

9 77328 610034



¿Dónde están los autos que nos había prometido Apple?

En Alianza con
**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 364 - Abril 2024 - Argentina. \$ 3000

LAS (verdaderas) FUERZAS DEL CIELO

Cómo hacer para que la economía de un país
no dependa del clima





Impulsamos la innovación
a través de tecnologías
emergentes, procesos y personas.

Conocé más en pwc.com.ar



[X](#) @PwC_Argentina [f](#) /PwCArentina [v](#) /PwCArentina [in](#) /PwCArentina [@](#) /pwcargentina [p](#) @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.



El Niño caprichoso: de la sequía a la lluvia de dólares

Hace un año, el cálculo se ajustaba mes a mes. Con cifras y resignación crecientes. La sequía, que marcó el paso de la economía –y de la política– durante 2023 terminó significando una pérdida de US\$ 20.700 millones en liquidaciones del complejo cerealero-oleaginoso, según la Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina y el Centro de Exportadores de Cereales. En total, el país perdió el 25 por ciento de sus exportaciones, a US\$ 66.788 millones, con un déficit comercial de US\$ 6926 millones, apenas 12 meses después de haber logrado cifras históricas: US\$ 88.846 millones exportados y un superávit de US\$ 6923 millones en 2022. Por supuesto, hubo otros factores que incidieron;

principalmente, las gestiones macroeconómicas de la Administración anterior. Este año, los cálculos son otros. El caprichoso Niño muestra su otra cara, la tormentosa, y las proyecciones varían, mes a mes, a la espera de los dólares de la actual cosecha, que no será récord pero sí lo suficientemente próspera para que el Gobierno haya confiado buena parte de su programa económico a llegar con su hoja de balance –fiscal y monetario– limpia, por lo menos, hasta este mes. Con precios relativamente bajos –al cierre de esta edición, la soja rondaba los US\$ 430 en Chicago, las mejores condiciones se evidenciaron en las liquidaciones de marzo: US\$ 1514 millones, un 22% más que en 2023. Hubo también dudas tras

la ola de calor del último verano y, fundamentalmente, las tormentas, que cayeron periódicamente desde diciembre y amenazaron con el otro filo de la navaja: daños y pérdidas de cultivos por exceso de agua. A esa incertidumbre, se sumaron las dudas de los productores para liquidar, ante el horizonte de precios a la baja en el escenario internacional. Tensión que se resolverá en los próximos meses, para ver si, por el contrario, combinado con un tipo de cambio oficial más atractivo, es un incentivo para aprovechar el momento. O, por el contrario, retener, a la espera de mejores precios y la ilusión de alguna quita de retenciones. Por lo pronto, como bien define Alejandra Groba en la nota

de tapa de esta edición, si el campo estornuda, la Argentina se resfría: gravita en el 30 por ciento del PBI y el 70 por ciento de las exportaciones. Por eso, ella, una de las periodistas agropecuaria más reconocida de la prensa global, indagó entre protagonistas de todos los rubros del motor de la economía nacional cómo hacer para que la suerte de todo un país no dependa del clima. Desde mejoras tecnológicas a infraestructura e instrumentos financieros para potenciar virtudes y minimizar riesgos de las (verdaderas) Fuerzas del Cielo.



Juan Manuel Compte

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

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

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

Miembro del 

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

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

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.)



Primer plano

▷

¿Cómo la ve?
Ana Iparraguirre 6

Perfil
Gustavo Samuelian 10

Pases del mes 12

La agenda del Dircom
Juan Schamber 18

Ecosistema

▷

Emprendedor
Gogo Accesorios 14

Pitch
Discoverit 16

Nota de tapa

▷

Las (verdaderas) fuerzas del cielo 22

Cómo hacer para que la economía de un país no dependa del clima.

En Alianza con
Bloomberg Businessweek

▷

¿Dónde están los autos que nos había prometido Apple? 84

Hambrientos de energía 89

Especial Real Estate

▷

Ajuste de cinturón a la espera del segundo semestre 32

La paradoja del segmento residencial 40

El mercado corporativo va por más 43

Negocios

▷

El negocio de ser lujo en la Argentina 46

Estrategias saludables 54

Navegar la incertidumbre 58

Quién es quién en Recursos Humanos 62

Entrevista a Philip Kotler 66

De la montaña a la góndola 68

Gestión para una nueva era 70

La City

▷

Prohibido jugar con fuego 74

Innovación

▷

Las nuevas reglas de juego 78

Target

▷

Maximiliano Sabater 82

FT

▷

La pelea de 20 años por la herencia que divide a la dinastía Fiat 92

Style

▷

Elegancia autóctona 96

Cierre

▷

El fin de la historia 98



Adecco

63%

de los trabajadores
tiene esperanza en que
la situación actual mejore *

* Encuesta Adecco - Marzo 2023

Somos socios estratégicos de tus ganas de seguir avanzando.

Personal Temporario • Outsourcing de Procesos
Búsqueda y Selección • Payroll • RPO • Training & Consulting

Seguinos



www.adecco.com.ar

0800.333.ADECCO

¿Cómo la ve?

“A Milei nadie le está peleando espacio todavía”

Ana Iparraguirre

socia de la consultora política GBAO



Por Lorena Guarino

De la aceptación pública a la falta de consenso en el Congreso. Las claves de una nueva era en la política argentina.

“Es un momento difícil para hacer análisis, porque hay realmente muchas luchas en el aire y eso requiere creatividad para interpretar los hechos, sin estar sesgados por las cosas que

ocurrieron en el pasado”, así define la politóloga Ana Iparraguirre los tiempos que corren. Experta en estrategia, campañas electorales locales e internacionales, su labor en América

Latina y Estados Unidos le otorgó una visión distintiva por sobre los procesos políticos en la región y en el mundo, pudiendo transponer algunos aspectos distintivos que hoy marcan la coyuntura argentina. En medio de una ajetreada jornada en la consultora estadounidense GBAO, se hizo de un espacio para conversar virtualmente con APERTURA.

¿Qué análisis hace del escenario político actual?

Hasta este momento veo un escenario de resiliencia. Está ocurriendo un ajuste económico fuerte que la gente lo ve y lo siente. Tres cuartos de los argentinos creen que la economía del país está mal y aun así, la imagen del Presidente parece ser bastante resiliente y está por encima del 50 por ciento, en niveles apenas por debajo de su voto en segunda vuelta. La pregunta es, ¿qué es lo que está pasando en la sociedad que ante un ajuste económico tan grande no aparece un rechazo o una manifestación social negativa fuerte? Y hay varias cosas que explican eso: lo primero es que el deseo de cambio sigue vigente y todavía hay una gran esperanza, en un segmento de la población, de que ese deseo se haga efectivo; por otro lado, me parece que hasta tanto muestre resultados económicos, Javier Milei está haciendo algo que es estratégicamente muy razonable, que es pelear la batalla cultural para tratar de mantener cierto nivel de apoyo simbólico a sus propuestas. A eso se suma, el

apoyo que está logrando en los mercados.

¿Cuánto tiempo resiste este apoyo social?

Creo que o la gente empieza a ver un rebote en forma de V; o lo que empiezan a ver son las inconsistencias en la batalla cultural y en la identidad de Milei. Lo que vamos a terminar de resolver con un poco más de claridad, en mayo, es lo que pasa con la política tradicional. Hasta hoy, lo que hay no es dos mitades del país polarizadas. Hay una mitad que está del lado de Javier Milei y del otro lado hay cinco décimos diferentes. Es una oposición muy dividida que, hasta ahora, no ha logrado abroquelarse. La pregunta es si esa oposición logra obtener alguna identidad para abroquelarse en contra de Milei o si sigue dividida. Esta confrontación con los gobernadores y con la política, que se estuvo viendo desde principio de año, va a tener algunos indicios de hacia dónde va a cuando pase mayo.

¿Es realmente un “consenso social” o se está dando cierto conformismo porque no hay alternativa de oposición?

Tal vez las dos cosas. Creo que no hay un consenso social de hacia dónde tiene que ir el cambio. Si hay una definición muy fuerte de la mayoría de las personas, que quieren un cambio drástico. Hay puntos de mayor consenso como, por ejemplo, la reducción del gasto público y hay otros puntos como la dolarización, el ajuste a los jubilados o las privatizaciones, que no tienen el mismo nivel de aceptación, y están



beconnected

eSIM

*VIAJÁ CONECTADO Y EVITÁ EL
ROAMING INTERNACIONAL*



por debajo del 50 por ciento de aprobación que tiene el Presidente. Aunque no hay claridad sobre ese cambio, aunque quieren ver algo moviéndose en una dirección diferente.

¿Cómo ve a la oposición?

Es interesante que en este último tiempo se esté discutiendo el liderazgo del PRO, que fue el partido que lideró la coalición opositora durante muchos años. Todavía no termina de estar bien definido cómo va a ser ese liderazgo, quiénes van a estar adentro y quiénes van a estar afuera. Y en el PJ pasa algo similar; tampoco queda claro quién va a conducir ese proceso; si va a ser un proceso de resistencia o si va a ser un proceso de renovación.

¿Por qué cree que Milei desestabilizó tanto a las otras fuerzas?

El peronismo tuvo una derrota épica, la cual creo que están tratando de interpretar y recomponerse. Pero, a diferencia de otras derrotas, como la del 2015 con Macri, ahora perdió gran parte de su base electoral que estaba formada por los jóvenes y los más pobres. En parte, deben reconocer las falencias en los gobiernos, en las políticas que presentaban y en qué ofrecen hacia adelante. Esto no puede ser lo mismo que en el pasado. Tienen que encontrar una nueva forma de contar la historia, o de cantar la canción que ya hicieron. Están en ese proceso de búsqueda que no es fácil. Pero ojo, creo que no fue fácil tampoco para Cambiemos, donde lo que termina afectándolo son dos coaliciones que se retroalimen-

taban, una a la otra: kirchneristas y antikirchneristas. Y en el momento en que el kirchnerismo deja de ser una amenaza, no encuentran un poder explicativo, no encuentran su razón de ser. Ahora, tienen que encontrar su razón de ser en este nuevo mundo. Milei está pintando en una hoja en blanco, pero nadie le está peleando espacio todavía. En política los espacios nunca permanecen vacíos, así que en algún momento alguien lo va a ocupar. De lo que sí tengo bastante certeza es que un fracaso de Milei no implicaría una vuelta al pasado, sino que implicaría una reforma, implicaría algo nuevo sustituyéndolo, pero que no necesariamente va a tener la misma forma de lo que nos gobernó en el pasado.

¿Hasta cuándo puede gobernar sin un consenso en el Congreso?

Muchos decían que iba a gobernar uno, dos o tres meses, pero sigue. Evidentemente él tiene la intención de lograr algún tipo de acuerdo en el Congreso y ahí hay una tensión. Javier Milei no tiene un sustento institucional, más allá de la investidura presidencial. No tiene apoyo ni en el Senado, ni en los juzgados, y tiene cero gobernadores en su cuerpo político. Entonces está tratando de tender algunos puentes para lograrlo. Para lograr ese apoyo con la "casta", tiene que traicionar o negociar algunas de sus ideas más políticas. Pero, para mantener el apoyo de la opinión pública, mientras no vengan los resultados económicos, tiene que tratar de mantener

sus ideas lo más puras posibles y mantenerse en esta batalla cultural. Entonces, está regulando esa tensión entre: cuánto cedo para tratar de que me den los apoyos institucionales para poder tener los logros económicos que eventualmente voy a necesitar, y cuánto alimento la batalla cultural para poder extender mi apoyo lo más posible en el tiempo, hasta que vengan los resultados económicos. Esa es la tensión con la que está jugando.

¿Cuánto oxígeno le queda al Presidente hasta que lleguen resultados económicos fuertes y cuánto va a perder de sus batallas culturales en el camino?

Yo no lo sé. Lo que estamos viendo es una paciencia mayor. Yo he visto en investigaciones en otros países o estudios que se han hecho en Europa, que la gente suele ser tolerante a las conductas autocráticas de los líderes cuando este líder es de su mismo color político y tiene su misma identidad. Si, además, ese líder y la persona es de un partido de derecha o de extrema derecha, la tolerancia es aún mayor. De esta manera, Milei tiene una base de apoyo que debería mantenerse si se repite este tipo de conductas. Por ahora, no está tan claro que, si pierde a Milei eso pueda beneficiar a alguien. No está claro que el Pro se beneficie si le va mal a Milei, o puede que ya está tan intoxicado con sus ideas que, si le va mal a Milei también sería un fracaso.

¿El kirchnerismo se beneficiaría de un posible fracaso?

Según las encuestas, la gente tiene muy presente el recuerdo del mal gobierno del kirchnerismo y, le echa más la culpa de lo que está pasando al kirchnerismo y a Alberto Fernández que a Milei. Entonces tampoco se podría beneficiar. No queda en claro quién se beneficiaría de que le vaya mal a Milei.

