en el sector de alimentos

Tras reemplazar a Daniel Funes de Rioja, quien estuvo 16 años en el cargo, la ejecutiva propone que la entidad colabore en políticas públicas que permitan al sector seguir creciendo.

Por *Alejandra Beresovsky*

**Carla Martín Bonito es presidenta** de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), entidad empresaria que abarca a 33 sectores y más de 14.500

empresas en todo el país. Durante 16 años, el nucleamiento estuvo encabezado por Daniel Funes de Rioja y Martín Bonito llegó a ese rol tras una carrera que comenzó como economista jefa a cargo de los departamentos técnicos de la institución, en la que formó el equipo de profesionales en abril de 2011. “A partir de allí, fui creciendo en la organización, y en 2015 asumí la Dirección Ejecutiva”, rememora. Y añade: “Hoy, tras varios años de trabajo, estoy al frente de la presidencia, donde mi trabajo diario se centra en impulsar la competitividad y el desarrollo de nuestros sectores, promover su internacionalización y colaborar en políticas públicas que nos permitan seguir creciendo”.

Con formación de Magíster en Administración y Políticas Públicas por la Universidad de San Andrés (UDESA) y de Licenciada en Economía por la Universidad de Buenos Aires (UBA), antes de su paso por COPAL, Martín Bonito –quien está casada y tiene dos hijos de 7 y 4 años– comenzó su carrera en la gestión pública en el Ministerio de Agroindustria de la Nación, donde desde 2008 se sumergió en temas asociados al desarrollo del sector que hoy lidera.

La ejecutiva considera a COPAL como una parte fundamental en el desarrollo de su vida profesional. “Mi trabajo aquí se

## “El sector de los alimentos tiene un gran potencial para liderar el crecimiento económico del país. Eso es algo que me motiva a estar aquí”.

nutrió de un crecimiento constante y de un vínculo profundo con la industria de alimentos y bebidas, tanto en el sector público como en el privado”, asegura. Y afirma que haber vivido la industria desde distintas perspectivas le permitió consolidar una visión integral sobre las políticas públicas que se necesitan para fomentar su desarrollo. “Lo que me motiva a estar aquí es mi pasión por el sector y la convicción que el mismo tiene el potencial para liderar el crecimiento económico del país”, revela.

La presidenta de COPAL se define como “una persona orientada a resultados, con una capacidad para manejar múltiples tareas y siempre buscando nuevas oportunidades de mejora”. Y asevera que, a lo largo de su carrera profesional, adquirió una visión estratégica en la gestión tanto pública como privada, al trabajar en proyectos de modernización institucional, inversión y políticas públicas para fortalecer a distintos sectores productivos de la economía nacional.

Consultada por este medio sobre si las mujeres se enfrentan a más condicionamientos que sus pares varones en el mercado laboral, opina que, tomando en cuenta un horizonte temporal significativo, hubo avances, pero que persisten brechas de género. “En el ámbito industrial, existen registros que evidencian un porcentaje menor de mujeres participando del mercado laboral, cuando hay menores en el hogar”, ejemplifica. Indica que otra brecha significativa está relacionada con la mayor cantidad de horas dedicadas al trabajo remunerado por parte de los hombres “y una situación inversa que ubica a la mujer dedicando mayor cantidad de horas al trabajo no remunerado, como las tareas domésticas y el cuidado de los hijos”.

En este sentido, considera que la clave para conseguir mejoras en términos de equidad en el ámbito laboral está en focalizar las iniciativas para crear igualdad de condiciones que permitan conciliar de manera realista el trabajo y la vida familiar. “Si se espera, por ejemplo, equiparar las horas dedicadas al trabajo remunerado, se tiene que poder prever en qué condiciones esto es posible”, grafica al respecto.

“No se trata solo de flexibilizar para que uno de los miembros del hogar pueda ajustarse, sino de ofrecer un enfoque integral que contemple las necesidades de la fórmula familiar”, amplía. Y, desde esa postura, añade: “No sirve flexibilizar para que una parte del hogar pueda conciliar, se necesita un abordaje integral que convoque en igualdad de condiciones y posibilidades”. Cita como ejemplos, las licencias familiares más flexibles, que permitan a la familia decidir cómo cubrir el tiempo de cuidado.

\* Para la directiva, los desafíos que enfrentan las mujeres en la dirigencia profesional y en el ámbito corporativo no son diferentes a los que se encuentran en el mercado laboral en general. “Persisten barreras relacionadas con la desigualdad de oportunidades y las expectativas culturales que muchas veces limitan el acceso a puestos de liderazgo”, reconoce. Sin embargo, destaca que en COPAL pudo desarrollarse sin limitaciones. “La entidad me ha permitido liderar cada etapa de mi carrera, crecer dentro de la dirigencia empresaria y, lo más importante, hacerlo con un fuerte sentido de propósito y una visión compartida”, remarca. Subraya que eso fue “un factor clave que permitió un empoderamiento de toda la entidad en su conjunto”. “Aunque los desafíos existen, también es cierto que un entorno que promueva la igualdad de condiciones y el reconocimiento del talento puede abrir puertas y generar un cambio real”, completa.

### Los desafíos de los alimentos

\* La misión de la Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios es ser reconocida tanto por sus asociados como por las distintas instituciones por su eficacia en la gestión, los resultados logrados y su oferta de servicios, al tiempo que su visión es promover la construcción de un marco sustentable y sostenible para el desarrollo de la industria de alimentos y bebidas de la Argentina, propiciando la búsqueda de consensos en espacios intersectoriales.

\* En ese marco, los objetivos de la entidad incluyen: propender y promover una visión estratégica del rol e importancia de la industria de alimentos y bebidas como un vector fundamental para el desarrollo económico y social con el fin de lograr una mayor inserción internacional de Argentina, e impulsar activamente la integración agroindustrial, tanto a nivel de sus actividades económicas como de las entidades a las que representa. Asimismo, la COPAL se propone consolidar una política alimentaria nacional, fomentar la unidad del empresariado de la industria de alimentos y bebidas del país, sostener los principios de la economía de mercado y de la libre empresa y promover el desarrollo eficiente de la industria de la alimentación y bebidas.

\* “Uno de los principales ejes es la reducción de la carga tributaria, un aspecto crítico para que nuestro entramado pueda crecer y competir tanto a nivel local como internacional”, manifiesta la presidenta de la institución en diálogo con Revista APERTURA.

\* “Además, estamos trabajando activamente en la internacionalización de los sectores, ya que creemos firmemente que Argentina necesita exportar para crecer. Ampliar los mercados y posicionar nuestros productos a nivel global es una prioridad”, continúa la dirigente. Y concluye: “Por último, estamos muy comprometidos participando activamente de las iniciativas de desregulación y simplificación de la gestión pública que impacta en nuestra industria y su cadena de valor, por lo que buscamos eliminar trabas y generar un entorno más ágil y eficiente para el desarrollo”. <AP>

## Agustina Albertario

Jugadora  
de Las Leonas

“Llegar es difícil,  
pero mantenerse  
es lo más  
desafiante”

Empezó a jugar al hockey a los cinco años y a sus 16 la seleccionaron para jugar en Las Leonas. Hoy es una figura destacada y sigue sumando medallas en su carrera profesional.

Agustina Albertario nunca pensó que el hockey se iba a convertir en una pasión. “No me mataba, solo me gustaba compartir un juego en equipo”, dice. Empezó a jugar al hockey a los cinco años en el colegio Silos de Cañuelas, pero después se mudó, empezó a jugar en el Club Pucará, en Burzaco, y pronto, a entrenar sola. “Me gustaba mucho entrenarme físicamente, buscar mi mejor versión y llevar el cuerpo a límites que no conocía”, cuenta, y dice que, en parte, eso fue lo que la llevó a destacarse y estar en el seleccionado argentino.

Hoy la delantera del equipo tiene dos medallas olímpicas –en Tokio y en París este año-, y fue bicampeona del mundo en 2022.

### ¿Cuándo empezaste a jugar profesionalmente?

Hice procesos Juniors, pero a los 16 años el “Chapa” (Carlos Retegui me llamó a Las Leonas así que desde esa edad nunca dejé. Por suerte me pude mantener que es lo más difícil. Ahora tengo 31 y sigo ahí, soy una privilegiada.

### ¿Por qué decís que lo más difícil es mantenerse?

Porque llegar es difícil, pero estar ahí en el día a día, mantener el nivel, siempre se pasa por listas antes de cada torneo, la cabeza, son muchos factores y a veces juegan en contra, así que mantenerse es difícil porque uno deja muchas cosas de lado, es un esfuerzo constantemente, peleas para disputar un puesto. Es duro.

### ¿En algún momento dijiste “dejo todo”?

Sí, tuve momentos en donde las cosas no salen como uno quiere y la cabeza te empieza a jugar en contra. Tuve esos momentos, pero por suerte me pude poner a pensar lo que me había costado llegar y todo lo que había dejado de lado y que para mí era un sueño estar ahí. Así que son esos momentos en los que uno se sienta a charlar con su propia cabeza y tiene que revertir las situaciones.

### En julio fueron los Juegos Olímpicos, ¿qué significó para vos que Las Leonas se llevaran la medalla de bronce?

Tengo el privilegio de haber jugado tres Juegos Olímpicos, este fue mi tercero, y cada día que pasa me pongo a pensar y a ver la magnitud del torneo, es algo increíble. No todo el mundo tiene la posibilidad de jugar un Juego Olímpico, pensá que somos tantas personas, tantos habitantes en el país y en mi deporte solo viajan 16, así que es una locura. Obviamente no era el color de la medalla que queríamos ir a buscar, pero no deja de ser una medalla olímpica, algo que no todo el mundo tiene. Yo tengo la suerte de tener dos, así que es un privilegio total.

### ¿Qué se te cruza por la cabeza antes de jugar un Mundial o un Juego Olímpico?

Con el tiempo uno aprende muchísimo a canalizar los nervios. Obviamente uno tiene mucha ansiedad, pero me pasa más que nada solamente en una instancia en un torneo importante como un Mundial o un Juego Olímpico que es en



“Mi consejo para llegar a algo es ser humilde siempre y darlo todo, dar el cien. Si uno da el cien, las cosas llegan”.

cuartos de final, una instancia que, o te deja fuera de todo, o te abre las puertas. Cada cuarto de final que tenemos, la noche anterior casi no duermo, se te pasan muchas situaciones por la cabeza, uno hace tanto esfuerzo y un partido te puede dejar afuera de todo. Pero con el tiempo uno empieza a calmarse un poco más.

#### ¿Cuáles son los desafíos que hoy te toca enfrentar?

Ahora estamos en un año bastante relax. Después de los Juegos Olímpicos todo se calma. Pero estoy descubriendo lo que es la vida un poco sin el deporte de alto rendimiento y todo eso es un proceso: empezar a ver cómo es la vida sin algo que lo tuviste siempre, que no sabés otra cosa que no sea levantarte a la mañana, ir a entrenar, volver, dormir la siesta y volver a entrenar.

#### ¿Los ves como tus últimos Juegos Olímpicos o cómo ves tu carrera profesional hasta el momento?

Trato de ir día a día, es un proceso de cuatro años que uno cree que es mucho, pero pasa volando. Obviamente también empiezo a analizar las prioridades de mi vida y yo le di mucho al deporte, hace muchos años que estoy en seleccionado y a veces es difícil porque uno tiene que dejar todo de lado para estar ahí, pero por ahora tengo ganas de seguir. Por eso digo ‘es paso a paso, torneo a torneo’ y más adelante veré. Pero obviamente uno siempre quiere jugar otro juego olímpico. Tengo 31 y hablando en edad llego perfecto, pero pasan miles de cosas en el medio también.

#### ¿Cuáles son esas prioridades en la vida que empezás a analizar?

Hoy estoy en pareja, me encantaría tener una familia y yo siento que a veces los hijos y el deporte de alto rendimiento son difíciles de combinar, si bien hay un montón de atletas que lo hacen y me sacó el sombrero por ellas. Yo pienso que el día que tenga mi familia, voy a parar mi vida y me voy a dedicar a ellos. Entonces creo que eso no va mucho de la mano, en mi forma de ver.

#### ¿Pensás en algo por fuera del deporte, meterte en un ámbito que nunca te imaginaste?

Me gusta mucho el tema de la moda, me gustaría empezar algo asociado a eso, pero no estudié nada referido. Y si no también creo que me gustaría enfocarme por el lado de la tele como periodista, no sé si periodista deportiva, pero me gustaría ir por ese lado también.

#### ¿Qué te dio el deporte que hoy lo trasladás a tu vida en general?

Yo esto que soy en el deporte lo aplico a la vida siempre.

\* Siempre fui así, una persona que iba por todo eso que quería e intentaba lograrlo. La palabra ‘no’, no existe para mí sinceramente. Pero lo digo humildemente, no por el hecho de ser una creída, sino porque lo busco y trabajo día a día para eso. Creo que está buenísimo, el deporte te forja mucha personalidad.

#### \* ¿Cuál identificás como el mejor momento de tu carrera?

\* El mejor momento fue la final olímpica en Tokio, fue uno de los mejores momentos de mi vida, obviamente si bien el resultado no nos acompañó, ya el hecho de estar jugando una final olímpica era una cosa increíble. También cuando me llamaron a mi primer mundial que tenía 20 o 21 años, era una niña, estaba en el equipo con Lucha Aymar y eso fue increíble porque soy una privilegiada de haber podido compartir cancha con ella y con el equipo increíble que teníamos.

#### \* ¿Aprendés de tus compañeras?

\* Obvio. De Lucha (Aymar) me quedó cómo ella predicaba con el ejemplo y yo intento aplicar eso en el día a día con mis compañeras y en la vida: predicar con el ejemplo y no con las palabras, porque a veces las palabras se las lleva el viento. No importa si hace un año, tres años, o 15 años que estás en Las Leonas, uno siempre tiene que ir para adelante e intentar ser el mejor.

#### \* ¿Crees que ocupás un rol de modelo para la mujer en el deporte?

\* Sí, puede ser. Uno capaz en el día a día no se da cuenta de lo que representa, creo que Las Leonas, cualquiera de las jugadoras, pueden ser un modelo perfecto porque es un deporte que se viene manteniendo en la élite hace muchos años y creo que eso no es algo normal en el deporte argentino.

#### \* ¿En qué sentís que podés influir a las mujeres de hoy?

\* En el sentido de que se puede lograr todo lo que una se proponga. Obviamente con mucho esfuerzo y mucha fortaleza mental. Hoy en día ser mujer es difícil, pero nadie puede decirte qué hacer y qué no, porque podés conseguir igual o muchas cosas más que un hombre. Somos personas completamente distintas, pero la mujer tiene mucho poder.

#### \* ¿Qué estás haciendo puntualmente en Uruguay?

\* Estoy en Uruguay hasta diciembre con mi novio por un tiempo y estoy tratando de fomentar el deporte acá. Uruguay está en crecimiento y creo que puedo aportar un poco de mi experiencia. Trabajo con el Club Biguá, hago clínicas, voy con las divisiones inferiores, entreno con las chicas, estoy haciendo foco en eso. Estoy contenta porque la gente es súper agradecida.

#### \* ¿Qué consejos les darías a las chicas o a mujeres que se quieren meter en el deporte?

\* Que primero disfruten, porque es un deporte hermoso. No todo es la Selección, yo tengo amigas y llegué a la Selección gracias a mi club también. Si quieren llegar a algo, primero ser humilde siempre, y darlo todo, dar el cien. Porque si uno va y da el cien, las cosas llegan. Obvio que hay mucho trabajo atrás, pero siempre con compromiso y humildad.

\* <AP> J.P.



Oana Matei (GM Ecuador), Nathalie Leclerc (GM Roche Uruguay, Bolivia y Paraguay), María Julia Caffaro (GM Perú), Marieli Alfonzo (Roche Colombia), María Pia Orihuela (Roche Argentina) y Monica Palomanes, Roche México.

## Roche

# Salud con verdadera perspectiva de género

El liderazgo femenino en Roche se materializa en una situación inédita en el sector de la salud y en las compañías en general: los puestos de mayor jerarquía en la región están ocupados por mujeres.

Por Florencia Lendoiro

La brecha de género es una realidad en todos los ámbitos, y en la salud -una de las aristas menos visibilizada-, tiene consecuencias graves. Los gobiernos, entidades de investigación y laboratorios comienzan a considerarla con intensidad y se encuadran en proyectos específicos para cerrarla, lo que trae

- \* beneficios no solo para las mujeres –a quienes les cuesta 20% más la atención médica- sino que reduce costos significativos para empresas y Estados.

Roche es una de las empresas biotecnológicas que se puso esa camiseta. La compañía, que se enfoca en la salud de la mujer a través de la investigación, el desarrollo y la creación de herramientas para que puedan tener ellas mismas el control; creó un equipo para abordar las iniciativas de salud de la mujer que logren mejorar la atención y repensar la equidad.

A nivel global, la compañía cuenta con el Proyecto X (la letra que representa el cromosoma femenino), es un compromiso a largo plazo para impulsar cambios significativos a través de asociaciones, financiación y acciones para ayudar a cerrar las brechas en la salud femenina y lograr mejores resultados sanitarios para toda la población.

Pero Roche no solo tiene un programa conceptual e informativo para eliminar la brecha de género en la salud. El rol de las mujeres en el laboratorio y su valor como profesionales se materializa en una situación inédita en el sector de la salud y en las compañías en general. Los puestos de mayor jerarquía en la región están ocupados por mujeres. Son seis las mujeres gerente generales, que no dudan en utilizar sus perspectivas de género para conducir un laboratorio que factura cerca de u\$s 50.000 millones por año.

Las número uno del laboratorio trabajan en absoluta cercanía. A fines de octubre, se reunieron en Miami para compartir el Press Roche Day, donde durante dos días plantearon conversaciones difíciles, cuestionaron la situación existente y coordinaron medidas audaces para fomentar la innovación

“La inclusión no solo tiene que ver con el nombramiento en un puesto, sino con ser una voz que tenga impacto en los negocios y en la sociedad”.

y el progreso con el fin de crear un cambio sistémico en la salud global. Compartieron un panel en el que abordaron el liderazgo femenino como interviniente en problemas muy puntuales como el acceso a ensayos clínicos y más generales como la importancia de tener más mujeres en STEM.

Estas mujeres tienen una proyección que les sirve de motor para acelerar el cambio: Si nada se modifica, para 2040 habrá 137 millones de mujeres demasiado enfermas para trabajar a tiempo completo. La brecha de género en salud será responsable de una pérdida económica de u\$s 1 billón, saben.

Sus perfiles son diversos y su experiencia y capacitación les permite no tener fisuras frente a los cuestionamientos que todavía existen en el mundo, sobre la posibilidad de que una mujer pueda conducir una compañía y tener una vida familiar y social plena.

María Pía Orihuela es la gerente general de Roche Farma Argentina. Es peruana y antes de llegar al país en 2020 ocupó el mismo cargo en Roche Ecuador. Es Licenciada en Ingeniería Industrial, Master en Administración y Gestión de Empresas (Quantic School of Business & Technology) con formación en Liderazgo, Marketing, Innovación, Sostenibilidad, entre otras (Insead Singapur, MIT Sloan University, Universidad de Montevideo, Universidad de los Andes Colombia, ESAN). Su par rioplatense es Nathalie Leclerc, que además de Uruguay, comanda Bolivia y Paraguay.

Esta ejecutiva se destaca en transformación ágil, comercialización y lanzamientos de productos en neurociencia y enfermedades raras. Lideró proyectos en Alemania, Suiza y a nivel global antes de asumir su posición actual. Tiene un doctorado en farmacia de la Universidad Luis Pasteur de Estrasburgo, un MBA de la Universidad Robert Shumann de esa ciudad y un posgrado en Liderazgo de la Universidad Caledonian de Glasgow.

Cruzando la cordillera, Diana Cárdenas acaba de asumir la comandancia de Roche Chile. Es química farmacéutica especializada en mercadeo y con estudios de Maestría en administración de Empresas (MBA de la Universidad de Leipzig, Alemania). Dice que su principal activo es la capacidad de construir y mantener relaciones de alto valor para las compañías. Tiene capacidad de trabajar en español, inglés y alemán con equipos multidisciplinares e interculturales.

Más al norte, Marieli Alfonso se sienta en el sillón grande de Roche Colombia. Llegó a la gerencia general en 2020 con

\* más de 25 años de experiencia en la industria farmacéutica. Graduada en contaduría pública con especialización en Administración de Empresas con mención en finanzas y marketing de la Universidad Católica Andrés Bello, participó de programas de liderazgo en Berkeley y Gestión de Salud en Harvard.

\* Desde 2014, Mónica Palomares es parte de Roche como líder de equipos en diferentes áreas. Hoy es la gerente general de Roche Farma México. Es bioquímica especializada en biotecnología, manejo sanitario y farmacoeconomía; lo que le permite impulsar desde diferentes frentes su liderazgo con expertise y creatividad.

\* María Julia Caffaro es una argentina que acaba de ser nombrada gerente general de Roche Farma Perú. Se incorporó a la empresa en 2014 y es médica de formación, especializada en hematología. A lo largo de su carrera, María Julia desempeñó varios cargos como directora médica, en puestos de estrategia comercial y acceso. Tiene un fuerte enfoque en las personas y fomenta una mentalidad de crecimiento en cada miembro de su equipo.

\* Las GM hablaron del cambio que hubo en las compañías en los últimos 20 años, donde las mujeres lograron ocupar roles jerárquicos y de liderazgo. Ahora están en las mesas de discusión y toma de decisión, aunque reconocieron que el caso de Roche es una excepción porque las CEO mujeres siguen siendo una inmensa minoría en el mundo y en la región particularmente.

\* En el sector de la salud, la baja proporción de mujeres en el alto management es todavía más paradójica dado que solo el 30% de los empleados son hombres.

\* En diálogo con Revista APERTURA, coincidieron en que la inclusión no solo tiene que ver con el nombramiento en un puesto, sino con la obligación de ser una voz que tenga impacto en el mundo de los negocios y en la sociedad en general.

\* Para algunas de las gerentes generales de Roche la evolución en sus carreras no fue traumática ni demandó mayor esfuerzo por su condición de mujer. Vocación, capacitación y un poco de ambición profesional las llevaron a esos puestos.

\* De hecho, como relató Rolf Hoenger, Head de Roche Pharma Latam, a quien reportan estas seis mujeres fuertes, las número uno en las filiales de cada uno de sus países, “en nuestra empresa no se hacen diferencias de género, ni al momento de discutir ni de consensuar”. Y está claro que “la incorporación de la visión de mujeres en cargos jerárquicos y en directorios ha dado resultados sumamente positivos”, aclaró.

\* ¿Fue necesario arrancar con una idea de cupo para llegar a tener hoy a que las gerentes generales de la región sean mujeres?, le preguntó Apertura. “Para nada, los cupos no son necesarios”, contestó. Y de hecho, dijo, “en el último puesto de GM que se ocupó en la compañía compitieron cuatro personas, dos hombres y dos mujeres. No tuvieron ningún tipo de diferencia en las entrevistas y la evaluación. Y ganó una mujer, que era claramente la mejor de los cuatro”, señaló. <AP>

# PATAGONIA FLOORING

PISOS Y REVESTIMIENTOS NATURALES



CASA FOA  
40º EDICIÓN  
2024

MAIN SPONSOR

ELEGÍ VIVIR  
NATURALMENTE



ÚNICA EMPRESA ARGENTINA DE PISOS Y REVESTIMIENTOS DE MADERA PREFINISHED\* CON CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN MANEJO RESPONSABLE DE BOSQUES

PISOS 100% A PRUEBA DE AGUA Y REVESTIMIENTOS NATURALES PARA INTERIOR Y EXTERIOR | DECKS PROTECTED BY **PETRIAC**



Atención al Cliente: ☎ 11.3595.2414 | 70 SUCURSALES EN TODO EL PAÍS | [patagoniaflooring.com](http://patagoniaflooring.com)  
Av. Córdoba 3942, CABA | Av. Libertador 6699, CABA | Soler 5719, CABA | Colect. Panamericana 1501, Martínez | Edison 2920 (a 300mt de Unicenter)  
Av. Alberdi 3909, CABA | Escobar: Colect. Este km 42 Ruta 9 (fte a Maschwitz Mall) | DOT Baires Shopping, nivel 2. Sáb. y Dom. de 12 a 21 hs.



# Las mujeres más influyentes de la política argentina

En lo público varias mujeres alcanzaron posiciones de poder e influencia, cada una con trayectorias y posturas distintas frente al rumbo del país. Desde figuras nuevas pero principales como Karina Milei o Victoria Villarruel, hasta figuras históricas como Cristina Kirchner y Patricia Bullrich, todas juegan un papel clave en el actual escenario argentino.

Por Julieta Aichino



## Karina Milei

La hermana menor del presidente Javier Milei juega un rol determinante en el ascenso político de su hermano, tanto que él mismo la llama "El Jefe". Karina Milei es licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales recibida en UADE. Antes de adentrarse de lleno en la política, se destacó en el mundo empresarial, ocupando cargos directivos en compañías relacionadas con el agro y el comercio.

Con la llegada de Milei al sillón de Rivadavia, fue nombrada Secretaria General de la Presidencia de la Nación, un puesto creado específicamente para ella y que refleja su influencia y cercanía con el mandatario. Aunque no tiene experiencia previa en el ámbito público, Karina hoy en día se ocupa principalmente del armado nacional del partido libertario de cara a las elecciones del próximo año.



## Victoria Villarruel

Vicepresidenta de la Nación, se hizo un lugar en la derecha argentina con su postura sobre la dictadura. Villarruel es abogada graduada de la UBA, fundó y preside el Centro de Estudios Legales sobre el Terrorismo y sus Víctimas (Celtyv).

La herencia militar de Villarruel reafirma su identidad política. Fue la primera mujer de LLA en ocupar una banca en el Congreso, junto a Javier Milei. Luego fue compañera de fórmula presidencial del león, quien le había prometido que estaría a cargo de los ministerios de Defensa y de Seguridad por los intereses de Victoria. Sin embargo, la elegida en medio de negociaciones y alianzas políticas fue Patricia Bullrich, dejando a Villarruel únicamente como presidenta de la Cámara de Senadores de la Nación. Desde entonces, la interna creció. Pese a ser una de las pocas liberta-

rias elegidas por el sufragio para tener su cargo, su peso en cuanto a las decisiones del país es limitado. Desde el escándalo por el aumento de dietas de los legisladores hasta la defensa al campeón del mundo por los cánticos racistas a Francia, Villarruel deja en claro la distancia y diferencias con el Gobierno.



## Cristina Kirchner

Es sin dudas la mujer más influyente del peronismo de los últimos 20 años. Abogada de la UNLP, comenzó su militancia en el peronismo. Kirchner fue diputada provincial y senadora antes de asumir el cargo de primera dama entre 2003 y 2007. Luego, fue presidenta entre 2007 y 2015 e implementó políticas, como la AUH, la Ley de Medios y la creación de ANSES.

Después de un período en el Senado, regresó al poder como vicepresidenta en 2019, donde ejerció una

notable influencia en el gobierno de Alberto Fernández. Su liderazgo no estuvo exento de polémicas; enfrenta diversas investigaciones judiciales por corrupción. El 1° de septiembre de 2022 sufrió un intento de asesinato en las inmediaciones de su casa.

Luego de una fuerte interna dentro del Partido Justicialista, la exmandataria fue proclamada presidenta del PJ Nacional.



### Patricia Bullrich

La doctora en ciencia política lleva más de 50 años en la política de nuestro país. Comenzó su carrera en la Juventud Peronista y es acusada de haber formado parte de la guerrilla de Montoneros. Su primer cargo fue de diputada del PJ.

En 1999, con el gobierno de Fernando de la Rúa, fue secretaria de Política Criminal y Asuntos Penitenciarios del Ministerio de Justicia, y en 2001 se desempeñó, primero como ministra de Trabajo y, después, como ministra de Desarrollo Social.

En 2003 fue electa diputada nacional dos veces para la Coalición Cívica-ARI. En 2015, fue designada por el entonces presidente Mauricio Macri para ser ministra de Seguridad. Durante su gestión, logró reducir los homicidios un 23%, enfocándose en temas como el narcotráfico y la seguridad, aunque también tuvo casos problemáticos como el de Santiago Maldonado.

En 2020, unos meses después de finalizado el gobierno, Bullrich asumió como presidenta del PRO.

En 2023, se postuló por primera vez como candidata a presidenta de Juntos por el Cambio ganándole la interna a Larreta, y luego, quedando en tercer lugar (23,81%). Sin embargo, su apoyo a Javier Milei en el

balotaje consolidó su papel en el nuevo gobierno, donde fue designada ministra de Seguridad.

Patricia ocupa un lugar importante en el gobierno libertario. Gracias a ella, se encuentra como ministro de defensa Luis Petri y se aprueban las leyes del oficialismo por los diputados y senadores alineados al PRO republicano.



### Malena Galmarini

Licenciada en Ciencias Políticas, Malena es expresidenta de AySA y fue candidata a intendenta de Tigre en 2023. Es hija de políticos peronistas y está casada con Sergio Massa. Actualmente, Galmarini se destaca como una peronista combativa en redes sociales, principalmente en X (ex Twitter) donde critica al gobierno de Javier Milei y enfrenta ataques de sus seguidores. Su gestión en AySA fue marcada por controversias, incluyendo acusaciones de sobrepagos en la compra de vehículos para la empresa.



### Sandra Pettovello

Licenciada en Periodismo y Ciencias de la Familia, asumió como ministra de Capital Humano en diciembre de 2023, tras ser del núcleo más íntimo de Milei. Su primer escándalo en la gestión fue relacionado al manejo de alimentos para los comedores. Este es su primer cargo en la gestión pública, pero su influencia dentro del equipo de Milei es notable. Pese a las diferentes acusaciones y señalamientos de la oposición, Pettovello

tiene apoyo incondicional por parte de los Milei como para seguir con su cargo. Además, se vio en algunas ocasiones muy cerca del consejero del presidente, Santiago Caputo.



### Cecilia Moreau

Hija del referente radical Leopoldo Moreau, tiene una carrera destacada en la política argentina. Desde su elección como diputada provincial en 2007 hasta convertirse en la primera mujer presidenta de la Cámara de Diputados en 2022, su trayectoria es larga y memorable. Moreau es una de las voces más representativas del peronismo en el Congreso y mantiene un estrecho vínculo con Cristina Kirchner en la actualidad. Reelecta en 2023, su voz es una de las más escuchadas de la oposición.



### Clara Muzzio

Abogada y Magíster en Administración y Políticas Públicas, Clara Muzzio ocupó diversos cargos en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para Juntos por el Cambio desde 2008. En la actualidad es vicejefa de Gobierno de CABA junto a Jorge Macri, aunque comenzó como pasante y fue escalando en la Ciudad.

### Verónica Magario

Técnica química y profesora de Matemáticas, inició su carrera política como secretaria de Alberto

Balestrini. Fue concejala, presidenta del Concejo Deliberante y diputada nacional por el peronismo. Desde 2015, es Jefa Comunal de La Matanza y, en 2019, fue elegida vicegobernadora de Buenos Aires, acompañando a Axel Kicillof en su gestión.

Reelegida en 2023, Magario continúa siendo una mujer que pisa fuerte en la Provincia de Buenos Aires y en la figura opositora que está consolidando Kicillof.

### Sonia Cavallo Runde

Hija del exministro de economía Domingo Cavallo, Sonia es la representante de Argentina ante la OEA desde abril. Licenciada en Economía y con un máster en Políticas Públicas de Harvard, Cavallo reside en los EE. UU. hace más de 20 años. Con un perfil bajo, es una persona relevante en la diplomacia de Milei, buscando fortalecer principalmente la relación con Estados Unidos.



### María Tetamantti

Economista con más de 30 años de trayectoria en el sector energético argentino, fue designada Secretaria de Energía por el ministro de Economía Luis Caputo. Tetamantti es egresada de la Universidad Nacional de La Plata con un máster en Economía del CEMA y lideró empresas como NRG Energía S.A., Camuzzi Gas Pampeana y Metrogas.

La empresaria recomendada por Mauricio Macri, supervisará el ajuste de tarifas, la reestructuración de subsidios y proyectos estratégicos en Vaca Muerta. Además, estará a cargo del área durante un verano en el que se espera una demanda energética récord por las altas temperaturas. <AP>

# Mujeres, el sinuoso camino para llegar al liderazgo

Aún sigue existiendo una brecha entre el talento femenino y el masculino en los puestos de decisión. En primera persona, las líderes de hoy nos cuentan cómo lo lograron y qué hacen para que haya más como ellas en el futuro.

Por Marysol Antón

El camino de las mujeres hacia un puesto de liderazgo tiene puntos en común con el de los hombres, pero también tiene aristas que aún deben seguir limándose para que más talentos femeninos lleguen a estas posiciones. Entre ellos, la maternidad y bajar un poco la vara de la autoexigencia al momento de aceptar un ascenso.

Según datos de PageGroup, en Argentina el 19 por ciento de quienes integran los consejos directivos en las empresas son mujeres y el 14 por ciento está a cargo de la presidencia. Y los números empeoran cuando pasamos a la región.

Según la experta en Personal Branding, Soledad Depresbitero, aunque hubo avances, aún cuesta que haya más líderes femeninas. “Las

mujeres en América Latina han aumentado su presencia en roles de liderazgo, pero el porcentaje sigue siendo mucho menor que el de los hombres. En 2024, según McKinsey & Company, solo el 8 por ciento de los puestos en comités ejecutivos están ocupados por mujeres en la región, y en países como México y Brasil, esas cifras son aún más bajas. Las barreras como la seguridad personal, el doble rol de las responsabilidades familiares y la falta de capacitación y redes de apoyo persisten. Sin embargo, no pierdo las esperanzas.”

“Si bien hay algunos avances, sin duda a las mujeres les sigue costando llegar a espacios de liderazgo. Hay sectores económicos donde el pipeline casi no tiene mujeres, por ejemplo la construcción, la minería o en petróleo y gas. En construcción las mujeres son el 5 por ciento, en minería promedian el 11 por ciento y en oil & gas el 19 por ciento. En estos casos, quienes ocupan espacios de decisión en su mayoría son hombres, y no se puede afirmar que estemos frente a un techo de cristal. Aquí el problema radica en la base de la pirámide y se tienen que enfocar los esfuerzos en la incorporación de mujeres desde abajo”, describe Carolina Villanueva, fundadora de Grow- género y trabajo.

Como explica Tamara Vinitzky, directora ejecutiva de Desarrollo de Negocios de Banco Comafi, “algunas empresas, algunos líderes, por convicción buscan generar igualdad de oportunidades y que después quede el mejor. Otros, sin demasiada convicción, lo hacen por necesidad, porque se les exigen cupos, por pedidos de su casa matriz del exterior, pero en definitiva tienen que salir a buscar qué mujeres con buen nivel, con buenas capacidades hay para cubrir un determinado rol. Y otros se siguen preguntando por qué continuamos hablando tanto de mujeres. La realidad es que el día que la igual-



dad de oportunidades exista creo que no será un tema necesario pero hoy en día no hay igualdad y por eso se sigue hablando del tema”.

“Este año, en el Coloquio IDEA, me sorprendí gratamente al ver que cada vez somos más mujeres las que participamos de este espacio. Años anteriores la cantidad de mujeres no era representativa, era buscar una aguja en un pajar, pero ahora, si mirás las fotos, nos perdemos en la multitud”, añade Vinitzky.

Entonces, las ejecutivas coinciden en que la cultura organizacional y social es parte de lo que se debe

**Julia Zuccardi,**  
de Bodega Santa Julia.

transformar. “No creo que sea algo que nos cueste a las mujeres, sino que históricamente hemos tenido más barreras de acceso a roles de liderazgo. Un estudio de IBM, realizado a más de 2500 personas de diferentes empresas del mundo, reveló que los encuestados estimaron que una paridad de género en el liderazgo podría ocurrir en 10 años. A su vez, el 45 por ciento de las organizaciones considera el avance de más mujeres en roles de liderazgo

como una prioridad formal, pero este movimiento aún no refleja un cambio sustancial en la paridad de género en el liderazgo, de acuerdo con el mismo informe”, analiza Paula Horita, líder de Inteligencia Artificial (IA) y Software para IBM Argentina, Uruguay y Paraguay.

Lucila Ferrari, gerente de Recursos Humanos de Natura Argentina, señala que “resulta fundamental seguir visibilizando el tema, mantenerlo en agenda, para movilizar a las empresas a acompañar ese cambio. Sigue siendo conversación e incluso lo podemos ver en cifras como la brecha salarial que en nuestro país sigue existiendo y asciende a más del 27 por ciento. E invitar a la reflexión para generar cambios coherentes y consistentes en torno al tema es la única manera de cambiar esta situación”.

Desde una industria masculinizada, Claudia Borbolla, gerente de Asuntos Públicos de Total Austral, observa que “temporalmente, estamos en una época de transición, y nos toca ser el punto de inflexión de un cambio cultural. Es importante no claudicar, seguir firme con la convicción de que se han de valorar los esfuerzos y capacidades de igual manera entre hombres y mujeres. Empezar con el prejuicio de que no llegaremos no es la manera, debemos ser optimistas y ponernos un objetivo a cumplir”.

“El camino hacia el liderazgo femenino no solo está evolucionando, sino que también se está fortaleciendo. Las mujeres líderes de hoy estamos reescribiendo las reglas y, con cada paso, inspiramos a más personas a avanzar. El futuro es inclusivo y colaborativo, y nuestra participación es clave para construir organizaciones más equitativas, humanas y exitosas”, complementa Verónica Climent, head de People & Culture de Santander Argentina.

En consonancia con lo dicho, hoy muchas mujeres desembarcan al



board de una organización como un acto inédito. Es el caso de Sofía Córdoba, gerente de Calidad en Grupo Bimbo Argentina, que es la primera en ser parte del Comité Directivo. “No solo me enorgullece a mí, sino a esta compañía que apostó sin sesgo, y con mucha confianza, rompiendo paradigmas”, anuncia.

#### Encontrar el valor

“En el mundo empresarial lo más difícil para una mujer es ser validada, entonces ahí toma mayor relevancia y, por ende, un esfuerzo extra, la formación profesional y los vínculos que una va generando, de quién se aprende, sobre todo lo estratégico”, dice Romina Marceletti, directora de Cultura y Experiencia de las Personas de Konecra.

En este sentido, esta ejecutiva señala que “si una tiene la oportunidad de ser decisora en entornos empresariales, es fundamental promover entornos seguros, equitativos y positivos”.

En esta tarea de autoconocerse y valorarse se reconoce Sol Arce, di-

#### Livia Armani, de SpaceGuru.

rectora de RR.HH. de Holcim. “Al comienzo tuve más obstáculos que habilitadores. Muchos eran obstáculos propios, falta de confianza, no poder proyectar, estaba creciendo en culturas más limitantes”, recuerda.

Hoy, en la industria de la construcción esta directiva traslada lo aprendido a otras mujeres y genera proyectos que puedan impulsar una mayor presencia femenina en su sector. “Lo que me ayudó es haber conocido modelos viables de liderazgo, es decir, una opción que no me obligaba a sacrificar una cosa en pos de la otra”, dice Arce.

En otro sector masculinizado como el logístico, Livia Armani, COO SpaceGuru, reconoce que tuvo que en ocasiones tuvo que “poner más esfuerzo, porque primero tienen que conocerte, probar que somos idóneas para que confíen en nosotras. No tuve miedo al sentarme a una mesa, no pienso en estereotipos

de género, pero se requieren más mujeres que se animen a ocupar estos espacios. Visibilizarse para incentivar a futuras líderes”.

Del mismo modo, en el mundo fintech, Valeria Czwarznota, chief People Officer de Interbanking, sostiene que uno de sus principales objetivos “es fomentar que todas las voces, especialmente las de las mujeres jóvenes que buscan participar y desarrollarse en sectores como el tecnológico y el financiero, sean escuchadas y valoradas. De este modo, promovemos la creación de espacios seguros donde cada persona pueda ser auténtica, expresarse libremente y contribuir al éxito colectivo”.

“Programas como las becas de Chicas en Tecnología y el taller Digital Mindset, son ejemplo de algunas de las acciones que implementamos en nuestro compromiso con el desarrollo profesional y laboral de las mujeres”, agrega Czwarznota.

“Las mujeres debemos hacer un esfuerzo en trabajar nuestra visibilidad, mostrar que si podemos, que si sabemos, que si estamos disponibles para los desafíos. En un mundo donde los mayores decisores son hombres esto se hace aún más difícil, las mujeres deben hacer un esfuerzo en demostrar”, refuerza Lucía Dellagiovanna, head de Talentos, Relaciones Institucionales y Sustentabilidad del Grupo Los Grobo.

Es por eso que para Andrea Morvín, CFO de Smurfit Westrock Argentina & Chile, el trabajo de quienes ya son líderes es “ayudar a habilitar el empoderamiento de las más jóvenes, quienes están comenzando su camino en el mundo corporativo, mostrándoles con el ejemplo que es posible lograr una carrera sin tener que resignar nada”.

Estefanía Calderón, general manager Monks Argentina, señala que el esfuerzo estuvo en escucharse y que la escucharan. “Los comités di-



rectivos están mayormente formados por hombres, entonces hacerse escuchar en una mesa así es muy complejo, porque hay otros códigos: se escucha al que habla más fuerte.”

“Si tenemos la voluntad de alcanzar posiciones de liderazgo, debemos trabajar en hacernos más visibles, incrementar nuestra red de contactos y estar preparadas para cuando llegue el momento o la oportunidad, sin abandonar nuestra esencia. En mi opinión, el mayor éxito se alcanza cuando podés alinear tus tareas a tu propósito y desplegar al máximo tu vocación”, impulsa Belén Wagener, Compliance Officer en Telefónica Movistar Argentina.

Coincidentemente, Natalia Dimare, HR&GA manager South Region de Sumitomo Chemical, aconseja: “Ser fieles a nosotras mismas, con la plena convicción de lo que podemos aportar sin que nada ni nadie nos haga dudar, atreviéndonos a ejercer con la misma seguridad que lo hacen los hombres, sin miedo a que nos excluyan”.

“Como líder tengo la responsabilidad de abrir puertas para las nuevas generaciones, demostrando que es posible alcanzar posiciones de liderazgo. Me esfuerzo por ser una referente accesible y crear espacios de mentoría donde las mujeres jóvenes se sientan acompañadas y motivadas. Además, es importante promover procesos de selección inclusivos que garanticen una mayor representación femenina en áreas estratégicas”, dice Sofía Arrobas, chief Business Development Officer Naranja X.

Por su parte, Mariana Vázquez, directora Regional Personas y Cultura de Universal Assistance, sostiene que “son las más jóvenes las que están haciendo el camino más fácil a las que tenemos más recorrido. El mayor desafío de los jóvenes para desarrollarse profesionalmente es su inteligencia emocional, como cana-



**Verónica Climent,**  
de Santander.

lizar expectativas, como administrar el exitismo que el contexto exige”.

Silvina Diakow, directora de Administración y Finanzas de Cruz del Sur, empresa miembro de CEDOL, recomienda “vencer el temor y tener en confianza en una misma. Las mujeres que ocupamos posiciones de liderazgo, tenemos la responsabilidad de empujar a que haya más talento femenino en puestos importantes”.



**Claudia Borbolla,**  
de Total Austral.

### ¿Ser madre o la carrera?

Ser madre y líder en las empresas a menudo está rodeado de falsas creencias que limitan el camino profesional de quienes alcanzan o quieren llegar a estos roles. “Entre los mitos más comunes se encuentra la creencia de que las madres no pueden ser líderes efectivas porque la maternidad reduce la productividad y de que deben elegir entre familia y desarrollo de carrera”, sostiene Mariana Previgliano, head de People & Culture Argentina, Chile y Perú de PageGroup.

“Desde mi experiencia ejerciendo roles de liderazgo y maternidad, puedo decir que hay momentos donde es necesario tomar decisiones que impactan momentáneamente en la familia y otros donde el impacto está en lo laboral, pero elegir cuándo y cómo impactan está en nuestro control”, agrega Previgliano.

Un camino similar atravesó Sandra Olive, managing partner de Backer & Partners, quien desaceleó conscientemente su carrera en los primeros años de sus hijos, pero sintió el peso de la carga mental. “Trabajaba fuera de casa, al igual que muchas otras mujeres y el papá de mis hijos. Sin embargo, la mayor parte de la responsabilidad del hogar recaía sobre mí: la casa, los chicos, el cuidado de los mayores. Todo eso se sumaba a mis compromisos laborales, lo que no era fácil de manejar.”

También, hay mujeres que a partir de su experiencia con la maternidad tienen la posibilidad de diseñar acciones para acompañar a las madres en su proceso de maternar. Es el caso de Familia Zuccardi, que optó por generar centros culturales, y dentro de éstos sumar un jardín de infantes.

“Es un aporte muy grande. Desde que tenemos estos espacios, creo que le hemos dado a la mujer la po-

sibilidad de no tener que elegir o de congeniar más fácilmente la maternidad y la vida laboral. Hoy todas las chicas y mujeres que trabajan con nosotros tienen la posibilidad de tener a sus hijos en el horario de trabajo (de 9 a 18) en nuestros jardines maternos, lo que implica que sus bebés y sus hijos están cuidados, máximo a 100 metros de su puesto de trabajo”, explica Julia Zuccardi, responsable de Hospitalidad y Turismo de Bodega Santa Julia.

Además, a los dos meses, cuando vuelven a su trabajo, su hijo está en el jardín. “No tienen que dejar de amamantar porque cada vez que su bebé necesite pueden alimentarlo y acompañarlo un ratito. Para nosotros es súper positivo porque un montón de chicas súper talentosas pudieron seguir trabajando con nosotros. ¡Eso es espectacular! Creo que lo más difícil en este camino es justamente eso: cómo congeniar los deseos profesionales con los tiempos y las necesidades de un hijo. Estando a cargo personalmente del área de Responsabilidad Social, creo que es un aporte a las mujeres para que hagan un camino de liderazgo o profesional sin que tengan que tomar decisiones tan drásticas entre un mundo u otro”, reflexiona Zuccardi.

En este mismo sentido se suma Agustina Ramet, directora de Legales, Asuntos Corporativos y Sostenibilidad Softys: “Lo que más me costó en mi carrera es lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal. Actualmente estoy embarazada, y ya tengo una hija de cinco años, y en este período siento que logré un buen balance, pero no fue fácil. Después, en lo laboral es importante ser perseverante y esforzarse por generar una influencia positiva en los demás. El camino es largo, pero muy gratificante”.

“No sentí el peso de la carga mental hasta la llegada de la maternidad. Hoy, aunque no me abruma, forma

## Ellas en números

**“En lo que respecta a su presencia en espacios de decisión, ellas ocupan el 29 por ciento de las jefaturas y el 36 por ciento de los puestos de dirección, cifras que no han tenido muchos cambios a lo largo del tiempo. En espacios de alta dirección, son el 9 por ciento de los CEOs y ocupan el 16 por ciento de las sillas en Boards. En estos espacios de alta exposición, donde muchas organizaciones han colocado objetivos por género o incluso cupos es donde se observa más progreso”, detalla Villanueva.**

**A esto, Lucía Muttis, People & Culture manager en Grupo Ceta, añade que “sigue existiendo a las mujeres tener una posición de liderazgo en el mundo empresarial porque éste depende de la cultura corporativa y, sobre todo, del líder que tengamos arriba”.**

**“Creo que los cambios que se pueden gestar se logran a través de invitar a todos a la reflexión, pensar por qué se hacen las cosas de la manera que se vienen haciendo, si es que creemos que podemos aportar valor allí o podemos realizar algún cambio para una transformación”, finaliza Celina Peper, gerenta de Comunicaciones Corporativas de Syngenta para Latinoamérica Sur.**

parte de mi agenda. Entre reuniones, por ejemplo, me ocupó de hacer las compras online para asegurar que no falten alimentos en casa. Las tareas relacionadas con la crianza y la maternidad se han integrado a mi rutina laboral, son un renglón más en mi checklist diario”, ejemplifica Laura Gutiérrez, líder de Comunicación y Comunidad de Unipar Argentina.

María Moret, vicepresidenta de Medtronic para Latinoamérica Sur, reconoce que rechazó “ciertas posiciones de crecimiento porque prioricé a mi familia y eso me permitió estar segura de los pasos que estaba dando”.

A su vez, como madre de dos jóvenes mujeres destaca la importancia de tener conversaciones claras con sus hijas. “Les enfatice la importancia de que ellas armen sus propias familias, pero que a la vez se sientan satisfechas con su desarrollo profesional. Eso al final del día les permitirá tener un equilibrio justo”.

## Mirar hacia adelante

Romina López Frontini, gerente de Marketing y Experiencia de Galicia Seguros, indica que “como mujeres, debemos abrazar más nuestra confianza. Muchas veces tenemos el síndrome del impostor y no nos sentimos lo suficientemente preparadas, aun cuando lo estamos. Debemos animarnos a postularnos a esos puestos, a hablar más fuerte, a hacer valer nuestra voz”.

“Me gusta fomentar un ambiente donde se celebran los logros y se impulsa el desarrollo de todas las personas. Creer en uno mismo y trabajar de manera constante para alcanzar nuestras metas es clave para el éxito. Si nos apoyamos mutuamente y nos atrevemos a dar ese paso hacia adelante, podemos abrir más puertas y allanar el camino para las futuras generaciones de mujeres líderes”, incentiva Sol Fernández Ballart, directora de Café de Nestlé Argentina.

A esto, María Celeste Plee, directora de Compliance en Bitso, considera que “para que las mujeres lleguemos a posiciones de liderazgo, es fundamental que aprendamos a negociar y a pedir mejores condiciones. Esto veo que está muy bien establecido para el género masculino y a nosotras todavía nos cuesta implementarlo. Romper los sesgos que pueden limitarnos es esencial y debemos apoyarnos mutuamente en este proceso de negociación”.

Como señalaron todas estas líderes: la presencia femenina en los roles de toma de decisión evolucionan, pero aún a paso lento. <AP>



*correntoso*

*Lake & River Hotel*

*100 años celebrando la Patagonia*

*Parque Nacional Nahuel Huapi, Villa La Angostura*

SMALL  
LUXURY  
HOTELS  
OF THE WORLD™



## Informe especial

# Buscando el equilibrio de la balanza comercial

Se cumplieron diez meses de indicadores positivos en el comercio internacional, con aumento de las exportaciones pero caída de las importaciones. Qué pasa con los aumentos en los costos logísticos.

Por Elena Peralta

La balanza comercial cerró por décimo mes consecutivo sin déficit comercial. De acuerdo a los últimos datos publicados por el Indec, en septiembre el intercambio comercial fue de US\$ 12.888 millones, lo que representó un aumento del 5 por ciento con respecto al mismo mes de 2023. Las exportaciones totalizaron US\$ 6.934 millones y las importaciones, US\$ 5.954 millones. El resultado fue un superávit de US\$ 981 millones. Durante el mismo período

de 2023, el déficit comercial alcanzó los US\$ 793 millones.

Los datos se desprenden del Informe Intercambio Comercial Argentino (ICA) publicado en octubre por el Indec. El relevamiento indicó un acumulado de exportaciones de US\$ 59.124 millones de enero a septiembre, 15,5 por ciento más que en 2023. Las importaciones, en cambio, cayeron un 24,2 por ciento, totalizando US\$ 44.049 millones.

En septiembre hubo 8,8 por ciento menos de importaciones que en el mismo mes de 2023, pero este descenso fue me-

nor al registrado en meses anteriores. “Al analizar las variaciones en comparación con el mes anterior, la serie desestacionalizada aumentó 26,7 por ciento, mientras que la tendencia-ciclo creció 2,8 por ciento”, explica el informe.

“La gente tiende a pensar que está bien que se importe menos de lo que se exporta, pero el comercio exterior no es tan lineal. Yo prefiero que aumenten las dos”, advierte Claus Noceti, managing director del área de Servicios Legales de PwC Argentina. Apunta que la caída en las importaciones siempre indica un parate en la economía. “Los bienes de consumo son una pequeña parte del volumen de importaciones, que baje el total significa que bajan las importaciones de bienes de capital y de materias primas para la producción nacional”, dice.

“¿Los números son buenos?, sí, pero a mí me gustaría que indicaran un mayor volumen”, admite el consultor. La curva, a pesar del superávit, “pega” con un contexto en el que la industria está deprimida y en el que recién ahora está viéndose un repunte en los niveles de actividad. “Los números son positivos comparándolos con 2023, pero si mirás

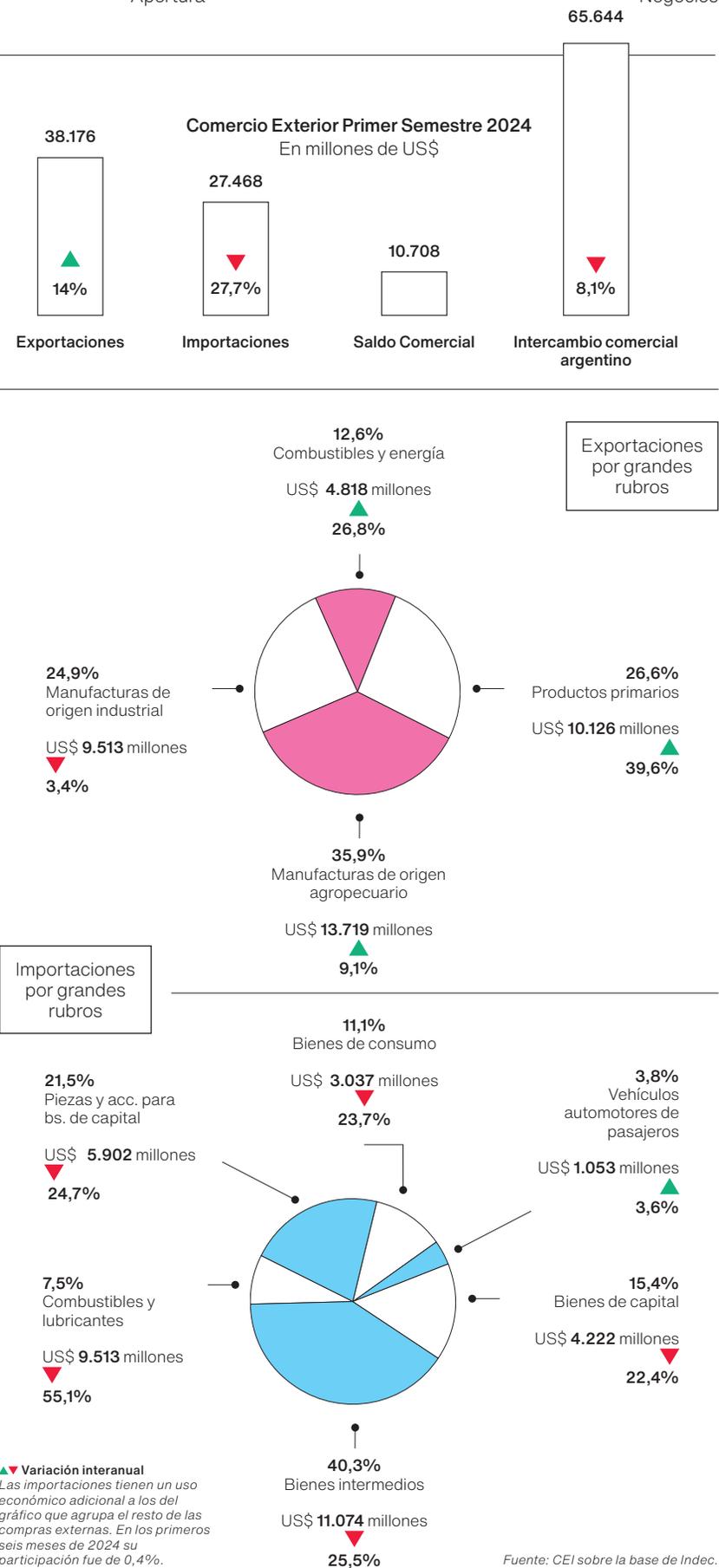
seis o siete años atrás todavía estamos lejos. Lo bueno es que la situación se está recomponiendo”, explica.

Más allá de las estadísticas, Noceti asegura que se ve un cambio de paradigma. “El comercio exterior se puede administrar con una mirada facilitadora o con una mirada restrictiva. Podés verlo como una oportunidad o como una amenaza. El cambio pasó de la restricción a la facilitación”, asegura. Facilitar el comercio internacional requiere medidas constantes. El consultor afirma que, aunque queda mucho por hacer, algunas medidas se tomaron. “Flexibilizar no solo es sacar el cepo. En los últimos años el comex se convirtió en una gran burocracia. Hoy hay una vocación de hacer una aduana más ágil. Queda un largo camino, pero todas las semanas se saca alguna norma”, explica.

Entre otras medidas, a fin de octubre se creó un perfil para usuarios particulares del servicio aduanero para que cualquier persona pueda hacer presentaciones y trámites en forma electrónica, sin la obligación de estar inscriptos en los registros especiales aduaneros o en los perfiles de importador/exportador o despachante de aduana. Antes se habían quitado los valores referenciales y el etiquetado de productos importados.

“El escenario local para el comercio exterior está mejorando significativamente de la mano de dos factores claves como son la simplificación de procesos burocráticos y la estabilización de la macro economía. El primero de ellos impacta favorablemente en la reducción de los plazos y los costos de cada operación y, el segundo, brinda previsibilidad lo cual es un factor clave para el desarrollo de negocios internacionales”, indica Federico Rodríguez, presidente de la Federación de Cámaras de Comercio Exterior de la República Argentina (Fecacera).

El dirigente asegura que la desburocratización ayuda, pero faltan medidas de fondo. “Lamentablemente esto no tiene un efecto inmediato en la competitividad ni tampoco en la economía real por lo cual los exportadores industriales están transitando una coyuntura difícil, con bajos volúmenes de ventas y de producción, pero esperamos que en



los próximos meses los niveles de actividad mejoren progresivamente”, dice.

Rodríguez advierte que una de las principales dificultades que persisten, a pesar de los cambios normativos es la restricción de realizar pagos anticipados y a la vista de mercaderías y fletes. “Esto impacta principalmente en las empresas más chicas que, en general, no cuentan con la estructura ni las herramientas necesarias para instrumentar alternativas de pago acordes a estas regulaciones por lo cual muchas veces se ven impedidas de operar”, afirma.

La medida está ligada al objetivo de sostener el superávit fiscal. “Lo consideramos acertado, pero entendemos que dentro de esta dinámica habría espacio para, por ejemplo, otorgar un pequeño cupo para empresas con certificado MiPyme. Tendría baja incidencia en la balanza de pagos, pero un impacto positivo en los niveles de actividad, generación de empleo e, incluso, en el nivel de inflación”, explica.

“Ningún país que tiene presencia activa en los mercados externos graba sus exportaciones”, dice Sergio Oscar Rodríguez, presidente de la Cámara de

Comercio Exterior de Rosario. El dirigente reclamó una mirada diferenciada con las Pymes, en materia tributaria y de acceso al financiamiento. “Es un sector con enorme potencial pero que padece de una gran carga impositiva”.

“El panorama está como siempre lo estuvo; es decir, lineal y sin mayores diferencias. Si se exporta más o se exporta menos depende de los precios relativos, pero no hay un vuelco masivo en la exportación. Tampoco hay diversidad de productos ni servicios, es todo más o menos lo mismo. Fundamentalmente, porque la estructura impositiva es la misma y no hay cambios”, define Alejandro Arroyo Welbers, director de la Especialización en Comercio Internacional de la Universidad Austral.

Arroyo Welbers asegura que el sector externo de la economía depende enteramente de una serie de medidas: “Que se eliminen los derechos de exportación; que empiecen a bajar, aunque sea gradualmente, las retenciones del agrobusiness; que la Argentina, en el contexto del Mercosur, empiece a alinear y cerrar acuerdos con otros bloques comerciales, como la UE, el EFTA o Sin-

gapur. Como lo que, por ejemplo, está intentando hacer Japón, una suerte de acuerdo preferencial con el Mercosur”.

Gastón Andrés Méndez Crespi, director de la Licenciatura en Comercio Internacional de la UADE compara: “En algunas cosas el escenario actual se parece a los años 90. Hay una búsqueda de libre competencia, sobre todo en abrir la importación y bajar los aranceles. El gobierno entiende que esa liberación va a hacer que bajen los precios en el mercado interno y, por ende, la inflación”.

De hecho, la única variable positiva relevada por el ICA en importaciones, fueron los bienes de consumo, que en septiembre crecieron un 15% con respecto al mismo mes de 2023. El rubro que más cayó fue el de combustibles y lubricantes (-67,9%), seguido por otras importaciones (-40%). Los bienes de capital cayeron un 2,3 por ciento y los intermedios, básicamente materias primas para la producción local, un 2,5%.

“El Gobierno nacional continúa con la reducción de aranceles para la importación de varios productos para actividades clave como la automotriz, la alimenticia y la textil, entre otras. La estrategia se enmarca dentro del plan oficial para bajar la inflación, con la reducción del famoso costo argentino”, destaca Ezequiel García Corado, gerente General de Outland Logistics.

Del lado de la exportación, en septiembre las manufacturas del agro concentraron el 38,5% del volumen comercializado; seguidas por las industriales, con un 29,9% de participación. Los productos primarios cayeron 1% con respecto a 2023 y ocuparon el tercer lugar con un 20,4%. Los combustibles y la energía representaron el 11,2%, pero tuvieron un incremento interanual del 33,5% (sólo superado por los productos agropecuarios que crecieron casi un 50 por ciento).

“El tema es que en la Argentina, hoy por hoy, no son muchos los productos competitivos para exportar valor agregado. Para esos necesitás plantear medidas a largo plazo. Si se está fomentando la exportación de bienes primarios, hay más disponibilidad. Por eso los grandes ganadores son la minería, el gas y el petróleo y

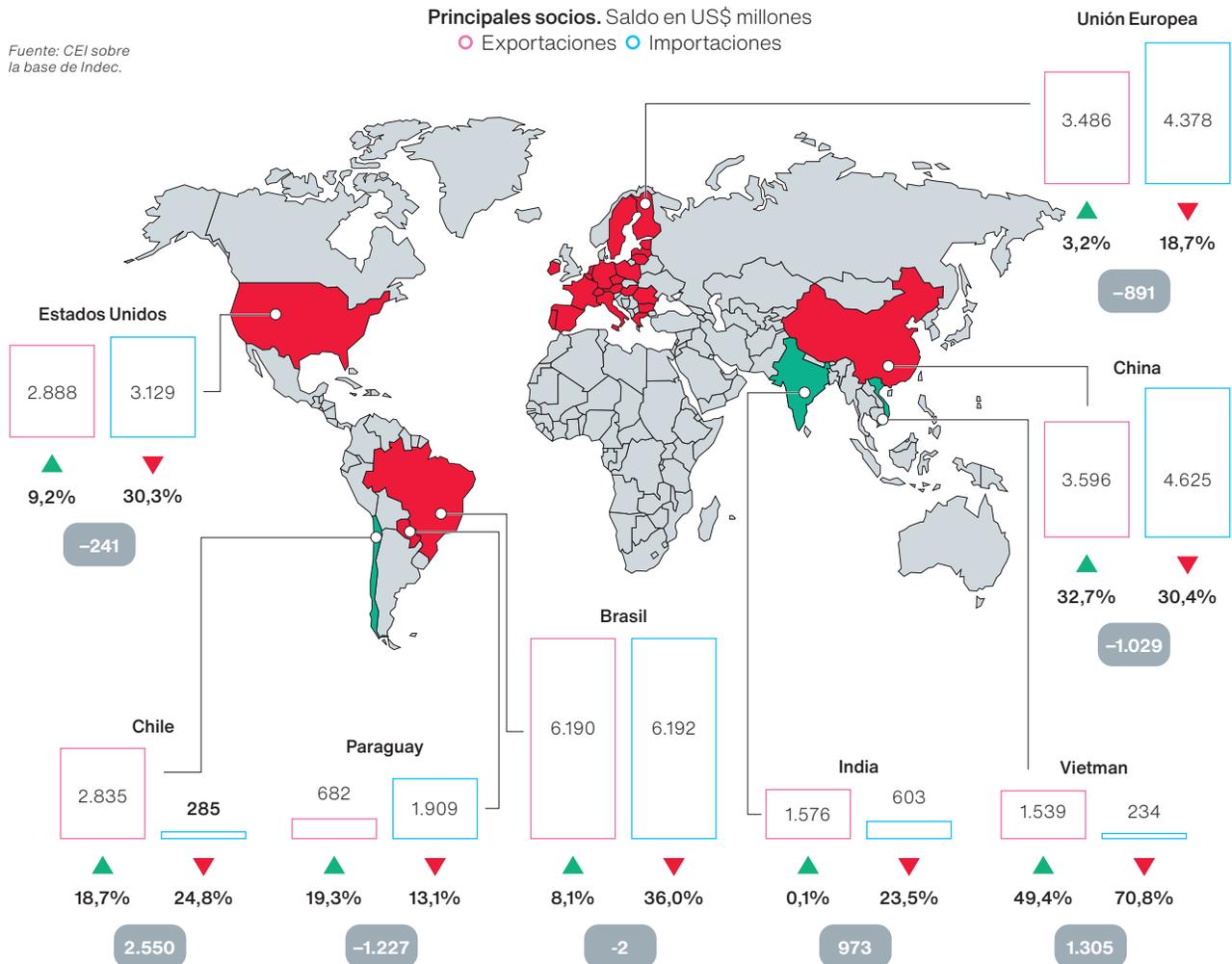


**Gabriel Gamarra,**  
director de Impuestos  
y Legales de KPMG.

Fuente: CEI sobre la base de Indec.

Principales socios. Saldo en US\$ millones

○ Exportaciones ○ Importaciones



los productos del agro, más allá de que actualmente los precios internacionales son bajos”, explica Méndez Crespi.

El especialista no prevé un cambio sustancial de rubros. “No veo, por lo menos en lo discursivo, una intención de fomentar la exportación de valor agregado”, dice y anticipa un modelo más parecido al chileno “sin trabas de ningún tipo para la importación y la exportación”.

Para Gabriel Gamarra, director de Impuestos y Legales de KPMG, la llegada de nuevos actores que se adhieran al Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones (RIGI) puede ser el puntapié para el despegue de exportaciones de nuevos productos. “La entrada de estas inversiones no solo permitirá la expansión de la capacidad productiva, sino que también abrirá nuevos mercados y oportunidades

comerciales a nivel internacional”, dice.

El consultor indica que el norte a seguir debería ser la baja de las retenciones y el fin del cepo. “Las restricciones cambiarias continúan representando un desafío para el gobierno. El reto pasa por hacer frente a la necesidad de conseguir divisas para que la salida del cepo no sea traumática, y debe sortear la ansiedad que tienen todos los sectores de la población que se ponga fin a las medidas que generaron tantas dificultades”, adelanta.

**El factor logístico**

Los principales socios comerciales de la Argentina son Brasil (en septiembre le exportamos bienes por US\$ 1.310 millones e importamos por US\$ 1.463 millones) y China (US\$ 427 millones en exportaciones y US\$ 1.383, en importaciones. Le si-

guen la UE, los Estados Unidos y Chile.

En septiembre de 2024, de acuerdo a los datos del ICA, el valor unitario del flete internacional fue de 121,8 dólares por tonelada, 26,4% superior al de igual período de 2023 (96,4 dólares por tonelada) y 11,7% inferior al de septiembre de 2022 (138 dólares por tonelada).

En septiembre los costos logísticos aumentaron un 2,71%. El dato se desprende del índice Cedol, una estadística elaborada por la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) para la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos (CEDOL). En los últimos 12 meses, los costos de trasladar mercaderías aumentaron un 185%.