¿Qué cree que va a pasar con el DNU, va a quedar un DNU más diluido?

Yo veo que hay una vocación de negociación por parte del Presidente y por parte de los diputados. Me parece que la posibilidad de llegar a un acuerdo está. Quizás como nunca antes, porque los dos se ven amenazados. Los dos creen que necesitan este acuerdo. La gran dificultad está en la fragmentación del Congreso, donde debe haber una articulación clara de lo que quieren. Tampoco saben cómo actuar con alguien que está negociando con otras reglas. La voluntad está, pero hay dificultades logísticas para que se puedan implementar.

¿Y con los gobernadores va a poder?

Con los gobernadores pasa algo similar. Yo cuestionaría un poco esa presunción de que los diputados de la provincia responden a los gobernadores. Eso no es tan lineal como se interpreta. Cerrar un acuerdo con los gobernadores no necesariamente significa que vaya a lograr el apoyo que necesita en el Congreso. De todos modos, es un primer paso y cualquier triunfo de apoyo de los gobernadores por encima de cero es un triunfo. <AP>



Aeropuertos **Argentina 2000**

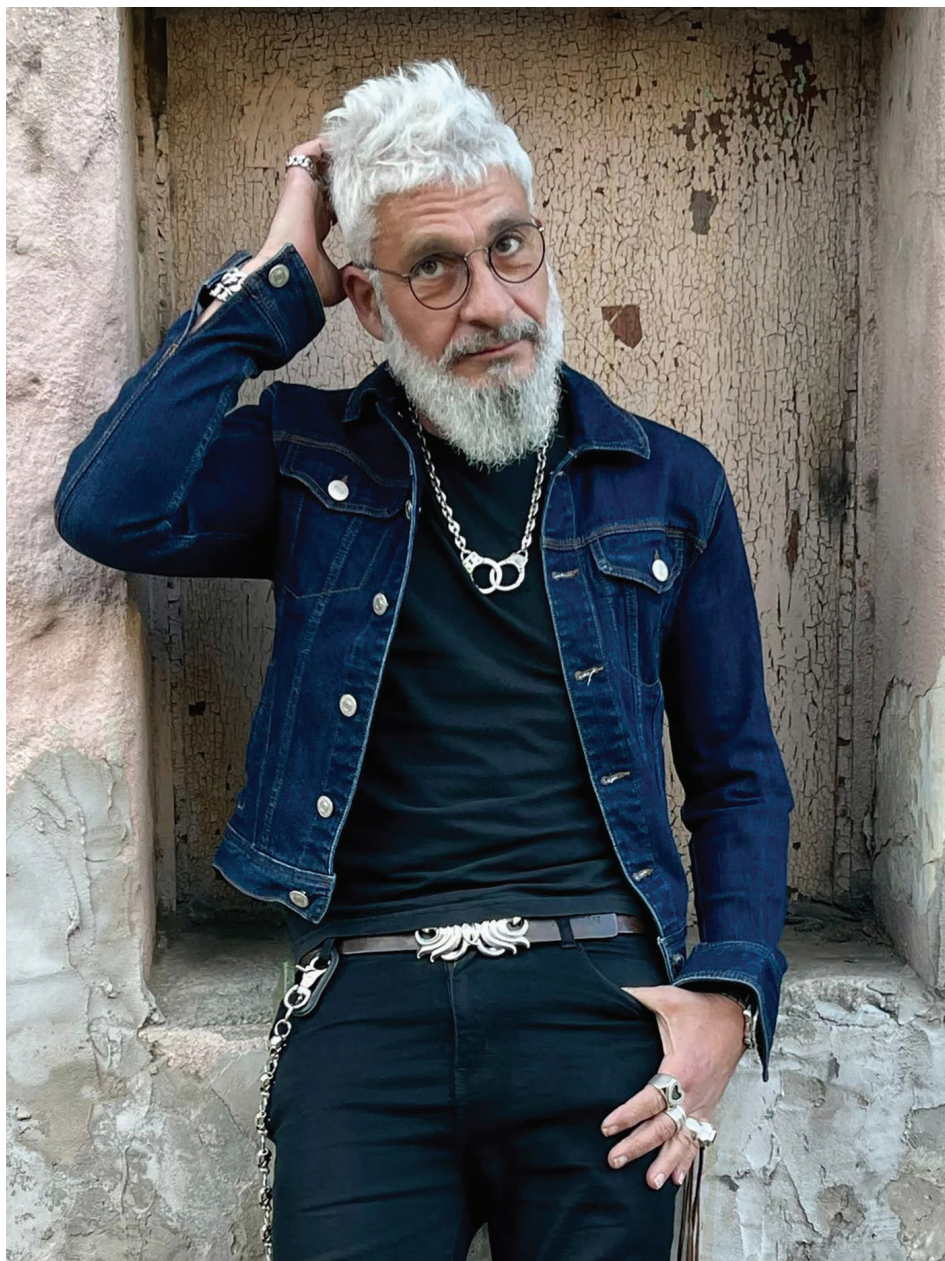
Somos la **puerta de entrada** y de **salida**
a **nuevas experiencias**,
a **nuevos destinos**, a **nuevas vivencias**.

TU

VIAJE

EMPIEZA

-ACÁ



Perfil

Gustavo Samuelian

Dueño de Flecha

Desafió las convenciones con su marca Bolivia. Hoy tiene la misión de revivir el esplendor de las icónicas zapatillas de los setenta y transportarlas a este nuevo mundo.

No es un empresario típico; su look es el no look, como quien asume varias personalidades a través de la ropa o sus uñas pintadas. Disfruta de las cosas simples como tomar café a la mañana escuchando música, o yendo a cortarse la barba. Son momentos de conexión que tienen que ver con todo menos con el dinero. “No quiero tener 20 autos o dos casas, quiero estar bien, y hoy me siento afortunado de poder vivir de lo que hago”, dice de manera distendida.

“Yo no quiero ganarle a nadie. Con triunfar por sobre mi propia estupidez estoy hecho”, así Gustavo Samuelian habla de su ambición en el mundo de los negocios. El flamante dueño de las icónicas zapatillas Flecha tiene hoy una misión: devolverle a la marca el esplendor que supo tener en los sesenta y setenta y traerlos a este siglo, reversionadas, pero con la capacidad de despertar el mismo sentido de pertenencia que tenía en sus inicios. Proveniente de una familia de clase media que supo sortear vaivenes económicos, tras la muerte de su padre, a sus 10 años, Samuelian fue forjando desde muy joven cierto espíritu emprendedor, que no se limitaba al mundo textil, sino a cualquier tarea que se le antepusiera y con la cual pudiera ayudar en su hogar. Es probable que su imagen aún hoy siga asociada a Bolivia, la marca de indumentaria que creó en 2005 y con la que también tuvo que sortear algunos altibajos económicos. Fue disruptivo siendo inclusivo

PUERTOS

Un proyecto de *Consultatio*

Relax. También en la forma de pago.

La oportunidad
de vivir donde querés
y elegir cómo pagarlo.

**Financiación
a tu medida**

**Hasta
60 cuotas**

puertos.ar

Condiciones de pago: anticipo mínimo 30% del precio total + cantidad de cuotas a convenir con un mínimo de 12 y un máximo de 60 cuotas iguales, mensuales y consecutivas. A modo de ejemplo: por el valor correspondiente al lote 344, Interno de 621,62 m² del barrio Nativas (código de producto PL010344): a) 30% de anticipo y 12 cuotas el valor del lote queda en USD 100.451; b) 30% de anticipo y 60 cuotas el valor del lote queda en USD 110.933. Consultatio SA se reserva el derecho de realizar cambios en cualquier momento y sin previo aviso, en lo referente a los precios, financiación, disponibilidad de lotes/inmuebles para la venta, y cualquier otro cambio que considere. Toda información respecto precios, productos y financiación puede ser solicitada al correo electrónico info@consultatio.com.ar o a través de la plataforma de contacto. Comercializa: Consultatio SA CUIT 30-58748035-9, sociedad constituida en la República Argentina con domicilio en Av. Leandro N. Alem 815, piso 12, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

cuando nadie hablaba de ello. Nunca se lo propuso, en su ADN estaba pensar en las personas como personas y no en términos de género. Y ese fue un gran sello de Bolivia.

Desde Jorge Lanata a Gustavo Cerati, un universo de personalidades adoptaron la marca rápidamente. Sin embargo, ya en 2018, sintió que había cumplido un ciclo y dejó Bolivia en manos de sus socios.

Su acercamiento con Flecha se había dado unos años antes, cuando Alpargatas le vendió un lote de zapatillas para comercializar en sus locales. Prácticamente se le fueron de las manos, y desde ese momento el bichito de hacer algo con la marca empezó a crecer en él.

“Hubo un momento en que ya no tenía ganas de ir al local. Fue un proceso de dos años hasta que pensé que quería hacer. Entonces me dije ‘relancemos Flecha’.

Para mí era como un sueño. Mi abuelo tenía un local en el Once y vendía Flecha y yo tenía la posibilidad de reflotar la marca”, recuerda de ese momento.

Para 2012, Alpargatas dejó de fabricar las Flecha, y fue en 2019 cuando Samuelian pudo comprar la marca para darle una nueva vida.

Así, se hizo de la marca, de todas las posiciones registradas, la matricería y nuevas inversiones en maquinaria fabril.

Pandemia de por medio, el proceso no fue fácil. La reconversión de las zapatillas también involucraba una nueva forma de producción que la de décadas atrás.

Así, pasaron a ser fabrica-

das del método de inyección directa de PVC a ser vulcanizadas con suela de caucho. De esta manera, hoy las flechas tienen la misma confección que una Converse, Vans, Superga o Topper y sale a competirles con su nueva impronta.

Para llegar hasta allí tercerizó la fabricación en la planta que tiene Topper en Aguilares, Tucumán, pero con la mira puesta en tener la suya propia dentro de un año y medio, a más tardar. De esta manera, podrá pasar de los 10.000 pares que llegó a producir durante los últimos meses de 2023 a concretar unos 40.000 o 50.000 pares anuales.

Para ello, buscará asociarse con la fábrica actual y montar un nuevo predio en esa localidad tucumana.

Sentado en su bunker del barrio de Palermo, donde expone sus nuevas creaciones con un orgullo que, él identifica como el orgullo de ser argentino y tener un producto argentino, Samuelian no se desespera por las vidrieras, el mundo cool o el éxito.

“Para mi Flecha es una comunidad, es Messi, Maradona, la argentinidad. Me llena de orgullo traer una marca argentina y darle nueva vida. Yo quiero que sea como el dulce de leche o la Coca-Cola”, enfatiza entusiasmado.

Por otro lado, recuerda que siempre se dijo que nunca sería industrial, pero el amor por flecha y el involucramiento en el proceso de producción, lo llevó a querer ser el propio fabricante de Flecha.

Sin embargo, no deja de lado su costado creativo,

quizás el más conocido, y a las típicas zapatillas de lona se suma el cuero, una nueva estética y hasta diversas customizaciones que van generando nuevas líneas. “Estar creando y pensando es como nunca dejar de jugar y eso también te conecta con la gente, con lo que quiere”.

Más tarde vendrá también la fabricación de indumentaria Flecha, lo que será todo un desafío porque la marca nunca tuvo ropa. “No hay nada más lindo que si estas en un lugar creativo, crear”, concluye expectante por lo que está por venir. <AP> *Lorena Guarino*

Pases del mes



Alejandro Belio
CEO de Metrocubico Internacional

Belio es arquitecto graduado de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y cuenta con una destacada carrera en el negocio del desarrollo inmobiliario y la construcción. Completó su formación académica con un MBA en la Universidad del CEMA y un programa de Alta Dirección en el IAE Business School. Durante más de 14 años se desempeñó como número uno de GCDI (continuación de TGLT), además ocupó el cargo de director ejecutivo en Faena Properties y Creaurban. Ahora se encargará de liderar a la desarrolladora inmobiliaria

tucumana en su desembarco en Buenos Aires.

Martín Fasano.

De gerente de Recursos Humanos a gerente de Relaciones Institucionales de Unipar Argentina.

Laura Perdomo.

De country manager para Bolivia de Kimberly-Clark a country manager para Cono Sur de Ferrero.

Pablo Pérez.

De gerente Comercial a director Comercial para la Argentina y Uruguay de Grupo Datco.

Emiliano Ruiz.

De analista de Marketing en Consumo Masivo de Fecovita a gerente de la División Vitivinícola de Adecco Argentina.

Mayra Sciarrillo.

De head de Desarrollo de Producto para el vertical Shopping de Nubank a Chief Product Officer de Ualá.

Cristian Stancanelli.