La curva, sin embargo, empezó a achicarse en los últimos meses. “El principal cambio que estamos viendo es la baja de la inflación, la ralentización de



**Claus Noceti,**  
managing director  
de Servicios  
Legales de PwC.

las tarifas nos devuelve tiempo para gestionar y para pensar las cadenas de suministro con nuestros clientes en forma más efectiva y saca la discusión de ajuste de precios que se venía produciendo casi en forma mensual”, dice Hernán Sánchez, presidente de CEDOL y de la Federación Argentina de Entidades de Transporte y Logística (FAETyL).

La caída en la actividad económica también les pasó factura. “El sector es transversal a la economía y está atado a dos verticales, el consumo interno y el comercio exterior. Claramente hay una baja en los volúmenes del primero y eso afectó al nivel de operaciones”, explica. La tendencia comenzó a revertirse en algunos rubros. “Fundamentalmente en la importación de insumos y de algunos manufacturados y eso hace que haya un leve movimiento que tiene un pequeño impacto en el resto de la economía también”.

“El sector del transporte y la logística está estrechamente vinculado al nivel de actividad global y local, particularmente al comercio internacional. En este sentido, uno de los grandes desafíos, común a muchas industrias, es la desaceleración de la actividad económica.

Sumado a esto, la logística y las cadenas de suministro globales se han visto fuertemente afectadas en los últimos años por diversos factores”, apunta Silvina Prette, gerente Senior de Operaciones de FedEx Argentina.

Con un nicho marcado en las industrias vitivinícola y automotriz en Argentina, la empresa logística está expandiendo sus operaciones en la región Andina y el Cono Sur. Acaba de lanzar una nueva ruta aérea que conecta Argentina, Chile y Ecuador directamente con Miami, con un avión propio que le permite transportar hasta 42.565 kilos de carga.

“La desaceleración en la actividad económica impacta notablemente en la logística, ya que la demanda de transporte y distribución está ligada a los niveles de consumo y producción. En general, sectores como el consumo masivo y la industria automotriz, que históricamente mueven volúmenes importantes, registraron una baja en su actividad. Esto reduce la necesidad de servicios logísticos y, como consecuencia, genera una mayor competencia y presión sobre los precios”, coincide Gabriel García, director de Operaciones de Celsur.

El ejecutivo señala algunos nichos

que concentran las expectativas del sector. “Sectores específicos, como la exportación de productos agrícolas y ganaderos, han mantenido cierto dinamismo, sobre todo impulsados por el tipo de cambio favorable para exportar. La logística de comercio electrónico también ha mostrado cierta estabilidad o crecimiento en algunos segmentos de consumo masivo, aunque a tasas menores que en años anteriores”, destaca.

Todos apuestan a la reactivación. “Para 2025, se espera una recuperación gradual de la actividad económica, impulsada por la estabilización de las variables macroeconómicas y posibles incentivos de inversión que mejoren la infraestructura logística. Se prevé también que la digitalización y la automatización seguirán ganando terreno, optimizando procesos y reduciendo costos. En términos de demanda, sectores relacionados con la producción y exportación, especialmente alimentos y tecnología, tienen potencial de crecimiento, mientras que el consumo interno dependerá de mejoras en el poder adquisitivo”, adelanta García.

Las expectativas para 2025 son favorables. Se está viendo una leve recuperación. Si esto se afianza y las medidas que se están tomando se ejecutan eficientemente, creo que va a ser un mejor año”, coincide Sánchez.

Para Noceti, la clave es la confianza. “Las ventas de bienes y servicios son un contrato de buena fe. Al que le compro tiene que tener la confianza de que le voy a poder pagar y el que me compra que le voy a poder cumplir. En el comercio exterior se agregan a esas dos partes, los países. Si el mercado externo ven que la Argentina honra sus deudas, va a creerme a mí como vendedor o comprador. Yo puedo prometer términos de pagos largos para mis exportaciones pero si el Banco Central de mi país me obliga a traer las divisas en 30 días ya no puedo honrar esa promesa”.

La confianza se pierde pronto y se construye despacio. “Desde la perspectiva del comercio exterior parece que la Argentina empieza a construir esa confianza, que permitirá un crecimiento en el intercambio y a partir de ahí, esperamos, iniciar un ciclo virtuoso”. <AP>



La Tienda Online N°1 de alimentos,  
bebidas y productos del Súper de Argentina

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

Tu compra en tres pasos, así de simple!



**1** *Hacé tu compra  
en Coto Digital.*



**2** *Elegí cuándo y dónde  
querés recibirla.*



**3** *Nosotros te llevamos  
el pedido.*

Escaneá el  
código y empezá  
tu compra ahora



ADEMÁS, SI SOS MIEMBRO DE COMUNIDAD COTO  
PODÉS DISFRUTAR BENEFICIOS EXCLUSIVOS TODOS LOS DÍAS.  
¿QUÉ ESPERÁS PARA SUMARTE?

**SUMATE A NUESTRA  
COMUNIDAD**



Sectores

# La revancha de la madera

A pesar de haber dejado pasar la ola de inversiones, la Argentina aún tiene una gran oportunidad en el sector. Qué tiene que hacer para posicionarse como uno de los grandes jugadores del mundo.

*Por Ignacio Ortiz*

La Argentina perdió en los últimos 20 años la posibilidad de subirse a una ola de inversiones que sí aprovecharon los países de la región, pero aún mantiene las condiciones para posicionarse como uno de los grandes jugadores del mundo con el desarrollo de distintos eslabones de la larga cadena de la foresto industria. Desde la plantación forestal

hasta la diversidad de productos industriales hay una insatisfecha demanda global que puede dar al país una nueva etapa de desarrollos millonarios.

Las condiciones naturales óptimas que permiten obtener materias primas renovables y carbono positivo, los recursos humanos y capacidades instaladas, la creciente demanda interna y externa de productos de base forestal en un contexto de cambio climático presentan una

La Argentina tiene al menos otras 3,7 millones de tierras disponibles para expandir las plantaciones forestales.



oportunidad para los bosques argentinos y toda la actividad foresto industrial.

A partir de esa materia prima, se desarrollan encadenamientos productivos vinculados a la celulosa y el papel, la bioenergía con la capacidad de generación a partir de pellets, carbón y chips; o las denominadas biorrefinerías de las que se obtienen productos intermedios de síntesis, denominados bloques de construcción en reemplazo de los derivados del petróleo.

Otro de los eslabones de gran visibilidad es la industria de la madera y el mueble que tiene una alta presencia federal, con clústeres y regiones de alta especialización productiva y un gran potencial de desarrollo; la industria en sí misma de construcción con madera que se está convirtiendo en una tendencia en muchos países por su propuesta innovadora en lo económico y ambiental para la solución industrial del déficit habitacional; y otras aplicaciones que son motivo de exploración e investigación en búsqueda del aprovechamiento del recurso.

El patrimonio de Argentina consiste en 1,3 millones de hectáreas de plantaciones forestales y 53,6 millones de hectáreas de bosques nativos, y tiene al menos otras 3,7 millones de tierras disponibles para expandir las plantaciones fo-

restales que no afectan sitios de alto valor de conservación, ni compiten con bosques nativos ni con cultivos. El aprovechamiento del recurso hoy le permite al país exportaciones por 550 millones de dólares al año; 100 mil empleos directos y 6000 pymes de la cadena.

#### Una nueva oportunidad

Pero ese desempeño se podría haber elevado sustancialmente, si se compara que los países de la región han tenido inversiones en el sector por más de 35.000 millones de dólares los últimos 20 años amparados en sistemas de atracción de inversiones, de acuerdo a estimaciones del Consejo Foresto Industrial Argentino (ConFIAR), que representa a toda la cadena foresto industrial nacional. Las cifras indican que el crecimiento del valor de la industria forestal mundial para 2019-2035 será de más de 210 billones de dólares y la Argentina puede posicionarse para ser parte de ese crecimiento.

A partir de esa riqueza y potencial, en el sector hay expectativas de que el país logre insertarse en los mercados globales de productos de base forestal. Se estima que habrá una demanda creciente motorizada por el crecimiento de la población urbana y de la clase media; la

expansión del comercio electrónico y su demanda colosal de packaging y por las medidas de mitigación del cambio climático y sostenibilidad que promueven la sustitución de productos carbono intensivo como el cemento y los combustibles fósiles por otras alternativas.

Pero a la vez, es una gran fuente de sustitución de productos no renovables como plásticos, aluminios y otros por productos renovables. Es que a los usos tradicionales como la madera aserrada, los tableros, los biocombustibles (chips y pellets) y la celulosa y el papel, se suman nuevos productos a partir de la innovación y nuevas tecnologías, que, con aplicación a fibra de carbono, nanocelulosa, químicos, textiles y nanomedicina.

El presidente de la Asociación Forestal Argentina (AFOA), Pablo Ruival, resaltó que actualmente la foresto industria en el país tiene condiciones naturales únicas y amplias posibilidades de expandirse promoviendo economías regionales, con un impacto positivo en empleos y en divisas de manera inmediata. El mundo demanda cada vez más estos productos por sus virtudes de ser reciclables, reutilizables o biodegradables, que hoy son centrales en función de la cultura que el mundo está teniendo.

El sector local tiene zonas de alta pro-



ductividad forestal que permiten turnos de corta de 9 a 15 años en promedio mientras que en otros países nórdicos puede demandar de 45 años a 70 años como los ejemplos de Canadá o los bosques nórdicos, y suelos aptos que no compiten con la agricultura ni zonas de bosques nativos. Esas condiciones, permiten augurar que el aprovechamiento y expansión masiva tarde o temprano debería llegar a estas tierras

Pero Ruival –quien también es coun-

capital pero la historia económica argentina generó una cantidad de sucesos que fueron desgastando la inversión”.

En ese escenario, el nuevo Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones (RIGI) “ayuda a tomar las decisiones y le aporta hasta 2,5 puntos a la tasa de retorno de la evaluación de un proyecto”, explicó el directivo quien justificó la necesidad de instrumentos especiales para un sector que va a exportar toda su producción y es generadora de divisas por

nidades perdidas puede ser representado por la instalación en 2007 en la localidad uruguaya de Fray Bento de una pastera de la empresa finlandesa Botnia, en lugar de hacerlo en la Argentina, lo que desató un conflicto diplomático entre ambos por las protestas de los vecinos de las localidades entrerrianas ribereñas del río ante la posible contaminación ambiental. El gobierno argentino denunció a Uruguay ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya por violación del tratado binacional del Río Uruguay, instancia judicial que en 2010 se zanjó en favor del vecino país y su inversión estimada en unos 1.800 millones de dólares.

“El debate por Botnia le generó mucho daño en el sector al construir una imagen inexacta y contraria a la realidad, y ante aquella ola de desarrollo del sector la Argentina se fue quedando afuera y permitió el liderazgo de la región de Chile o Brasil”, destacó el titular de la filial local de la chilena Arauco que acaba de decidir una inversión de 4.600 millones de dólares para la construcción de una planta de celulosa en el estado brasileño de Mato Grosso do Sul. El proyecto le permitirá convertirse en el segundo mayor productor mundial de celulosa con casi 9 millones de toneladas, ratificando el valor de la región en esta industria.

En Misiones, se concretó en 1984 la última inversión importante que recibió el país para una planta green field de celulosa y papel, un dato que para la directora ejecutiva de AFOA, Claudia Peirano, retoma para señalar que no se pueden perder más oportunidades en un momento en que “las empresas y las consultoras internacionales están diciendo que la Argentina está de vuelta en su momento y poder insertarse en un mercado global en que uno de los problemas principales es la falta de madera”. Ese contexto se acelera por situaciones como el conflicto entre Rusia y Ucrania, dos grandes proveedores que están fuera del mercado, o los que atraviesan grandes productores como Estados Unidos, Canadá o los países nórdicos que empezaron a tener restricciones vinculadas a la explotación de sus bosques nativos.

“En el caso de nuestras plantaciones

### “El mundo demanda cada vez más productos de madera porque son reciclables, reutilizables o biodegradables”.

Pablo Ruival, presidente de AFOA.

try manager de la empresa Arauco Argentina, el gigante chileno que adquirió Alto Paraná en 1996- advierte que localmente hay que generar las condiciones apropiadas con “una macro ordenada y un marco institucional estable, con lo cual las grandes inversiones van a ir llegando como ya se expusieron en Chile, Uruguay o Brasil. Hoy existen en el mundo grandes grupos empresarios viendo en qué país les conviene llevar su

excelencia. “La nacionalidad del capital es un concepto perimido, hoy las inversiones van donde les conviene pero operar a un tipo de cambio oficial con la amplia brecha de dólar, la imposibilidad de pagar servicios de deuda al exterior o no poder girar dividendos y encima la incertidumbre de normas como la Ley de Tierras, son cuestiones que cambian la visión sobre la inversión”.

Quizás, el paradigma de esas oportu-



A partir de la madera se pueden obtener incontables productos y materiales.

forestales ya se puede hacer una gestión sostenible en provincias como Misiones, Corrientes o Entre Ríos –provincias de la Mesopotamia en donde está hoy el 80 por ciento de las plantaciones forestales con las mayores superficies disponibles-, a un costo que es el más bajo del mundo por su productividad”, dijo la experta que señaló que ese desarrollo no puede pensarse sin una gestión de certificación de su sostenibilidad. Argentina tiene más del 40 por ciento de su superficie con plantaciones certificadas con los sellos FSC y Cerfoar/PEFC, y ambos tienen sus oficinas establecidas en el país lo que permite aspirar a ser proveedor de mercados y empresas más exigentes.

Muchos países de Europa, Japón, Estados Unidos o Australia, requieren que los productos que provienen de bosques puedan demostrar su origen legal, para lo que requieren trazabilidad y cadena de custodia. También las principales empresas que conforman una amplia demanda tienen un compromiso con compras responsables, en los cuales adquieren sólo productos de base forestal certificados por gestión sostenible. China y otras naciones no son exigentes en productos certificados para consumo interno, pero lo requieren si los utilizan como bien intermedio para luego exportar a aquellos mercados o clientes que si lo exigen.

Es que en ese contexto, hay un fuerte cambio en el mundo hacia productos carbono neutrales, con soluciones basadas en la naturaleza que brinda soluciones reciclables y renovables. La instalación de biorrefinerías forestales, integrando los sectores de industrialización primaria de la madera a la industria química y biotecnológica, a industrias de conversión de productos intermedios y al sector energético, entre otros, puede ayudar a convertir a regiones básicamente rurales en verdaderos polos de desarrollo industrial sostenible.

“A partir de la madera pueden obtenerse incontables productos y materiales, incluyendo bioproductos químicos, bioplásticos, biotextiles, nanocelulosa, fibra de carbono y nanolignina, que permiten por ejemplo reemplazar muchas prestaciones y que hoy brinda el

plástico en artículos tan disímiles como una camisa, componentes de un auto o de un satélite”, explicó Peirano al reseñar “esa necesidad de plantas más árboles por un valor mucho más amplio que su madera, con plantaciones forestales que permiten un cultivo de alta productividad y la posibilidad de hacer una actividad sostenible muy superior”.

Pero la mirada de corto plazo no luce tan auspiciosa. La industria de la transformación mecánica de la madera abarca una amplia cadena de sectores, incluyendo aserraderos, fabricación de muebles, tableros, construcción con madera y carpintería en obra. En la actualidad, todos estos sectores están atravesando “una marcada recesión”, aunque la intensidad varía entre ellos con caídas de la producción que alcanzan en algunos casos el 60%. Esta retracción afectó no solo el ni-

En cifras
Exportaciones US\$ 550 millones al año
Empleos directos 100.000
Pymes que conforman la cadena 6.000

vel de utilización de las plantas, sino también la cantidad de turnos trabajados y, en algunos casos, el nivel de empleo. Muchas de las pymes se localizan en pueblos del interior del país, donde son las principales generadoras de empleo local, lo que destaca la importancia de su viabilidad productiva para las economías regionales.

Mercedes Omeñuka, la primera mujer que preside Faima en 90 años de la institución, explicó que las empresas muebleras y las pymes de aserraderos vienen de una merma de la demanda este año mientras que las grandes exportadoras tienen también problemas. “Con costos internos que aumentan permanentemente, impuestos que sabemos no bajarán por el momento, el peso del impuesto PAIS, la falta de financiamiento accesible para tecnología y el tipo de cambio que no favorece no hay un horizonte claro”, señaló la directiva.

La otra preocupación es la apertura

del comercio. “Tenemos que ser más competitivo para ofrecer al mismo producto al precio de un importado pero tenemos que ser más eficientes y hay factores que complican. La apertura del comercio es buena pero con las mismas reglas, condiciones equipamiento, tipo de cambio, logística adecuada y una macro ordenada que no tenga los costos internos en permanente alza”.

Esa necesidad de ser más competitivo resultó en un incentivo alentador y Faima, a través de su Instituto del Mueble Argentino (IMA), abrió la convocatoria al Proyecto Deseo que en su última etapa de desarrollo eligió a las 23 empresas que tienen el desafío de crear una identidad al diseño nacional, como modelos disruptivos, innovadores, ampliaciones y creaciones de líneas e incluso apertura de nuevas áreas de negocios.

“El proyecto es un espacio interdisciplinario y parte del camino de ganar productividad y competitividad para las empresas muebleras”, explicó Fernando Couto, director ejecutivo de Faima, al detallar que la idea es generar valor agregado al mueble argentino, y de esa manera poder contar con un diferencial de competitividad que no sea el costo frente a otro producto de la región, como Brasil, o con China, sino que sea elegido por el valor intrínseco que tiene su diseño”. Con el Proyecto Deseo se busca el concepto del Mueble Argentino, así como los nórdicos construyeron su diseño, y que cada producto o línea de productos sea el puntapié inicial de uno que termine generando esa identidad con la cual, en principio, salir al mercado nacional y regional.

La industria de madera y muebles está compuesta por casi 6.000 unidades productivas registradas, de las cuales el 98% son pequeñas y medianas empresas, con un valor bruto de producción de la cadena de valor que en los últimos años llegó a los US\$ 4.900 millones con una participación en el valor agregado industrial del 3,8%. Este bloque industrial abarca actividades heterogéneas entre las que pueden listarse la producción de pisos y revestimientos, molduras, aserrado, carpintería en general, fabricación de aberturas, maderas y piezas para la construc-

ción, láminas, maderas compensadas, tableros de partículas y de fibras, pellets de madera, viviendas industrializadas, muebles y manufacturas de madera.

Con un déficit en comercio internacional que permite anticipar que localmente se puede crecer en productos tradicionales, una gran parte de la mayor demanda de madera se espera provenga por la expansión de nuevos sistemas constructivos e ingeniería de productos de madera que tienen las características de resistencia y de seguridad para sustituir el acero y el concreto como componentes estructurales y de expansión acelerada. Si bien, actualmente en el país se construyen viviendas unifamiliares individuales, la construcción con madera está expandiéndose mundialmente con la incorporación de nuevos sistemas constructivos y tecnologías de la madera tal como CLT (Cross Laminated Timber), Glulam (Glue Laminated Lumber) entre otros, que ya han demostrado poder levantar edificios de hasta 18 pisos.

Diseños espectaculares y mega vanguardistas, curvas y ondas, vigas, rasca-cielos, ampliaciones y hogares nuevos construidos desde cero en tiempo récord, puentes, techos y un sinnúmero de obras y proyectos arquitectónicos se realizan cada vez más con estas técnicas constructivas de alto rendimiento. El Mass Timber permite levantar edificios de varias alturas (más de seis plantas) usando exclusivamente materiales compuestos por capas de madera de grado estructural. Esta tecnología ha recibido varios premios al material de construcción ecológico más innovador y se estima en que pueda jugar un papel crucial ante el cambio climático.

Este material pretende dar soluciones de construcción prefabricadas que abordan los problemas ambientales y la baja productividad del sector de la construcción. “Es un excelente sustituto ecológico a los materiales y sistemas de construcción intensivos en carbono, como el hormigón y el acero. Además, la madera genera menor cantidad de emisiones de dióxido de carbono durante su producción y posee la capacidad de secuestrar carbono en hasta 0,5 tonelada por metro cúbico de biomasa”, explicó Daniel Vier,

presidente de la Cámara Argentina de Aserraderos de Madera (Cadamda).

El Mass Timber se puede utilizar solo o como material complementario a estructuras ligeras o tradicionales. Por eso es “el material del futuro y una alternativa de construcción que se puede utilizar como componente principal de un edificio de varios pisos”, explicó el también director ejecutivo de Faima. En el mundo esto ya es algo muy habitual, aunque “en la Argentina aún no hay nada en concreto si hablamos de edificios, sí hay proyectos por concretarse, y hay un significativo aumento en la construcción de hogares con sistemas de entramado de madera, en donde de cada 100 obras nuevas, ya entre un 5 a 10 por ciento se hacen con madera y un 20 por ciento con otros sistemas de construcción en seco”.

La madera es una potente solución para la construcción y la arquitectura que permite satisfacer las necesidades de la bioeconomía. Es para muchos el momento de avanzar hacia la tendencia de la arquitectura sustentable en sus múltiples sistemas y con materiales con menos huella de carbono, que requieren menores recursos y que logran una vivienda con menor consumo de energía y más amigable con el medio ambiente. A pesar de ese crecimiento sostenido, existen trabas que entorpecen el despegue definitivo, como son los factores culturales y educativos que limitan la adopción de las construcciones con madera, además de la falta de reglamentaciones municipales.

Para Vier “el conocimiento técnico de los profesionales de la construcción sobre el material es -en la mayoría de los casos- incipiente. Subsiste una percepción negativa que todavía algunas personas tienen sobre su durabilidad y resistencia, pero ese camino que emprendieron las naciones desarrolladas, más tarde o temprano habrá que tomar por obligación, porque no es una cuestión de elección habitar de manera menos contaminante”. Así el mercado de la construcción con madera en Argentina si bien creció en los últimos años, todavía tiene aspectos pendientes que deben resolverse para alcanzar su pleno potencial.

Finalmente como muchas otras actividades productivas, la foresto industria

requiere un escenario propicio para su fortalecimiento, en particular aspectos de logística e infraestructura que van desde puertos, aduanas y rutas, hasta bitrénos, ferrocarriles y la hidrovía, que requiere ampliaciones, actualizaciones y mantenimiento. Pero no todo es inversión. Se pueden reducir costos con mayor eficiencia en la operatoria, mejor regulación y menos burocracia para que la producción del sector foresto-industrial logre competitividad internacional.

Claudio Terrés, presidente de la Asociación de Fabricantes de Celulosa y Papel (AFCP) y una de las cinco entidades que conforman Confiar resaltó que se está “ante un cambio de era, en donde la escala de las plantas de celulosa permitió -sobre todo en los países limítrofes que confiaron en la inversión foresto-industrial- invertir en todas esas obras y sistemas logísticos que benefició a otras actividades productivas”. De hecho, continuó el directivo “en los últimos años pasó un tren de desarrollo del sector foresto-industrial que produjo inversiones en Chile, Brasil y Uruguay y dieron como resultado que en 1990 Argentina pasara de producir unas 800.000 toneladas de celulosa al año, que representaba el 12 por ciento del total del conjunto y lo que es actualmente, que produce prácticamente lo mismo, representando el 0,4 por ciento del total regional.

Pero hay un margen de desarrollo muy grande. A pesar que en el segmento de papel para impresiones tuvo un descenso mundial de 62 millones de toneladas en la última década, sobre todo por el avance de la era digital, esto fue compensado por el crecimiento de 62 millones de toneladas de papeles para embalaje y de 14 millones de toneladas de papel Tissue. Además, el enorme crecimiento en la producción de pastas en Latinoamérica, hizo que al día de hoy el 40 por ciento de la producción mundial esté localizado en América del Sur, con proyección de crecimiento por las inversiones previstas.

En este contexto, la Argentina tiene las ventajas competitivas para ser gran actor en un momento en que la industria forestal en el mundo está vista como uno de los ejemplos de bioeconomía más reveladores. <AP>



☼ Brindamos por una  
agricultura regenerativa  
y orgánica  
**¡AL PLANETA, SALUD!**



**RUMBO A LA  
CARBONO NEUTRALIDAD**



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**



**David Grinberg.**  
VP de Comunicaciones  
Corporativas de Latam  
de Arcos Dorados.

## Management

# Un Ironman de superación personal

Acostumbrado a competir en carreras extremas, David Grinberg nunca se imaginó que iba a tener que superar el desafío más difícil de su vida: enfrentar un cáncer de médula ósea.

Por Juana Posbeyikian

David Grinberg está en Buenos Aires por un par de días. Con un castellano perfecto -y acento portugués- cuenta cómo fue el proceso de escritura de su libro que hace tres semanas se publicó en Argentina.

“Escribir este libro me ayudó a transitar algo completamente desconocido para mí. Es una historia de inspiración que muestra a las personas que quizás una sentencia de muerte, que fue lo que pasó conmigo, se transformó en una afirmación de la vida”, dice.

En Rutina de hierro, Grinberg detalla

su historia de superación personal: cómo fue atravesar un cáncer de médula ósea que le diagnosticaron en 2018. Durante toda la entrevista, la charla va a ser alegre y enérgica, sería cuando habla de los momentos que vivió en el hospital, pero con un optimismo del que no se aleja en ningún momento.

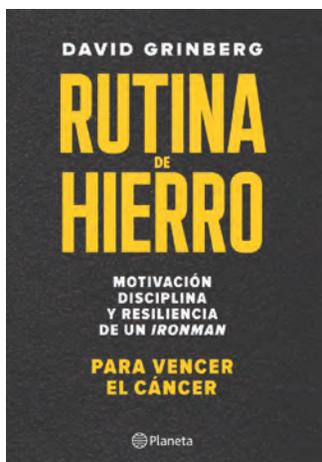
“Tenía una vida estable pero todo cambió y llegó la incertidumbre”, cuenta con naturalidad. David siempre llevó una vida tradicional y tranquila: brasilero, practica deporte desde chico –su pasión-, estudió periodismo, hizo una maestría en Relaciones Públicas y desde hace 14 años trabaja en Arcos Dorados. Luego se casó con su actual esposa, Thais, y hoy es padre de dos hijos gemelos –un niño y una niña-.

“Mientras estaba en el hospital hice un clic y dije, ‘voy a empezar a escribir’. Soy periodista y siempre quise escribir un libro, pero nunca supe de qué y la vida me presentó esta oportunidad. Mientras transitaba la enfermedad fui escribiendo lo que sucedía en el día a día del hospital haciendo un paralelismo con lo que es entrenarse para el Ironman. Casi el 80 por ciento del libro lo escribí en el cuarto del hospital”, dice.

Hasta el día que le informaron que tenía cáncer, David se estaba entrenando para participar en un Ironman “completo”, uno de los eventos deportivos más difíciles por el desgaste físico que implica (3,8 kilómetros de natación, 180 de ciclismo y 42 de atletismo). Disciplinado desde chico, dice que esa misma disciplina –de la que no recuerda haber renegado alguna vez- lo ayudó a atravesar la enfermedad.

“En mi cabeza era como si yo estuviera entrenando para el principal Ironman de mi vida. Y de hecho era un Ironman que no podía fallar. Estuve muy enfocado en hacer todo súper bien y ser lo más disciplinado que pude. Todas las enseñanzas que me trajo el deporte desde chico creo que fueron clave para poder transitar el mayor desafío que tuve en mi vida”, confiesa.

La fase de tratamiento intensivo duró seis meses, lo que equivale a seis ciclos de quimioterapia y un trasplante de



médula ósea que – dice- fue “una especie de séptimo ciclo muy diferente a los anteriores”. En el medio, atravesó todos los estados anímicos y cambios físicos. No solo eso, sino que además recibió un ascenso en su trabajo: desde 2019 es el vicepresidente de Comunicaciones Corporativas de América Latina y el Caribe. Se encarga, entre otras cosas, de definir las estrategias de comunicación para la compañía y su implementación en los veinte países de la región donde opera la marca McDonald’s.

Hacia el final de su tratamiento recibió una noticia inesperada: su amigo de trabajo, Dan, le informó que dejaba la empresa y que sería él quien ocuparía su lugar. “Aunque tuve que compartir tareas profesionales con el tratamiento del linfoma, recibí un ascenso y alcancé el puesto más alto de la empresa en mi área”, resume en el libro.

“La compañía estaba atravesando por un momento muy importante en donde había que realizar muchas definiciones. Estaban en la fase de planeamiento del próximo ciclo de crecimiento de la compañía por los siguientes tres años y yo recién había entrado en este grupo de liderazgo, y estaba empezando a enterarme cómo se daban estas discusiones y a entender cuál era mi rol en todo eso”, explica sobre el desafío que fue aceptar la nueva posición.

Los cambios no frenaron ahí. Pronto su trabajo lo llevó de Brasil a Argentina, puntualmente a Buenos Aires, donde vivió con su familia por tres años: “Estaba almorzando con el jefe de Recursos Hu-

manos. La charla iba muy bien hasta que me dijo que, para asumir el cargo, tendría que mudarme a Argentina, donde se encontraba la sede de la empresa, en algún momento del 2019”, cuenta.

Ahora, desde hace dos años y medio, vive en Uruguay. “Este fue uno de los motivos que me hizo publicar el libro en español porque hace ya cinco años que estoy fuera de Brasil. Hace cuatro que el libro está en portugués y faltaba esto, para poder compartirlo con la gente de acá”, explica.

Rutina de Hierro, de editorial Planeta, se vende a \$24.900 y está presente en Brasil, Uruguay y Argentina.

Todos los derechos autorales del libro -aquellos ingresos que le corresponden

a él- los dona a Fundación Porsaleu, una institución en Uruguay que ayuda a pacientes con linfoma y leucemia que no tienen los recursos económicos para acceder a un tratamiento adecuado.

David se sorprende por la recepción que tuvo el libro. Cuenta, entusiasmado, que mucha gente se le acerca para agradecerle por compartir su historia. “Yo creo que el libro tiene potencial de llegar a todos los países de habla hispana y también de habla portuguesa”.

Y confiesa que todavía tiene un asunto pendiente: “No sé bien cuándo, pero en algún momento voy a hacer el Ironman completo. Tengo una deuda personal con esta carrera y quiero volver a hacerla y hacerla bien”. <AP>

## Management

# Hacia un nuevo modelo de liderazgo

El cambio en el modelo de negocios que están viviendo muchas empresas con la transformación digital requiere de líderes que estén a la altura. Cómo desarrollarlos. El caso del Grupo Perez Companc y Quilmes.

Transformación digital, irrupción de la inteligencia artificial, eficiencia, estructuras más horizontales... Cada uno de estos conceptos -y varios más- es un cambio al cual las empresas tuvieron que adaptarse en los últimos años y que, en muchos casos, les significó un reformulación de su modelo de negocio.

Así lo confirman consultoras de management y recursos humanos y las mismas empresas que cuentan sus experiencias y sus avances una y otra vez. De lo que quizá no se habla tanto es de la ‘cocina’, el detrás de escena que permitió la transformación y que incluyó, como no podía ser de otra manera, un profundo trabajo de preparación de sus líderes para ‘liderar’ -valga la redundancia- semejantes cambios.

Esa fue la tarea que encararon tanto el Grupo Perez Companc como Cervecería y Maltería Quilmes hace unos años cuando decidieron utilizar Hogan, una reconocida herramienta que usan las grandes organizaciones a nivel mundial de evaluación de la personalidad con base cien-



tífica. A la Argentina la trajo la consultora de recursos humanos, Compass Latam, firma que en 2024 cumple 15 años de trayectoria.

Pero, por qué estas dos reconocidas compañías eligieron Hogan y cómo la utilizaron. “Las organizaciones están teniendo un enfoque nuevo en cuanto al liderazgo que pone a las personas en el centro y para hacer eso tenés que tener líderes que acompañen, que estén a la altura. Y eso requiere un cambio muy importante”, grafica Laura Onega, gerente general de Compass.

La experta cuenta que este cambio hace que a los líderes cada vez se los exija más y lo que se pide tiene que ver con un liderazgo más cercano, más empático, más humilde. “Es un liderazgo que parte de reconocer a su gente, de ponerla primero y después que aparezca el líder”, suma la especialista, que reconoce que a algunas empresas les está costando más que a otras, pero es un gran desafío para

todas que deben compatibilizar la estructura jerárquica que tiene una razón de ser con esta nueva tendencia. “Es clave que los roles estén bien definidos, que haya transparencia y apertura a la comunicación. Y especialmente coherencia. Hoy las nuevas generaciones les piden a sus jefes que no les pidan lo que ellos mismo no hacen”, remarca Onega.

De visita en Buenos Aires, Ryan Sherman, Chief Science Officer de Hogan Assessment System, enumera lo que hoy se les pide a los líderes: “Que digan lo que hay que hacer, que cuide a la gente, que esté interesado en lo que hace, que sepa del negocio, que puedan revisar malas decisiones, que sea íntegro, que cumpla con la palabra y que tenga visión de futuro. Hoy las nuevas generaciones quiere líderes que los inspiren”.

Pablo Maison, director de Recursos Humanos del Grupo Perez Compac, ingresó al holding hace cinco años luego de una larga carrera en Unilever, justamen-

te para liderar la transformación desde su capital humano. Él no conocía la herramienta cuando entró a la empresa –reconoce- y explica que lo que lo sorprendió es “que te da datos científicos de los rasgos de las personas. Incluso, estos datos son muy buenos antes de entrar a un modelo de coaching porque te da elementos muy concretos de dónde tenés que trabajar y científicamente comprobados”.

El experto en crear equipos señala que las empresas más modernas han tenido una gran evolución en este aspecto. “Salir de la idea del psicotécnico para usar herramientas que no son tan invasivas desde el punto de vista psicológico es una gran avance. Hoy se va más a este tipo de herramientas que te miden el hoy, el aquí y ahora, los rasgos de personalidad que es lo que verdaderamente importa y no tu creación psicológica infantil. Hogan es una herramienta de desarrollo y no de evaluación”, detalla.

#### Un análisis científico de los líderes

“Hogan es una herramienta líder en el mundo en lo que tiene que ver con el análisis de la personalidad con alto grado de validez científica lo que hace que marque un rumbo muy claro en los procesos. No es lo que a mí me parece, como yo creo que soy. Y es tan importante porque te permite predecir la performance de la persona”, define Onega.

El proceso se hace a través de un assessment online que contesta cada persona y tiene tres cuestionarios principales, dos que tiene que ver con reputación, uno relacionado al lado

brillante de la personalidad, la fortaleza de la persona -la estabilidad emocional, la sociabilidad, la curiosidad y el otro al lado oscuro, los descarriladores -así lo llama Hogan-, los compartimientos disfuncionales que aparecen cuando una persona está bajo presión o estrés laboral o una situación particular, por ejemplo, aburrido. “En ocasiones un descarrilador puede ser una fortaleza que puede tornarse en debilidad”, asegura Sherman y ejemplifica: “Un líder que asume más de lo que puede. Esto puede llevar a decepciones por parte de su equipo. Quizá lo que puede hacer es preguntarles si pueden asumir un nuevo proyecto”.

Otros ejemplos: el que se vuelve arrogante, el que se mete para adentro, el que es arriesgado, cauteloso, perfeccionista. “Esto está medido como el riesgo que podés llegar a tener cuando tenés alguno de estos comportamientos con alto puntaje”, explica la referente de Compass.

El último cuestionario tiene que ver con los valores, los intereses, las motivaciones. Las tres cosas dan una mirada muy integral de la personalidad. “No hay puntajes buenos o malos o perfiles buenos o malos. Todo depende para qué, el contexto, la cultura de la empresa y es muy interesante cómo se interrelacionan las escalas: tus fortalezas con tus descarriladores y con tus valores”, aclara.

### Cómo el Grupo Perez Compac se preparó para crecer

Hace cinco años, cuando Maison ingresó al Grupo, este vivía una profunda transformación. “Teníamos un equipo de liderazgo en el holding que necesitaba hacer un reseteo, teníamos que entender cuáles eran las áreas de desarrollo de todos los directores”, explica.

Hogan ya se usaba como herramienta en la organización y Maison, cuando la conoció, quedó muy sorprendido. “Me encantó, me pareció súper robusta técnicamente y la implementamos en todo el comité ejecutivo del holding en aquel momento y con quienes estaban debajo, en el segundo nivel, para entender sus potencialidades”, cuenta.

“Cuando uno tiene un plan de negocios y objetivos de negocio muy ambiciosos, siempre se trata de entender cuáles son los gaps que tenés desde el liderazgo para llegar a esos objetivos. No es lo mismo administrar una cia en el presente que querer llevar esa compañía a otro lugar en términos de crecimiento, rentabilidad, market share”, agrega.

Maison cuenta que para usar Hogan lo primero que hay que hacer es fijar el objetivo, por qué la usás, y les das a la consultora un brief de qué es lo que querés analizar en esos líderes.

En el caso de Perez Compac tenían por delante la construcción del grupo, hasta ahí venían trabajando como empresas separadas. “El nuevo modelo, el modelo grupo implicaba ayudar a gestionar a todas las compañías –Pecom, Molinos, Molinos Agro, Conuar y Goyaike-, ayudarlas a trabajar juntas, comprar negocios, vender otros... Y todo eso requería de mirada estratégica y transformación”, comenta el número uno de Recursos Humanos que

### La transformación de Quilmes

En el caso de Cervecería y Maltería Quilmes comenzaron a usar Hogan hace más de cuatro años como parte de una estrategia de desarrollo.

En ese momento la empresa había comenzado un importante proceso de transformación digital. El objetivo: dejar de ser una empresa unidireccional para convertirse en una plataforma de marcas. Justamente para ello desarrollaron dos marcas muy fuertes: BEES, para el negocio BtB, y TaDá, la marca de venta directa al consumidor. De esta forma, las dos marcas digitales se combinan con todo su portafolio de marcas físicas.

De ahí que los desafíos de la empresa en cuanto a aprendizaje y desarrollo eran muy importantes y decidieron incorporar la herramienta en sus procesos de desarrollo de liderazgo, al principio solo para directores, pero lo fueron extendiendo a otros niveles. “Hogan es una herramienta que nos permite conocernos más, no solo en las habilida-

**“Hoy es clave que los roles estén bien definidos, que haya transparencia y apertura a la comunicación”**

Laura Onega, gerente general de Compass Latam.

des que tiene cada uno, sino también en la tendencia del comportamiento, las motivaciones y desafíos que nos podemos llegar a encontrar”, explica Érica Zamora, vicepresidente de Gente de Cervecería y Maltería Quilmes.

La líder del área señala que Hogan les brinda información sobre la parte cognitiva de la persona, “tanto la parte visible como la parte de la personalidad que no se ve, también se enfoca en la parte motivacional, que es clave para entender que es lo que necesitan y quieren las personas”. “Hoy alguien que realizó Hogan, puede identificar de forma más fácil los posibles desafíos a la hora de querer desarrollarse en algún rol específico y también puede detectar esas habilidades que lo ayuden a alcanzar sus objetivos. <AP> J.M.

se hizo la pregunta: con qué stock de capacidades contamos y cómo las desarrollamos.

“Teníamos que ver dónde nos apretaba el zapato en cuanto al liderazgo y, con Hogan, no solo podés hacer el diagnóstico, sino que también te da los posibles planes de acción”, explica.

Por otro lado, la herramienta te permite –dice Maison- combinar los resultados del equipo para ver cómo compensar fortalezas de unos líderes con las de otros.

“Es una metodología muy profunda, no es un test básico de personalidad.

Los descarriladores para mí fueron un hallazgo porque, generalmente cuando haces estos assessment, ves a las personas en condiciones normales. Pero, qué aspectos de tu personalidad salen negativamente en momentos de estrés o presión”, señala el ejecutivo.



Ilustración: Francisco Marotta

Expectativas

# Se necesitan más que buenas intenciones

El efecto del cepo en el resto de las variables es uno de los temas que más inquieta a los analistas. Y como su final aun es una incógnita, la volatilidad será moneda corriente en los próximos meses. Los drivers a monitorear.

Por *Mónica Fernández*

La hoja de cálculo de la economía argentina 2025 tiene varias proyecciones escritas en el Presupuesto 2025 y muchas páginas aún en blanco. De cómo se logren cumplir las primeras y cómo se completen las segundas dependerá, en buena medida, el recorrido de los activos argentinos en los próximos meses, después de haber anotado impor-

tantes avances desde la asunción del presidente Javier Milei.

Mientras 2024 juega su último trimestre mostrando desde el Gobierno como cartas ganadoras el control de distintas variables que venían desbocadas -gasto público, emisión, inflación- los inversores -tanto los que tienen que decidir nuevos negocios como los que mueven sus fichas en el mercado de capitales- esperan ver más para avanzar un escalón.

Fueron “buenas cartas”. Esperadas, necesarias y valoradas. Resultaron ser los motores detrás de la baja del riesgo país que logró perforar los 1.000 pb desde 1.900 de diciembre 2023; la suba en el precio de bonos y acciones argentinas y la tranquilidad cambiaria.

El crecimiento de los últimos años del Mercado de Capitales se profundizó en los últimos 24 meses. “En el primer semestre 2024, las cuentas comitentes abiertas en Caja de Valores, depositaria de Grupo BYMA, crecieron un 87 por ciento. Durante enero-junio de este año registramos que algunos indicadores ya superaron los totales del primer semestre 2023”, asegura Gonzalo Pascual Merlo, CEO de BYMA.

La contracara: la economía argentina caerá 3,8 por ciento este año, según la estimación del propio Gobierno plasmada en el Presupuesto Nacional 2025; el consumo tuvo su peor contracción en 4 años, retrayéndose 22 por ciento en septiembre -los analistas destacan que la comparación es versus el pico del

plan platita- y la desaceleración de la inflación estaría encontrando resistencia para ir mucho más abajo del 4 por ciento en los próximos meses –aunque el Presupuesto presentado en septiembre estima esta variable en 104,4% para todo 2024, lo cual deja apenas 1,2% mensual al IPC para cumplir el guarismo y la acumulación de reservas no lleva el ritmo deseable. Para 2025 la inflación proyectada en el Presupuesto es de 18,3 por ciento anual.

¿Qué escenarios barajan los expertos y qué recorrido podría esperarse de los activos argentinos? ¿Qué drivers son los que van a mover nuevamente la aguja después de los primeros meses de gestión que fueron acompañados por subas de 80 por ciento y 60 por ciento promedio en acciones y bonos soberanos?

“El escenario es dinámico”, aseguran los analistas. Es que el frente cambiario, que en diciembre de 2023 se perfilaba como un asunto a resolver durante los primeros meses de la gestión, hoy es la principal incógnita. Este factor hace que sea muy difícil proyectar el resto de las variables económicas.

### Proyecciones

“Las proyecciones para el año próximo son positivas, entendiendo que se esperan medidas de flexibilización y apertura que podrían promover mayor acceso de los argentinos al mundo de las inversiones, al mismo tiempo que se podría gestar una mayor llegada de inversores extranjeros al país, lo cual se traduce de manera directa en mayor financiamiento y empleo para nuestra sociedad”, señala Pascual Merlo.

Por su lado, Juan Manuel Franco, economista jefe de Grupo SBS, es contundente: “El mercado mira como principal driver el grado de normalización económica que pueda llegar a alcanzar el Gobierno. Con eso en mente, creemos que si bien es ponderada positivamente la actitud con respecto a mantener el superávit fiscal, el ojo en el corto plazo está en el sector externo, ya que si bien el BCRA sorprendió –viene comprando en el MULC cuando es estacionalmente vendedor en esta época del año-, no es menos cierto

que los controles de cambios persisten, pese a flexibilizaciones en el pago de importaciones”.

“Por ello, lo que sigue siendo clave para el mercado es cuándo levantará el Gobierno la mayor parte de los controles hoy vigentes. Creemos que remover estos controles es clave no sólo por la dinámica beneficiosa que consideramos tendría a mediano plazo, sino por la con-

La cuestión cambiaria es la que más interrogantes genera, y es fundamental para el crecimiento y normalización de la economía. Sin crecimiento, o perspectivas claras de cuándo y en qué magnitud llegará, no hay inversores ni empresas que hundan sus pies en el plato.

La proyección anotada en el Presupuesto de un crecimiento de 5 por ciento anual para los próximos 3 años es a

## El escenario es dinámico con el frente cambiario como la principal incógnita que dificulta las proyecciones.

tendencia en cuanto a la señal de que el Gobierno está decidido a normalizar la macro. Consideramos que estos aún no se remueven dado el efecto inflacionario inicial que tendría la medida, en un contexto en que es claro que el Gobierno apuesta por la desinflación de cara a las legislativas 2025”, enfatiza Franco.

los ojos de los inversores, eso: una proyección. Puede conseguirse o no.

“El Gobierno mantiene su plan económico sin cambios, enfocado en sostener el superávit fiscal y en un crawling peg de 2 por ciento con control de cambios, y sigue priorizando bajar la inflación por sobre la normalización del



Juan Pablo Franco, de Grupo SBS.



Pedro Morini de PPI.

mercado cambiario”, remarca Cohen Aliados Financieros en su análisis. “A pesar de la notable mejora que tuvo en los primeros cinco meses del año, la combinación de dólar blend con aumento de pagos de importaciones y sin ingreso de capitales presiona sobre las reservas internacionales netas que volvieron a terreno negativo, tendencia que se agudizaría en los próximos meses. Para mantener la estrategia, el Gobierno necesita de financiamiento y para lograr esto, creemos que necesita liberalizar el mercado cambiario”, subrayan.

### Cepo al centro

Las miradas están puestas en cuándo y cómo se va a levantar el cepo. La brecha cambiaria se encontraba -al cierre de esta edición- por debajo del 20 por ciento (uno de sus niveles más bajos) y la baja de tasas de referencia por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos, que naturalmente debilitan al dólar frente a otras monedas, era leída por muchos como una oportunidad para seguir aflojando el cepo. Un viento de cola del sector externo que nunca viene mal a la Argentina.

Para 2025, la proyección oficial volca-

da al presupuesto es que el tipo de cambio oficial se ubique en \$ 1207, con una devaluación del 18,3 por ciento, en línea con la inflación proyectada en la Ley.

Para los analistas el cuándo y el cómo del tema cambiario son muy importantes, y es lo que hará que el desenlace sea exitoso.

“La decisión de la FED de recortar las tasas en 50 puntos básicos es crucial para la Argentina, sobre todo si tenemos en cuenta los vencimientos en dólares que deberá afrontar el año próximo”, dice José Echagüe, jefe de Estrategia de Consultatio. “La baja de tasas internacionales favorece el acceso a financiamiento voluntario, que será potencialmente más simple”, agrega.

Ahora la gran pregunta es si el Gobierno prioriza levantar el cepo y unificar el tipo de cambio de manera sorpresiva o si esperará hasta después de las elecciones de medio término, se pregunta Echagüe y responde: “Lo cierto es que dilatar la salida del cepo implica menor crecimiento en el mediano / largo plazo y dificulta la acumulación sostenida de reservas. Es probable, desde nuestra mirada, que el Gobierno continúe con una política de levantamiento

gradual de restricciones antes de una unificación del tipo de cambio”.

Quedan tantos interrogantes en el frente, que prudencia es una palabra que refleja muy bien el sentimiento que quieren transmitir la mayoría de los analistas. En ese sentido, Mateo Reschini, Head of Research de Inviu es muy claro: “El tipo de cambio viene apreciándose con fuerza y, mientras tanto, el BCRA continúa las ventas en el MEP. Realmente creemos que estamos llegando a niveles en los que dudamos acerca de recomendar ingresar fuerte a posiciones de tasas en pesos esperando conseguir las mismas en dólares. En lo que respecta a ese trade, creemos que es más prudente mantener cierta posición dolarizada en el margen mientras se continúa con el carry en pesos”.

### Monitorear las reservas

Pilar Tavella, Head of Research en Balanz, avanza en desgranar también los drivers detrás de las reacciones -positivas o negativas- del mercado durante los próximos meses. “Hoy el foco del mercado de bonos está en la evolución de las reservas y las posibilidades de un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Si bien el ancla fiscal se mantiene sólida y el Banco Central logró acumular reservas en el primer semestre, desde julio que entraron en terreno negativo, y las perspectivas no son alentadoras para lo que queda del año”.

La menor acumulación de divisas tienen dos lecturas, o mejor dicho, hay dos líneas que confluyen. Por un lado, ya pasó la época de mayor oferta de divisas por parte de los exportadores del sector agropecuario y, además, aumenta la demanda de dólares para el pago de importaciones.

“Todo esto en un contexto en el que el tipo de cambio real multilateral ya se encuentra en niveles de 2017, si bien sigue habiendo señales positivas respecto del programa fiscal con el proyecto de presupuesto de 2025, de los pagos por adelantado de intereses que vencen en enero, y el sostenimiento del veto”, dice la especialista de Balanz.

Por otro lado, “el programa monetario

y cambiario actual genera incertidumbre respecto de la capacidad de la economía de acumular reservas de manera que aumente la capacidad de repago de la deuda en moneda dura”, advierte Tavella. En esa línea hay una luz amarilla: solo en 2025, la Argentina deberá pagar el equivalente a U\$S 8.900 millones en concepto de capital e interés.

### Inversiones a mediano y largo plazo

Las preferencias de los analistas respecto a los activos para sumar al portafolio de inversiones de cara a los últimos meses de 2024 y el arranque de 2025, depende mucho de sus expectativas respecto del devenir de las principales variables macroeconómicas. Es decir, de si ven la inflación desacelerando fuertemente o estancada, si ven cercano un acuerdo con el FMI. En fin, cada mirada y cada recomendación está cruzada por una proyección de la Argentina 2025 que hoy no resulta tan simple descifrar.

“Para el mediano a largo plazo preferimos la curva CER”, dice Tavelli de Balanz y argumenta, “si bien hacer carry con las Lecap es una buena estrategia en el corto, para posiciones más largas preferimos bonos indexados para mejorar la cobertura en caso de cambios en el programa monetario y cambiario”.

Reschini, de Inviu, ve oportunidades de mediano y largo plazo siendo selectivos. “En este momento dadas las subas del equity, creemos que los bonos representan una mejor relación riesgo-retorno y nos inclinamos por el GD35 por su mayor plazo y ausencia de amortizaciones en los próximos pagos. Sin embargo, esto no significa que no veamos valor en el equity sino todo lo opuesto”.

Desde PPI, Pedro Morini, su Strategy team leader arma estrategias: “Como en cualquier armado de cartera tenemos que considerar el nivel de riesgo que estamos dispuestos a asumir. A pesar del tremendo rally de la deuda soberana de los últimos dos meses, vemos que todavía hay oportunidades para sumar a la cartera algo de bonos soberanos pero con cautela. Si bien los fundamentals locales que llevaron a los bonos hasta estos niveles siguen consolidándose - las compras de reservas del BCRA en octu-

bre fueron récord y la dinámica de noviembre es positiva, mejores datos de inflación a lo esperado, el éxito del blanqueo, entre otros- creemos que es prudente bajar un poco de exposición de cara a lo que puede ser un incremento de la volatilidad tanto por motivos externos, como debido a lo que puede ser una pausa en el rally motivada por una toma de ganancia de algunos jugadores”.

El experto suma en este sentido: “Vamos bien sumar algo de bonos soberanos y bopreales - bonos del BCRA de menor plazo de vencimiento-. En concreto, el Bopreal Serie 1-B (BPOB7) y el bono soberano GD35 podría ser una buena dupla para seguir apostando a la normalización de la deuda argentina y la compresión del riesgo país, que ya alcanzó los niveles prepaso 2019 al quebrar la barrera de los 900 puntos básicos”.

Al enfocarse en los perfiles del inversor, Morini analiza: “Encontrar buenas

bien el punto de partida del CCL puede considerarse bajo, creemos que el Ejecutivo tiene poder de fuego para mantener a raya los dólares financieros en el corto plazo”, explica.

El experto de PPI señala que el dato de inflación de septiembre de 3,5%, la inflación estimada para octubre inferior al 3%, sumado a la inflación mayorista al 2% (moviéndose a la misma velocidad que el crawling peg) suscitaban que los instrumentos a tasa fija tuvieron un rally impresionante en octubre. “En sintonía con estos movimientos, el BCRA encaró un nuevo ciclo de baja de tasas. Por un lado, a mediados del mes pasado, el Banco Central subió el ratio de encajes mínimos a Cuentas Remuneradas de 15% a 20%, lo que redujo el límite disponible para ser invertido, impactando en los rendimientos de los fondos de Money Market. Por otro, también habilitó a bancos a dar caución. De esta manera se

## En estos tiempos, prudencia es la palabra preferida por los analistas financieros.

oportunidades en la deuda corporativa se tornó más difícil luego de la fuerte compresión de rendimientos que vimos desde septiembre, ya que buena parte del flujo de fondos frescos por el blanqueo se volcó en este segmento. Por lo tanto, debemos ponernos selectivos para encontrar una buena relación riesgo/retorno en estos créditos. Igualmente, todavía existen oportunidades en el rango de tasa del 8/9%, rendimiento más que suficiente para ganarle a la inflación en dólares, pero quizás no tan atractiva para aquellos que busquen maximizar rendimiento. Para este segmento, vemos como buena alternativa Obligaciones Negociables de YPF 2031 (YMCXO) y de Telecom 2031 (TLCMO), ambas opciones presentando TIR de 8,5% y 8,3%, respectivamente.

En cambio, para perfiles con menor aversión al riesgo, Morini analiza otras opciones: “Entendemos que hay espacio para abrir posiciones de carry trade. Sin

topeo la tasa de caución en función de la tasa LEFI. Por otra parte, la semana pasada el BCRA dispuso una reducción del 5% en la tasa de política monetaria (LEFI) y la de pases activos, llevando ambas al 35% (TNA)”, analiza y concluye: “Con esto en mente, al analizar las oportunidades dentro del universo de deuda en pesos, la pregunta es si los instrumentos a tasa fija ya quedaron ‘caros’ en estos niveles o si no tiene más sentido posicionarse en la curva de bonos CER, que hoy ofrece tasas reales atractivas. Una buena forma de analizarlo es mirando la inflación implícita entre ambas curvas, la cual indica que el mercado espera una inflación promedio en torno a 2,4% para los meses que restan de 2024, y cercana al 2% para el promedio de 2025. Así, para posiciones en pesos, es sensato diversificar entre ambos segmentos”.

Es así repetida historia de la Argentina, país que cíclicamente nos tiene acostumbrados a las turbulencias. <AP>



## La tecnología, parte de la seducción para la vuelta a las oficinas

El 83 por ciento de los CEO estima que el trabajo será full presencial dentro de los próximos tres años. Herramientas inmersivas y el concepto de “reuniones con propósito”, algunas de las estrategias que llevan adelante las empresas para convencer a una mayoría de empleados que no quiere regresar a los lugares de trabajo.

Por Waler Duer

En la oficina, de lunes a viernes. Esa premisa, que hoy parece un concepto antediluviano, fue promovida por nada menos que una de las empresas que más hizo en la historia por impulsar la vida digital: Amazon, que convocó a todos sus empleados a sus oficinas a partir de enero de 2025. “Antes de la pandemia no se daba por hecho que la gente pudiera teletrabajar dos días a la semana y eso también será así en el futuro”, declaró su CEO, Andy Jassy.

No se trata de un hecho aislado. Según datos de la empresa Ricoh, el 66 por ciento de los tomadores de decisión considera rediseñar los espacios físicos dentro de las compañías para adaptar-

los a entornos de trabajo híbrido. Y el KPMG CEO Outlook 2024 afirma que el 83 por ciento de los líderes de empresas espera un retorno total a la oficina dentro de los próximos tres años.

“Damos servicio 7X24, con impacto en los clientes y en la economía, y notábamos en las encuestas regionales de clima varias oportunidades de mejora en la comunicación entre equipos”, dice Gabriela Smud, directora de Recursos Humanos de Fiserv, proveedor de soluciones de pago. “El modelo presencial impulsa esto: logramos mejores resultados trabajando juntos”. A nivel global, la empresa decidió regresar a la presencialidad y hoy sus prioridades están puestas en garantizar una transición exitosa. Además de reacondicionar el

lugar, con espacios de trabajo colaborativo y salas de reuniones, lanzaron la app Club Fiserv, que reembolsa los gastos de almuerzo en una serie de comercios adheridos y que ya es utilizada por 787 de los 885 empleados.

Martín Piantoni, CEO de la desarrolladora inmobiliaria Alton, asegura que “la zona del Microcentro ya alcanzó el 65 por ciento del movimiento de personas en relación a la situación prepandemia”. Para el ejecutivo, se trata de una situación natural. “La gente es más eficiente en un lugar donde tiene a su alcance todo lo que requiere y, además, necesita relaciones sociales e interacción cara a cara con sus colegas”, dice.

“La gran mayoría de las empresas que nos contactan, nos consultan siempre

## Lo que ellos quieren

Más allá de las tendencias, los trabajadores se mantienen bastante firmes en su postura remota. Una encuesta de Deel y Opinaia detectó que:

+80%

de los contratos generados por Deel corresponden a posiciones remotas.

70%

de los latinoamericanos que trabajan de forma presencial desearían hacerlo en remoto.

81%

de los argentinos considera que la modalidad de trabajo ideal es la híbrida o la remota.

72%

de los argentinos que trabaja híbrido prefiere continuar así.

si hay algún mecanismo que permite que el uso de los beneficios se acote a las inmediaciones de la oficina”, resalta Luis Ariel Peralta Aliano, CCO de Kuru, plataforma de autorización inteligente de pagos. “La idea es mejorar la propuesta de valor del colaborador presencial”, agrega. Entre otros beneficios, se ofrecen almuerzos en locales gastronómicos cercanos, servicios de movilidad para ir o volver de la oficina o gimnasios gratuitos en las inmediaciones de la empresa.

### El ping pong no alcanza

La voluntad de las empresas contrasta con las pocas ganas que tienen los empleados de volver. ¿Cómo seducirlos? Por lo pronto, parece haber dos ejes: tecnología de avanzada y la existencia de un propósito para trasladarse hasta la oficina.

“Para incentivar el retorno las empresas deben enfocar sus inversiones en salas inmersivas, interactivas e inteligentes imposibles de reproducir para las personas en su ámbito doméstico”, indica Fernando Riedel, especialista en voz y colaboración de Cirion Technologies. “La gente va a volver porque tiene una pantalla de 29x9 o porque puede realizar una conferencia multipartita con colegas en distintos puntos del mundo con la máxima calidad, no porque haya juegos para distraerse o se realice algún encuentro semanal para hacer cata de vinos”, sentencia.

“La gente no elige viajar dos o tres horas por día hacia su oficina para usar una mesa de ping pong o compartir una cafetería”, apunta, en línea, Gustavo Guaragna, CEO de Snoop

Consulting. “Los motivos que atraen a la gente a la oficina son los líderes, los proyectos, la comunidad y las relaciones personales”, enumera.

“Las salas de colaboración inteligente habilitan el intercambio fácil de contenido y la colaboración simultánea entre todos los participantes de la reunión”, describe Mariela Gregorio, gerente de Ricoh Argentina, especializada en este tipo de soluciones. “Para los modelos híbridos, las salas de videoconferencia permiten comunicación fluida y una buena calidad de video, imágenes, audio, pizarras interactivas y contenido que se comparte, todo en tiempo real y para todos los participantes, sin importar dónde estén”. Para romper el modelo de “en casa de herrero, cuchillo de palo”, la empresa remodeló sus propias salas. Además, por estos días se inaugu-

ra el RIL (Ricoh Innovation Lounge): un espacio de cocreación con clientes.

### No lo espero en mi escritorio

Algo queda claro: los empleados estarían regresando a una oficina muy diferente a la que dejaron cuando parecía que el teletrabajo ganaba la partida.

“El modelo de un escritorio fijo por persona ya no es una práctica habitual, debido a que se sobredimensiona el espacio, el mantenimiento genera más gastos y no se adapta a las necesidades de quienes asisten: las oficinas físicas requieren un replanteo en función de las experiencias de las personas y deben promover espacios colaborativos y flexibles”, indica Natalia Castro, people experience expert de la desarrolladora de soluciones tecnológicas Ingenia. “Por ejemplo, empresas con equipos grandes



Natalia Jiménez,  
directora regional  
de Deel.

**Claudio Doller**, socio internacional de BDO en Argentina.



y oficinas pequeñas pueden recurrir a sistemas de reserva de espacios de trabajo para favorecer la flexibilidad”. La experta también destaca la elección de dispositivos de vanguardia, los aspectos ergonómicos y sonoros para las reuniones híbridas y los espacios que fomentan el juego y la interacción social en las oficinas como elementos de seducción.

“Establecimos un modelo donde la presencialidad se da a partir de un propósito: reuniones con clientes, capacitaciones, jornadas de trabajo en equipo o encuentros vinculados a lo social”, cuenta Claudio Doller, socio internacional de BDO en Argentina. A partir de esta idea, la consultora reformuló sus espacios, privilegiando las salas de reunión por sobre las oficinas privadas o los puestos individuales. “Impulsamos un sistema de reservas para garantizar un lugar para todos”, explica. Se implementó además un sistema de asistencia remota para conferencias virtuales en las tres salas principales de la planta para mejorar la experiencia de los colaboradores al momento de hostear un evento virtual o híbrido, o realizar reuniones con colaboradores remotos. El 90 por ciento de los 900 empleados trabaja de manera híbrida. “Hasta el momento, los resultados fueron más que favorables”, asegura Doller.

“La oficina ya no se percibe como un lugar de control, sino como un espacio de innovación y encuentro, de espacio de

trabajo con propósito”, afirma Mariano Beltrán, director de Recursos Humanos de Schneider Electric. La empresa cuenta con un Innovation Hub de puertas abiertas para que los colaboradores presenten las soluciones a los clientes y un Laboratorio de Acción, para impulsar la productividad y la creatividad, a través de la comodidad y la colaboración entre equipos. “No medimos el tiempo que nuestros colaboradores están en la oficina: creamos las condiciones para que decidan pasarlo allí de manera voluntaria y significativa”, cuenta.

**Movimientos pendulares**

Para un lado o para el otro, muchas empresas están cambiando sus propuestas y sus modelos. En muchos casos, se consolidan formatos híbridos. En otros, el movimiento pendular va en la dirección contraria a la que ubicó en los últimos años.

“Sabemos que el trabajo remoto es muy valorado por los talentos, pero también alentamos a que la gente se encuentre, haga uso de los espacios y se los apropie, que tome dimensión de los beneficios que conlleva interactuar cara a cara”, dice Leticia Chajchir, People director de la consultora en nuevas tecnologías Endava. La compañía prioriza

el despliegue de espacios colaborativos: áreas con buena iluminación natural, abiertas e interconectadas, salas que se achican o se agrandan según la ocasión, zonas de descanso, box individuales para llamadas o espacios para realizar eventos técnicos o sociales equipados con alta tecnología.

Ingot, empresa de alquiler de cajas de seguridad privada, mantuvo siempre una dinámica presencial (en la pandemia, sólo algunos administrativos trabajaron a distancia). Su CEO, Juan Piantoni, admite que “muchas compañías que estuvieron 80 por ciento o más en remoto están volviendo a un esquema más presencial, principalmente por una cuestión de cultura y de eficiencia en el manejo de los recursos”. Aún así, la empresa va en la dirección contraria: “Estamos analizando ir a un sistema mixto: la mayor cantidad de tiempo presencial y uno o dos días en remoto, para acompañar al empleado en su economía y que aproveche mejor los tiempos de viaje”.

“Elegimos repensar el negocio asumiendo que los equipos iban a estar en adelante distribuidos, no sólo en la ciudad, sino también en el

país y en Latinoamérica y con eso aprovechar las posibilidades que nos daban como empleador para captar y retener mejor talento”, señala Guaragna. “Aprendimos que no todos los colaboradores quieren estar 100 por ciento remotos: demandan un cierto nivel de hibridez para armar equipo, conocer mejor a sus compañeros de

trabajo y generar la confianza para proyectos en conjunto”. Más allá de los espacios, la consultora especializada en tecnología apuesta a “dotar de significado, utilidad y practicidad las reuniones presenciales” que se realizan mensual para los equipos operativos y quincenales para los de liderazgo.

**La fuerza de lo híbrido**

“Nacimos remote-first y siempre contamos con la infraestructura adecuada para hacer las tareas 100 por ciento des-



**Mariano Sokal**, director de Siisa.

de cualquier parte del mundo”, dice Tomás Márquez Macri, CEO de Eureka, empresa de soluciones publicitarias adtech. “A partir de la experiencia acumulada, concluimos que se necesita dar un salto cualitativo a nivel comunicacional, que se logra en gran medida con la presencialidad y la colaboración entre los distintos equipos y ese fue uno de los principales motivos por los que decidimos implementar un modelo híbrido”.

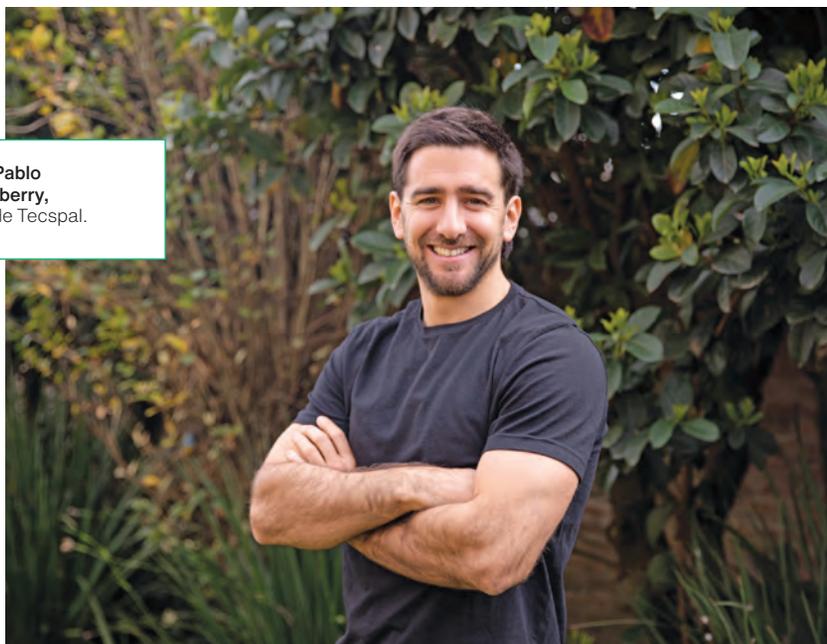
“La tendencia actual se dirige hacia una inversión equilibrada en ambos frentes: mejorar las condiciones de trabajo remoto y optimizar los espacios de oficina”, enfatiza Javier Marbec, director de mercado internacional del desarrollador de software TOTVS. En el primer grupo, identifica acciones para atraer al personal a las oficinas como la creación de espacios colaborativos flexibles, la incorporación de herramientas de videoconferencia avanzada, pantallas interactivas, y estaciones de trabajo inteligentes y un foco en la ergonomía, el descanso y el confort. Entre las inversiones para garantizar una buena experiencia en trabajo remoto destaca la provisión de laptops, monitores, auriculares de alta calidad y soluciones especializadas, la ciberseguridad, las plataformas de colaboración, los programas de desarrollo continuo en línea y los programas de bienestar físico y emocional.

“Si bien reconocemos el valor de tener oficinas bien equipadas para quienes deseen utilizarlas, nuestra mayor inversión está dirigida a potenciar el modelo remoto e híbrido. Esto no solo responde a las necesidades actuales del equipo, sino que también está alineado con nuestra visión de futuro: promover un entorno laboral flexible, adaptable y centrado en el bienestar”, describe Mariano Sokal, director de SIISA, empresa de servicios de score crediticio basado en datos.