De director de Operaciones en Argentina y Uruguay de Adecco Argentina a country manager en Argentina de GI Group.



**Junto a vos,
a lo largo de tu vida.**

osde

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

Nicolás Álvarez y Diego Arévalo rompieron algunos esquemas. Ambos renunciaron para emprender y juntos crearon una marca de accesorios para hombres, desde pulseras y collares hasta anillos, cuando, por lo general, este rubro suele tener como foco principal el target femenino.

Hoy Gogo Accesorios cuenta con 8 locales, factura cerca de US\$ 1 millón y planea expandirse a través de franquicias en la Argentina y el exterior.

“No sabíamos qué queríamos hacer, solo queríamos renunciar”, recuerda Álvarez, que trabajaba como diseñador gráfico en una agencia de publicidad. Él había conocido a Arévalo, graduado de Administración de Empresas, en una fiesta laboral y rápidamente encontraron una conexión con el mundo de los accesorios. “Siempre me gustaron los collares, pero no conseguía modelos para hombres y Diego en su infancia hacía pulseras y las vendía en el colegio”, cuenta el emprendedor.

Un viaje a Brasil los terminó de convencer de que ese era el rubro indicado luego de ver el precio al que se vendían algunas pulseras en la playa. A su regreso empezaron a buscar proveedores y armaron sus primeros diseños. “Al principio hacíamos accesorios para mujer, pero nos dimos cuenta que queríamos hacer algo que nosotros mismos pudiéramos probar. Queríamos usarlo e ir al

Estilo de caballeros

Encontraron un negocio en los accesorios para hombres, desde pulseras hasta collares y anillos. Ahora quieren expandirse con franquicias.



Arévalo y Álvarez invirtieron solo US\$ 170 para empezar su proyecto.

gimnasio o a comer para ver si los demás lo miraban o le prestaban atención”, señala Álvarez sobre cómo encontraron su nicho.

Los socios se juntaban en un departamento después de trabajar y se quedaban armando pulseras y collares hasta las dos o tres de la mañana. Pero la experiencia en el rubro les valió algunos pedazos de plástico que les vendieron como piedras naturales. Esto los llevó a investigar y capacitarse en el tema. Ahí consiguieron también a su primer cliente mayorista que los convenció de renunciar

para dedicarse 100 por ciento a su proyecto.

La inversión inicial, aseguran, fue de tan solo US\$ 170 para comprar insumos. Para promocionar sus productos abrieron un showroom a pocas cuadras del Obelisco y lo transformaron en un espacio para vivir la experiencia completa de la marca. “Les damos atención personalizada, tenemos un sillón masajeador y se sientan ahí mientras le armamos la pulsera tal como quiere. Pueden estar hasta una hora en el local”, dice.

En diciembre de 2017 inau-

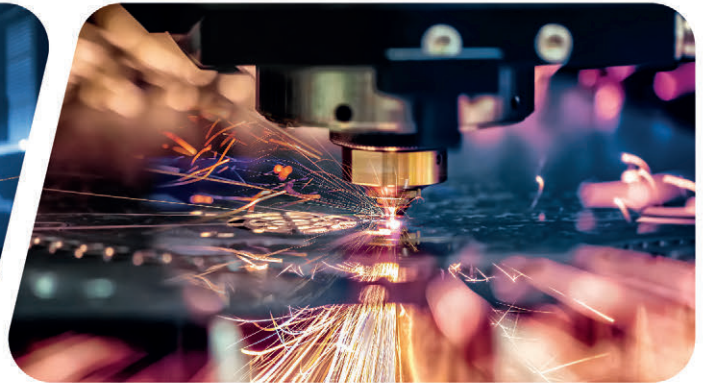
guraron su primer local en el shopping Paseo Aldrey, en Mar del Plata. Ahora cuentan en total con ocho espacios, entre locales y góndolas.

Lapislázuli, amatista, ojo de tigre y ónix son algunas de las piedras más utilizadas en sus productos, que elaboran en cada local. Todos los días, detallan, crean entre dos y tres nuevos diseños para renovar el portafolio, que hoy tiene más de 300 ítems, desde mochilas y neceseres hasta rosarios y gorras de cuero. Los precios van desde \$ 13.000 hasta \$ 360.000 para los artículos de lujo.

Si bien sumaron productos para el público femenino, los hombres siguen representando un 80 por ciento de sus ventas. “Antes los varones no usaban muchos colores, así que empezamos a sumar más opciones marrones, azules y verdes para mezclar con tonos más oscuros”, destaca Álvarez. El próximo objetivo es lanzar sus franquicias para expandirse. Rosario, Córdoba, Neuquén y Mendoza son algunos de los potenciales destinos donde planean abrir entre tres y cuatro locales por año. También tienen interesados en Uruguay, México, Colombia y España. “Queremos que cada local tenga productos diferentes. Va a haber colecciones fijas, pero que haya entre 10 y 20 productos distintos, entonces ir va a ser una experiencia”, concluye. <AP> Javier Ledesma Cascio

En cifras

Fundación: 2017. Inversión inicial: US\$ 170.
Sucursales: 8. Facturación 2023: US\$ 940.000.



Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable

Juan Pablo Degiovanni fundó su primer emprendimiento en 2002. Luego siguieron otros tres proyectos de base tecnológica. La mayoría los vendió, uno todavía está bajo ala, pero la quinta startup es la que ahora lo tiene hablando con entusiasmo. Se trata de Discoverit, un marketplace que actúa como nexo entre marcas independientes y comercios que buscan comprar al por mayor productos con los que poder diferenciarse en su stock. Ya cuenta con 45.000 negocios registrados y busca una nueva ronda de inversión para llegar a México. “Hicimos un estudio y nos dio como resultado que una dietética o una perfumería concentra el 60 o 70 por ciento de su mercadería en 5 o 10 distribuidores. El resto se reparte entre 60 y 70 marcas que les dan el 30 por ciento de su negocio”, explica el emprendedor, que creó la compañía a principios de 2023 junto a su socio Juan Baldassarre. Primero apuntaron a convencer a las marcas para tener un buen catálogo de productos que ofrecerles a los comerciantes. “Nosotros les hacemos publicidad y nos encargamos de comercializar en todo el país lo que producen, hacemos la logística y la gestión de pagos”, indica. A cambio, Discoverit cobra un 15 por ciento de comisión por cada venta que se realiza. Después fueron a la caza de los revendedores. “Apuntamos a minoristas que sean

Comprar en grande

Solucionan un problema como intermediarios entre minoristas y marcas PyME, y proyectan facturar \$ 1000 millones. Por qué apuestan a los envíos gratis.

Foto: Gustavo Fernández



Juan Pablo Degiovanni cofundó la empresa a principios de 2023.

dueños y tengan tres sucursales como máximo. Personas que quizá no tienen tiempo de estar buscando marcas nuevas para sumar a sus locales y quieran diferenciarse con productos que otros no tienen”, detalla. A través de un partner tecnológico la firma analiza la mejor opción, por tiempo y precio, para hacer el envío y luego absorbe ese costo ofreciéndoselo al comercio de manera gratuita. “Nos hacemos cargo de ese costo porque confiamos en que, si sale bien, van a vol-

ver a pedir y apostamos a esa recompra”. Por ahora, el marketplace cuenta con tres categorías de productos: Hogar & Deco (alfombras, toallas, cortinas, macetas, cuadros, etc.), Belleza & Cuidado (desde jabones y cremas hasta bálsamos y desodorante) y Almacén Natural (agrupa todos productos empaquetados pensados para dietéticas, como snacks, alfajores, premezclas y yerbas, entre otros). El ticket promedio es de entre \$ 150.000 y \$ 200.000

y el 80% de las ventas se concentra en el interior del país. Degiovanni señala que su modelo de negocio es B2B por lo que los clientes individuales no pueden hacer compras en la plataforma: “Siempre validamos que haya un negocio del otro lado. Que la operación sea para abastecer a tu local o e-commerce”. Empezar desde cero y generar confianza entre los clientes no era sencillo, comenta. Por eso diagramaron una estrategia llamada Compra Garantizada. “Si el minorista no puede vender lo que compró, por la circunstancia que sea, puede devolvérselo y le damos el monto en créditos. Ese producto no vuelve a la marca, sino que es otro riesgo que asumimos. Por ahora menos del 6 por ciento de las compras fueron devueltas”, menciona el CEO.

En sus inicios Discoverit recibió US\$ 600.000 de un inversor ángel para armar su estructura local. Ahora quieren levantar alrededor de US\$ 2,1 millones en su serie A para lanzarse en México. “Ya tenemos 30 marcas catalogadas subidas a un beta. La idea es abrir en junio”, asegura. Además, planea sumar una nueva categoría al marketplace antes de fin de año: Moda & Accesorios. “Es complejo por el tema de tallas, pero es parte de nuestros pasos para este año. Venimos en carrera para llegar a los \$ 1000 millones de facturación en 2024”.

<AP> J. L. C.

En cifras

Fundación: 2023 **Inversión:** US\$ 600.000
Marcas: 300 **Comercios registrados:** 45.000
Facturación proyectada: \$ 1000 millones

Konecta

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



CHAT BOT Y
CALL BOT

.....

+25%
Optimización



AUTOMATIZACIÓN
DE PROCESOS

.....

+40%
de mejora
en costos



SPEECH
ANALYTICS
EXPERIENCE

.....

+30%
de satisfacción
de clientes



EMPLOYEE
EXPERIENCE

.....

+35%
en niveles de
desempeño



www.konecta-group.com

La agenda del Dircom

Juan Schamber

Gerente de Relaciones Institucionales de Grupo Peñaflor

Lionel Messi revolucionó la Mejor League Soccer (MLS), el máximo torneo de clubes de Estados Unidos. Leo se convirtió en el símbolo de esa liga. Y así como el mejor jugador argentino llegó a esas latitudes, el vino local pisó fuerte en el mercado norteamericano: el Malbec de la bodega Trapiche fue designado “vino oficial” del Inter Miami, el equipo del capitán del Seleccionado campeón del mundo en Qatar 2022.

El Grupo Peñaflor es propietario de varias bodegas, entre ellas, la que hoy puede jactarse de tener el Malbec “rosa” del equipo de Messi. “Sin dudas es un golazo. Es un hito para Trapiche, la bodega argentina más galardonada en el mundo. Esta asociación estratégica, entre una marca tan icónica como Trapiche y un club de fútbol tan famoso a nivel mundial como el Inter Miami, nos proporciona una plataforma invaluable para la exposición de la marca”, explica Juan Schamber, gerente de Relaciones Institucionales de Peñaflor.

“Al convertirnos en la bodega oficial del Inter Miami, obtenemos una presencia destacada en diversos espacios de comunicación, desde el estadio hasta la promoción en medios masivos, redes sociales asociadas al club y sus eventos”, relata.

¿Qué significa ese “golazo” en términos de comunicación?

Esta visibilidad aumentada no solo refuerza la reputa-

Jugador de toda la cancha

Trapiche es el Malbec oficial de Inter Miami. Juan Schamber, revela las estrategias comunicacionales para llegar a este “golazo” de Peñaflor.



ción de Trapiche como una marca internacionalmente reconocida, sino que también proporciona una plataforma para el desarrollo de iniciativas de marketing y promoción conjuntas. Al asociarnos con un club de fútbol de prestigio internacional, Trapiche también fortalece su posición en el mercado como una marca de calidad y prestigio, lo que puede abrir nuevas oportunidades comerciales y de expansión en el futuro. Ese acuerdo es parte de una estrategia de promoción de las marcas de Peñaflor. Schamber sostiene que “cada una de nuestras bodegas tiene un espíritu característico y particular. En con-

secuencia, al comunicar estas diferencias, surgen enfoques distintivos de manera natural”.

Al respecto, aclara que “no es lo mismo abordar las comunicaciones de, por ejemplo, Trapiche, una bodega innovadora y multipremiada y de Navarro Correas, con más de 200 años de historia y arraigada en el legado de una de las familias más destacadas del vino argentino. Del mismo modo, resulta fundamentalmente diferente promocionar los vinos de Trapiche Costa & Pampa, influenciados por el entorno marítimo de Mar del Plata, en comparación con los de Finca Las Moras, una bodega moderna que

cautiva constantemente, tocando la fibra personal de los consumidores con sus vinos y sus estrategias de comunicación”.

¿Cómo se adapta la comunicación a los hábitos de consumo y las tendencias del mercado?