### En defensa del teletrabajo

En medio de esta tendencia, muchas organizaciones profundizan su orientación hacia el teletrabajo. “¿Cómo vas a limitar el talento que podés contratar o fidelizar a la cercanía a la oficina física? Priorizamos a la persona que hace fit

**Juan Pablo Bordaberry,**  
CEO de Tecspal.



con la empresa, más allá de su posibilidad o no de venir a la oficina”, dice Juan Ozino Caligaris, cofundador y country manager de Nubity, empresa especializada en optimizar servicios en la nube. “Aún así, intentamos que vayan una o dos veces por semana a la oficina, a reuniones en que la presencia es un valor agregado, aunque no es una condición obligatoria: atraer al personal por la oficina ya no va más ni impacta en una mejora de la productividad”, aporta.

“Si bien no existe una modalidad ideal, es importante para atraer y retener talento escuchar lo que quiere la gente: si vamos a optar por una modalidad presencial, es clave la comunicación interna y explicar el racional detrás de esa decisión, además de planificar qué le vamos a ofrecer a ese trabajador para que siga eligiéndonos”, dice Natalia Jiménez, directora Regional de la plataforma de recursos humanos Deel para Latinoamérica habla hispana. La empresa nació remota y hoy tiene más de 4.500 trabajadores y ninguna oficina. “Alguien podría haber pensado hace un tiempo que trabajar así sería inviable, pero la tecnología nos permite ser un equipo descentralizado y contar con herramientas que ayudan a la gestión de equipos distribuidos y a cumplir nuestros objetivos sin proble-

mas”, aporta Jiménez.

“Hay rubros como el desarrollo de software, programación y servicios de TI para los que es más económico continuar contratando de forma remota: garantiza menores costos de estructura y amplía la posibilidad de capturar talento calificado en todo el mundo”, dice Juan Pablo Bordaberry, CEO de Tecspal, startup uruguaya que provee insumos de hardware para el trabajo remoto. “Además, existe mucha mano de obra calificada senior que ya cuenta con el beneficio de trabajar remoto y ante un cambio de política interna, renuncia”, agrega. Aún así, la compañía advierte una demanda creciente de videojuegos, televisores, parlantes y headsets, teclados y monitores de última generación por parte de las empresas.

La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) respalda la presunción de Bordaberry: el 41,1 por ciento de las compañías del sector está en 2024 en modalidad 100 por ciento virtual y otro 42,8 por ciento trabaja máximo dos días en la oficina. ¿Completamente presencial? Apenas el 5,1 por ciento.

Dicen que todo vuelve. Tal vez, llegó el momento de que se ponga de moda nuevamente aquello de “de casa al trabajo y del trabajo a casa”. <AP>

Franco Colapinto, la nueva figura que atrae a las marx



## Apuestas

# Potencial joven: los inversores miran al “mundo Z”

El mercado argentino da signos de su potencial y el venture capital se enfoca en las industrias del entretenimiento y del deporte para atraer a la Generación Z, un público que entiende de ese mundo.

Las industrias del deporte y de la música presentan múltiples oportunidades de inversión. Es que el boom de personajes que surgieron en escena como Bizarrap, Duki y Colapinto hizo que el venture capital se enfocara en la Generación Z, un público que -destacan- tiene mucho potencial.

Cómo atraer fondos y realizar inversiones no tradicionales fue una de las temáticas que se debatió en el Foro Argentino de Inversiones 2024 en el Palacio Liber-

tad (ex CCK). “Hoy están liderando el mercado los más jóvenes, ‘el mundo Z’. Vamos para ese lado y las cosas están cambiando. Hoy el fanático quiere saber qué está pasando con la vida de los deportistas por fuera de la cancha, les interesa más saber cómo es la vida de Colapinto o de Federico Coria, que lo que pasa en el momento del deporte. Hay que estar atentos a los emprendedores que hoy quieren hacer algo con eso”, sostuvo Mariano Zabaleta, ex top 25 del tenis

mundial y fundador de Slice Token, una plataforma que les permite a las personas invertir en jugadores de tenis y golf con el objetivo de facilitar el financiamiento de sus carreras. En este escenario de cambios es fundamental saber interpretar a las audiencias y analizar las nuevas tendencias en las industrias. En ese sentido, el auge de la tecnología atrae a marcas que buscan invertir en estos segmentos.

Esta visión de negocio se da en un contexto de crecimiento de la industria musical: mientras que a nivel global se prevé un crecimiento anual del siete por ciento; en América Latina, durante el último semestre, la industria creció un 23 por ciento.

“La oportunidad que hay vinculada a la industria musical y sobre todo a la música latina -donde el movimiento argentino tiene una gran participación en su crecimiento- es enorme. En 2017 empezamos a desarrollar ese camino con artistas como Bizarrap, Duki, Nicki Nicole. Esto abre oportunidades muy grandes vinculadas a la tecnología y a la inteligencia artificial para inversores”, sostuvo Federico Lauría, CEO de la productora y del sello discográfico Dale Play Records, que descubrió a Bizarrap



**Bizarrap y Nicki Nicole**, referentes de la Generación Z.

en sus inicios y lo impulsó en su carrera hasta darle presencia internacional.

Juan Sebastián Verón, presidente de Estudiantes de La Plata, hizo hincapié en la necesidad de profesionalizar el espacio deportivo de los clubes. En este sentido, remarcó que la tecnología y la profesionalización son pasos necesarios para que los inversores se sientan atraídos para desembarcar en los clubes de fútbol.

El exjugador de fútbol fue uno de los primeros en anunciar la intención del club de recibir capitales privados luego de la reglamentación que habilitaba la llegada de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en el fútbol (sin embargo, en septiembre de este año, el Juzgado Federal de Mercedes otorgó una medida cautelar que suspende los artículos 335° y 345° del DNU N°70/2023 que habilitaban su conformación).

“El deporte cambió y nosotros le ponemos barreras a ese cambio porque le tenemos miedo a lo que viene. Tiene que cambiar la relación que tiene el público con el deportista, eso es lo que va a hacer que venga un inversionista. Ahí hay mucho para incursionar y sobre todo desde el lado de los clubes: cómo nos podemos relacionar con los fans y los fans con los deportistas”, sostuvo Verón.

Por su parte, Lauría destacó que “el fenómeno Colapinto” está directamente relacionado con el potencial que tiene la Generación Z en Argentina: “Hablo de deportistas, de músicos, de streamers, de creadores de contenido. Argentina tiene un potencial enorme, pero creo que todavía no se dimensiona el

poder que hay”. Como ejemplo de este potencial mencionó a 9z Globant, una organización de esports de América Latina -del que Lauría es socio- que se desprende de la alianza entre 9z Team, fundado en 2018 por el streamer argentino Francisco Postiglione, y Globant.

“Es muy necesario invertir en el de-

porte para contribuir al desarrollo de la Argentina y al desarrollo social en torno a los clubes. Nosotros estamos trabajando en esa línea dentro del club y estamos próximos a cerrar algo importante que nos hace cambiar de escala como institución”, concluyó Verón. <AP> Juana Posbeyikian.

## Expansión

# La nueva conquista de Ilolay

Por Juliana Monferrán

A un año y medio de ser comprada por el grupo francés Savencia, la reconocida marca santafecina Ilolay apuesta por más: conquistar un mercado muy codiciado, Buenos Aires.

La etiqueta que nació en la cuenca lechera y es muy fuerte en Santa Fe, Corrientes, Chaco, Tucumán y alrededores quiere crecer y, para ello, apuesta a un cambio de imagen y una agresiva campaña de comunicación en medios nacionales. El foco en Buenos Aires implicaría también un aumento de la produc-

La marca de productos lácteos con 95 años de trayectoria quiere pasar a un nuevo nivel. Tras ser comprada por el grupo francés Savencia lanzó una nueva imagen para fortalecer su presencia nacional. Cuáles son sus planes.

50%

Del consumo de lácteos es en CABA y GBA

Fuente: Kantar

Diego Pistone,  
gerente General  
de Savencia.



ción para abastecer a los consumidores más demandantes.

En abril de 2023, el grupo francés que ya tenía marcas locales como Milkaut, Adler y Santa Rosa le compró a Sucesores de Alfredo Williner la etiqueta Iloley y sus activos, tres fábricas ubicadas en el corazón de la cuenca lechera por U\$S 36,9 millones. Hoy el grupo tiene en total siete plantas.

De esta forma se convirtió en el tercer grupo lácteo a nivel nacional detrás de Mastellone Hnos., dueño de La Serenísima, que tiene mucho foco en el mercado local y Saputo, con marcas como La Paulina.

Ya cuando hicieron la adquisición, el grupo liderado por Diego Pistone, un ex Molinos y PepsiCo, tenían para la marca planes ambiciosos. “Savencia tiene un proyecto nacional y lo mismo que hicimos con Milkaut vamos a hacer con Iloley, llevar la marca a otro nivel”, explicó a APERTURA el gerente general del grupo francés.

Así el gran objetivo es llegar a las góndolas de la Ciudad y el Gran Buenos Aires, un mercado donde se consume el 50 por ciento de los lácteos, pero que solo representa el 20 por ciento de las ventas de la empresa. “La oportunidad es enorme y queremos satisfacer la demanda con productos variados, nutritivos y accesibles”, señaló Pamela Blanco, directora de Marketing del grupo para Hispanoamérica.

#### Reconocimiento

##### Interior del país

De 100 personas,  
45 nombran la marca Iloley

##### En CABA y GBA

De 100 personas,  
22 la nombran

Fuente: Kantar

#### Los planes de crecimiento de Iloley

Según números que dio la especialista, Iloley ocupa el tercer lugar en la cabeza de los consumidores a nivel nacional. En el interior es más fuerte; de 100 consumidores, 45 nombran a la marca, según datos de Kantar. “En cambio, en Buenos Aires solo 22”, dice la responsable del área.

Desde el punto de vista del negocio, Pistone explica sus planes que se apalancarán en lo ya hecho con Milkaut en cuanto a inversiones en plantas para aumentar la capacidad -no dio montos- y en alianzas con socios para crecer su red de distribución, algo que La Serenísima tiene muy bien aceitado. “No es fácil llegar a clientes importantes”, señaló Pistone.

Por otro lado, la empresa también tiene planes para crecer en el negocio de exportación. Hoy, en promedio, se exporta un 25 por ciento de productos a base de leche, asegura Pistone. En su caso, venden al exterior productos con valor agregado, especialmente quesos.

“La cuenca argentina va a ganar relevancia”, recalca el número uno de la com-

pañía, quien asegura que las condiciones de la zona y la cultura láctea la hacen especialmente importante.

En cuanto a por qué hacen esta apuesta en un año complicado para el consumo, el ejecutivo señaló que “la caída de consumo no es coyuntural, la erosión de consumo no es algo de este año”. Según Pistone la caída en el sector lácteo es de un 7 u 8 por ciento, algo menos que la caída del consumo en general que llega a un 20 por ciento.

“Claramente, si la Argentina se normaliza desde el punto de vista económico ayuda a la normalización de los negocios. Es muy difícil expandir el negocio internacional, por ejemplo, cuando hay restricciones”, sumó.

Sin embargo, el líder también trajo a la charla otro factor con el que el sector tiene que lidiar: el cambio climático. “La Argentina está mejor preparada para este reto que otros países”, aseguró.

#### La nueva imagen de Iloley

Desde el punto de vista de la imagen de la marca, Iloley trabajó en un cambio para asumir el reto de la expansión. “Si bien tiene una gran trayectoria y nadie desconoce la marca, queremos ir más allá”, explicó Blanco, quien aseguró que en Savencia trabajan mucho con la narrativa de las marcas.

“Nos preguntamos qué historia podíamos contar para interpelar al consumidor, una historia que diferencia a Iloley de lo que dicen las otras firmas del sector y encontramos que el nombre de la marca nace de una leyenda, es una flor mágica”, sumó.

Así, le pidieron a Hernán Casciari que reescriba la leyenda en una versión “más cálida, más suave, más láctea”, como dijo el mismo autor a quien le gusta interpretar historias de otros, en este caso el de una flor que nos ayuda a ser generosos.

“Queremos entrar en los hogares remadores, las que salen a buscar lo mejor para sus familias. Queremos reconocer la perseverancia”, explicó Blanco.

La campaña con la nueva imagen ya tiene su espacio en el programa de Susana Giménez y se verá de manera agresiva en la vía pública, incluso en colectivos de la Ciudad. <AP>

Draft

María del Carmen Giorello

Gerente de Marketing y Trade de Marfrig

# Tendencias con tradición

Con marcas emblemáticas como Paty, Vienissima, Good Mark, Sadia y Green Life, la empresa trabaja con la misión de ser salvavidas para los hogares.



Muchas veces, cuando el tiempo apremia, las soluciones que están al alcance de la mano son las mejores. Marfrig Global Foods comparte esa idea y no duda en presentarse como un salvavidas para los hogares argentinos en términos de nutrición saludable. Lo hace de la mano de marcas emblemáticas como Paty, Vienissima, Good Mark y Sadia y de otras que van construyendo su camino como Green Life. Y, fundamentalmente, lo hace respetando la tradición de productos icónicos y abriendo paso a las nuevas tendencias alimenticias. “Somos tu salvavidas en el camino. No somos tu destino final. Nuestras marcas acompañan; están en los momentos felices y en los tristes, porque en ese momento aparece, por ejemplo, un Paty con provolone... Somos los principales proveedores mundiales de McDonald’s y ese es un sello de calidad. Y si no te alcanza para comer en McDonald’s..., lo hacés en casa. Si necesitás cuidarte y no podés ir a la verdulería, tenés la espinaca de Green Life... Tenés las frutas congeladas para el desayuno saludable y las salchichas para hacerte un pancho”, detalla María del Carmen Giorello, gerente de Marketing y Trade de la empresa. Marfrig confía en la fuerza de sus marcas, en el lugar que con el paso de los años han ganado en la mesa de los argentinos. “Son génericos en su categoría, como

lo es Paty, que sigue siendo la marca que representa a las hamburguesas; genéricos desde el top of mind, como Vienissima en salchichas y marcas icónicas desde una experiencia positiva del cliente como es Goodmark, que es sinónimo de calidad premium”, explica. Menciona a otros integrantes de la familia, “marcas que son nuevas dentro del retail, pero que tienen una gran trayectoria de 80 años como Sadia. También tenemos a Green Life, que desde 2019 la lanzamos dentro del retail y no para de crecer, no solo en share, sino también en awareness de marca”. El trabajo de marketing im-

pone desafíos que obligan a hacer equilibrio entre las tradiciones y los cambios generacionales. “Paty nunca dejó de ser líder. Tiene tradición y un consumidor que la respeta porque es una marca amistosa. Si querés atraer a los jóvenes, tendrías que ser un poco más transgresor, pero en realidad no, porque está la familia atrás que sostiene a esa marca. Hay un recuerdo, una experiencia muy positiva de los padres con relación a esa marca que es muy fuerte. Ahí es donde la estrategia se hace difícil, más que nada porque las nuevas generaciones vienen a romper paradigmas”, cuenta Giorello.

Esos viejos modelos que tambalean obligan a prestarles atención a las distintas audiencias y a sus necesidades. La responsable de Marketing resalta la importancia de “aprender a escuchar, a sentir al consumidor”. Se trata de levantar la mirada y observar cómo surgen instrumentos que expresan las inquietudes de nuevos sectores de clientes. El streaming es uno de ellos y por eso la empresa desembarcó en Olga, el canal de Migue Granados, que condujo “al rejuvenecimiento de la marca sabiendo que a veces tenés que salirte de donde estabas e innovar”. Giorello invita a “dejar de leer los datos sin poner el corazón y la pasión. Hoy soy Paty, soy Vienissima, soy Green Life, soy Sadia... nuestros productos están siempre para ayudar, para acompañar. Y para innovar. Hace poco sacamos el Paty de casa, que no tiene el gusto del Paty clásico, tiene el gusto de la hamburguesa de tu casa, pero no le puedo llamar Paty casero porque no lo es. No voy a mentir”. También se hace tiempo para una primicia: “Se vienen los nuggets de Sadia, que van a ser muy diferentes a lo que se conoce. Y son de pollo, de pollo con la patita, con el hueso, con todo... A eso se le suma la calidad de Marfrig. El origen de Marfrig es la carne, es una empresa frigorífica superconsolidada con calidad y marcas que caminan solas y otras que crecen con el paso del tiempo”. <AP>

En Alianza con

**Bloomberg  
Businessweek**



# **El New Deal energético de Sam Altman debe ser bueno para los norteamericanos**

**Por Dave Lee**

Sam Altman está ávido de poder. Después de cerrar una gira de financiamiento que recaudó US\$ 6.600 millones y consolidar su dominio sobre la conducción de OpenAI en tanto se retiraban otros cofundadores, el director ejecutivo dio con una estrategia para cimentar el liderazgo de su compañía en lo que considera la tecnología más importante que ha conocido el mundo.

Durante una reunión en septiembre en la Casa Blanca, Altman y otros representantes de los grandes nombres de la inteligencia artificial se congregaron en torno a la mesa para hacer su exhortación: precisamos de más energía y con rapidez. Luego del encuentro Altman presentó una propuesta de 15 páginas con más información acerca de lo que considera que debería hacer el gobierno. Allí solicitaba la construcción de varias centrales eléctricas de 5 gigavatios en diferentes estados de la Unión, cada una de las cuales costaría alrededor de US\$ 100.000 millones, para que las pudieran usar su startup y otras compañías que están en la vanguardia de la IA. El documento se titulaba “La infraestructura es destino”.

Y vaya que lo es. La historia ofrece ejemplos abundantes de gobiernos que pagaron el costo de iniciativas enormes para sostener a industrias incipientes, desde el sistema de autopistas interestatales con el presidente Dwight Eisenhower en la década de 1950 a las inversiones en banda ancha que hizo Corea del Sur en los años '90. Si el destino de Estados Unidos es ser la superpotencia mundial en IA y no ceder terreno frente a China, las inversiones en energía de acuerdo a la visión de Altman no sólo deberían ser un objetivo sino el umbral mínimo. La duda es cómo tendrán que solventarse y de qué manera garantizar que los beneficios excedan los intereses empresarios para incluir a la sociedad civil.

Altman no sacó sus metas de la nada. Existen entre cinco y siete firmas de hiperescala -compañías que usan o venden vastas cantidades de recursos informáticos para capacitar y correr modelos nuevos o de avanzada en IA- que necesitarían esas enormes centrales eléctricas. Los 5GW son una aproximación tentativa a las necesidades energéticas futuras de cada una de ellas. Hallar la cifra precisa es complicado, advierte Arshad Mansoor, presidente y CEO del Instituto de Investigaciones en Energía Eléctrica (EPRI, en inglés), una entidad sin fines de lucro. El motivo es que la potencia informática necesaria para entrenar a los modelos de la próxima generación de IA será mucho más alta que la actual, y los ahorros por eficiencia compensarán en parte esa carga. El último chip Blackwell de Nvidia Corp ahorra 25 veces más energía que el Hopper, de mayor utilización. Mansoor estuvo presente en la reunión de la Casa Blanca y respalda el pedido de más inversiones de Altman.

Una sola solicitud al ChatGPT utiliza 10 veces más energía que una búsqueda habitual en Google sin IA, indican en el EPRI. Según las proyecciones más extremas del grupo, hacia 2030 los centros de datos emplearán al menos el 9,1% de toda la electricidad que se genere en Estados Unidos, comparado con el 4% de la actualidad. Algunos estados ya hicieron sonar las alarmas. En octubre el titular de la comisión de servicios públicos de Texas le dijo a Bloomberg News que los nuevos

## **Si la posición de la Casa Blanca es que la IA será la pieza central de la economía estadounidense, entonces debería trabajar con Altman para atender sus necesidades y las del resto de la industria.**

centros de datos deben generar su propia energía porque la exigida red eléctrica del estado sencillamente no puede atender un aumento en la demanda.

Las compañías de IA encontrarán esa energía de algún modo y en algún lugar. En ciertos casos será con fuentes no renovables, como las centrales alimentadas a gas, pisoteando las metas previas de llegar a la neutralidad de carbono, como lo reconoció a comienzos de octubre el presidente de Google, Eric Schmidt en una reunión cumbre de la IA en Washington. Hace poco Microsoft Corp firmó un acuerdo para comprar toda la electricidad de Three Mile Island cuando en 2028 vuelva al servicio la central nuclear allí instalada. Mansoor calcula que podría disponerse de al menos 10GW mediante la mejora de las plantas atómicas que actualmente están operativas.

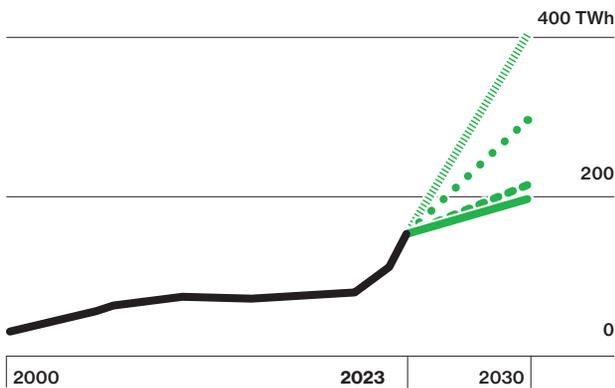
Estas gestiones ni siquiera se acercarán a la capacidad que se necesita para que Estados Unidos retenga en el futuro el liderazgo en IA. Goldman Sachs Group Inc calcula que “hacia 2030 se precisará de un aumento de 47GW en la generación de electricidad para sostener la demanda acumulada de energía de los centros de datos norteamericanos”. Los analistas de la firma entienden que las inversiones de capital necesarias rondarían los US\$ 50.000 millones.

### El uso de la electricidad va a duplicarse

Demanda anual de electricidad en centros de datos de EE.UU.

Proyecciones: ■ Bajo crecimiento ● Crecimiento moderado

● Crecimiento elevado ■ Crecimiento mayor



El documento “La infraestructura es destino” de Altman esbozaba iniciativas en marcha en China donde decía que en los próximos cinco años se construirán once reactores nucleares a un costo de US\$ 31.000 millones. Las necesidades de las compañías de IA se atienden con “apoyo financiero y regulaciones favorables”. La tarea del gobierno chino excede las fronteras del país, ya que hay unos 155 proyectos vinculados a la IA en 64 países que tienen apoyo chino. China aspira a superar a Estados Unidos y convertirse en el líder mundial en IA hacia 2030, una posición que, según Altman, hará posible “cambios profundos en los modos humanos de producción, en el pensamiento y el estilo de vida”, para no hablar de la capacidad militar. Hace poco Bloomberg Intelligence anticipó que en los próximos 12 meses China reducirá la ventaja en el desarrollo de IA que mantiene Estados Unidos, en gran medida porque sus principales compañías tecnológicas se benefician de tener detrás el pleno respaldo del Estado. China también acumuló de manera inteligente chips aceleradores de avanzada antes de que EE.UU. impusiera controles a las exportaciones, y cuenta con tres desarrolladores de software por cada dos en la Unión. En otras palabras, OpenAI tiene razón al advertir en su texto que una competencia dominada por China implicaría que la actitud autocrática de ese país en cuanto a vigilancia masiva y confidencialidad de los datos podría extender a todo el planeta.

Si la posición de la Casa Blanca es que la IA será la pieza central de la economía estadounidense, entonces debería trabajar con Altman para atender las necesidades del sector, en vista de que Estados Unidos tiene las mayores posibilidades de quedarse con la parte del león de los US\$ 4 billones que inyectaría a la economía mundial, según cálculos de McKinsey & Co.. En un ensayo reciente publicado en su página web, Altman admitió que sistemas como el que está desarrollando su compañía provocarían alteraciones importantes en el mercado laboral,

pero agregó que al mismo tiempo fomentará una significativa creación de empleos. El uso de la IA para expandir el acceso a la educación, resolver temas vinculados a la atención médica o trazar modelos más efectivos para combatir el cambio climático hará que valgan la pena tales perturbaciones, escribió.

Las gestiones multimillonarias del gobierno de Biden por traer de vuelta a Estados Unidos la producción de semiconductores debería dar el motivo que se necesita para no perder el tiempo en materia de IA, al menos no mientras sus compañías nativas se encuentran en la vanguardia y van en ascenso. El gobierno debería seguir los instintos de Mark Zuckerberg: hace poco les dijo a algunos inversores que el riesgo de quedarse atrás es mayor que el de excederse en las inversiones.

Pero lo que Altman presentó como una oportunidad propia de un “New Deal” también debería ser buena para los norteamericanos, en particular cuando una cantidad creciente de escépticos se preguntan si la IA generativa, con sus alucinaciones e inexactitudes, además de su costo oneroso, tendrá el efecto transformador que alegan Altman y otros.

La generación anterior de constructores de centros de datos asaltó los presupuestos de los gobiernos estatales, que hacían lo imposible por congraciarse con las Big Tech, aunque con resultados insuficientes. Virginia, el estado norteamericano con más centros de datos del país, cedió US\$ 750 millones en ingresos impositivos solo en 2023 debido a los incentivos destinados a centros de datos, indica un informe del contralor del estado. En Illinois datos recabados por la entidad sin fines de lucro Good Jobs First indican que subsidios por US\$ 468 millones sólo generaron 399 puestos de trabajo, unos US\$ 1,4 millones por empleo. En Nebraska el costo de agregar una mayor generación de electricidad dirigida a instalaciones nuevas de Google y Meta Platforms Inc se está trasladando a sus habitantes, que sufrirán aumentos en las tarifas de entre 2,5% y 3% anuales, indican informes locales.

Estos acuerdos, con frecuencia negociados en secreto, deberían terminarse. Las empresas no necesitan donaciones, y aun así es evidente que se precisarán desgravaciones impositivas, garantías crediticias y otros mecanismos con apoyo estatal para acelerar el progreso en la construcción de la infraestructura necesaria para preservar el liderazgo estadounidense.

Tal vez existan formas más inventivas de que las comunidades locales se beneficien del boom de la IA. Chris Lehane, director de políticas en OpenAI, sugirió que a cambio de incentivos y facilidades regulatorias, “me parece razonable pedir que el 20% o 25% de la (capacidad) informática esté disponible para los sistemas educativos públicos, o las universidades públicas, en una red de IA que se vincule con industrias que ya existen en los estados”.

En otras palabras, OpenAI está abierta a la idea de que a los estados se les podría retribuir con IA; es una respuesta posible a la duda de cómo los organismos públicos y las pequeñas empresas podrían aprovechar para sus propios fines esta tecnología costosa. La idea resulta convincente. Que sea un trato justo dependerá de cuánto confiemos en que Altman y compañía puedan cumplir con sus promesas. <BW>

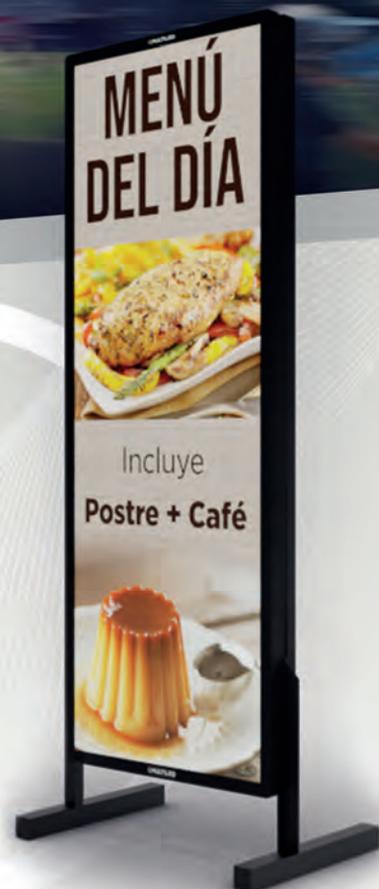
 **MULTILED**

**PANTALLAS**



## **BANNER ELECTRÓNICO**

Destacate de la competencia  
**AUMENTÁ TUS VENTAS**



Salta 285, CABA - Argentina | Tel: (54 11) 4373-9500 | Cel: +54 9 11 3239-6675

[www.multiled.com.ar](http://www.multiled.com.ar) | [ventas@multiled.com.ar](mailto:ventas@multiled.com.ar)



# El problema de los pedófilos en Roblox

La principal zona recreativa infantil de Internet pelea por mantener a distancia a los pedófilos. No siempre gana.

Por Olivia Carville y Cecilia D'Anastasio

Ilustraciones de Elliot Gray

**E**l Doctor Rofatnik, a quien los fans llamaban “Doc”, se veía casi como un político con su elevado sombrero blanco, corbata roja y un pin con la bandera estadounidense. La sonrisa no se le borraba de la cara mientras recorría sus dominios en Roblox, la plataforma de juegos multimillonaria en dólares orientada a los niños. Su nombre aludía al villano de Sonic the Hedgehog, de Sega, pero a criterio de miles de jugadores en el primer verano boreal del covid-19, en realidad era un héroe.

Doc había sido el arquitecto del juego Sonic Eclipse Online. Cualquiera puede hacer un juego dentro del arenero digital de Roblox, y su versión de contrabando de la franquicia de Sega fue un éxito descomunal. Ofrecía a los jugadores un lugar en el que podían correr con sus amigos atravesando tubos como el erizo azul epónimo, pero gratis.

En septiembre de 2020 unos 36 millones de personas, más de la mitad de ellas menores de 13 años, entraban a diario en Roblox, lo que la convirtió en la más grande zona recreativa infantil del mundo. Sonic Eclipse era un activo callejón en el que los niños podían comprar la moneda virtual Robux con sus asignaciones semanales, y luego usarla para conseguir trajes y transformarse en personajes con más onda. Doc decía ser uno de los desarrolladores mejor pagos en Roblox, algo de lo que se ufana en su comunidad en la app de chats Discord. Allí miles de admiradores lo conocían con el nombre de Jadon Shedletsky, de 28 años, “un desarrollador de juegos, visionario de la industria y un poco agrandado”, según figuraba en su biografía. Era el hermano menor californiano de la leyenda de Roblox John Shedletsky, veterano director creativo de la plataforma, o eso decía. Nadie sabía qué aspecto tenía en verdad Doc, pero a todos les decía que era musculoso, con cabello rubio y ojos azul verdosos. Aseguraba con se movía en autos de lujo con una “atractiva novia española”.

El humor negro y picante de Doc lo volvía más tentador para muchos chicos. La vez que posteo una broma sobre violaciones a admirador respondió “10/10”. Le festejaron que llamara “esclavas sexuales” a las chicas jóvenes que lo ayudaban a producir Sonic Eclipse. Decía que era “el viejo con niños en el sótano”. Los fans se peleaban entre ellos por estar de su lado y trabajar para él.

Algunos también se apresuraron a defender su honor en septiembre de 2020, cuando un jugador de Sonic Eclipse subió a Twitter capturas de pantalla de una conversación privada entre Doc y un preadolescente:

“Tienes 12 y supongo que vas a tardar en crecer, pero pronto te voy a corromper más allá de sus sueños más extraños”. “No se puede decir en palabras lo que voy a hacer con vos”. “Sos la razón por la que voy a terminar entre rejas”.

La persona que subió las capturas formaba parte de un grupo de gamers que se habían cansado de las parrafadas homofóbicas, racistas y depredadoras que Doc compartía en Discord, y que habían empezado a investigar a la persona que se ocultaba detrás. Cuando Roblox Corp se enteró de los mensajes, cerró la cuenta de Doc. Pero para enton-

ces había transferido la propiedad de Sonic Eclipse a otro gamer, un amigo que lo dirigía en su nombre. Doc decía que la controversia había triplicado sus ganancias. Las fanfarronadas, y los esfuerzos por desenmascararlo, continuaron hasta la primavera boreal de 2022. A partir de entonces Doc desapareció de Internet.

Algunos gamers sospechaban que se había suicidado. Unos meses más tarde un jugador envió un alerta en Discord: “Finalmente arrestaron a Doc”.

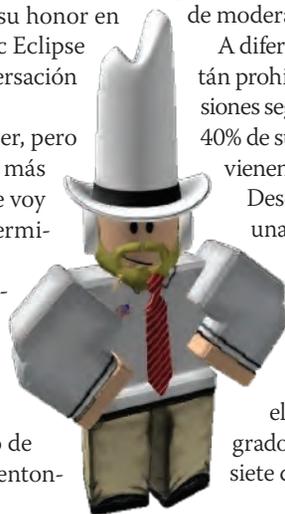
Debajo había un artículo de un sitio noticioso de Nueva Jersey con el siguiente título: “FBI: chica de Indiana de 15 víctima de grooming rescatada de un hombre de Paterson que había pagado un Uber para llevarla a NJ”.

**R**oblox fue lanzado a comienzos de los 2000, con la premisa de que los juegos eran la nueva frontera en los software educativos. Los niños podrían diseñar enclaves online para jugadores múltiples usando una serie de bloques de construcción y un lenguaje de código simple. A diferencia de los juegos complejos y rebosantes de gráficos de otras compañías, los de Roblox eran del tipo que los chicos podrían imaginar en el recreo, como Experience Gravity o Work at a Pizza Place. El estilo extraño y burlón de la plataforma atrajo a miles y después a millones de niños que avanzaban por sus mundos como avatares con aspecto de Lego, con sonrisas congeladas y ojos pequeños, y gastaban Robux para acicalarse con pelucas, ropas, colas o alas de dragón virtuales. Avidos por acceder a los jóvenes, marcas grandes diseñaron sus propios juegos, como Gucci Town o Nikeland. Los desarrolladores recibían un 30% de las ventas, y Roblox se quedaba con el resto. El año pasado las suscripciones, mayormente de Robux, llegaron a US\$ 3.500 millones.

Con 78 millones de usuarios diarios en la actualidad, Roblox se convirtió en la red social para la generación más joven. La empresa sostiene que cada segundo procesa unos 50.000 mensajes de chat a través de sus protocolos con moderadores, una combinación de inteligencia artificial y empleados humanos que revisan todo el contenido, incluso audios y textos. Roblox dispone de unos 3.000 moderadores, notablemente menos que TikTok, que cuenta con el triple de usuarios diarios pero emplea a unos 40.000 moderadores. (Roblox sostiene que la cifra de moderadores no es indicio de calidad).