Primero, sabemos que hoy la tendencia es la premiación en el consumo de vinos: se valora más la calidad sobre la cantidad. Y esto se refleja en todas las franjas etarias. Identificamos que el consumo de vino va extendiéndose más allá de las comidas tradicionales, hacia situaciones más relajadas y sociales, como encuentros con amigos o en eventos de enoturismo. Por ello, reposicionamos nuestro portafolio para adaptarnos a las nuevas tendencias, valorizando nuevas experiencias enfocándonos en la innovación. Por eso, la exploración en los distintos varietales de vinos que permiten a los consumidores explorar y disfrutar de diferentes sabores y características. Un aspecto clave, explica, es que “hoy también hay nuevas tendencias, como el interés por vinos con menor intervención enológica y una orientación más sustentable, enfocada en el cuidado del medio ambiente y la salud del consumidor. También innovamos en formatos como latas individuales y bag in box, para adaptarse a diferentes ocasiones de consumo y simplificar la vida del consumidor”. <AP> *Carlos Viacava*

GRUPO ECIPSA

INNOVACIÓN EN REAL ESTATE PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS

+13.600
UNIDADES ENTREGADAS

+2.000
HECTÁREAS DESARROLLADAS

+100
DESARROLLOS

250 M
DE DÓLARES DE INVERSIÓN EN OBRAS
Y TIERRAS PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

2 BILLONES
DE DÓLARES INVERTIDOS
EN DESARROLLO INTEGRAL DE VIVIENDAS



natania

**Casa
VelIsrael**

MilAires

woöow!



+45 AÑOS DESARROLLANDO HITOS INMOBILIARIOS

FONTENLA

ready to inspire



© 2024 Fontenla | Authentic Luxury Masterpieces.
Scan to shop collection at fontenlastore.com



Nota de tapa

LAS (verdaderas) FUERZAS DEL CIELO

Cómo hacer para que la economía de un país
no dependa del clima

Por Alejandra Groba

Podría decirse que, si el campo estornuda, la Argentina se resfría. Y lo que pasa es que, producto del clima, el campo está estornudando fuerte y seguido. Con un peso de alrededor del 30 por ciento del PBI y del 70 por ciento de las exportaciones, lo que le pase de bueno o de malo a los productores, escala a las agroindustrias y termina afectando a toda la economía.

Lo experimentaron los dos gobiernos anteriores. En la campaña 2017/2018, luego de prácticamente cuatro meses de sequía en las regiones agrícolas, llegó agua en demasía a mediados de abril, justo para encharcar la ya pobre cosecha de soja y maíz. La pérdida productiva derivó en una caída del 2,5 por ciento del PBI argentino en 2018.

La campaña pasada fue todavía peor en lo productivo: “No existen palabras para describir lo que fue el impacto negativo de la sequía en la campaña de trigo, maíz y soja 2022/2023; la peor en los últimos 60 años”, señaló, con un lenguaje inusual para un informe técnico, la Bolsa de Comercio de Rosario (BCR). “Fue afectada por todos los récords históricos en materia climática: déficit de lluvias por tercer año consecutivo en el verano, olas de calor persistente y heladas agronómicas tempranas y tardías”, es decir, cuando los cultivos están menos preparados para resistirlas.

El resultado fue que la producción de los principales granos apenas alcanzó 82 millones de toneladas, casi 40 por ciento menos que la campaña anterior. Y las exportaciones de granos, harinas y aceites siguieron similar camino: cayeron de US\$41.900 millones en el ciclo 2021/2022 a US\$25.300 millones. Casi US\$17.000 millones menos, “con enormes pérdidas no solo para productores, sino para todos los actores de la cadena: contratistas de maquinaria agrícola, acopiadores, cooperativas y otros agentes económicos”, destaca Julio Calzada, director de Informaciones y Estudios Económicos de la BCR. De acuerdo con el INDEC, el PBI cayó 1,6 por ciento en 2023.

¿Y ahora qué pasa?

Hacia septiembre de 2023, la llegada del fenómeno meteorológico el Niño, que traería lluvias luego de tres años secos

consecutivos con la Niña, despertó en el sector esperanzas de revancha, y se previó que la campaña actual podría marcar un nuevo récord, ayudada por el escenario que se vislumbraba ante un cambio de política económica. Pero nada fue homogéneo como se esperaba: así como el gobierno de Javier Milei quitó los controles al comercio exterior y los cupos de exportación, redujo la brecha cambiaria, pero no eliminó las retenciones e incluso pretendió aumentarlas, así también el clima se comportó marmolado: hubo más agua en general, pero a vastas zonas no llegó.

Las aguas de marzo que cerraron el verano, poco y nada tuvieron de la sutil musicalidad del tema de Tom Jobim, eternizado por Elis Regina. Diluvios, tormentas eléctricas, granizo, vientos huracanados, vastas áreas inundadas y hasta una “supercelda” enmarcaron el cambio de estación, y dejaron inundaciones, daños por ráfagas de viento y granizo, especialmente en el extremo noreste de Buenos Aires, sudeste de Santa Fe y centro sur de Entre Ríos, con consecuencias que al cierre de esta edición aún no se conocían bien. Lo bueno es que el temporal también dejó los perfiles de los suelos cargados abundantemente para la próxima siembra de cultivos de invierno (trigo, cebada y otros).

La preocupación pasa ahora porque aparecieron grandes indicios de que el efecto de la Niña podría reaparecer esta campaña. La Guía Estratégica para el Agro de la BCR estimaba en marzo que “hay un 77 por ciento de probabilidad a favor de un evento ‘Niña’ para octubre de 2024, según consta en la información de los organismos internacionales de referencia”. Esto enciende alarmas de que falte agua para el próximo ciclo de granos gruesos (soja, maíz), y la consecuente posibilidad de que se siembre menos. Si bien el informe aclara que hay otros factores que pueden incidir en el régimen de lluvias, el fenómeno establece una condición importante.

¿Hay algo para hacer, aparte de pedir clemencia al cielo o probar con la danza de la lluvia, para que el país no dependa tanto del clima? De la consulta con varios referentes de distintos eslabones de esta llamada “bioeconomía” surge que sí, que en realidad se hacen cosas, y se podrían hacer más en condiciones más apropiadas.

El aporte de las múltiples tecnologías de insumos

Desde las compañías de semillas, fertilizantes y agroquímicos trabajan para ofrecer no solo mejores tecnologías, sino también información más adecuada. Entre los productores, que son mucho más arriesgados y digitalizados de lo que comúnmente se supone, hay consenso en que aplicar tecnología mejora los rendimientos en los años buenos, y amortigua las pérdidas en los malos, más allá de si luego los márgenes les permiten aplicarlas.

La compañía de semillas que descolló en el objetivo de reducir la dependencia climática de la producción agrícola Bioceres, fundada por un pequeño grupo de inversores argentinos ligados al sector en 2001. Con un equipo liderado por la científica argentina Raquel Chan, investigadora de la Universidad Nacional del Litoral y el CONICET, la empresa desarrolló las primeras variantes transgénicas de soja y trigo del mundo más capaces de tolerar la sequía, al incorporarles el gen HB4 proveniente del girasol. Esta tecnología fue aprobada comercialmente para trigo el año pasado y, según la compañía, consigue mejoras de rendimiento de 20 por ciento en promedio en situaciones de sequía. El interés por este tipo de desarrollos le permitió a Bioceres cotizar en la Bolsa de New York.

“Creo que, para achicar el impacto del clima, la apuesta es siempre a tecnología, a germoplasma y biotecnología, a

tratamientos adecuados de protección de cultivos y, sobre todo, a digitalización”, sostiene Daniel Aguzín, líder comercial de Bayer en Argentina y Uruguay y presidente de la Cámara de Sanidad Agropecuaria y Fertilizantes (CASAFE). “La digitalización del agro me parece que llegó para quedarse, y a medida que avance se van a poder tomar más y mejores decisiones, con datos. Sacarle el jugo a cada hectárea es también trabajar en sostenibilidad de alimentos y en sostenibilidad financiera”, indica.

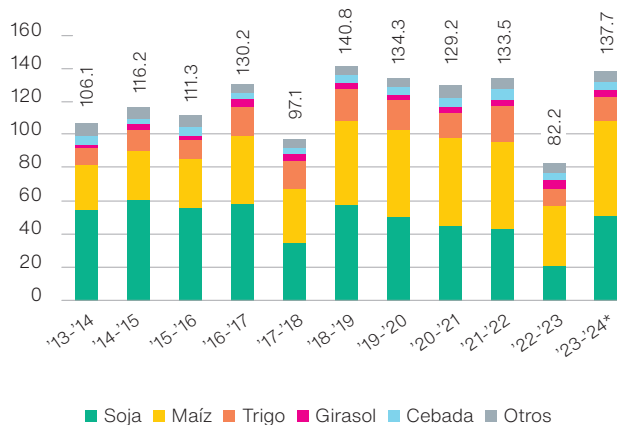
Para Aguzín, los productores tienen muy en claro esto, “y por eso el grado de penetración que están teniendo en la Argentina todas las herramientas digitales: no es lo mismo plantear un año Niño o un año Niña, no es lo mismo lo que se puede utilizar en cada sector de la hectárea”. De hecho, señala que Bayer logró una penetración en el 35 por ciento de las hectáreas agrícolas con su plataforma digital Fieldview, que integra los datos sobre siembra, pulverización, cosecha, monitoreo, imágenes satelitales y suelo: “Permite mapear el campo y ambientarlo correctamente, para después plantear la campaña de acuerdo a cómo viene el clima”.

Virginia Passaniti, gerenta de Soluciones Digitales de la compañía de productos para la protección de cultivos y semillas Syngenta dice que, “no podemos controlar el clima, que sigue siendo la variable sobre la que menos control tiene el productor agropecuario y la que mayor impacto tiene so-



Aparecieron grandes indicios de que el efecto de la Niña podría reaparecer esta campaña.

Producción total de granos por campaña



Fuente: @BCRmercados en base a GEA-BCR y SAGyP. (*) estimado

bre la producción; pero sí, a través de la tecnología, ajustar el resto de los factores que permitirán tener una mejor rentabilidad en la producción”, sostiene. “Las soluciones digitales, como Cropwise, de Syngenta, ayudan a tener un mejor control de aquellas variables sobre las que sí podemos influir, como, por ejemplo, planificar mejor la campaña logrando más eficiencia, o predecir posibles adversidades a través de modelos que usan datos históricos para definir qué aplicación de insumos realizar en función del clima, lo que permite ser proactivos frente a esa volatilidad. También, cómo medir las consecuencias de eventos climáticos o cubrirse frente al riesgo de adversidades climáticas mediante imágenes satelitales, entre otras”, detalla.

Martín Scully, gerente de innovación de la firma de fertilizantes Yara, da cuenta que de las diversas herramientas para manejar las condiciones climáticas adversas o la volatilidad del clima, “el manejo del cultivo y la gestión en términos de material genético y nutrición tienen un impacto muy elevado para asegurar pisos de rendimiento”. En ese sentido, señala, la tecnología aplicada a la semilla hoy proporciona, por ejemplo, híbridos más tolerantes a sequía, a enfermedades, maíces con mayor fortaleza de caña para evitar que la planta se vuelque, entre otros desarrollos. En tanto, “la nutrición tiene un rol fundamental para proteger a los cultivos de eventos extremos: un cultivo bien nutrido tiene más capacidad para mejorar su estructura y su capacidad reproductiva en períodos críticos, como lo hace el nitrógeno en maíz y en cereales de invierno; o la aplicación de calcio, boro y cinc cerca de la floración en soja, que promueve menos abortos de flores ante sequía o estrés. Y los bioestimulantes permiten preparar una planta para el estrés o ayudar a su recuperación posterior”, incluso en casos de granizo, señala.

Para Juan Moreno, director de Marketing de la compañía química Atanor, que está relanzando su marca de 86 años en la Argentina, se trata de lograr, con información, “aplicacio-

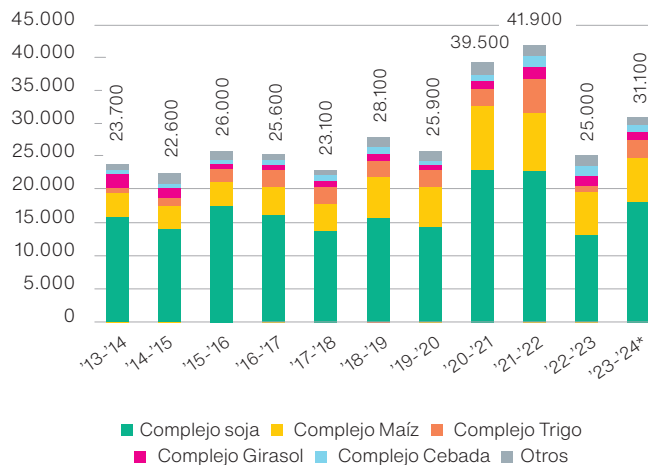
nes efectivas”; es decir, no solamente utilizar productos de buena calidad, sino aplicarlos de modo que realmente controlen la plaga o la maleza, cuidando el ambiente: “Si se aplica un producto y las condiciones no son las adecuadas, o hay deriva, por ejemplo, se va a gastar de más sin lograr controlar la plaga. La efectividad de la aplicación redonda en beneficio y mejora el costo por hectárea al productor”.

En este sentido, la empresa desarrolló información sobre más de 160 mezclas de hasta cinco principios activos: “Le podemos indicar al productor en qué momento aplicar, qué ingredientes activos utilizar y cuáles no, o cómo lograr que la mezcla sea compatible al combinar varios ingredientes. En años húmedos, por ejemplo, la presión de hongos y algunas enfermedades es mucho mayor, entonces, teniendo en cuenta alguna previsión climática, el productor puede minimizar el impacto que el clima tiene sobre los cultivos”.

Aparte de los debidos a la variabilidad climática, Moreno observa cambios que parecen tener más que ver con el cambio climático. “No soy experto en el tema, pero hay algunos indicios de que nos estamos como tropicalizando: la presión de algunas enfermedades y algunos insectos, que antes se veía solo en la zona norte del país o subtropical, ahora empieza a tener más impacto en zonas más templadas, como, la spodóptera (más conocida como gusano cogollero, que ataca principalmente al maíz). Problemáticas que antes eran muy específicas de una región empiezan a trasladarse hacia otras latitudes”, explica.

Respecto del cambio climático, Sergio Fernández, presidente de la filial local de la multinacional de maquinaria agrícola John Deere, dice que puede ser un problema muy serio para la agricultura, y recuerda que para 2050 se prevé que el mundo requerirá un 40 por ciento más de alimentos, y hoy no hay tierra ni agua para hacerlo. “Entonces se debe buscar una agricultura rentable y sustentable, que optimice los re-

Exportaciones de granos, aceites y subproductos en millones de US\$



Fuente: @BCRmercados en base a INDEC, MAGyP, y est. propias. (*) estimado



Gastón Ricardo, dueño de Indecar, Biofertil y de Aceitera Areco.



Sergio Fernández, presidente de John Deere Argentina.

cursos con la eficiencia de la tecnología, y en maquinaria agrícola tenemos mucha tela para cortar”.

En esa línea, cuenta que las empresas de maquinaria apuntan a hacer una reversión del cambio climático bajando la huella de carbono y la emisión de gases de efecto invernadero (GEI), sobre todo de los que generan los motores que utilizan en las máquinas autopropulsadas. “En el caso de John Deere, buscamos eficientizar los motores diésel haciéndolos más densos en potencia (power density): motores más chicos para igual potencia o motores de igual tamaño para más potencia, con mayor eficiencia en el uso de combustible y, por lo tanto, menos emisiones”. Además, dice, la mayoría de las industrias trabajan fuertemente en combustibles alternativos, tanto líquidos como gaseosos, y en electrificación. En el corto plazo, si bien aclara que no se considera experto, ve que algunas tecnologías pueden colaborar en los eventos más severos, como, por ejemplo, el “bombardeo” de nubes para minimizar el tamaño del potencial granizo por caer, o para retrasar las lluvias o tormentas.

“En un país donde el agro tiene un peso tan importante en la economía, habría que tener un ojo mucho más fino en las políticas de Estado”, sostiene. “Ahí es donde entran las inversiones, que podrían abarcar infraestructura para riego, así no estaríamos tan mal como en las últimas sequías de 2018 y 2023. Teniendo un río con agua potable como el Paraná, que haya sequía a 10 kilómetros de la costa es realmente inadmisibles. Y también podrían hacerse obras de canalización y otras”.

Diversificación en la fábrica a cielo abierto

“El agro es una fábrica a cielo abierto, siempre lo afectan directamente los eventos climáticos”, dice Federico Ucke, gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Molinos Agro, una de las principales procesadoras y exportadoras de granos y sus productos derivados del país. Más allá del aporte importante de la tecnología, como la genética con tolerancia a sequía, sostiene que, “ante eventos extremos, es muy difícil escapar”.

Cada año se cultivan alrededor de 37 millones de hectáreas en la Argentina. Equivale a casi toda la superficie de Japón y más que la superficie total de Alemania. Por eso, en líneas generales, Ucke sostiene que “la diversificación de zonas de siembra y de cultivos, así como el escalonamiento de estos, es de lo poco que se puede hacer para mitigar el resultado final de una cosecha”. En cuanto a instalar equipos de riego, cree que por ahora “se justifica en lugares de alto potencial de producción, por su alto costo inicial y el porcentaje de años utilizado”.

Enrique Flaiban, CEO del Grupo Los Grobo, la compañía agropecuaria de la familia Grobocopatel que en los últimos años pasó a volcarse más a la provisión de servicios para el agro, coincide que “para paliar el impacto climático, que fue tremendo en los últimos dos años, buscamos dispersión geográfica, tanto en producción de cultivos, como en venta de insumos”, explica. Gracias a eso, “la campaña pasada, con una caída de 40 por ciento en la producción de granos del país, a nosotros nos bajó solo 20 por ciento”, ejemplifica. Influyó también que, de las 180.000 hectáreas que siembra la empresa asociadamente, muy pocas son en la zona núcleo (la llamada Pampa Húmeda), porque “son hectáreas caras, muy competitivas, con alquileres muy altos”. Y justo allí, en la mejor región del país, donde históricamente casi no impacta el clima, la campaña pasada la sequía arrasó.

La necesidad de mayor rentabilidad e infraestructura

Más allá de las tecnologías que suelen emplear los productores de punta, existen otros desarrollos novedosos, como, por ejemplo, unas bolitas que ayudan a retener la humedad del suelo. Flaiban sostiene que, “entre brecha cambiaria y retenciones, los márgenes no vuelven al campo. Y esto empeora con la actual caída del precio de los commodities. Con un buen margen, se podría incorporar más tecnología, que siempre va mejorando, y alivia el impacto en el rinde”.

Gastón Ricardo es productor agropecuario, dueño de las fertilizadoras Indecar, de la compañía Biofertil y de Aceitera Areco. Cuenta que, ante la volatilidad del clima, actuaron por

ÚLTIMAS UNIDADES
DISPONIBLES



HARBOUR
TOWER

UNA OBRA DE ARTE A CIELO ABIERTO



ICONOCÉ MÁS!

↳ Puerto Madero, Buenos Aires.

COMERCIALIZA

GINEVRA
INTERNATIONAL REALTY

UN DESARROLLO DE

GNVGroup

PÁGINA WEB

www.harbourtower.com.ar

INSTAGRAM

@harbour.tower



Enrique Flaiban, CEO del Grupo Los Grobo.



Julio Calzada, director de Informaciones y Estudios Económicos de la BCR.

dos vías. “Para la sequía, estamos probando con riego subterráneo en Carmen de Areco. Tenemos mucha expectativa porque no sólo nos permite regar, sino también incorporar los fertilizantes subterráneos, y eso hace que, por más que llueva, no se pierdan”.

Por otro lado, se propusieron paliar el exceso de lluvias. “Trabajamos mucho con aporte orgánico para emparejar los lotes: donde se forman piletas estamos rellenando con mucho abono orgánico de pollo o feedlot, que además de darle fósforo e ir nutriendo el campo, nos permite emparejar y, en caso de que haya muchas precipitaciones, ir llevando el agua para donde queremos y que no queden charcos, que es lo que hace que se pudra la planta”. Para Ricardo, “se nota el cambio: en la zona han llovido 250 milímetros y no tenemos los campos encharcados”.

Pero todas esas costosas inversiones tranquilas adentro poco sirven si no son acompañadas por infraestructura vial: “Haría falta arreglar los caminos rurales, que sí son un problema: si hoy (apenas terminado el temporal de mediados de marzo) quisiéramos cosechar, no se podría entrar, porque están encharcados los accesos”.

Los seguros, una manera de transferir el riesgo

“Una de las variables más importantes de política pública es una ley de seguro climático, que genere un esquema donde se aseguren las producciones y eso reduzca los riesgos, sobre todo, de pérdida de capital”, sostiene Gustavo Idígoras, presidente de la Cámara de Empresas Procesadoras y Exportadoras de granos CIARA-CEC. “La Argentina no tiene una ley



La campaña pasada, hubo una caída de 40 por ciento en la producción de granos del país.



Federico Ucke, gerente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Molinos Agro.

porque es un costo muy alto de prima, sobre todo en cuanto a cambio climático; muchos países sí la tienen, básicamente porque hay un esquema de subsidio agrícola por parte del Estado o algún beneficio fiscal por tomarlo. Con el Consejo Agroindustrial Argentino (que reúne a muchas de cámaras del sector) hicimos un esquema, pero fracasó por el sacrificio fiscal que implicaría”, sostiene.

Jorge Bassi, gerente de Marketing y Nuevos Negocios de la procesadora y exportadora Bunge Cono Sur, aclara que, sin ser experto, piensa que “lo ideal sería que la Argentina tuviera seguros fuertes, multirriesgo, lo que le disminuiría la volatilidad de ingresos al productor. Y también al Estado, que no solo se queda sin la actividad económica agroindustrial cuando hay sequía, sino que también tiene que refinanciar o condonar los impuestos”, señala. “Incluso, desde otra óptica, los seguros podrían aumentar un poquito la volatilidad positivamente, ya que el productor en los años buenos se animaría a ir más a fondo y podría sacar mejores rendimientos y resultados”.

En la última feria Expoagro, las principales aseguradoras del Interior, nucleadas en ADIRA, propusieron “poner nuevamente en agenda la necesidad de seguir impulsando una Ley de Seguro Multirriesgo para el campo. De acuerdo con un trabajo de la BCR, cerca del 99 por ciento del total de las sumas aseguradas de los seguros agropecuarios son coberturas “monorriesgos”, y apenas el 1 por ciento son “multirriesgos”. Según el tipo de producción, la agricultura participa con el 99,95 por ciento del mercado de seguros agropecuarios, mientras que la actividad forestal posee el 0,03 por ciento, y la ganadería, por su parte, el 0,02 por ciento.

Fernanda Muñoz, portfolio manager agro de Galicia Seguros, sostiene que, del total de la superficie sembrada, aproximadamente 50 a 60 por ciento está asegurado, son entre 18 y 20 millones de hectáreas, dependiendo mucho de cómo vengán las perspectivas climáticas. Pero casi la totalidad es granizo. “Dado que el clima atraviesa la actividad agropecuaria, hay que pensar soluciones de una manera muy amplia: hay herramientas que son inmediatas, coberturas específicas que le permiten al productor mitigar los riesgos climáticos, y otras

herramientas que son de gestión, más de mediano y largo plazo, que ayudan a ser más sustentable. Ahí entra qué producís, cómo producís, de qué manera tenés menos impacto ambiental, cuáles son las tecnologías que te permiten mejorar la gestión. Si tenés un cultivar más resistente a la sequía genéticamente. Estás de alguna manera mitigando un riesgo potencial, que es la sequía. Y ahí es donde probablemente podemos ayudar a gestionar, no solo algunos riesgos operacionales, sino riesgos más estratégicos como grupo, con financiamiento para poder acceder a muchas tecnologías. La idea es empezar a premiar a los productores que trabajan de una forma sustentable y que benefician, de alguna manera, al medioambiente”, dice la ejecutiva. En la última Expoagro, la empresa presentó un seguro ganadero que incluye riesgo climático, y tokenización, para que el productor pueda pagar pólizas con sus granos tokenizados.

Riego y canalizaciones

Por más que la Argentina se asocie a la Pampa Húmeda, el 66 por ciento del territorio argentino es árido o semiárido, recuerda Alejandro Pannunzio, profesor titular de la cátedra de Riego y Drenaje de la Facultad de Agronomía de la UBA. Y, sin embargo, se riega en porcentaje mucho menos que el promedio mundial: “Mientras en el mundo se riegan 340 millones de hectáreas, aproximadamente el 18 por ciento del área cultivable, que genera alrededor del 50 por ciento de la producción mundial de alimentos, la Argentina tiene solo 2,4 millones de hectáreas bajo riego, aproximadamente el 5,5 por ciento del área cultivable”.

El especialista diferencia el cambio climático y la variabilidad climática: “Por el cambio climático, la zona central del país tuvo en el último siglo un aumento promedio de precipitaciones del 23 por ciento”, advierte. “Después viene el problema de la variabilidad climática, que genera eventos más extremos”.

Frente a esto último, sostiene, la respuesta es tener sistemas de riego y obras de drenaje: riego para suplir lo no provisto por las precipitaciones, y drenaje para sacar el exceso de agua en los campos, con la posibilidad de almacenarlo en algunos sitios, y dejar agua disponible para regar.