A diferencia de otras aplicaciones sociales masivas, que están prohibidas para menores de 13 años o los orientan a versiones seguras, Roblox fue producida para niños. Al menos el 40% de sus usuarios son preadolescentes, y con ese mercado vienen peligros especiales.

Desde 2018 la policía estadounidense arrestó al menos a una veintena de personas acusadas de secuestrar o abusar de víctimas que habían conocido o engañado valiéndose de Roblox, indican datos compilados por Bloomberg Businessweek. Algunos ya figuraban en los registros de agresores sexuales o habían sido acusados de abusar de menores; también había entre ellos un ayudante de comisario, un maestro de tercer grado y un enfermero. En los últimos trece meses hubo siete detenciones, entre ellas la de un hombre en Florida



acusado de tratar de raptar a un adolescente con el que jugaba en Roblox; un hombre inculpaado del secuestro de una chica de 11 años de Nueva Jersey a la que había conocido en la plataforma; y un hombre de California que supuestamente abusó de un menor que también había conocido en Roblox. Esos depredadores no sólo estaban merodeando por el patio de juegos virtual más grande del mundo. También usaban Robux para conseguir que los chicos les mandara fotos o cultivaran relaciones con ellos hasta pasar a otras plataformas online y, llegado el momento, a la vida real.

El jefe de seguridad de Roblox, Matt Kaufman, dice que para la compañía son “esenciales” la seguridad y el buen comportamiento. Apunta que el sistema de moderadores de la plataforma revisa todos los chats y otros contenidos digitales, silencia palabras inapropiadas y bloquea el envío de imágenes. Esos sistemas, que pueden intervenir en el transcurso de un minuto, son incluso más restrictivos con los menores de 13, agrega.

Kaufman rechaza la idea de que Roblox tenga un problema sistémico con los menores y entiende que el tema abarca a todo el sector. “Decenas de millones de personas de todas las edades tienen una experiencia segura y positiva en Roblox cada día”, asegura. Se negó a comentar sobre casos delictivos concretos.

Con todo, cantidad de personas que trabajaron para Kaufman afirman que Roblox está perdiendo la batalla contra los depredadores. En entrevistas con unos 20 empleados actuales

nos empleados replican que esa tecnología todavía no es capaz de detectar signos sutiles de “grooming”.

Un portavoz de Roblox rechaza las quejas referidas a recursos y atrasos. Sostiene que los equipos de seguridad comparten en forma constante ideas sobre nuevas herramientas, que la compañía debe “considerar varios” factores a la hora de decidir su desarrollo y que tiene una “larga lista” de proyectos de seguridad en marcha. “Simplemente es un error insinuar que la falta de una integración inmediata de ideas, herramientas o funciones específicas refleja la falta de interés o de prioridades”, argumentó.

Muchos de los empleados de seguridad entrevistados por Businessweek dicen que es más difícil perseguir pedófilos en Roblox que en otras plataformas online, en gran medida porque cada usuario es una colección anónima de pixels. Ese es el problema de dirigirse a niños: no se les puede pedir que se registren con el nombre real, las direcciones de mail ni los números de teléfono. Eso protege su intimidad, pero también la de los depredadores.

**A**ntes de que Doc fuera buscado por el FBI ya lo perseguía una banda de jugadores “vigilantes”. Se habían criado usando Roblox, y se quejaban entre ellos de la deficiente supervisión. La ridiculizaban por tener filtros exageradamente estrictos en los chats, que a veces censuraban palabras inocuas pero que no

## “Tienes 12... y pronto te voy a corromper más allá de sus sueños más extraños.”

o pasados, incluyendo a moderadores, ingenieros y gerentes de seguridad, todos los cuales pidieron el anonimato debido a acuerdos de confidencialidad o por miedo a represalias de la compañía, Businessweek escuchó repetidas veces que, si bien la seguridad infantil es una de las consignas de la empresa, vigilar la plataforma y a sus 13 millones de juegos es una tarea propia de Sísifo. Una moderadora contó que su equipo recibe cientos de denuncias diarias referidas a la seguridad infantil, muchas más de las que pueden atender.

La vigilancia debería endurecerse en tanto la compañía se esfuerza por llegar a la meta de 1.000 millones de usuarios diarios a la que aspira el cofundador y director ejecutivo, David Baszucki, que es más de diez veces la cifra actual. Ocho empleados actuales o pasados del sector de seguridad alegan que en Roblox el crecimiento de los usuarios tiene prioridad sobre la seguridad infantil. Dicen que no se responden los pedidos de más recursos, lo que generó atrasos en las denuncias de incidentes y la partida de un gerente que se retiró al no cumplirse la promesa de agregar más personal. Otros dicen que se han rechazado funciones que recomendaron para proteger a los niños, como la emisión automática de alertas de seguridad, y que otras configuraciones de seguridad, como las que impedían conversaciones entre usuarios y extraños, fueron descartadas en los hechos. Si bien la compañía señala que cada vez confía más en la IA para ejercer la supervisión con sistemas que mejoran toda el tiempo, algu-

captaban acrónimos como “erp” (“juego de rol erótico”, en inglés), o por no detectar avatares con genitales absurdamente grandes o que simulaban actos sexuales en baños digitales. Hacia 2020 muchos habían perdido la confianza en que Roblox pudiera impedir el comportamiento depredador, y por lo tanto empezaron a ocuparse ellos mismos.

Su líder era Ben Simon, hoy de 27 años, quien transmite sobre Roblox en YouTube con el seudónimo de Ruben Sim desde un bungalow en los suburbios de Tucson. “Roblox dedica demasiado tiempo, esfuerzos y dinero a convencer a los padres de que su plataforma es más segura de lo que es en verdad”, afirma sentado en una sala de juegos con olor a marihuana y cubierta con carteles de WikiLeaks y grupos de rock.

Simon es una figura controvertida. Se ha burlado de empleados de Roblox por su apariencia física o sus preferencias sexuales, y lanzó insultos contra Baszucki, quien lo bloqueó en X. Roblox lo prohibió de manera permanente cuando tenía 17 años. Desde entonces creó nuevas cuentas y expandió su base de suscriptores en YouTube hasta los 1,2 millones, todo mientras Roblox lo expulsó al menos 100 veces de la plataforma. Sus primeros videos eran sátiras repulsivas de los juegos. Ahora tiene títulos como “Revelando la comunidad más desagradable de Roblox” o “El peor problema de los moderadores de Roblox”, y gana dinero mediante la publicidad.

Algunos empleados de Roblox dicen respetar las acciones



**Simon, un ruidoso vigilante de los juegos desterrado por Roblox.**

de Simon; otros lo desprecian por ser un jugador con mala fe que se preocupa más por los clicks que por los niños. Pero él responde que ha recibido miles de quejas de usuarios desesperados porque se tomen medidas, con la idea que tendrán más suerte con él que presentando una denuncia a Roblox.

En septiembre de 2020 Simon empezó a recibir mensajes de jugadores que pedían el bloqueo de Doc.

Mandaban capturas de pantalla de conversaciones que Doc había tenido con chicas jóvenes que trabajaban para él, incluso una que detallaba su fantasía de secuestrar y violar a alguien

en la que “explicaba lo sucio y peligroso que era todo”. Berner había empezado a jugar en Roblox a los 6 años y a los 13 ya trabajaba para Doc. Al principio le gustaba que se fijara tanto en ella. Pero a medida que fue creciendo se dio cuenta de “lo grave que era que un adulto hablara así conmigo”.

Cuatro días después de la notificación de Simon, Roblox cerró la cuenta de Doc y la denunció al Centro Nacional de Niños Desaparecidos o Explotados. Mientras tanto, Doc transfirió la propiedad del juego a un amigo y creó una cuenta nueva. Un jugador recuerda que al regresar citó a Eminem: “Adivinen quién volvió, volvió. Shady está de vuelta, díganse lo a un amigo”. En octubre de 2020, después de su prohibición, Doc compartió en Twitter una captura de pantalla que mostraba pagos de US\$ 15.097,35 de Roblox y se burlaba de Simon: “Gracias por llevar más dinero a mi juego, man! Son realmente estúpidos por darme tanta repercusión!” (Roblox aclara que siguió buscando y prohibiendo cuentas alternativas pero no prohibió Sonic Eclipse porque el juego mismo no plantea preocupaciones de seguridad. También indica que DoctorRofatnik cobró un total de US\$ 41.000 en comisiones como desarrollador en los primeros ocho meses de 2020, pero que ese año no hay registros de pagos por US\$ 15.097,35).

Simon envió un mensaje a Roblox protestando por lo que consideraba una reacción débil. “Las ganancias de Roblox dependen de que los padres confíen la seguridad de sus niños a la compañía y eso no ocurrirá si así es como responden frente a depredadores infantiles”, escribió. Asegura que no obtuvo respuesta. También trató de denunciar a Doc ante la policía de Tucson pero sólo pudo presentar un alias online.

Finalmente Roblox respondió de algún modo a Simon a fines de 2021: presentó una demanda en su contra por US\$ 1,6 millones. En ella lo acusaba de ser el líder de una “ciberturba estilo secta” que ponía en riesgo la reputación de la compañía. También alegaban que operaba cuentas con nombres obscenos, que trató de subir fotos de Adolfo Hitler y que pro-

## “Roblox dedica mucho tiempo, esfuerzos y dinero a convencer a los padres de que su plataforma es más segura de lo que es”.

de 12 años. Cuando Simon publicó esos mensajes en Twitter, otros “vigilantes” inundaron las cuentas de Doc tachándolo de pedófilo. Doc respondió con un video de YouTube. En su estilo habitual -sin mostrarse y con la voz alterada electrónicamente- admitió que los mensajes eran reales pero dijo que solo habían sido bromas.

Simon reunió las denuncias y la admisión en un video de siete minutos y lo envió a un empleado del equipo de relaciones de desarrollo de Roblox. Allí pedía el cierre de la cuenta DoctorRofatnik y del juego Sonic Eclipse. Cantidad de otros usuarios dicen que avisaron a Roblox sobre la cuenta de Doc, lo mismo que la madre de la preadolescente que había recibido los mensajes.

Katie Berner, quien ahora tiene 18 años, cuenta que su madre buscó el consejo de Simon antes de mandar una denuncia

fería insultos homofóbicos en los juegos. (Simon replica que la cuenta de nombre obsceno la creó en broma cuando tenía 15 años, que nunca quiso subir fotos de Hitler y que posiblemente deslizó algunos insultos cuando jugaba de niño en Roblox).

Con Simon a un lado, otros siguieron con su campaña. “Yo tenía que hacer algo si no lo hacía Roblox”, recuerda Naru, una jugadora japonesa de 22 años que no quiere que se conozca su nombre real por miedo a ser intimidada. El suyo fue un método diferente: escribió al vicepresidente de desarrollo de productos en Sega Sammy Holdings Incl, que es propietaria de la marca vinculada a Sonic the Hedgehog, y tuiteó a su equipo de relaciones públicas. Les decía que en Roblox un pedófilo estaba usando de manera inadecuada a su personaje icónico.

Más tarde Sega presentó una denuncia de violación de dere-

chos de autor contra Roblox, y a fines de 2021 el juego fue clausurado. Sega no respondió a pedidos de comentarios, pero el aviso del cierre por parte de Roblox fue compartido por jugadores en la red. A los jugadores no se les escapó la ironía de que Sonic Eclipse cayó por los derechos de propiedad de una firma rival, en vez de por la preocupación por la seguridad infantil.

Simon llegó a un acuerdo por la demanda de Roblox alrededor de un mes después de la clausura del juego. Documentos judiciales indican que aceptó pagar US\$ 150.000 a la empresa sin admitir faltas, aunque se negó a declarar sobre los detalles o si hizo algún pago, alegando un acuerdo de confidencialidad. Roblox también se negó a formular declaraciones.

La misma semana en que se resolvió la demanda, Simon recibió un dato de un fan. Cinco jóvenes sabuesos de Estados Unidos, Reino Unido y Australia habían descubierto una de las viejas páginas de Doc en Facebook. Contenía un link a una página dormida, y cuando investigaron quién la había registrado dieron con el nombre de Arnold Castillo, de Paterson, Nueva Jersey.

Simon contactó con la nueva información a la policía de Tucson, pero la denuncia no avanzó. Un portavoz de la fuerza aclara que no había pruebas suficientes para lanzar una investigación penal, y que estaba fuera de su jurisdicción. Simon replica que no sabía a quién más llamar.

**Q** ¿Quién juega a Roblox?”, pregunta Kirra Pendergast, de pie frente a 75 estudiantes sentados con las piernas cruzadas en el piso de un auditorio en una escuela primaria de Lennox Head, Australia. Unos 60 levantan la mano.

“¿A quién le pidieron alguna vez ser el novio o la novia de alguien en Roblox?” Esta vez suben una decena de manos, y hay muchos murmullos.

“¿A quién le ofrecieron Robux gratis para hacer algo inapropiado en el juego?” Dos manos se levantan lentamente.

Esta sesión, captada en video en mayo pasado, es igual a muchas otras de las que efectúa Pendergast, quien es fundadora y CEO de Safe on Social Media Pty Ltd., una entidad con oficinas en cuatro países que asesora a escuelas y empresas en seguridad online.

“Empecé a preguntar cosas más específicas -cuenta Pendergast en una entrevista-. Como si a alguien le habían ofrecido Robux gratis para desnudar a sus avatares, y montones de chicos levantaban las manos riéndose”. Cientos de chicos contaron desde la pandemia que recibieron pedidos para pasar de mensajearse en Roblox a Snapchat o Discord, o que se animaron a hacer lo que ella califica de “cosas sumamente inapropiadas”, como mandar fotos desnudos a cambio de Robux.

“Los padres dejan que los chicos jueguen en Roblox pensando que es un juego para niñitos y no tienen idea de lo que ocurre de verdad”, advierte Pendergast. “Si hoy mismo pudiera borrar una app de la faz de la Tierra, sería Roblox”.

La función de chat abierto de Roblox es materia discutida entre expertos en seguridad infantil. Otros juegos en red dirigidos a niños, como Splatoon 3 de Nintendo, sólo ofrecen opciones de diálogo preprogramadas para hablar con extraños. En Roblox un niño de 8 años puede, por default, publicar lo que quiera en

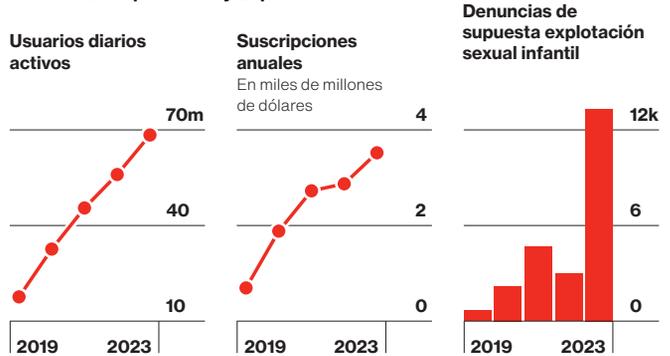
un chat de juego que ven los otros jugadores a menos que intervengan los censores de IA. Depende de los padres activar funciones de seguridad infantil como la restricción de las categorías de personas con las que puede hablar el chico, o los juegos que pueda jugar. Si no lo hacen, los niños pueden presentarse ante cualquier extraño en un juego, hablar durante horas y aceptar solicitudes para conversar mediante mensajes privados.

“Si un depredador le apunta a chicos jóvenes para hablar con ellos, crear confianza y empezar el proceso de grooming, Roblox es una manera fácil de hacerlo”, alerta Ron Kerbs, CEO y fundador de la compañía de seguridad infantil online Kidas. “En vez de ir a un patio de juegos donde todos son niños, van a Roblox”.

Roblox está disponible de manera gratuita en una amplia gama de dispositivos, desde iPhones a PlayStations o PC. Lleva menos de un minuto crear una cuenta, ingresar la fecha de

### El alto precio del crecimiento

Conforme Roblox fue expandiendo su negocio, más denuncias de supuesta explotación sexual se presentaron ante el Centro Nacional de Niños Desaparecidos y Explotados



nacimiento y entrar en un juego apto para todas las edades. Hace poco una periodista de Businessweek se inscribió identificándose como una niña de 4 años, y se metió en el juego popular Brookhaven RP. Su avatar aparecía en un patio de juegos en una ciudad blanca y estéril. El primer mensaje en una sala de chat pública con otros 21 usuarios empezó con alguien que dijo “Tengo 8”. La periodista respondió, “yo tengo 4”.

“####”, escribió un usuario en un mensaje censurado. “Sal del juego y chateemos”, puso otro. En cuestión de segundos llegó una solicitud de amistad y empezó el chat privado.

“Soltera”, preguntó el extraño. La periodista repitió que tenía 4 años.

“Tienes chat”, preguntó el extraño usando el logo de un fantasma que alude a Snapchat. “La edad solo es un número”, agregó.

En los foros más oscuros, los adultos que buscan engañar chicos para abusarlos canjean consejos a cambio de cultivar relaciones en los chats de Roblox, escriben mal ciertas palabras o usan emojis para aludir a apps en las que las conversaciones no tienen filtros y se pueden mandar fotos y videos (el fantasma de Snapchat, un disco por Discord). Un usuario explicó cómo hizo para conectarse exitosamente con niños en la sección de chat: “Simplemente participaba del juego o estaba

activo en la sección de chat y después me contactaba”. Otros ofrecen Robux a cambio de fotos. “A veces funcionaba como un hechizo”, escribió otro en el mismo foro.

Las referencias a tarjetas de regalo de Robux o Roblox -US\$ 25 por 2.000 Robux, US\$ 100 por 10.000- aparecen en varios informes policiales obtenidos por Businessweek. En un caso, Clinton McElroy, un abusador sexual prontuariado de 48 años de Ellis, Kansas, conoció en 2020 a una niña de 8 años en Roblox. Canjeó miles de Robux por unas 20 imágenes y videos explícitos que ella misma grabó usando su iPad. En un intercambio él le escribió: “Me doy cuenta que esto no es lo tuyo”. Ella respondió: “Lo que sea por unos Robux”.

Roblox sostiene que la compañía no tolera el comportamiento depredador en la plataforma. Pero la palabra “grooming” no aparece en su guía para moderadores de 2022, uno de cuyos ejemplares fue enviado a Businessweek. Y hasta el año pasado la empresa no tenía sistemas automatizados que busquen de manera activa actitudes de grooming más allá de los filtros textuales básicos, señalan empleados actuales y pasados. Varios de ellos agregan que la conducción de Roblox no ha examinado hasta qué punto los depredadores usan la moneda virtual, a pesar de que los empleados sacaron el tema con los gerentes.

Un portavoz de Roblox dice que la compañía está reforzando su capacidad y aspira a contratar un analista de inteligencia sobre daños financieros. Este portavoz agrega que las leyes de intimidad de los consumidores impiden que las compañías compartan información sobre clientes que compran tarjetas de regalos, lo que dificulta su rastreo.

Los depredadores que las usan evaden la detección. Shane Patrick Penczak, un hombre de 45 años de North Port, Florida, fue acusado de delitos sexuales contra menores en enero de 2022. Le contó a la policía que un chico de 13 años que había conocido en Roblox le compartió la contraseña de modo que Penczak podía “colocar tarjetas de regalo en su cuenta de Roblox”, indica la transcripción de su confesión grabada. A cambio recibía cientos de fotos y videos del niño bañándose o realizando actos sexuales. Condenado a 13 años, Penczak agregó que durante tres años regularmente ingresó en la cuenta del chico para leer sus mensajes privados o pagarle miles de dólares en Robux.

**E**n mayo de 2022, cuatro meses después de la detención de Penczak, se presentó en Indiana una denuncia por la desaparición de una muchacha de 15 años. En su habitación faltaban sus dispositivos favoritos, más los cables del cargador, algo de ropa y una manta. Tenía el teléfono apagado, y lo último que había publicado en Instagram era una foto tomada en el asiento trasero de un auto con la frase “Adiós Indiana”.

Stacy Hinshaw, una detective especializada en delitos sexuales, pronto advirtió que no se trataba de la típica fuga adolescente. La chica no tenía medios económicos para viajar, y

sin embargo había dejado el estado. Alguien se la había llevado.

Hinshaw consiguió autorización judicial para ingresar en los archivos telefónicos de la chica. La última torre que había detectado su celular estaba en Pittsburgh, a unos 500 kilómetros de distancia. Consultó a la familia si la chica había hablado recientemente con alguien en Internet. Sí, contestó la hermana, con un hombre llamado Jacob Shedletsky, que supuestamente era un desarrollador popular de juegos en Roblox. El sospechoso número 1, pensó Hinshaw.

La chica había conocido a Shedletsky ese mes de enero en Roblox, agregó la hermana. El había comprado uno de los dibujos que la chica publicaba en Instagram. Tras llamar a la madre para pedirle permiso, Shedletsky pagó US\$ 45 a través de Cash App. Luego empezaron a llegar paquetes de Amazon a la casa familiar dirigidos a la adolescente con un oso de peluche, un tablero de dibujo y un guante de dibujante. Ocasio-



Hinshaw, detective de Indiana especializada en delitos sexuales.

nalmente llegaban también pedidos de McDonald’s o de un restaurante chino hechos por DoorDash.

“Al final de la entrevista pensé que la chica estaba con ese hombre -recuerda Hinshaw-. Sólo teníamos que encontrarlo”.

La detective rastreó los regalos hasta la cuenta en Amazon de un segundo hombre, Nelson Betancur, con dirección en Patterson, lo que generó un segundo sospechoso potencial. Luego se comunicó con el número telefónico que Shedletsky le había dado a la madre. El hombre que respondió confirmó el nombre y dijo que vivía en California. Admitió que conocía a la chica y que le había mandado regalos, pero que no sabía nada de su paradero. Hinshaw recuerda que el hombre se tomó un tiempo sospechosamente largo para dar información sobre su dirección y fecha de nacimiento. Cuando ella le preguntó por qué había enviado los obsequios de Amazon desde una cuenta diferente, su respuesta fue que Betancur era un socio comercial.

Unos días más tarde, Meta Platforms Inc entregó los re-

sultados pedidos por la Justicia del historial de mensajes del Instagram de la chica, y entonces apareció un tercer nombre: DoctorRofatnik. La chica le había enviado cientos de mensajes. El hombre le decía que estaba enamorado de ella y que “el sexo es algo hermoso”. Cuando ella replicó que podría ser demasiado joven para intimar, él escribió: “No es así”. El 25 de abril el hombre agregó: “De verdad quiero verte, esto solo va a funcionar si me escuchas”.

Contando con pruebas suficientes, Hinshaw contactó al FBI y se comunicó con Len Rothermich, agente especial del equipo de respuesta rápida ante secuestros de niños de Indiana. Rothermich pronto descubrió que la chica había entrado en su Instagram desde una nueva dirección de IP. El hombre llamó a la oficina de emergencia del proveedor del servicio alegando que la vida de la chica estaba en riesgo y que necesitaba obtener la ubicación. Cuando se la dieron verificó que la chica se había conectado desde la misma dirección usada para mandar los paquetes de Amazon.

En la tarde del 11 de mayo, ocho días después de que la muchacha se fuera de Indiana, seis autos sin identificación que transportaban agentes del FBI y policías uniformados ingresa-

tuvieron para identificar a Castillo, un piensa que algún día podrían postularse para entrar en el FBI”, comentó.

Unas semanas después del arresto, Rothermich descubrió capturas de pantalla de juegos de Roblox en el teléfono de Castillo en las que se lo veía flirteando con la chica. Había usado el seudónimo de LastOutlawz, y sus avatares se daban la mano o se abrazaban vistiendo remeras que decían “Novio” y “Novia”. Rothermich consiguió una orden de allanamiento que obligaba a Roblox a entregar las conversaciones, las direcciones de IP y los detalles de conexión de LastOutlawz. Comprobó que en los cuatro meses previos a la detención, Castillo y la chica habían intercambiado mensajes en Roblox sobre la intención de ella de fugarse de su casa.

**C** Cuando directivos en la sede central de Roblox en San Mateo, California se enteraron de lo sucedido, formaron un equipo para analizar qué había salido mal. La compañía alegó que no sabía quién era Castillo antes de la detención, que no había hechos pagos a nadie con ese nombre y que no que tenía registros de cuentas vinculadas con él.

Pero los directivos sabían que tenían que hacer algo para me-

## “Si hoy mismo pudiera borrar una app de la faz de la Tierra, sería Roblox”.

ron en una tranquila calle residencial de Paterson. A los pocos minutos vieron a la chica que daba vuelta la esquina caminando con un hombre. Los agentes se aproximaron a la pareja y los separaron. La chica fue llevada a un hospital; el hombre fue esposado y revisado. Llevaba tres condones sin usar. Le preguntaron el nombre. “Arnold Castillo”, fue su respuesta.

Pálido, regordete y con escaso cabello castaño, Castillo, de 22 años, fue llevado a una oficina del FBI donde aceptó que lo interrogaran sin abogado. Allí admitió que había usado los alias Jacob Shedletsky, Jadon Shedletsky y DoctorRofatnik para ocultar su identidad. Dijo que había utilizado la cuenta de Amazon de un tío en Florida para mandar obsequios a la chica y que había llegado a un acuerdo con un chofer de Uber al que le pagó US\$ 1.000 para que la llevara de Indiana a Nueva Jersey.

Castillo contó al FBI que era un exitoso desarrollador de juegos en Roblox. Decía tener una veintena de niños que trabajaban para él, ayudándolo a crear personajes y administrar los pagos en Robux por los juegos que había creado. Dijo que la muchacha era una artista que prometía, que no era feliz en su casa y que él le ofreció ayuda. Admitió que tuvieron relaciones sexuales varias veces en los ocho días que ella llevaba desaparecida.

Rothermich escuchó la entrevista desde Indiana. “Trataba de imaginar cómo había ocurrido todo esto -recuerda-. Cómo esta chica aceptó irse de casa con un tipo que no conocía, qué había de atrapante en él”. Se dedicó a buscar los alias de Castillo en la red y le sorprendió descubrir que no sólo era tan popular como decía, sino que desde un año y medio antes algunos jugadores adolescentes ya habían alertado sobre él. “Viendo lo que hicieron esos chicos en cuanto a reunir todo eso y la capacidad que

jorar la protección de los usuarios. Establecieron normas que permitían a Roblox expulsar a usuarios que molestaban a personas en otras plataformas o fuera de la red. También otorgaron mejores herramientas a los moderadores para identificar cuentas nuevas creadas por usuarios prohibidos. En el transcurso de un año la empresa creó además algunas funciones nuevas, como la designación de dos investigadores de seguridad infantil, un equipo de moderadores ante explotación de menores y un jefe de seguridad que dependía directamente del CEO.

Establecida esa red y mientras la pandemia acumulaba millones de usuarios nuevos, Roblox empezó a detectar más incidentes. En 2023 registró 13.316 casos de explotación infantil en el Centro Nacional de Niños Desaparecidos y Explotados, frente a los 2.973 del año anterior. El año pasado respondió a unos 1.300 pedidos de información de las fuerzas de la ley, lo que incluye citaciones y órdenes de allanamiento, un salto en un tercio frente a 2022. No precisó cuántos de esos pedidos se referían a supuestos depredadores.

Empleados actuales y pasados de Roblox dicen que la empresa quiere mejorar la seguridad. Más allá de las razones morales, también hay repercusiones económicas: cuando un inversor publicó el año pasado una lista de arrestos vinculados con Roblox, los papeles de la compañía cayeron un 8%. (Roblox aclara que otros factores podrían haber causado el desplome). Pero las acciones de los moderadores tienen límites. Como los usuarios de Roblox son mayormente niños, la compañía no les puede pedir información personal más allá de su edad, que tampoco puede verificar si se trata de menores de 13 años. En el formulario de suscripción incluso figura este consejo: “No utilices tu nombre real”.

La cobertura del anonimato hace imposible saber si un chi-

co simula ser un adulto para eludir las protecciones de seguridad, o un adulto que simula ser un chico guiado por motivos más siniestros. Y cuando nadie es quien dice ser, resulta más difícil detectar los comportamientos sospechosos. Un moderador de seguridad explica que es común que los depredadores tengan al mismo tiempo decenas de cuentas en Roblox, y que simulen ser chicos de edades diferentes.

Muchos promotores de la seguridad dicen que Roblox logró eludir la atención pública porque los depredadores suelen llevar sus conversaciones sexuales a otros espacios con menos moderadores. Esos críticos creen que fue un descuido que la compañía no fuera citada a las audiencias legislativas de enero pasado en las que los CEO de plataformas de redes sociales fueron interrogados sobre explotación infantil; esto porque Roblox puede actuar como el portal a esas otras plataformas, y porque sus usuarios son especialmente jóvenes y vulnerables. (Portavoces de Discord, Snapt Inc., TikTok y Meta dicen que sus plataformas tienen funciones diseñadas para preservar la seguridad de los niños. Discord cerró el servidor de Sonic Eclipse después de que Businessweek le pidiera declaraciones).

Roblox también alegó que las leyes federales la eximen de rendir cuentas. En dos demandas presentadas el año pasado por padres de California que acusaban a la compañía de engañarlos sobre la seguridad de la plataforma, aparece mencionada la sección 230 de la Ley de Decencia en las Comunicaciones, de 1996, que impide que las plataformas de Internet sean responsabilizadas por lo que terceros hacen o dicen en sus sitios. En uno de esos casos, presentado en un tribunal estatal de San Diego, el principal demandante denunció que usuarios anónimos le enviaban mensajes lascivos por Roblox a su hijo de 7 años pidiéndole que mostrara sus genitales o tuviera sexo virtual. En otro, elevado en febrero a un tribunal federal de San Francisco, los demandantes sostenían que nunca le habrían dado a sus hijos miles de dólares en Robux “si hubieran sabido que la plataforma estaba cimentada en la explotación de los niños”. Roblox rechaza las acusaciones y solicitó que las dos acciones legales sean descartadas.

Un coro creciente de defensores de la seguridad, de padres, maestros, abogados y legisladores procura hacer responsable a las compañías tecnológicas de los daños que sus productos causan a los niños. En junio el Inspector General de Salud de EE.UU., Vivek Murphy, pidió la inclusión de etiquetas de advertencia en sitios de redes sociales, como los que aparecen en productos con alcohol o tabaco. Y algunos legisladores estatales o federales presentaron proyectos de ley que buscan diluir la sección 230 u obligar a las compañías tecnológicas a ser más transparentes en cuanto a la seguridad infantil.

Como su escudo de responsabilidad está bajo ataque y pensando en el crecimiento, Roblox intenta elevar la edad de su base de usuarios. Los jugadores mayores de 13 años lo consideran un lugar “chiquitos”, indicaba una presentación interna

de 2022 examinada por Businessweek. “Sabemos que Roblox pierde atractivo cuando van creciendo”, agregaba el texto. La presentación sugería encarar el tema ofreciendo más “experiencias maduras”. Los adultos, en concreto, acarrearán menos peligros regulatorios y son dueños de sus cuentas bancarias. En el año que pasó Roblox anunció una serie de funciones para usuarios de 17 años o mayores, como videollamadas con avatares o juegos con temas románticos o “muy sangrientos”.

Empleados del área de seguridad dicen que los que impulsan el crecimiento quieren la menor cantidad posible de barreras al ingreso. Y apuntan que cada vez que la plataforma facilita la conexión entre personas, se hace más difícil su vigilancia. “Al minuto que anunciaron eso todo nuestro equipo rezaba para que Roblox no lo hubiera hecho”, comentó un ex jefe de equipo de seguridad infantil.



A pesar de toda la simulación y las bravuconadas, Castillo parecía un pobre tipo en agosto último en el tribunal federal de Indianápolis, donde se declaró culpable de transportar a una menor cruzando fronteras estatales para mantener relaciones sexuales. De ese modo finalmente se desarmó la red de mentiras que había tejido.

No era hermano de la leyenda de Roblox John Shedletsky. Tampoco vivía en California ni circulaba en autos llamativos con una atractiva novia española. Tampoco era rollizo con cabello claro y ojos azul verdosos. La realidad no era tan agradable.

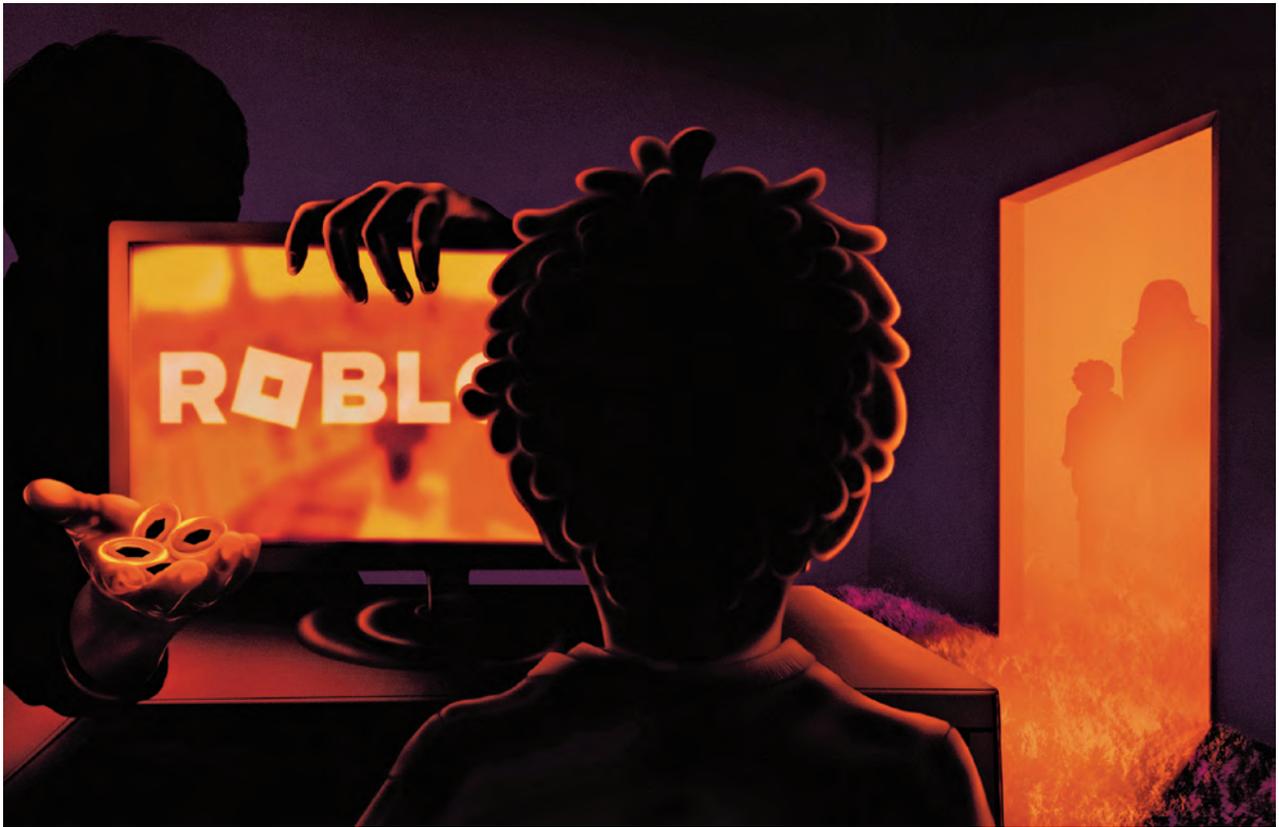
Nacido en Nueva Jersey, hijo de inmigrantes de habla hispana, Castillo fue retirado de la escuela en séptimo grado por una madre controladora, informó su abogado. A pesar de la falta de instrucción descubrió que tenía facilidad con las computadoras y que podría “ganar buen dinero” diseñando videojuegos. Pero Castillo padecía problemas de salud mental y “nula confianza social”, y apenas salía del departamento sobre un garaje que compartía con su madre, donde ambos dormían en la misma cama. Puede que haya sido el monarca de un reino online, pero no tenía amigos de verdad.