Pannunzio destaca que un 38 por ciento del agua que emplea el mundo es subterránea (de pozos), y el resto superficial. “El Río de la Plata tiene un caudal de 20 millones de litros por segundo, equivale a 250 litros de agua por habitante del planeta, por día. Es una disponibilidad hídrica fenomenal que se va al mar sin pena ni gloria. Del mismo modo, ocurre en la Patagonia con el Río Negro, cuyos afluentes, los ríos Neuquén y Limay, tienen un caudal de un millón de litros por segundo, que, si bien irrigan un valle importante, podría alcanzar muchísima más superficie”, lamenta.

Para el especialista, el potencial de riego de la Argentina es enorme, podría alcanzar 5 o 6 millones de hectáreas más, muchas de ellas en las zonas húmedas y subhúmedas. Incluso, sostiene, se podrían emplear aguas residuales tratadas, que



Cada año se cultivan alrededor de 37 millones de hectáreas en la Argentina.

hoy conforman solo el 1 por ciento del riego: “Si consideramos que cada argentino consume 200 litros de agua por día, el agua residual permitiría regar medio millón de hectáreas de maíz”. Claro que esto requeriría obras de infraestructura como cloacas, plantas de tratamiento de efluentes, etc.

Para el experto, si los equipos de riego presurizado no se utilizan con mayor magnitud en el país es porque cuestan alrededor de US\$4000 por hectárea. Pero hace una cuenta: “Las pérdidas totales en la última campaña rondaron los US\$20.000 millones, y esto equivale a equipos de riego para casi 5 millones de hectáreas”.

Para poder instalar y desarrollar estos equipos, dice, haría falta una serie de condiciones, como que no tengan derechos de importación ni impuesto país, y sí una devolución anticipada de IVA, o la disponibilidad directa para el pago de impuestos nacionales, así como una amortización acelerada. Otra limitante son las retenciones que gravan los cultivos a ser regados (soja, maíz, trigo, alfalfa, maní) y la brecha entre el dólar de exportación y el de importación. Todo eso “hace que sea mucho más caro regar en la Argentina que en otros países”.

Si bien en Expoagro “todos los bancos tenían líneas interesantes, algunos con tasas muy bajas para comprar riego a 60 meses con 12 de gracia, hace falta un contexto económico favorable para que esto se generalice como el país necesitaría”, sostiene Pannunzio.

Finalmente, para las zonas en las que se pretende regar con riego superficial, deben hacerse obras de infraestructura, como canales, aprovechando el agua dulce de los ríos. “Esos canales son al riego lo que las autopistas al transporte de vehículos o las vías férreas para el ferrocarril, imprescindibles”.

¿Plata no hay?

A la espera de que la macro ayude, aparece alguna perspectiva del exterior. Porque los interesados en que a las cosechas argentinas les vaya bien no son solo los productores, las agroindustrias y la economía del país en general, sino también los destinatarios de los alimentos. “Arabia Saudita tiene un interés estratégico en que aumente la oferta de alimentos. De hecho, el fondo saudita SALIC tiene cientos de millones de dólares para invertir en seguridad alimentaria, y la Argentina y Brasil son excedentarios en alimentos que ellos requieren”, explica Lisandro Bril, socio del fondo Oikos, que está organizando junto a Luis Rappoport, cofundador de la empresa BioWaters, el primer foro regional de negocios de riego, que se realizará en septiembre. “El riego es un mitigador de las crisis por cambio climático. El factor crítico para invertir en riego es el financiamiento. El cash flow del productor no da para invertir US\$5.000 por hectárea en riego. Se necesita financiamiento a largo plazo, a 10 años, y cómo armar ese financiamiento es el propósito de este primer foro regional, que tendrá grandes novedades”. <AP>

TU EMPRESA CONECTADA CON FIBRA ÓPTICA

Brindamos servicios de telecomunicaciones a través de nuestra sólida infraestructura, potenciando el crecimiento de nuestros clientes.



INTERNET



DATACENTER



RED DE DATOS



SOLUCIONES IT



TELEFONÍA

Especial Real Estate

Ajuste de cinturón a la espera del segundo semestre

Con el dólar congelado, los altos costos de construcción y el poder adquisitivo licuado, el negocio de bienes raíces mira hacia adelante.

Por María Eugenia Usatinsky

Hace un año, se presagiaba que se venía “un cambio de ciclo”. Desde entonces, mucha agua corrió bajo el puente.

Al cierre de esta edición, los últimos datos del Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) publicado por el INDEC mostraron que, en enero de 2024 el sector cayó 21,7 por ciento respecto a igual mes de 2023. También el índice de la serie desestacionalizada arrojó una variación negativa de -10,2 por ciento respecto a diciembre,

mientras que el índice serie tendencia-ciclo registró un descenso de 2,5 por ciento respecto al mes anterior.

Si bien se evidenciaba una fuerte baja en ese momento, se deduce que los números se derrumbarán aún más en los meses siguientes dada la involución que continuó mostrando el sector. Con la parálisis de las obras públicas y la incertidumbre en las privadas a partir del abrupto cambio en las condiciones macroeconómicas, el real estate se ajusta el cinturón.

“Es un momento muy complicado pero somos optimistas. Creemos que el Gobierno está haciendo lo que debe y que irá normalizando la economía. Ojalá que pronto los bancos dejen de financiar al Estado y comiencen a prestarle a la economía real. Si apareciera el crédito hipotecario, el despegue sería brutal”, opina Damián Tabakman, presidente de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos (CEDU).

Según un informe realizado en marzo por Zonaprop con datos de inmuebles publicados en la ciudad de Buenos Aires, el precio medio de los departamentos subió 1,1 por ciento, mientras que el costo de construcción medido en dólares registra un incremento de 35,5 por ciento en 2024. En función de ello, “construir en la actualidad cuesta casi el triple que en octubre de 2020 (el mínimo de la serie) y 30,2 por ciento por encima del promedio 2012-2023”, especifican.

Tabakman califica el encarecimiento de la construcción en dólares como “repentino y muy pronunciado. Mi sensación es que este proceso se irá amesetando, que no se va a encarecer de manera progresiva al ritmo que lo vino haciendo en los últimos tiempos”.

Carlos Spina, socio y director comercial de la desarrolladora Argencons, además de presidente de la Asociación de Empresarios de la Vivienda (AEV), agrega: “La situación es claramente complicada, tanto desde el lado de la oferta como desde la demanda. En los últimos cuatro meses (hasta marzo) tuvimos una inflación de costos en el sector del 98,07 por ciento, medidos por el Índice CAC de la Cámara



A metros del río Luján, en Nordelta, Estudio Azcuy desarrolla un nuevo proyecto residencial aterrazado.

Argentina de la Construcción y, en el mismo período, el dólar prácticamente no se movió. Esto hace que, desde el lado de la oferta, se genere una incertidumbre enorme. Por ejemplo, con la foto de hoy, el que vendió a precio fijo en dólares sin mucho margen, claramente está perdiendo. Por ende, con toda lógica, frena las ventas”.

Una de las compañías que pisa fuerte en Caballito y está desembarcando en Nordelta, es Azcuy. A diferencia del resto, esta desarrolladora no trabaja con fideicomisos y los precios los mantienen fijos en dólares desde hace cinco años. A pesar de que las condiciones actuales del mercado no le resultan favorables, Gerardo Azcuy, socio fundador y director general de la compañía, explica su razonamiento: “Podría decir que los precios están baratos y subirlos (en dólares), pero así no volvería a vender”, y agrega que “fueron cinco años recesivos y de poca venta en nuestra actividad, entonces se termina acumulando stock. Si hoy la gente está asustada porque cree que van a aumentar los precios y compra, hay que vender y hacerse del cash, aunque después con ese dinero se reponga menos superficie de la que se vende.”

Y agrega: “Como vivimos toda esta turbulencia, no hay que salir a comprar como locos pero tampoco hay que paralizar las obras. Debemos aguantar un poco el chubasco y ver qué pasa. Me parece que los precios de los insumos en muchos casos están aumentados por las dudas y se tendrán que acomodar”.

Iván Ginevra, presidente de la Cámara Inmobiliaria Argentina (CIA), comparte su análisis: “Al haber aumentado el costo de construcción en dólares en los últimos cuatro meses, cabe esperar que no se siga construyendo de la manera que se venía haciendo desde hace tres años. La actividad se va a paralizar un poco aunque, por supuesto, los proyectos que estaban en curso, seguirán”.

Por su parte, Gonzalo de la Serna, CEO de Consultatio, la compañía de real estate que es dueña de las urbanizaciones Nordelta y Puertos, en Tigre y Escobar, entre otros, expresa: “Todos los actores del mercado están acomodándose a los cambios en las principales variables (tipo de cambio, tasa de interés, gasto público, salarios, etc.) y ajustando las expectativas sobre el devenir de la macroeconomía y la capacidad que tenga finalmente el nuevo Gobierno para introducir reformas duraderas. Es momento de cambios y están ocurriendo rápido”.

Respecto a políticas de vivienda, Tabakman explica que “aún es muy prematuro saber cuáles serán. No habrá inversión del Estado en obras públicas por lo que la expectativa será que el sector privado financie a la vivienda en todos los segmentos. Por ahora la señal que nos sigue dando el mercado es que –con el incremento de costos– el único segmento de proyectos en los que podemos trabajar es el más alto”.

Spina añade: “El desafío está en partir de una demanda que viene muy retrasada en términos de poder adquisitivo ya que se está en la peor relación salario-metro cuadrado en décadas”.



Durante 2023, el mercado continuó en un escenario de marcada escasez de espacios logísticos clase A.

A diferencia de la mayor parte de las empresas de real estate, Grupo Ecipsa opera en el mercado de capitales (a través de Construir SA), lo que le permite financiarse mediante la colocación de obligaciones negociables, entre otras herramientas. También, otra de sus características es que venden sus productos en pesos, Jaime Garbarsky, su presidente, sostiene que “para las empresas que vendemos todo en pesos en los últimos meses hubo una aceleración de la inflación muy fuerte y eso impactó en los costos de construcción. Estamos todos expectantes de que al Gobierno le vaya bien, que pueda dominar –por lo menos en parte– la inflación y tienda a ir al descenso para, de esa manera, tener un mercado más previsible”.

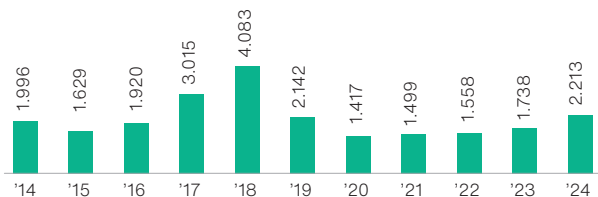
Si bien Garbarsky reconoce que en los últimos dos meses la economía se desaceleró en general y también así las ventas en el sector de la construcción, “la empresa no alteró los planes de inversión anual”. Proyectan desembolsar US\$ 59 millones este año.

En 2023 esta desarrolladora le compró a IRSA su participación en la sociedad propietaria del ex predio de la empresa Nobleza Piccardo, de 15,9 hectáreas en el partido de San Martín, a metros de la avenida General Paz. Allí proyectan

“El mercado está ajustando las expectativas sobre la macroeconomía. Es momento de cambios y están ocurriendo rápido.”

Gonzalo de la Serna, CEO de Consultatio.

Los febreros de la última década en escrituraciones



Fuente: Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires

lanzar un mega desarrollo de usos mixtos que tendrá varias etapas y estará orientado a la clase media.

Demanda en alza

El volumen de escrituraciones durante febrero de 2024 en la ciudad de Buenos Aires fue 27,3 por ciento superior al mismo mes de 2023 y 17,6 por ciento más que el registrado en enero de este año. Con relación a ello, el informe de Zonaprop destaca que se produjo un aumento de 14 por ciento en 2024 respecto al volumen de 2023, pero la cantidad de actos aún está 1,8 por ciento por debajo de 2019. “Fue el mejor febrero de los últimos seis años”, sostiene el presidente del Colegio de Escribanos porteño, Jorge De Bártolo.

Para Iván Chomer, CEO de GCH (Grupo Chomer), “el contexto macroeconómico es muy complicado, hoy el negocio del desarrollo inmobiliario no es rentable, la macro está muy desordenada, todo es incierto y los números no están dando.” A pesar de ello, el grupo invierte en el Parque de la Innovación, urbanización promovida por el Gobierno porteño sobre tierras del ex Tiro Federal en Núñez. Allí encaran la construcción de Aura Parque, un proyecto de usos mixtos que comprenderá 14 pisos con residencias, estudios profesionales de categoría, basamento comercial y amenities de lujo.

En este escenario, “los compradores asumen un doble riesgo en los desarrollos ejecutados mediante fideicomisos al costo: al del incremento de los precios de la construcción se le suma la inseguridad con relación a cuán buena fue la proyección del desarrollador en términos de la obra y de su gestión”, dice Chomer.