La fiscal federal Tiffany Preston explotó luego lo que los investigadores creen que ocurrió en esa terrible experiencia de ocho días. Poco después de que el chofer dejara a la chica en Nueva Jersey, Castillo la llevó a la “diminuta” habitación que alquilaba en la casa adyacente al departamento del garaje y abusó sexualmente de ella.

No había sábanas ni muebles, sólo dos colchones sucios en el piso. Cuando ella se quejó de que se sentía sola, Castillo le compró una muñeca. También le compró tintura de cabello para que modificara su aspecto. Preston dijo que todo había sido “la peor pesadilla de cualquier padre”.

La víctima no asistió al tribunal, pero su hermana sí estuvo. En una declaración que leyó ante el juez indicó que la chica estaba sufriendo de depresión y ansiedad desde que la rescataron al punto de que “casi no quiere salir de su habitación”. Perdió la confianza

**Roblox anunció una serie de funciones para usuarios de 17 años o mayores, como juegos con temas románticos o “muy sangrientos”.**



en todos y se negaba a ir a la escuela. “Las cicatrices seguirán por siempre con ella”, agregó. La familia rechazó pedidos de entrevistas.

Preston avisó que la condena debería ser fuerte para enviar un mensaje acerca de un grave problema social. “Recibí cierta atención porque es el caso típico de lo mal que pueden salir las cosas cuando un delincuente se vale de aplicaciones infantiles supuestamente seguras para hablar con niños”, comentó. La fiscal explicó que, al igual que millones de chicos, esta adolescente adoraba jugar en Roblox, y allí fue donde Castillo la encontró y después la engañó. “Depredadores como el acusado saben que en esas aplicaciones de redes sociales hay niños. Saben que están en Roblox. Y los explotan todos los días”, aseguró Preston.

El juez aplicó a Castillo una condena a 15 años. “Protegemos a los niños porque ellos no pueden protegerse solos”, aseveró.

**U**n viernes por la mañana en junio Castillo fue trasladado a una bochornosa sala de visitas en el Instituto Correccional Federal de Otisville, en el norte de Nueva York. Se presentó con sonrisa tímida y un suave apretón de manos. “Hola”, dijo con una voz suave que en nada se parecía al tono robótico con el que la disfrazaba online. De 24 años, vestía un overol marrón oscuro encima de su contextura rechoncha, ni de cerca el 1,85 metro de altura que alegaba habitualmente. Sus ojos oscuros espían detrás de anteojos rectangulares. El escaso cabello marrón formaba rulos en la base de la nuca.

“¿Qué esperabas?”, preguntó. Su aspecto seguía siendo un misterio para muchos. Su foto de prontuario fue sellada por el FBI, y

todas las selfies que se sacó con fans eran versiones generadas por IA de Jason Shedletsky, el alter ego del DoctorRofatnik.

A lo largo de tres horas, Castillo habló mayormente de su historia personal, y todo el tiempo llevaba la conversación a su infancia poco convencional. Dijo que había creado la identidad de Shedletsky sobre una “montaña de mentiras” desde que tenía 12 años. “Le agregué todo lo que no podía ser -explicó-. Interpretaba un personaje, y ahora ese personaje lleva largo tiempo muerto”.

Tuvo dos años en la cárcel para pensar en sus delitos, y dice estar apenado por el dolor que causó a la víctima y a su familia. No considera que la haya tomado como una presa, aunque dice saber que ahora sus acciones se consideraban “un caso de manual del comportamiento depredador en la red”.

Castillo tenía algunas cosas que decir sobre Roblox y por qué atrae a los depredadores. Por un lado, está la accesibilidad. “Es muy fácil crear una cuenta”, señaló. “Es muy fácil jugar” y “muy fácil que un adulto hable con alguien joven”. También era fácil conocer chicos en la plataforma y pasar a espacios con menos moderadores, apuntó. Roblox debería endurecer las restricciones de los chats. Recordó que le bastaba usar la palabra “cord”, en vez de “Discord” para eludir a los censores.

Ahora hace tiempo que no usa Roblox y probablemente nunca vuelva a usarlo. “Creo que ese capítulo de mi vida está cerrado”, admitió. Si cumple la condena completa estará cerca de los 40 años cuando salga de la cárcel, sin experiencia laboral más allá de haber desarrollado juegos para Roblox. Aquella mañana comenzó su primer empleo real: limpiar las duchas en su bloque de celdas. <BW>



# La próxima jugada de Uber: enfrentarse con Amazon

Aparte de los viajes compartidos y los repartos, los mensajeros de la compañía también transportan productos para otros vendedores. La duda es si pretende hacer demasiadas cosas.

*Por Yasemin Craggs Mersinoglu y Camilla Hodgson*

En los años que pasaron desde su fundación en 2009, Uber fomentó una revolución en el transporte, expandió su perturbador modelo de negocios a una variedad de sectores y se convirtió en una de las compañías tecnológicas privadas con mayor valor del mundo. Pero lo único que no pudo conseguir fue lograr ganancias constantes.

Pero siete meses atrás, la empresa -que ahora sí cotiza en Bolsa- comunicó las primeras ganancias operativas anuales de su historia, unos US\$ 1.100 millones. Fue lo que hace tiempo venían reclamando los inversores. El director ejecutivo, Dara Khosrowshahi, lo calificó de “punto de inflexión” en la historia de Uber: la empresa que alguna vez se vio acosada por disputas con reguladores y denuncias de incubar una cultura tóxica y hasta de robar secretos

comerciales, había dado la vuelta. Para Khosrowshahi era la prueba de que Uber puede “generar un crecimiento sólido de ganancias a escala”.

Pasados 15 años la gran pregunta para Uber es cómo mantenerse así. Khosrowshahi, quien asumió en 2017, llevó a la compañía a la rentabilidad operativa al precisar su negocio núcleo, reducir costos y desprenderse de experimentos como la unidad de vehículos sin chofer. Pero si Uber quiere seguir creciendo tendrá que agregar más clientes a su creciente lista de servicios.

Vuelos, trenes, motos, triciclos y hasta yates figuran entre los medios de transporte que pueden alquilar los usuarios. A través de la segunda app para clientes, Uber Eats, lanzada en 2015, los compradores pueden pedir de todo, desde comida y productos de almacén a bebidas tarde en la noche. Y el brazo concentrado en negocios, Uber Direct, es pequeño pero va creciendo. Sus repartidores transportan productos en Estados Unidos por encargo de marcas importantes

como Sephora, Walmart, Apple o McDonald's; en Gran Bretaña trabajan para supermercados como Tesco.

Algunos defensores esperan que esta variedad creciente de servicios produzca algo similar a una "app para todo" como es WeChat en China, con la que los usuarios pueden pagar, mensajear y jugar, entre otras cosas. Los inversores "hace tiempo que vienen buscando esa clase de super app en Occidente, que suele verse como un logro chino", explicó Bill Gurley, temprano inversor en Uber.

Khosrowshahi, quien en 2019 proclamó que quería hacer de Uber el "sistema operativo de la vida cotidiana", declaró al FT que esa sigue siendo la meta de la compañía. Dice que Uber debería ser la "opción por descarte para el movimiento de cosas y personas". En vez de una "super app", la firma está "fabricando tres": Uber, Uber Eats y la plataforma Uber Driver para mensajeros y choferes.

Pero la competencia es sumamente intensa. Rivales como Lyft, Bolt o Door-

Dash promueven planes de incorporación de socios en la batalla por los clientes. Y el énfasis en el reparto también coloca a Uber en una competencia incluso más directa con Amazon, el gigante del comercio electrónico que domina en venta minorista y logística.

Las empresas "claramente van en un camino de colisión", dice Youssef Squali, analista de Internet en Truist Securities.

Khosrowshahi es optimista acerca de la comparación. "La tecnología de Uber puede permitir que vendedores de todos los tamaños compitan con Amazon -señala-. Si bien son líderes mundiales en comercio electrónico, Uber puede ser el líder mundial en comercio local". Amazon se negó a hacer comentarios.

Otros tienen dudas respecto del alcance y la magnitud de las ambiciones de la compañía. "Uber trata de hacer demasiado. ¿Terminará eso por diluir la marca o su capacidad de ejecución", comenta el asesor de una compañía rival.

El primer año de ganancias operati-

vas de Uber llegó después de una implacable campaña para bajar costos, con la eliminación de la cuarta parte de su personal durante la pandemia y el abandono de negocios ajenos a su base.

Mientras tanto ha crecido la cantidad de personas que utilizan los servicios de Uber: de 45 millones a fines de 2016, la cifra de usuarios mensuales activos planetarios se triplicó a unos 150 millones a mediados de 2024.

"Se fueron de muchos mercados en los que no tenían claro que fueran a ser los jugadores principales", dice Naveen Jayasundaram, analista de inversiones en ClearBridge. Mientras tanto, rivales como Deliveroo, Just Eat Takeaway o Delivery Hero siguen sin comunicar ganancias operativas anuales desde que cotizan en Bolsa.

Ahora Uber parece hallarse de nuevo en modalidad expansionista. Ha presentado nuevos productos, como una suscripción con descuento para estudiantes universitarios o la creación de



Dara Khosrowshahi, director ejecutivo de Uber.

cuentas para adolescentes cuyos viajes pueden ser rastreados por adultos. También promueve versiones económicas del servicio de taxis, como Uber Shuttle, que puede reservarse con anticipación. En febrero Uber anunció que se expandirá más en “grandes países nuevos”, como la Argentina o Japón.

Proliferaron las asociaciones. Hace poco Uber firmó acuerdos con la empresa estadounidense de reparto de productos de almacén Instacart, con el fabricante de vehículos eléctricos BYD

kledge, analista en TD Cowen. Y la tecnología seguramente también ayudará a los rivales. La firma además está ansiosa por expandir su negocio de repartos. Un servicio de crecimiento rápido aunque menos conocido es Uber Direct, que entrega productos que los clientes piden directamente a los vendedores.

A todo esto, las compañías cada vez aprovechan más las oportunidades de publicitar en la app, que les permite promocionar restaurantes u ofertas. Este año el negocio publicitario de Uber

teoría sostiene que una mayor utilización de los usuarios debería implicar más potencial de ganancias para choferes y repartidores, lo que aumentaría la oferta y reduciría los precios, a la vez que aumentaría la demanda, y todo eso auxiliado por una gama creciente de servicios.

Con la plataforma “podemos incorporar usuarios a menor costo y generar más valor medido en tiempo que nuestros competidores”, además de “sacar productos nuevos al mercado con más rapidez”, considera Khosrowshahi.

A pesar de cierto escepticismo, el director de finanzas de Uber, Prashanth Mahendra-Rajah, declaró en febrero que una “disciplina” estricta gobierna las nuevas ideas de productos que tienen luz verde en la firma.

No hay dudas de que sigue habiendo espacio para crecer. Aunque el nombre de Uber es tan común que en muchos países se transformó en un verbo, en promedio menos del 10 por ciento de los mayores de 18 años en Estados Unidos usan cada mes sus servicios de taxis. Si bien la empresa señala que entre movilidad y repartos procesa 1 millón de viajes por hora en todo el planeta, la utilización en otros mercados importantes es igualmente reducida. Sigue teniendo “muy baja penetración en repartos y viajes compartidos”, acota Jayasundaram.

El último trimestre el valor total de las contrataciones en la plataforma de Uber subió un 19 por ciento año contra año, una leve merma frente a los tres trimestres previos y una baja sustancial desde el crecimiento impulsado por la pandemia de 2021 y 2022, que en algún punto llegó al 114 por ciento. En febrero la compañía comunicó su expectativa de que en los próximos tres años el crecimiento en las reservas hechas en su plataforma se ubique entre “el 15% y el 20%”.

Una pregunta acuciante es la del costo que tendrá todo esto para los empleados. Durante años hubo reclamos de aumentos en los pagos y mejoramiento en las condiciones, y ciertos reguladores y tribunales objetaron el trato que reciben choferes en algunos mercados.

Luego de que el Tribunal Supremo del Reino Unido resolvió en 2021 que los choferes de Uber son trabajadores con



y con compañías de vehículos autónomos (VA). Aunque ya no se propone fabricar sus propios vehículos sin chofer, la firma ambiciona convertirse en la plataforma clave para quienes buscan viajar en ellos; este año presentó acuerdos con Cruise, la atribulada empresa de vehículos sin conductor, y con el grupo de programas de manejo autónomo Wayve. En septiembre anunció el arranque a comienzos de 2025 del servicio de taxis autónomos en las ciudades norteamericanas de Austin y Atlanta junto con otro socio, Waymo.

En vista de que los VA no tienen choferes que reciban sueldo, Uber confía en que allí obtendrá ganancias, aunque es una apuesta a largo plazo. Los vehículos podrían ser un “negocio con márgenes enormes a escala” para Uber, pero eso podría llevar “15 años”, aclara John Blac-

alcanzó una tasa de ingresos anuales (el cálculo de ventas anuales basado en niveles actuales) de más de US\$ 1.000 millones, lo que “dice mucho de la práctica de la compañía”, comenta Gurley. “No es fácil lanzar un negocio publicitario de la nada”, completa.

Un elemento destacado de la estrategia es el plan de suscripciones, Uber One, que abarca tanto repartos cuanto movilidad. Sus 19 millones de miembros -que pagan unos US\$ 10 por beneficios como reparto gratis y descuentos en viajes y transportes- gastan 3,4 veces más por mes que los que no son socios.

Uber se ha referido con frecuencia al poder de su plataforma. Esta supuesta “ventaja de la plataforma” fue “una de las diferencias clave entre Uber y las compañías de productos únicos”, señalaron en febrero analistas del Deutsche Bank. La

derechos como el de percibir un salario mínimo, la compañía accedió a recategorizarlos, en lo que fue una de sus concesiones más significativas hasta la fecha; pero sigue sin considerar que los choferes son empleados. En Estados Unidos el Tribunal Supremo de California convalidó en julio un fallo que permite que el sector trate a los trabajadores como contratistas independientes. Hubo debates similares en países como Francia, Países Bajos, Suiza o Nueva Zelanda.

Las gestiones de Uber para recuperar choferes después de la pandemia ayudaron a reforzar la demanda, porque la mayor oferta hizo caer los precios y los tiempos de espera. Pero hoy en algunos lugares “la sobre-saturación castiga a los conductores”, señala Sergio Avedian, consultor y chofer.

“Uber sostiene que con tarifas más bajas habrá más demanda y podremos ganar más dinero -agrega Avedian-. Pero hoy en Los Angeles no puedo sacar más de US\$ 20 o US\$ 21 por hora sin contar gastos”. Uber responde que en California está garantizado que puedan ganar con viajes al menos el 120 por ciento del salario mínimo gracias a la legislación avalada por el Tribunal Supremo del estado.

A pesar de los cambios legales en Gran Bretaña, Gavin, un chofer de Uber enfermo de covid prolongado que no puede trabajar a jornada completa, recuerda que la proliferación de aplicaciones golpeó fuerte a los choferes. “Debemos trabajar el doble para recaudar lo que ganábamos antes... Con suerte puedo cubrir los costos del vehículo y tener algo para comer al final de la semana”, apunta. Uber responde que en el Reino Unido está garantizado que los conductores perciban al menos el salario básico del país, aunque la “vasta mayoría de los choferes pueden ganar mucho más”.

El año pasado Khosrowshahi declaró que pretendía expandir Uber Direct de las 3.500 marcas con las que trabajaba a asociarse con “todos los vendedores minoristas”. Además de enfrentarse a rivales inmediatos -DoorDash tiene un servicio equivalente, Drive-, la medida colocó a Uber en competencia directa con Amazon, el mayor operador en el espacio del comercio electrónico occidental.

Aunque Uber Direct posee una pequeña fracción del tamaño de Amazon (la compañía no revela las ventas por Direct, mientras que las ventas netas de Amazon aplastan los ingresos totales de Uber), Khosrowshahi insiste en que la compañía tiene señalado el camino hacia adelante: la tecnología de la firma permitirá que vendedores locales que no disponen de la vasta red logística de Amazon ni su servicio de reparto, puedan competir con el gigante.

Uber no cuenta con la cartera mundial de almacenes y centros de reparto de Amazon, y sus mensajeros se mueven en zonas urbanas antes que en localidades de difícil acceso, pero eso le permite aligerarse de activos. Algunos analistas creen que está bien ubicada para atender la demanda de consumidores que quieren desde productos de almacén a ropa o aparatos electrónicos apenas horas después de haber hecho el pedido.

Amazon busca incrementar la cantidad de repartos que se hacen en el día o al día siguiente y recientemente anunció una variedad de nuevos servicios logísticos, como el de habilitar a vendedores externos a usar su red para entregar productos que no se vendieron en la propia Amazon.

De todos modos, hace tiempo que los expertos advirtieron que el sector de repartos tiene márgenes mucho menores que el de taxis. Roadie, la plataforma de repartos de colaboración abierta que pertenece a UPS, alerta que se trata de una “carrera hacia el fondo”, y agrega que algunos repartos generan pérdidas.

¿Contribuye todo esto a que Uber se convierta en una super app de estilo chino, una suerte de portal principal para que los consumidores atiendan todos los aspectos de su vida? Aplicaciones como WeChat se aprovecharon de la proliferación de smartphones y del hecho de que los consumidores de algunos países pobres de Asia no habían tenido acceso a servicios bancarios. En Occidente, en cambio, existe una variedad de aplicaciones establecidas para hacer de todo, desde chatear a navegar o financiarse.

Hasta ahora el modelo de Uber es diferente: sigue contando con tres apps distintas (viajes, repartos y la que usan

los choferes), cada una de las cuales está expandiéndose. “La estrategia occidental se inclina más a la familia de apps”, opinó Khosrowshahi en 2021, y dio como ejemplo las aplicaciones separadas de Gmail y Maps de Google.

A pesar del éxito de WeChat en China, otras súper aplicaciones asiáticas como Grab en Singapur (donde Uber tiene inversiones) o GoTo de Indonesia han atravesado dificultades. Luego de un período de crecimiento expansivo desatado por la pandemia, el año pasado se vieron obligadas a reducir puestos de trabajo y negocios no esenciales en tanto los inversores comenzaban a exigir vías hacia la rentabilidad. Un inversor internacional declaró el año pasado al FT que el modelo de la súper aplicación “no había madurado lo suficiente aún para ofrecer un futuro sustentable. La alternativa sigue siendo la de crecer o ser rentables”.

Una Uber que pueda repartir productos de miles de marcas de gran relieve bien podría arrebatarle compradores a Amazon. Pero algunos analistas se preguntan si los clientes estarán dispuestos a pagar de manera regular para recibir productos con unas horas de demora, sobre todo en un entorno económico más frío, y especialmente cuando Amazon Prime, que cuenta con unos 200 millones de miembros mundiales, ofrece repartos rápidos gratuitos.

Nikhil Devnani, analista de Bernstein, se interroga por la verdadera magnitud de ese sector. “Saliendo de los productos perecederos, queda la duda de cuántas personas de verdad quieren o necesitan una entrega rápida”, observa.

Al igual que Amazon, Uber confía en que la escala y la tecnología -trazar los mejores recorridos para los mensajeros, por ejemplo- permitirán reducir los costos incluso cuando se incorporen más servicios a la plataforma. “Van por todo lo que pueda repartirse”, resume Owuraka Koney, gerente de carteras en Jennison Associates.

El analista Youssef Squali advierte que, si bien Uber ya es una “súper app” en comparación con otras de EE.UU., “pasará mucho, mucho tiempo” antes de que pueda convertirse en algo parecido a WeChat. <FT>



# Cómo Netflix ganó la guerra del

**streaming**

La compañía consiguió una notable recuperación desde la “gran corrección” de 2022 y ahora lleva la ventaja sobre sus rivales en Hollywood.

*Por Christopher Grimes  
en Los Angeles*

Al equipo de conducción de Netflix se lo veía sacudido. La impresionante racha de crecimiento de 10 años que la había convertido en una favorita de Wall Street tuvo un final abrupto en la primavera boreal de 2022, al revelarse que estaba perdiendo cientos de miles de suscriptores.

Las guerras del streaming estaban al rojo vivo, ya que Disney+ y otros servi-

cios lanzados por los estudios afianzados de Hollywood apuntaban todos sus cañones a Netflix. Dirigiéndose a inversores perplejos en una videollamada de abril de 2022, el cofundador, Reed Hastings, empezó a enumerar iniciativas para revertir la caída.

Netflix comenzaría por sancionar a los clientes que compartían sus contraseñas con amigos o familiares, una idea a la que Hastings se había opuesto en el pasado. También aparecía otra sugerencia que había rechazado por largo tiempo, la publicidad.

A juicio de algunos espectadores parecía que Hastings estaba lanzando fideos

a la pared para ver si alguno quedaba pegado. Pronto las acciones se derrumbaron, en el comienzo de lo que se conocería como “la gran corrección de Netflix”.

Pero en vez de ser el justo castigo que imploraban muchos de la vieja guardia en Hollywood, se trató en cambio del principio de un giro estratégico que expandió el liderazgo de Netflix sobre las compañías tradicionales del entretenimiento, que todavía se esfuerzan por ganar dinero en el sector luego de haber volcado miles de millones al streaming.

Desde que en mayo de 2023 adoptó medidas contra las contraseñas compartidas, Netflix incorporó 45 millones de nuevos suscriptores pagos. El precio de las acciones subió un 300 por ciento desde el mínimo posterior a la corrección, y hace poco estableció nuevos máximos históricos.

Semejante rebote no parecía asegurado en 2022. Desde entonces Netflix lanzó de la nada un sector de publicidad, invirtió en una incipiente división de videojuegos y expandió las “experiencias”

en vivo en torno a programas populares como *Bridgerton*, *El juego del calamar* o *Stranger Things*. Hasta empezó a interesarse en los deportes en vivo.

“Sencillamente lo ejecutaron de manera increíble”, resume Jessica Reif Ehrlich, veterana analista de medios en Bank of America.

Ehrlich destaca que las nuevas iniciativas fueron impulsadas al mismo tiempo que Netflix sorteaba un importante cambio en su conducción. En 2023 Hastings se retiró como director ejecutivo y fue reemplazado por un protegido, Greg Peters, quien comparte la función con Ted Sarandos. “Debe haber sido la transición más tranquila de cualquier equipo de conducción que se conozca -agrega Ehrlich-. No hubo ni una mancha”.

Mientras Netflix recuperaba buena parte de la confianza, los grupos tradicionales de Hollywood se hundían en la depresión. La corrección de Netflix señaló el fin de la paciencia de los inversores con las pérdidas en el streaming, en tanto Disney es el único de los grupos de entretenimiento tradicionales que hoy por hoy gana dinero en el negocio tras haberse vuelto rentable en este verano boreal.

El sector cinematográfico está capeando otro año difícil, lo que plantea la preocupación de si volverán a vender tantas entradas como antes de la pandemia. La televisión por cable, antaño un prodigioso generador de fondos, se encuentra en una profunda caída, y muchos dudan que el streaming llegue alguna vez a reemplazar su poder de ganar dinero.

Tomadas en conjunto, esas presiones contribuyeron este verano boreal a la decisión de Shari Redstone de vender Paramount, una compañía que su familia había dominado por decenios. Casi al mismo tiempo, Ehrlich dio el paso inusual de implorar en público a la conducción de Warner Bros Discovery que exploren opciones estratégicas, al declarar que “no está funcionando su composición actual como empresa en Bolsa”.

Estos problemas se derramaron sobre la comunidad creativa de Hollywood en la forma de pérdidas de empleos y reducción en los presupuestos de producción, en tanto no se concretó la recuperación

que muchos esperaban tras las huelgas del año pasado de actores y guionistas.

Un veterano guionista y productor de TV confirma el ánimo sombrío. “No hay un solo escritor en la ciudad que crea que su carrera anda bien -protesta-. Todos están en guardia porque sencillamente no hay trabajo”.

Mientras tanto, el poder blando de Netflix va en aumento en Hollywood. Sarandos preside el Museo del Cine de la Academia y supervisó la reciente restauración del histórico cine Grauman de Hollywood Boulevard que Netflix enca-

Eliminaron la participación en las ganancias de los artistas. Dominan y controlan todo, y nadie se les acerca siquiera”.

Luego agrega: “Hoy la ciudad se está desangrando. Desangrando”.

Parecía que Hastings estaba improvisando cuando anunció lo de las contraseñas y la venta de publicidad. Pero lo cierto es que él y otros gerentes de alto nivel llevaban años debatiendo esas ideas, indican empleados actuales y retirados. Para ponerlas en práctica Hastings acudió a Peters, que entonces era el director de operaciones.



Ted Sarandos,  
Co-CEO de Netflix.

## El precio de las acciones de Netflix subió un 300 por ciento y hace poco estableció nuevos máximos históricos.

ró al costo de US\$ 70 millones. Su esposa, Nicole Avant, es una amiga de larga data de la candidata presidencial demócrata, Kamala Harris. En un reflejo de la vieja escuela, Netflix llegó a comprar toda la cartelería en Sunset Boulevard.

Pero algunos en Hollywood están molestos con la compañía por haber alterado radicalmente la economía del negocio del espectáculo. Algunos miembros con derecho a voto en la Academia siguen fastidiados por el hecho de que Netflix no confiera una difusión amplia a las películas que compiten por el Oscar, y que en cambio prefiera estrenos en cines escogidos por el mínimo tiempo que se exige para competir por un premio.

“El desdén por Netflix supera todo lo que haya visto -dice un veterano de Hollywood que ejerció funciones de alto nivel en compañías destacadas del sector-

Al igual que Hastings, Peters tenía antecedentes en tecnología. Su madre fue una programadora en IBM que se aseguró de que él aprendiera a programar a la vez que aprendía a leer y escribir. Antes de entrar en Netflix en 2008 trabajó en Tivo y Red Hat Network.

A comienzos de 2023 había escepticismo cuando Peters inició pruebas controladas de la restricción de contraseñas en mercados como Chile, Costa Rica y Perú. Algunos analistas pensaban que la iniciativa terminaría por hacerle perder clientes a la firma.

Pero al final resultó un beneficio que impulsó el crecimiento de Netflix durante más de un año, ya que la cifra total de suscriptores llegó a los 277,6 millones en el trimestre más reciente, un aumento del 16,5% frente al año anterior.

Casi cinco años después de que el lan-

zamiento de Disney+ activara las guerras del streaming, Netflix sigue en la cima en materia de suscriptores y tiempo pasado en el servicio. En julio captó el 8,4 por ciento del tiempo de pantalla en Estados Unidos mientras que su rival más cercano de Hollywood, Disney, consiguió el 4,8 por ciento entre Disney+ y Hulu.

Los servicios de otros estudios de Hollywood -Max de Warner Bros Discovery, Peacock de Comcast y Paramount+ tuvieron en total menos del 2 por ciento de las horas.

Pero a medida que se evapora el crecimiento que derivó de las medidas contra las contraseñas compartidas, los analistas se preguntan cuál será el tramo siguiente en el crecimiento de Netflix. Su otra gran iniciativa, la publicidad, demandará más tiempo para que se convierta en un aporte significativo a sus números finales.

Netflix se asoció con Microsoft para usar su "stack" -un sistema de entrega de publicidad digital- y en el otoño bo-

A pesar de los reveses, Ehrlich cree que Netflix tendrá éxito en el sector publicitario una vez que lo practique a escala. Uno de los motivos es la fidelidad de la audiencia. "Son como el antiguo sector de la TV paga, (con personas que veían) dos horas por día, 60 horas al mes -apunta-. Por lo tanto podrán garantizar la llegada a los consumidores. Los dólares van donde hay espectadores".

En Hollywood y en Wall Street creen que los streamers más débiles bien se unirán o cerrarán en los próximos 18 a 24 meses. Pero incluso con esa reconfiguración, la batalla por la atención de la audiencia seguirá siendo intensa.

YouTube es conocido por los contenidos que generan sus usuarios pero también por fomentar suscripciones pagas por productos como el NFL Sunday Ticket, que llega a costar hasta US\$ 480 anuales.

TikTok está permitiendo que sus usuarios experimenten con videos más extensos de hasta una hora de duración.

ciado por inversores entusiastas de comprar acciones en una compañía que entonces perdía dinero.

Para furia del establishment de Hollywood, Netflix rechazó el sistema de los estudios de participación en las ganancias, según el cual directores y actores reciben pequeñas sumas como anticipo de su parte en la recaudación general en caso de que la película sea un éxito de taquilla.

En cambio retribuyó generosamente a directores consagrados como Martin Scorsese por El irlandés, la epopeya de tres horas sobre la mafia, o a guionistas como Shonda Rhimes por el drama de época Bridgerton y Ryan Murphy por el asesino múltiple antológico Dahmer.

Esa generosidad parece haber encontrado un límite, al menos por ahora. "Como son el jugador principal, ya no tienen que pagar más para que hagan negocios con ellos, ¿no? -comenta el veterano productor y escritor-. Ahora pueden aprovechar la ventaja de su participación en el mercado".

Tras la pérdida de suscriptores en 2022, Netflix limitó el presupuesto de contenidos en US\$ 17.000 millones, aunque durante las huelgas de Hollywood del año pasado el gasto se redujo a US\$ 13.000 millones. La compañía también descubrió que las suscripciones siguieron aumentando a la par de las huelgas, a pesar de que no había muchos programas nuevos.

"Mantienen un crecimiento en suscriptores increíblemente alto y no sufrieron con las cifras de atención: les fue bien mientras que el negocio de la TV tradicional estaba en dificultades", explica Jamie Lumley, analista de la firma de investigaciones Third Bridge.

Las presiones de la huelga también impulsaron a los grupos tradicionales a reanudar la entrega bajo licencia de sus programas a Netflix, que se había detenido cuando lanzaron sus propios servicios de streaming. Gracias al "efecto Netflix" revivieron programas viejos: el caso más notable fue el de Suits (La ley de los audaces), protagonizado por Megan Markle, que se convirtió en el programa con más descargas de 2023.

Lumley agrega que la lección que Ne-

## "La competencia sigue siendo feroz no sólo en la categoría del streaming, sino en el sector en general"

MoffettNathanson, firma de investigaciones.

real de 2022 lanzó un servicio que incluye publicidades en 12 países. También empezó a divulgar una lista de los 10 programas más vistos para que los anunciantes elijan entre los más populares del servicio.

Pero Amazon, que compite con Netflix con su servicio Prime Video, también ingresó en el negocio de la publicidad por streaming, y con energía característica empezó a ofrecer tarifas mucho más bajas que las que cobra Netflix.

En una jugada que conmovió al sector, el directivo que encabezaba el sector publicitario, Peter Naylor, se fue de Netflix coincidiendo con la presentación de la temporada de este año. Poco después la firma anunció que ya no utilizaría el "stack" de Microsoft y que en cambio crearía su propia plataforma de publicidad. Ahora sostiene que hasta 2026 los avisos no serán un "motor principal" del crecimiento de los ingresos.

Y los servicios de streaming gratuitos, como Tubi, que pertenece a Fox, están creciendo rápidamente a lomo de antiguos títulos de TV.

"La competencia sigue siendo feroz no sólo en la categoría del streaming de suscriptores sino también en el sector en general", escribieron recientemente analistas de MoffettNathanson, una firma de investigaciones. "YouTube ya aporta un 20 por ciento más de uso de la TV que Netflix, y está creciendo a un ritmo más rápido. Los videos de formatos cortos también llegaron para quedarse".

Antes de la corrección de Netflix, la compañía tenía fama en Hollywood de pagar sumas enormes a directores o guionistas conocidos para producir películas o series.

Eso le ayudó a ganarse audiencias con programas osados como Orange is the New Black o House of Cards. Su presupuesto de contenidos se disparó, finan-

Netflix sacó de la experiencia de la huelga es que no precisa producir tantos programas nuevos como antes. “Eso les da flexibilidad para probar con tipos diferentes de contenido”, explica. Directivos de la empresa anunciaron que en el futuro aumentarán el gasto en contenido más allá de los US\$ 17.000 millones, pero no dieron un plazo preciso.

Netflix ya se había hecho conocida por emisiones de bajo costo como programas “sin guión”: reality shows como *El amor es ciego*, *Selling Sunset* o *Is It Cake?*, además de experimentos de streaming en vivo, cuyo debut en marzo fue una rutina fallida de standup del comediante Chris Rock. Los analistas ven el streaming en vivo como una puerta para los programas deportivos en tiempo real y otras emisiones que podrían incrementar la vinculación de la audiencia.

La capacidad de Netflix de transmitir programas en vivo tendrá su mayor prueba en la Navidad, cuando emita un programa de la NFL. La decisión disparó la conjetura de que podría unirse a Amazon y Apple en la carrera por los derechos de transmisión deportiva, aunque Sarandos insiste en que no está interesado en pagar derechos por temporada cuyos principales beneficios le corresponden a la otra parte.

Tal vez la jugada más interesante de Sarandos desde la corrección de Netflix fue el acuerdo a diez años por US\$ 5.000 millones con el programa semanal *Raw* de World Wrestling Entertainment en Estados Unidos. Es la mayor escapada del grupo hacia las actividades de streaming en vivo, y podría aportar el marco si alguna vez Netflix firma un convenio con una liga deportiva profesional.

“Históricamente la lucha tiene una base de fanáticos muy fiel, y este contenido es semanal”, señala Lumley. Ese tipo de programación recurrente significa que Netflix no tiene tanta



El éxito de *Stranger Things* y *El juego del calamar* ha ayudado a Netflix a mantener el crecimiento de sus suscriptores.

presión para “poner el pie en el acelerador del motor tradicional de producciones”, agregó.

Para otros, el acuerdo con los luchadores indica un cambio frente a las ofertas más exigentes de los primeros días. “Si definimos la calidad como una programación refinada y con guiones literarios, entonces Netflix ya no se especializa en eso como hace unos años”, opina Robert Thompson, profesor en la Escuela Newhouse de la Universidad de Siracusa.

“La lucha o la comedia de standup tienen un valor en sí mismo -acota-. Sólo que es algo diferente de los programas guionados”.

Pese a las quejas por la calidad de la programación, Netflix aun así se quedó este año con 24 premios Emmy, cuatro de ellos por *Bebé Reno*, aunque terminó en segundo lugar detrás de FX, la unidad de producción de Disney que creó series exitosas como *Shogun* o *The Bear*.

El galardón por excelencia de Hollywood, el Oscar a Mejor Película, ha esquivado a Netflix pese a las multimillonarias campañas de promoción de los ocho filmes nominados que tuvo desde 2019, entre los que figuran *Roma*, *El poder del perro* y *Sin novedad en el frente*.

La pregunta de si continuaré promoviendo filmes prestigiosos se convirtió este año en un tema candente en Hollywood luego de la salida de Scott Stuber, quien por siete años dirigió la división de cine de la compañía y reclutó activamente cineastas de alto nivel para hacer películas dignas de un Oscar.

En respuesta a las conjeturas de que el sucesor, Danny Lin, podría desviarse de la estrategia de Stuber, Sarandos declaró que existe “siempre un apetito ilimitado de hacer películas mejores”. La compañía menciona a Emilia Pérez, ganadora este año en Cannes, y a la adaptación de la *La lección de piano*, de August

Wilson, como pruebas de su compromiso con las películas refinadas.

Con o sin el premio a Mejor Película, y a pesar de la amenaza del streaming gratuito, por ahora Netflix ha cimentado su posición en la cima de un Hollywood herido.

“Cada decenio tiene una compañía de medios dominante -observa el director de un rival en Hollywood-. Y la de este decenio es Netflix”. <FT>

*Este artículo fue modificado para indicar que Jamie Lumley es analista en Third Bridge, no Third Point. También se corrigió que el total de suscriptores de Netflix llegó a 277,6 millones en el trimestre más reciente, un aumento del 16,5 por ciento frente al año anterior, y no 238 millones como figuraba inicialmente*

# ADAPTARSE A UN NUEVO CONTEXTO

La industria del turismo cambió radicalmente este año. Es que, con la nueva política económica que introdujo el gobierno de Javier Milei, la Argentina se volvió más cara y dejó de ser atractiva para los extranjeros. Ahora, los argentinos empiezan a mirar hacia afuera.

*Por Lola Loustalot*

Con una Argentina más cara para el viajero extranjero y en medio de la implementación de la política de cielos abiertos, mediante la que el Gobierno busca una mayor conectividad aérea, tanto dentro del país, como a nivel internacional, las tendencias del turismo cambiaron radicalmente este año. Los viajes al exterior predominan, aún en medio de una recesión económica, y Brasil se prepara para recibir una enorme cantidad de turistas argentinos.

Por otro lado, ofertas, descuentos, financiamiento y pago en dólares para evitar impuestos son las medidas con las que las empresas del sector intentan reactivar las ventas y tentar a los viajeros. Sin embargo, se espera una caída de hasta el 30 por ciento para el sector en 2024.

“El empresario hotelero y gastronómico, en su mayoría PyME, en general, desarrolló una gran capacidad para adaptarse y diversificar la oferta, lo que incluye promociones como “3x2” en noches de alojamiento, paquetes que combinan hospedaje con servicios de spa o experiencias gastronómicas, descuentos según el medio de pago, y colaboraciones con eventos cultura-



les. Estas estrategias buscan captar la atención de un viajero que no solo busca precios competitivos, sino también experiencias memorables”, indica Rafael Miranda, vicepresidente de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (Fehgra).

La explicación tiene varios puntos. Además de la recesión general que atraviesa la economía argentina actualmente, lo que disminuye, tanto el nivel de actividad, como la duración de las estadías, se suma una brecha cambiaria inferior a la del año pasado que no favorece a la llegada de extranjeros. A su vez, la relativa estabilidad del dólar impulsa a los locales a viajar al exterior, sobre todo, a Brasil.

Según los últimos datos del Indec (correspondientes a septiembre), el turismo emisor, es decir, los argentinos residentes que viajaron al exterior, aumentó un 30,4 por ciento si se compara con el noveno mes del año pasado. Esto quiere decir que unos 580.700 viajeros salieron del país en septiembre. En tanto, ingresaron a la Argentina unos 461.900 viajeros extranjeros, lo que significó una baja interanual del 15,9 por ciento.



Brasil ya le pelea el primer lugar a Miami como el destino preferido por los argentinos que viajan al exterior.

“Desde inicios de 2024 se redujo la cantidad de turistas visitando la Argentina. Se encareció como destino turístico y si bien al correr de los meses está mejorando el flujo, todavía no alcanza para equiparar los niveles del año pasado, cuando la brecha en los tipos de cambio le daba una oportunidad a cualquier extranjero, pero, especialmente, a países vecinos, que venían a visitar el país y usaban sus ahorros en dólares para conseguir una ventaja muy interesante. Esto ahora está reducido por la disminución de la brecha y por una apreciación de nuestra moneda. A cambio, estamos ganando en estabilidad. En el tiempo, la Argentina irá recuperando más turistas extranjeros, de hecho, para fin de año ya están mejorando los índices”, asegura Pablo Aperio, director de la agencia de viajes Travel Services.

### Próximo destino: Brasil

Si se tiene en cuenta el total de turistas que viajaron al exterior en septiembre (461.900), el informe del Indec reveló que el 16,7 por ciento eligió a Brasil como destino.

Le siguen Chile y Europa, con 16 por ciento y 15,5 por ciento, respectivamente.

En este contexto, el país vecino se convirtió en uno de los destinos turísticos más elegidos por los argentinos y se acerca a Miami, históricamente popular entre los viajeros locales. Tras la devaluación del real, la brecha entre estos dos destinos se achicó en detrimento de la ciudad estadounidense.

“Desde septiembre crecen las compras para Brasil. En octubre, en particular, tuvimos buenas ventas para enero de 2025 a destinos de playa y la demanda para febrero ya arrancó, especialmente para Florianópolis y Río de Janeiro. Es un cambio respecto del año pasado que teníamos a Miami como líder y que ahora va a competir con destinos como el Caribe con Cancún y Punta Cana y Madrid como principales destinos para el verano en el exterior”, indica Aperio.

La debilidad del tipo de cambio en Brasil es un proceso que inició a mediados del año pasado y se da en un entorno de debilidad económica en el país vecino. El dólar pasó de R\$ 4,7 en ese entonces, hasta los R\$ 5,48 actuales, lo que implica una



Para el verano se espera un récord de oferta aérea para conectar la Argentina con Brasil.

devaluación cercana al 17 por ciento desde el tercer trimestre de 2023 hasta la fecha.

Entonces, de cara a la temporada de verano, se espera un récord de oferta aérea para conectar a la Argentina con Brasil. De hecho, según proyecciones de la Agencia Brasileña de Promoción del Turismo Internacional (Embratur) habrá unos 820.000 asientos disponibles en vuelos entre los dos países en el primer trimestre del próximo año, el mayor número de asientos desde 2008, cuando comenzó la estadística.

Esto se da en el marco de la implementación de la política de cielos abiertos en la Argentina que comenzó a principios de año con el ministro de Desregulación y Transformación del Estado Federico Sturzenegger a la cabeza. El Gobierno puso primera con la modificación del Código Aeronáutico, con el fin de aumentar la competitividad, desregular la actividad y sumar jugadores en el mercado aerocomercial local.

Hoy, son 12 las líneas aéreas que operan vuelos directos desde el país hacia destinos como Río de Janeiro, San Pablo, Bahía, Paraná, Santa Catarina, Distrito Federal, Ceará, Pernambuco, Minas Gerais y Río Grande do Norte.

La low cost Flybondi es una de ellas y ya está reajustando su oferta para poder satisfacer la demanda de vuelos de cara a la temporada de verano. “Nuestras rutas más solicitadas son Río de Janeiro y Florianópolis. Para el verano vamos a reforzar las frecuencias. En el caso de Florianópolis, haremos dos vuelos diarios de lunes a domingos a partir de diciembre, mientras que Río de

**Temporada verano 24/25.**  
Diciembre-febrero

Destinos argentinos más elegidos por extranjeros

- Buenos Aires
- Mendoza
- Bariloche
- El Calafate
- Ushuaia

Destinos argentinos más elegidos por argentinos

- Mar del Plata
- Bariloche
- Villa Gesell
- Pinamar
- Villa Carlos Paz

Janeiro pasará de 13 vuelos semanales a 21 vuelos por semana”, adelanta Federico Pastori, Chief Commercial Officer de la compañía.

La otra aérea de bajo costo que opera en el mercado local JetSmart también vuela al país vecino. En el caso de las conexiones hacia Florianópolis ofrecerá once vuelos semanales en enero, mientras que las de Río de Janeiro pasaron en octubre a siete vuelos por semana.

**El norte y el sur resisten**

Aunque la actividad en el turismo local bajó notablemente, los meses más difíciles fueron los primeros del año. Ahora, después de un invierno frío en el que, según datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), viajaron en el país un 11,9 por ciento de argentinos menos que el año pasado, la demanda empieza a reactivarse lentamente.

“Notamos un creciente interés para viajar este verano. Esto se ve reflejado en las búsquedas para diciembre, enero y febrero, que aumentaron un 136 por ciento a nivel nacional, en comparación con el promedio de los meses de mayo, junio y julio”, comenta Paula Cristi, gerente general de Despegar para Argentina y Uruguay.

En cuanto al turismo local, Bariloche, Ushuaia y El Calafate lideran las ventas para enero y febrero, en tanto Salta, Mendoza y Córdoba empezaron a recibir más demanda para diciembre.

“Notamos un incremento interesante de los destinos del partido de La Costa por viajeros locales. Por su parte los viajeros extranjeros disfrutaron el país de punta a punta, con el foco en experimentar nuestra gastronomía y grandes vinos, pero disfrutando de nuestra imponente naturaleza. A su vez, en la post pandemia vimos reflejado un interés muy especial en los argentinos por continuar descubriendo su país”, suma Jimena Gutiérrez, gerente General de Booking.com para la Argentina, Uruguay y Paraguay.

Los destinos más buscados por argentinos en Argentina, para temporada de verano son Mar del Plata, Bariloche, Villa Gesell, Pinamar y Villa Carlos Paz. En tanto, las búsquedas de los extranjeros en la Argentina la lidera Buenos Aires, seguido de Mendoza, Bariloche, El Calafate y Ushuaia. Según datos de Despegar, los extranjeros que más eligen visitar la Argentina son brasileños, en primer lugar, y le siguen chilenos, peruanos y colombianos.

“La hotelería argentina, como otras industrias, no consigue bajar tarifas porque los costos fijos (luz, gas, personal) se duplicaron, y eso hace que todos hayan tenido que subir las tarifas para ser rentables. En esta coyuntura, muchos argentinos se inclinan por Brasil o los Estados Unidos, que son destinos que actualmente se volvieron competitivos”, indica Diana Moschini, gerente de Correntoso Lake & River Hotel.

### Temporada de estadias más cortas

También, según la CAME, en las últimas vacaciones de invierno la estadia media bajó de 4,5 días en 2023 a 4,1 este año y el gasto diario en promedio fue un 3 por ciento inferior a precios reales (es decir, descontando la inflación).

“Observamos una tendencia clara hacia viajes más cortos. Para la próxima temporada estival en la Argentina, proyecta-

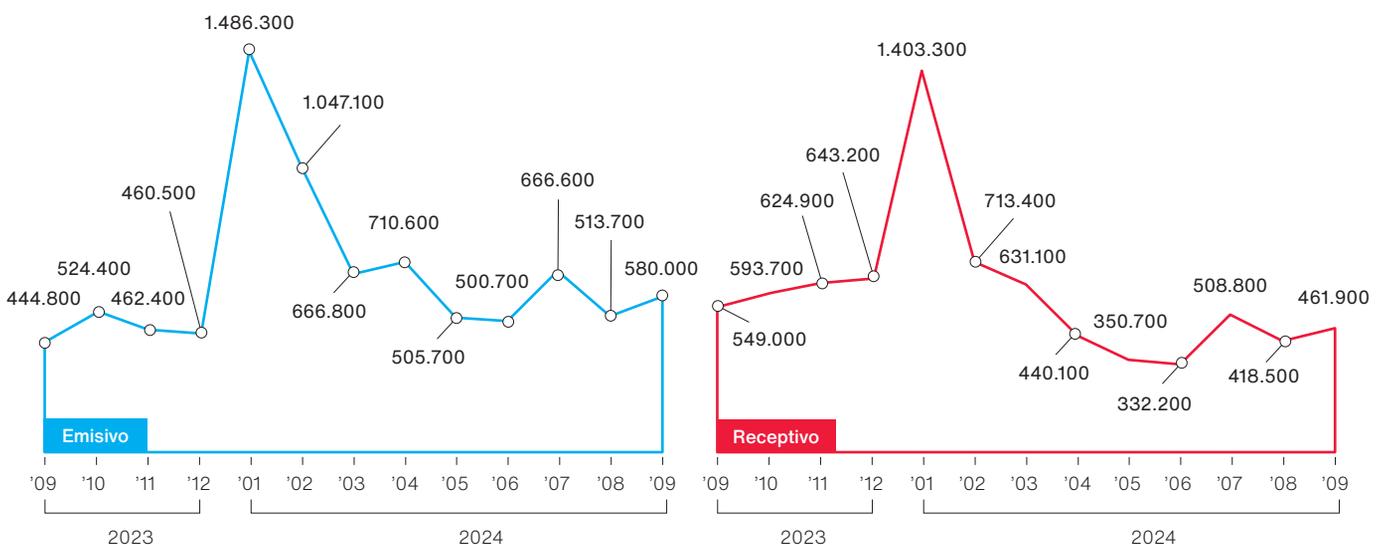
mos que las estadias serán más breves, reflejando esta tendencia global que, a la vez, responden a un contexto de menor gasto por parte de los consumidores, ya que la recuperación de los niveles de consumo en nuestra actividad aún es limitada. Los turistas nacionales probablemente optarán por destinos cercanos, en línea con las condiciones económicas”, explica Miranda.

En este caso, los hoteles sufren las consecuencias. En octubre la ocupación en los alojamientos de lujo -de cuatro y cinco estrellas- no llegó al 50 por ciento y se trata del peor número registrado pospandemia, según el informe del mercado hotelero que elabora Newmark, una empresa de servicios inmobiliarios corporativos. “Hay una recesión clara en la economía del argentino. Esto, si bien en los productos de lujo no se nota, porque tiene mucho público extranjero, el destino en general y, específicamente, las cabañas y hoteles de menor categoría, sufrieron mucho este invierno con un 35 por ciento de ocupación”, expone Moschini del Hotel Correntoso.

La ocupación de este tipo de hoteles registró hasta septiembre 2024 un promedio del 49 por ciento. Esto fue por debajo de 2022 y 2023, cuando esos números fueron del 53 por ciento y 50 por ciento respectivamente. Sin embargo, los números son superiores a los hoteles de uno, dos y tres estrellas. El promedio de ocupación en estos casos apenas alcanza el 35 por ciento.

“Las reservas para la temporada actual son notablemente más bajas que las del año pasado. En el destino Cataratas venimos sosteniendo una caída de alrededor del 30 por ciento durante meses, incluyendo vacaciones de invierno y la tendencia del verano no marca también un desafío. Y, aunque hubo un aumento en la llegada de turistas extranjeros, no fue suficiente para compensar la disminución de turistas nacionales”, revela Silvia Radins, gerente general del hotel Iguazú Grand.

Turismo emisor y receptor. Comparación interanual, miles de viajeros



Fuente: Indec



Punta Cana, otro de los destinos preferidos por los argentinos.

## Una caída que se sintió en el aire

Según datos de septiembre de la Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), el turismo aéreo doméstico registró una caída interanual del 9,1 por ciento. A nivel de aeropuertos, los principales sufrieron pérdidas considerables, siendo Aeroparque el más afectado, con una caída del 10 por ciento. Otros más pequeños como Chapelco y Resistencia mostraron un crecimiento positivo, aunque en volúmenes relativamente menores.

Como consecuencia de esto, y en virtud de los cielos abiertos, las aéreas reforzaron su oferta hacia destinos internacionales. Tal fue el caso de Aerolíneas Argentinas. A partir de enero, comenzará a volar dos nuevas rutas que conectarán a Punta Cana con Rosario y San Miguel de Tucumán. Además, sumará más frecuencias desde Buenos Aires y Córdoba hacia el Caribe.

Mientras la línea aérea de bandera avanza en su política comercial, la posibilidad de su privatización se empezó a hacer más fuerte ante los reiterados paros que están llevando adelante los sindicatos del sector, en reclamo de falta de acuerdos paritarios. Eso a pesar de que quedó afuera de la lista de las empresas privatizables que el presidente Javier Milei envió al Congreso en la Ley Bases.

Sin embargo, el Ejecutivo ya inició conversaciones para vender la empresa estatal, a la vez que el presidente de Aerolíneas, Fabián Lombardo, deslizó la posibilidad de buscar alianzas en el mercado. Hasta el momento, se presentó un proyecto con la firma de Hernán Lombardi y otros diputados del PRO para declarar sujeta a privatización a la empresa aérea.

En tanto, Arajet, la aerolínea de bajo costo de bandera dominicana, también sumará, a partir de diciembre, más vuelos para conectar a la Argentina con Punta Cana, uno de sus hubs principales y desde donde se podrá viajar a otros destinos (unos 200), entre ellos, México, los EE.UU. y el Caribe.

## Los pedidos del sector

El sector no logra despegar completamente y, de cara a una nueva temporada, los desafíos están a la vista. Aunque la estabilidad

macroeconómica posibilita cierta proyección a futuro, indispensable para la industria, las cuestiones regulatorias e impositivas siguen siendo una traba para las empresas de la industria.

“Apoyamos todas las medidas que permitan que los viajeros cuenten con más y mejores alternativas para viajar. Creemos que la falta de previsibilidad y de reglas claras pone en mayor dificultad a una industria que todavía no se ha recuperado. Somos parte de un sector que trabaja con la planificación como uno de los ejes esenciales y, en este sentido, la previsibilidad es fundamental”, comenta Cristi de Despegar.

Desde principios de año, la modalidad de pago en dólares se empezó a fortalecer entre los viajeros argentinos. De hecho, las agencias de viajes y las aerolíneas empezaron a aceptar la divisa extranjera como forma de pago. Se trata de una alternativa que surgió luego de la devaluación que llevó a cabo Javier Milei durante sus primeros días al frente de la Casa Rosada. Ahora, los clientes abonan tanto paquetes, como vuelos y alojamientos al exterior sin impuestos (PAIS y percepción de ganancias), lo que genera un ahorro del 40 por ciento en el precio final de los servicios. “El 60 por ciento de los viajes al exterior hoy se abonan en dólares en Travel Services”, revela Aperio.

“Deberíamos nivelar el grado de imposición con los países que son exitosos en materia de turismo y cuyo sistema tributario es el modelo del nuestro. Concretamente Europa, donde hay una diferencia en la alícuota de IVA, siendo la general del 21 por ciento y la del sector del 10 por ciento; a su vez, no existe Ingresos Brutos, cuya alícuota promedio en la Argentina ronda el 4 por ciento para la actividad; no existe el impuesto a las transacciones financieras, ni el impuesto PAIS, ni tampoco tasas como Seguridad e Higiene o Tasa de Comercio”, precisa Miranda.

## El futuro de la industria

La desregulación del mercado aerocomercial argentino que comenzó hace unos meses el ministro Federico Sturzenegger fue el puntapié inicial para el comienzo de la reactivación del sector.

“Si avanza la política de cielos abiertos y las aerolíneas deciden intensificar su relación con la Argentina, se espera la vuelta de algunas líneas. Esto permitiría recuperar rutas y competitividad. La mejor manera de acceder a tarifas más económicas es sumar más jugadores, rutas y opciones de vuelos”, sostiene Aperio. Y suma: “La Argentina necesita más disponibilidad de frecuencias y asientos de cabotaje e internacionales y las low cost no son las únicas que rápidamente pueden proveer estos lugares”.

El primer resultado de la política provino desde Paraguay. Es que Paranair, aerolínea del país vecino, será la primera en abrir los cielos argentinos. Dado que, recientemente, el Gobierno habilitó a las líneas aéreas a volar rutas nacionales con tripulación y aviones extranjeros, la línea aérea conectará dos ciudades de la Argentina mediante la ruta Asunción-Córdoba-Mendoza. Esta conexión, que tiene como destino inicial y final a la capital paraguaya, se inaugurará en febrero de 2025 y tendrá dos frecuencias semanales. Este tipo de rutas son muy utilizadas en la aviación, sobre todo, para maximizar la eficiencia de los aviones, que son los principales activos de las aerolíneas. <AP>



+700 SEDES | +30 AÑOS EN ARGENTINA



# ¡Seguí entrenando! VAYAS A DONDE VAYAS.



+700 sedes  
en todo el país



Plataformas  
online de  
entrenamiento  
y nutrición



Clubes y espacios  
de entrenamiento  
outdoor



Descuentos  
en +8.000  
comercios



¡Escanéa el  
QR y asociate!

[WWW.SPORTCLUB.COM.AR](http://WWW.SPORTCLUB.COM.AR)



Hace un año, el “fixer” – porque, más que un lobbysta, era eso: un solucionador de problemas– hablaba serio, preocupado. “El margen del próximo gobierno es quirúrgico. No hay percepción de que estamos cercanos al precipicio”, auguraba, con nubes grises, plomizas, que se fusionaban con las olas en el horizonte a sus espaldas. “Sólo Dios sabe qué pasará en 2024”, se sinceraba este protagonista clave del Círculo Rojo, solvente y astuto para manejarse por esa penumbrosa frontera entre la Patria corporativa y la política.

El Sol, ahora, es radiante. El cielo, celeste. Cambió el clima. En todo sentido. La charla, incluso, se produce del otro lado del Sheraton de Mar del Plata, como para que el contraste sea mayor. “Todo lo que nos dijo está pasando. Se cumplió”, asegura, sonriente. Habla de una reunión de una hora y media que tuvo semanas antes con Luis Caputo. Por eso, dice, no le sorprendieron las palabras del “ministro rockstar” de Javier Milei, explosivas en lo político y entusiastas en lo económico. “Tengan confianza, inviertan”. Es lo mismo que nos dijo”, refiere. “No esperaba un discurso técnico acá, sino uno político”, apuntó, acerca del “Toto’s Show” en la jornada inaugural del Coloquio de IDEA. “Entendió a su auditorio. Fue el único que interpretó a su audiencia”, definió, en relación a otras participaciones. Todavía no se había servido el plato fuerte, reservado para el cierre de la cumbre. En más de una hora con sus ironías y defini-



ciones de honestidad brutal, el Presidente interpretó su libreto económico en un par de tonos menos al que se le escucha en las misas libertarias. Despertó aplausos pero más respetuosos que fervorosos, desafinados con el optimismo -no euforia- que se vivió en el Sheraton. Un cambio de mood que llevó a Luis Perez Companc –reacio a la exposición y las declaraciones imprudentes– a asegurar que “el camino es el correcto; se ve luz al final del túnel”. Un entusiasmo que llevó a sacrificar en el altar del largo plazo los reclamos del corto. Los CEOs del campo prefieren no hablar de devaluación sino de “eficiencia y competitividad” y aseguraron ser “conscientes” de que, en el contexto actual, “es bastante difícil” reducir retenciones. Tampoco el cepo parece ser emergencia (para algunos). “Para quien opera

en la Argentina y tiene un modelo de negocios ya establecido, el cepo es una problemática más. Como la inflación. No es una preocupación que limite la inversión”, dice el “fixer”, CEO respetado –y recurrido– por muchos, sin distinción de tamaño, industria ni nacionalidad.

“Las condiciones generales, hoy, hablan de una economía razonablemente abierta”, describe la mitad llena de la botellita de agua con la que juguetea. “A todos nos gustaría la unificación cambiaria. Por supuesto, sí es un tema para el inversor (no financiero) que piensa en venir a la Argentina. Es un condicionante. Pero, para empresas con más de 20 años en el país, es un elemento más. Hoy, les preocupa más la competitividad que el cepo”, continúa. Eso, puntualiza, es mucho más que la discusión sobre

el tipo de cambio. “Hay problemas de infraestructura, de complejidad transaccional...”, enumera. Ejemplifica con Vaca Muerta. “Por todos estos temas, hoy, es más interesante para los jugadores nacionales que para los extranjeros”, argumenta. El presente no es el soñado. Pero hay expectativas de mejores días. “El déficit cero ya no está en discusión; en todo caso, se debate el cómo. Eso, por sí, ya es un gran triunfo cultural”, se le escuchó, entusiasmado, al CEO de un gran grupo nacional. El “fixer” coincide. “El gran dilema de las empresas argentinas, ahora, va a ser transformar a su gerente comercial para que opere como en un mercado normal. Su trabajo, antes, era ir a Comercio y ver qué le dejaban vender y a qué precio. Ahora, va a tener que tomar las decisiones él”, dice, aliviado de escollear su celular para encontrar con quién destrabar una SIRA o remover la barrera del día. “Eso, un año atrás, era impensado”, sonríe. “Si la Argentina estabiliza las variables macro y hay crecimiento el año que viene, soy muy optimista”, reflexiona, ya con el Sol más bajo, a poco del ocaso. “Tampoco empecemos con los brotes verdes, ni lluvia de inversiones de 2017”, aclara, por las dudas. Macri, explicó otro empresario, despertó ilusión por lo que se esperaba que hiciera; Milei lo hace por lo que ya hizo. Pero, en la Argentina, hablar de ilusión también obligó a hacerlo luego de desencanto. “Esta vez es diferente”, prometió Milei.

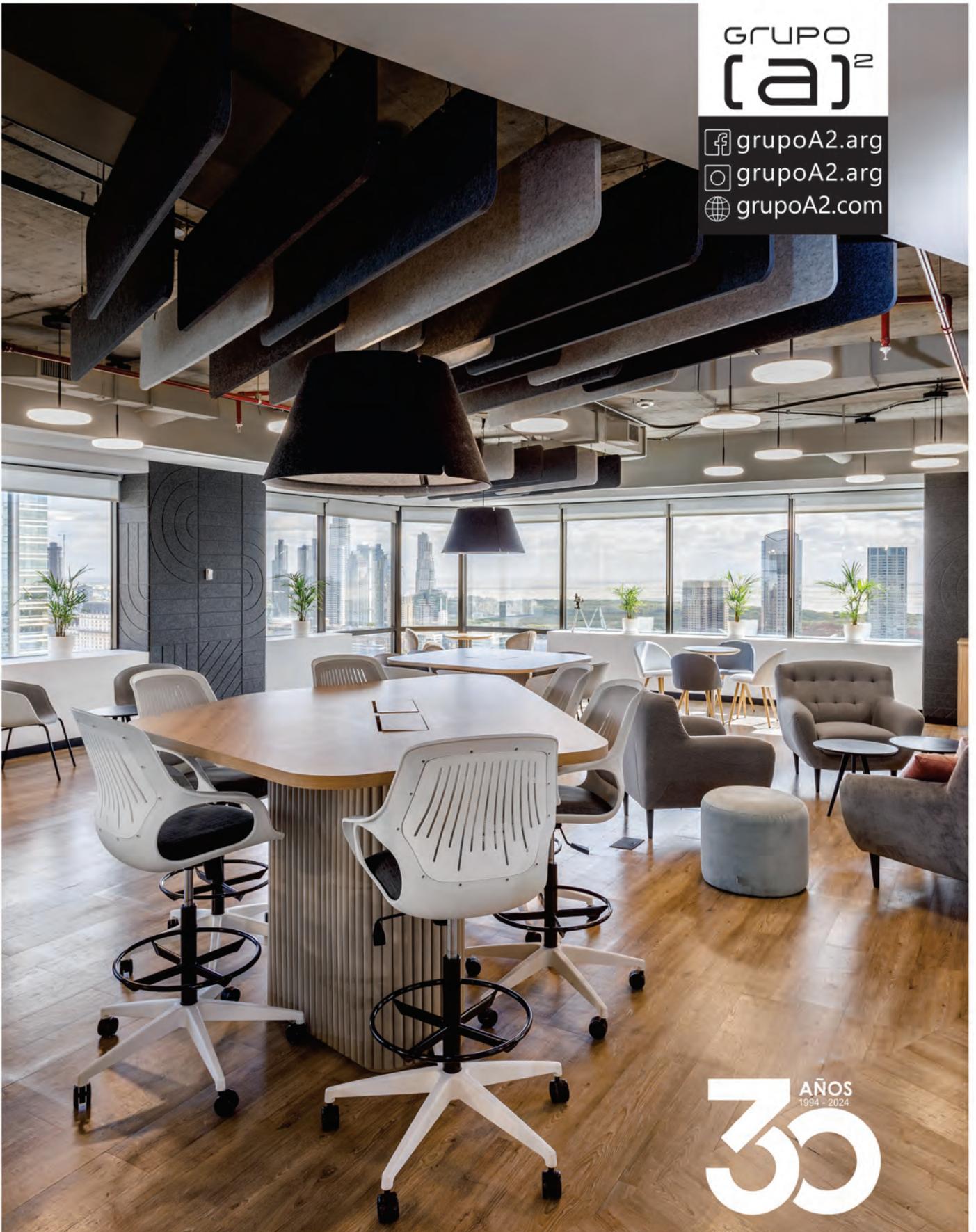
<AP> Juan Manuel Compte

GRUPO  
[a]<sup>2</sup>

 grupoA2.org

 grupoA2.org

 grupoA2.com



30 AÑOS  
1994 - 2024

**Fábrica / Showroom**

Olavarría 130  
Avellaneda - Prov. Bs. As.  
Tel.: (5411) 4138-3000

**Sucursal Centro**

Marcelo T. de Alvear 1399  
- esq. Uruguay - C.A.B.A.  
Tel.: (5411) 4138-3055/56/57

**Sucursal Palermo**

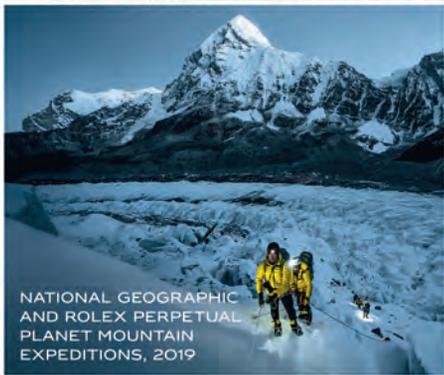
Avda. Scalabrini Ortiz 902  
- esq. Jufre - C.A.B.A.  
Tel.: (5411) 4138-3051

**LifeStyle Center**

Vedia 3600, Piso 2, Local 29  
DOT Baires Shopping - C.A.B.A.  
Tel.: (5411) 4138-3052



SIR EDMUND HILLARY Y TENZING NORGAY, 1953  
PRIMER ASCENSO CON ÉXITO AL MONTE EVEREST



NATIONAL GEOGRAPHIC  
AND ROLEX PERPETUAL  
PLANET MOUNTAIN  
EXPEDITIONS, 2019



CHRISTINE JANIN, 1990  
ALPINISTA  
Y EXPLORADORA POLAR

## FRENTE A LAS FUERZAS DE LA NATURALEZA

Su nombre lo dice todo. El Explorer se inspiró en quienes, por vez primera, alcanzaron las cumbres más elevadas del planeta. Al igual que ellos, es capaz de soportar hasta las condiciones más extremas. Sobrio y elegante, este reloj es también la herramienta perfecta para los aventureros. Cuando se sumergen en el caos de lo inexplorado, estos hombres y mujeres que desafían los límites necesitan fiabilidad y, sobre todo, sencillez. Un instrumento que aporte confianza, garantice la eficiencia y facilite la legibilidad al instante. Una herramienta que los ancle a la tierra, incluso si están ya tocando la cima del mundo. Eso es precisamente lo que representa este reloj: un incansable narrador del tiempo, preparado para desafiar las fuerzas de la naturaleza, que nos acompaña en cada aventura hasta la cumbre. **El Explorer.**

*#Perpetual*

DISTRIBUIDOR OFICIAL ROLEX



**CHRONOS**

TIMEPIECES & JEWELLERY

SAN MARTÍN 1123 - CABA - WWW.CHRONOSBA.COM



OYSTER PERPETUAL EXPLORER



**ROLEX**