Marcelo Alexander, director ejecutivo de la desarrolladora RED, reconoce que En la actualidad los márgenes de rentabilidad “están en un punto muy bajo, pero es esperable que el propio mercado termine acomodando las variables para rentabilizar los proyectos, ya sea por una baja de costos, un aumento de valores, un reacomodamiento de los tipos de cambio o, muy probablemente, la suma de todos estos factores.”

Sin embargo, José Iribarren, director comercial de Eidico, desarrolladora con más de 95 emprendimientos suscriptos (barrios privados y desarrollos multifamiliares) señala: “Hoy estamos ante una coyuntura puntual difícil, pero eso no quiere decir que estén bajando los márgenes de rentabilidad. Los desarrollos inmobiliarios al pozo implican de 24 a 36 meses, con lo cual el contexto puede cambiar”.

La caída en el ISAC muestra “un impacto muy fuerte por



Arriba: Jaime Garbarsky, presidente de Grupo Ecipsa. Abajo: Damián Tabakman, presidente de la CEDU.



lo que hay mucha más cautela. Hace aproximadamente seis meses que se vienen postergando decisiones para nuevas obras y desarrollos”, indica Javier Rius, gerente general de Ayres Desarrollos, empresa que pisa fuerte en Pilar

Tendencias

“La señal que sigue dando el mercado es que –con el incremento de costos– el único segmento de proyectos en los que podemos trabajar es el más alto, porque es al que podremos eventualmente traducirle o trasladarle el incremento de costos”, advierte el presidente de la CEDU.

Gabriela Goldszer, directora de Ocampo Propiedades, especialista en la comercialización de productos para ese ni-

COTO
digital

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

www.cotodigital.com.ar

Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu compra
en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde
querés recibirla.*



3 *Nosotros te llevamos
el pedido.*

Escaneá el
código y empezá
tu compra ahora



ADEMÁS CON NUESTRA TARJETA
COMUNIDAD COTO PODÉS DISFRUTAR
BENEFICIOS EXCLUSIVOS TODOS LOS DÍAS.
QUÉ ESPERÁS PARA SUMARTE?



**SUMATE A NUESTRA
COMUNIDAD**



Puertos en Escobar, la segunda urbanización de Consultatio, tuvo una alta demanda en la pospandemia.

cho, describe: “El mercado inmobiliario está en un proceso de transición. En particular, el segmento de real estate premium tiene una dinámica propia, no está tan estrictamente ligado al escenario económico general. De todas formas, se observa en este target una mirada más positiva sobre la economía, una mayor predisposición al análisis y, en muchos casos, la concreción de operaciones”.

Las nuevas propuestas que funcionan son las emergentes de la post pandemia que incluyen terrazas grandes, jardines amplios, contacto con la naturaleza y el aire libre. La crisis sanitaria generó la necesidad de adaptarse a nuevas demandas sociales a partir de los cambios en la forma de trabajar y vivir. “Esta situación colocó, aún más, a las personas en el centro de cualquier proyecto de desarrollo urbano con el objetivo de adaptarse a estas necesidades de los usuarios”, afirma Tabakman.

A ello, Alexander agrega: “Múltiples fenómenos en los últimos años han contribuido a acelerar el ritmo de cambio en la forma de vivir, trabajar, consumir y entretenerse. La pandemia, la virtualidad, el desarrollo tecnológico, el trabajo híbrido, la creciente movilidad y la dificultad del acceso a la propiedad por parte de los jóvenes tienen su impacto en los nuevos desarrollos, que deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta estas circunstancias y las nuevas formas de vivir. Lo mismo ocurre en el mercado de la construcción, se debe pensar cada vez más en formas más amigables con el ambiente, más eficientes y modernas”.

Rius también comparte su mirada al respecto: “Hubo un gran cambio en el sector post pandemia y en las demandas de las generaciones Y y Z. Hoy la forma de diseñar los proyectos es distinta. Es muy importante entender a las nuevas generaciones para analizar cómo van a querer vivir. Los pro-

yectos deben ser más personalizados según la edad, centralizados en cada barrio y con mayor proximidad a los puntos de interés. Tendrán más espacios verdes y más lifestyle, segmentados según públicos”.

Por su parte, desde el punto de vista del negocio, Chomer señala que “está cambiando la forma de invertir. Hay mucho valor para agregar en este mercado. La tendencia que se ve (en el exterior) es ofrecer carpetas diversificadas y pensar soluciones empaquetadas para los clientes, de modo de acompañarlos de punta a punta. Es decir, no solo venderles un departamento sino acercarles asesoramiento completo”.

Respecto de proyectos y zonas, lo que seguramente se verá en los próximos tiempos son los desarrollos premium como los que se edificarán en el Parque de la Innovación. Alejandro Furst, director de Landmark Developments, señala:

“Las oportunidades de inversión y desarrollo se encuentran principalmente en el Corredor Norte de la Ciudad”. Esta firma avanza con la segunda etapa de construcción de Udaondo, un megaproyecto en el cruce de las avenidas Udaondo y Libertador, dentro del Parque de la Innovación. Su proyecto demandará una inversión de u\$s 180 millones para edificar sus 160.000 m². En total, comprenderá tres torres para el segmento ABC1 donde se combinarán residencias, amenities exclusivos, un hotel cinco estrellas y branded residences, conjugado todo con piezas de arte, detalles de diseño y lifestyle.

Consultado sobre sus expectativas con respecto a la evolución del mercado, Furst sostiene: “Somos optimistas, tenemos una mirada a largo plazo más allá de la coyuntura de la época”.

En la otra punta de la ciudad, IRSA desarrollará su megaproyecto de usos mixto Costa Urbana, frente al Río de la Plata en Costanera Sur. El predio (ex ciudad deportiva de Boca) consta de 70 hectáreas aproximadamente en el que construirán torres residenciales, locales comerciales, oficinas y servicios de hotelería. En total, se les autoriza a edificar 895.000 m². La inversión total estimada es de u\$s 1.800 millones.

Consultada la empresa sobre su visión del negocio inmobiliario y proyectos de real estate en curso, tras haberse desprendido de superficie de oficinas y de su landbanking durante los últimos años, prefirieron abstenerse de dar precisiones: “La compañía está en un momento de modificación y reacomodamiento de proyectos con lo cual todavía no tenemos muchas novedades para comunicar”, respondieron.

Ambos polos implican grandes inversiones y prometen transformar sus entornos.

En CABA, también Caballito promete seguir creciendo, mientras que también se consolidarán destinos suburbanos como Tigre, Pilar, San Fernando y Canning, entre otros. La situación “lleva a que nuevamente se desarrollen proyectos en el Corredor Norte, más cercanos al río y en las zonas de mayor poder adquisitivo. Lo demás sigue quedando todavía un poco rezagado. Hay varios proyectos grandes por lanzarse y me parece que van a avanzar en este contexto, sobre todo los orien-

“Si la inflación tira a la baja, cambiarán las expectativas de la gente y se dinamizará el sector”

Jaime Garbarsky, presidente de Grupo Ecipsa.

tados al segmento más alto que son a quienes pueden trasladarles a precios el aumento de costos”, señala Tabakman.

En el interior del país, también hay desarrollos “de mucha escala que están comenzando. Las ciudades grandes siempre tienen su propio dinamismo y son interesantes, como Neuquén, Mendoza, Córdoba, Rosario”, puntualiza el referente de esta cámara empresaria.

Por su parte, Spina sostiene que “se percibe una vuelta a lo urbano, que es cada vez más notoria desde la post pandemia. En los contextos de costos altos para construir, las zonas no premium son relegadas y solo pueden hacerse desarrollos donde el factor apreciación juega más fuerte”.

Argencons aclara que a pesar de la coyuntura los emprendimientos que tienen lanzados los concluirán “en tiempo y forma según lo proyectado”. Entre ellos avanzan con desarrollos de su línea Quartier. Están en la segunda etapa de demolición del complejo Bajo Belgrano, inversión de más de u\$s 100 millones para construir tres cuerpos de edificios de planta baja y cinco pisos con amenities compartidos que ocuparán una manzana y serán entregados en 2026. También está Quartier del Bajo, dos torres residenciales de 36 pisos (la primera se entrega en abril de este año y la otra en 2025) frente al Paseo del Bajo porteño y Puerto Madero. Además, en junio de este año entregarán las oficinas corporativas A+ de su edificio Plaza, dentro de Distrito Quartier en Retiro. Los nuevos lanzamientos “seguramente” llegarán durante el segundo semestre de este año.

Una de las recientes medidas tomadas por Milei que el sector elogia de modo unánime es la derogación de la ley de alquileres. Sobre esto parece no haber debate ni grietas.

Tras el reciente rechazo del Senado de la Nación al decreto presidencial que establece la derogación de la ley 27.551 (Ley de Alquileres), 21 entidades del sector vinculadas a la industria de la construcción y al desarrollo urbano emitieron un comunicado conjunto en el que señalan su preocupación “por el impacto inmediato que esta medida puede tener sobre el mercado de alquileres residenciales, que en los últimos meses se fue normalizando”. En el documento consideran que debe mantenerse abolida porque “ha demostrado ser absolutamente ineficaz”.

Ginevra señala: “Desde la derogación de la ley de alquileres en diciembre, la oferta de alquileres aumentó 50 por ciento y hoy es más fácil alquilar. ¡Fue muy positiva! Incluso los valores de los alquileres aumentaron por debajo de la inflación. En el caso de que Diputados rechace el DNU, la Ley de Alquileres se trataría independientemente para seguir con este esquema que, la verdad, está funcionando”.

Proyecciones

“Será un primer semestre duro y con un mercado muy lento. La segunda parte del año dependerá de cómo se establezca la macro una vez que el desorden de precios relativos que tenemos se asiente. Y eso no lo sabe nadie”, sentencia Spi-



Gonzalo de la Serna, CEO de Consultatio, empresa desarrolladora de Nordelta y Puertos en Escobar.

na. En este contexto recomienda a los desarrolladores tener especial “cautela y hedgearse a nivel monedas”.

Y agrega: “Intuimos que será un momento de muchas obras paradas o más lentas de lo habitual, sobre todo aquellas que planeaban fondearse con la venta en el on-going”.

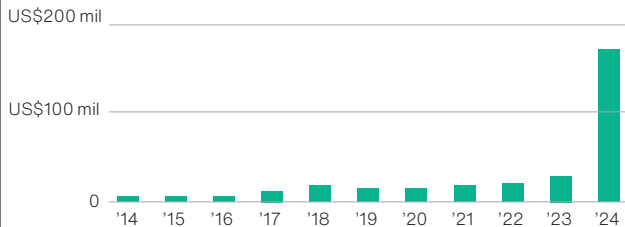
Por su parte, Alexander considera que “por el momento, el fondeo de los proyectos continuará siendo a través del aporte de inversores y preventas, y con el empuje de un probable blanqueo de capitales, en caso de ser aprobado por el Congreso”. En tanto, prevé que los costos de construcción “serán más altos que los vistos en los últimos años, aunque seguramente más bajos que los registrados durante los primeros meses de este año, que son productos de un ‘overshooting’ inicial y se verán empujados a la baja por la recesión”.

Para 2024, De la Serna estima que “será un año de transición” por lo que planificaron un volumen de ventas “similar al de 2023 pero anclado en motivaciones diferentes. Este año, en la medida en que el contexto macro se empiece a recuperar, será posible concretar operaciones, especialmente hacia la segunda mitad del año. Si este escenario no se materializara, es probable que la actividad se reduzca en comparación con 2023”.

Para Rius, el mercado espera “certeza de precios para inversiones en la construcción”. Prevé que se venderán muchas unidades a estrenar que haya en stock con precio fijo “y esto le dará mayor liquidez a los desarrolladores para tomar futuras decisiones. De la única manera de que el mercado cambie sustancialmente, es con créditos hipotecarios. El crédito es clave y muy necesario”.

En tanto, Garbarsky asevera que para acelerar la economía y que crezca, “la única manera es que el Estado deje de tomar la plata que debería haberle prestado a los particulares –entre ellos a la Construcción– para que generen trabajo y riqueza. Este gobierno va en ese camino, entendió que no se puede vivir con déficit en forma permanente. Esperemos que lo logre. Soy optimista en el mediano y largo plazo si se mantiene esta política”.

Monto involucrado en escrituras de compraventa en febrero -entre 2014 y 2024-



Fuente: Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires.

Además, agrega que como el mercado se mueve por expectativas, “si la inflación tira a la baja, cambiarán las expectativas de la gente y se dinamizará el sector, no me cabe la menor duda de esto. Mientras tanto, hay que pasar el temporal que significan los cambios de precios en pesos que, a los que venden en dólares, les pega muchísimo”.

Negocios de especialidad

El real estate industrial y logístico así como el relacionado al negocio del retail también atraen el interés de los desarrolladores. Este tipo de emprendimientos implican inversiones de mayor magnitud, modelos de negocios particulares y su evolución está relacionada de modo más directo al crecimiento productivo y al nivel de actividad económica del país.

Alejandro Badino, gerente general de la compañía de servicios inmobiliarios Colliers Argentina, explica: “Si bien en el mundo empresario, las medidas adoptadas por el Gobierno de Javier Milei van generando confianza, el desafío hacia adelante será la reactivación de la economía real. La situación del mercado de real estate corporativo no está ajena a esta realidad, se mueve con una lenta demanda”.

Según el último reporte elaborado por la consultora, se estima que se incorporarán más de 150.000 m² de nuevas oficinas a lo largo de 2024, lo que implicaría un crecimiento del 8 por ciento sobre el stock actual.

“De aclararse la situación macro, sin duda habrá una reacción positiva del mercado de real estate corporativo (...) Hemos recibido ya algunos fondos de inversión cuyo foco principal está en los segmentos de oficinas, logística y hotelera”, indica Badino.

Por su parte, el real estate industrial y de centros logísticos tiene mucho terreno aún por ganar en el mercado. Alejandro Winokur, socio y director de esta área dentro de la consultora Newmark, aborda el panorama: “Este año vemos que vienen unos meses de transición, con pocas y más analizadas inversiones. Las decisiones sobre la compra de tierra en parques dependerán en gran medida de las políticas socioeconómicas que el nuevo gobierno vaya delineando, y también de las distintas industrias. Será un año de muy poca o casi nula inversión de pymes, con decisiones posterga-

das de crecimiento o relocalizaciones. En contraposición, empresas más importantes en escala están apostando a invertir y crecer sus operaciones a partir de mudarse dentro de un parque industrial”.

Durante 2023, el mercado continuó en un escenario de marcada escasez de espacios logísticos clase A. El inventario industrial se incrementó 6,7 por ciento respecto de 2022, pero no consiguió generar la suficiente oferta para cubrir el impulso de la demanda. La tasa de vacancia se mantiene en mínimos históricos, por debajo del 2 por ciento. En lo que respecta a los valores de renta, continúan mostrando una leve tendencia al alza, acumulando un ascenso anual de 2,6 por ciento. En el último trimestre de 2023, el valor promedio de alquiler para Centros Logísticos Clase A presentó mínimas variaciones al alza respecto del anterior, cerrando en US\$7,9/m² por mes.

“La compra de tierras en áreas o sectores industriales, ya sea como usuario final, para generar una renta futura o para hacer landbanking, es y será una muy buena opción de inversión”, concluye Winokur.

Así lo entienden en Plaza Logística, compañía desarrolladora y operadora de seis centros logísticos multicliente triple A en ciudad y provincia de Buenos Aires. Durante el último año esta empresa llevó a cabo la mayor parte de su plan de expansión de 120.000 m² que inició en 2022, alcanzando más de 520.000 m² de superficie alquilable. De este total, los últimos 50.000 m² serán entregados durante la primera mitad de 2024.

Ramiro Molina, CEO de la compañía, comparte su visión del negocio: “2024 comenzó con una demanda sostenida por superficies de almacenamiento triple A, que nos permitió ir colocando la mayoría de los nuevos metros desarrollados. La evolución del programa de estabilización económica y la profundidad de su impacto en el nivel de actividad determinarán el horizonte de demanda, sobre todo durante la segunda mitad del año. Creemos que la demanda por infraestructura logística seguirá creciendo los próximos años en línea con la expectativa de crecimiento del PBI”.

Por otra parte, el retail es otra de las actividades comerciales que moviliza los negocios inmobiliarios. Santiago Winokur, bróker de Newmark, analiza: “El retail no escapa al contexto macroeconómico de los últimos meses donde estamos presenciando una alta inflación y el bolsillo de la gente se encuentra gravemente afectado, lo que impacta claramente en el consumo”. El 2023 cerró el año con solo una tasa de vacancia del 4,5 por ciento a nivel general y el precio promedio de renta pedido estuvo en US\$29,5/m² mensual. Sin embargo, este agente inmobiliario advierte que “habrá que ver cómo reaccionan las marcas más pequeñas a estos primeros meses donde el consumo es bajo y, al mismo tiempo, deben seguir afrontando los costos de alquiler de sus locales, que con el acortamiento de la brecha cambiaria se incrementó el valor que deben pagar mes a mes”. <AP>

- Capacitaciones.
- Inteligencia Emocional.
- Agilidad en HR.
- Liderazgo y desarrollo de equipos.
- Metodologías ágiles.
- Diseño organizacional.
- Feedback Efectivo.
- Gestión del tiempo y desempeño.
- Violencia laboral.
- Inclusión y diversidad.

¡Capital Humano a medida de tus desafíos!

Especial Real Estate

Optimismo y preocupación, la paradoja del mercado residencial

Los precios de venta llegaron a su piso y comienzan a recuperarse. Los efectos positivos de la derogación de la Ley de Alquileres ya se ven en el mercado.

En el mercado inmobiliario residencial hay sensaciones encontradas. Tanto desarrolladores como brokers, expresan optimismo por el incremento en la cantidad de consultas que reciben y por la tendencia alcista en las operaciones de compra venta que cierran. Pero, como contracara, manifiestan preocupación por el abrupto incremento en los costos de construcción de los últimos meses y su consecuente impacto en los proyectos. Sobre los precios de venta hay unanimidad de opiniones: llegaron a su piso.

Sergio Soldati, socio de la inmobiliaria Grupo Soldati, cuenta que desde la asunción del presidente Javier Milei hasta marzo la cantidad total de consultas subió 28 por ciento con respecto a los tres meses previos. “Es un fuerte aumento”, remarca.

En tanto, Diego Migliorisi, socio gerente de Migliorisi Propiedades, coincide en que “de a poco regresan los inversores y los compradores que pospusieron decisiones”, a quienes les recomienda que definan su intención de compra porque se prevé que los valores escalarán. “Es momento de comprar, aún hay precios muy atractivos”, aconseja.

¿Cuáles son las operaciones más convenientes en la actual coyuntura? Por el alza actual en los costos, adquirir unidades a estrenar o en proceso final de construcción resulta más competitivo que comprar metros en proyectos a lanzar o que están en obra. Al menos hasta que se despeje la incertidumbre macroeconómica que afecta a las principales variables de este negocio.

Soldati evalúa que, en la actualidad, quien “esté posicionado en dólar billete, tendrá un incentivo a invertir en ladrillos en los próximos meses para lograr beneficiarse con el alza en los valores de los inmuebles y preservar sus ahorros.”

Por su parte, Ana Callero, directora comercial de Caestta Equity, empresa colocadora de inversiones en real estate que en la actualidad reúne inversores para un proyecto de townhouses, comenta que “quienes hoy tienen disponibilidad, toman oportunidades del stock que queda a menor precio. En estos días no es negocio quedarse con los dólares debajo del colchón. En aguas turbulentas puede ser conveniente comprar, así que hay que apurarse, aún quedan valores algo depreciados para aprovechar.”

A su vez, agrega, que si bien resulta difícil predecir el comportamiento del mercado residencial, “los precios del metro cuadrado detuvieron su descenso y van a acomodarse hacia arriba. En los últimos cuatro meses aumentó significativamente el valor de reposición del metro cuadrado por lo

que no es razonable que los constructores bajen los precios. Por el contrario, tenderán a subir.” Aunque, reconoce que “en algún momento se detendrán, no se sabe dónde”, pero no augura que esta tendencia alcista se extienda más allá de este año, “para acomodarse luego en algún nivel de estabilidad”.

Hernán Nucifora, CEO de Global Investments, indica que “la situación es compleja debido al gran aumento del costo de los materiales y la baja del tipo de cambio, aunque es real que hay una demanda bastante más sostenida en comparación a los últimos años. Es un momento para ser muy cuidadoso. Hay que estar muy finos en la toma de decisiones”, opina el desarrollador.

Asimismo, Diego Rybka, socio y director comercial de Grupo Uno en Uno, considera que “por ahora el mercado sigue al mismo ritmo que el del año pasado. Los proyectos avanzan bien, continuamos siendo un buen refugio y un mercado atractivo para el ahorro del capital de los inversores. Hoy estamos viviendo un momento particular en el que analizar el mercado por la foto de los últimos meses, no genera una buena visión. Hay que tener la habilidad de estudiar los asuntos a mediano y largo plazo”.

Sobre expectativas y realidad en la rentabilidad de las inversiones en real estate, Rybka sostiene: “No estoy totalmente de acuerdo con la idea de que haya una baja de la rentabilidad. Si hoy salís a vender es probable que ganes menos plata,

Global Investments está a cargo de Bosque Pilar, donde la demanda es sostenida.



pero es una foto. Creo que la gente que ahora compra en un proyecto, dentro de cuatro años ganará más; y si la persona que adquirió algo hace dos años, en un año se encontrará con otro mercado”.

Dada la falta de posibilidades de líneas de crédito que faciliten la accesibilidad a la vivienda, las empresas de real estate continúan ofreciendo esquemas de pago en cuotas ajustables. Ante la caída de los salarios y de la capacidad de ahorro de los últimos años, se focalizan en desarrollar proyectos orientados a usuarios finales e inversores de los segmentos con mayor capacidad económica. La clase media seguirá postergada.

Con miras al nicho más pudiente, hay varios proyectos premium a construirse en el Parque de la Innovación que despiertan gran entusiasmo en el sector. Esta propuesta urbanística público-privada es promovida por el Gobierno porteño en terrenos del ex Tiro Federal, en el barrio de Núñez. En octubre de 2023 se subastó el último de los 28 lotes disponibles y durante 2024 avanza las obras.

La propuesta integral contempla también emprendimientos de usos mixtos, de oficinas, educativos y de investigación, además de áreas verdes.

En tanto, más allá de casos puntuales, Migliorisi asegura que los barrios de la Ciudad que traccionan más actividad dentro del mercado residencial son Palermo, Caballito, Almagro, Villa Crespo y Chacarita, aunque aclara que “en todos lados hay oportunidades”. Pero, “en los últimos dos barrios citados el potencial de crecimiento es mayor.”

Números que hablan

Al analizar los datos del mercado se da una situación curiosa: los precios de venta en CABA comenzaron a subir mientras que en el Gran Buenos Aires vienen en descenso, tras haber tenido picos de precios y de demanda durante la pandemia.

Según un relevamiento del mercado de compraventa de departamentos ubicados en la ciudad de Buenos Aires rea-

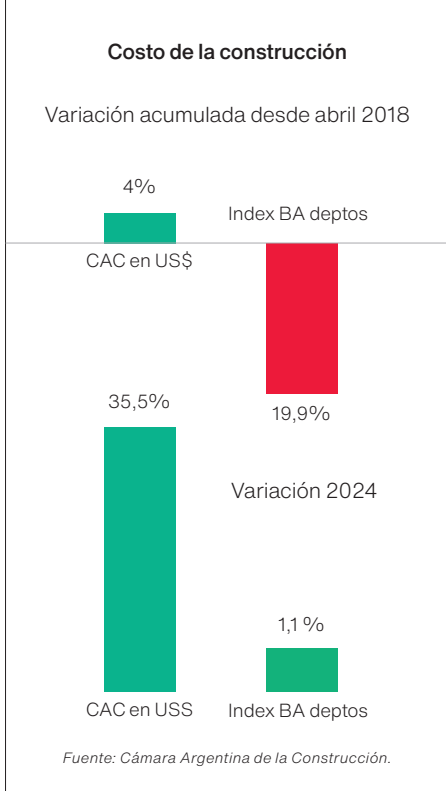


Proyecto de Townhouse de la empresa de inversiones Caestta Equity.

lizado por el portal inmobiliario Zonaprop (en base a datos de los avisos publicados), en los primeros tres meses de 2024 el incremento de precios acumulado fue de 1,1 por ciento, mientras que en la comparación interanual subió 1,3 por ciento. Se trata del aumento más considerable desde mayo de 2019. “En particular, las unidades en pozo son las que

tuvieron el mayor incremento”, señala. Puntualmente en marzo, el 71 por ciento de los barrios registraba subas de precio mensual. El valor medio por metro cuadrado ascendió 0,4 por ciento ese mes y se ubicó en US\$ 2.202/m2. Asimismo, los precios llevan acumulado un incremento de 2,3 por ciento desde julio de 2023, cuando identifican un cambio de tendencia en este mercado. Soldati valida esta información: “El mercado inmobiliario muestra que el valor de las propiedades ha dejado de caer. Se detuvo la disminución que hubo desde 2019, con bajas del orden del 30 por ciento promedio desde ese momento. Se suma también el efecto del fuerte aumento del costo de construcción, que está provocando subas de precio en los productos nuevos y emprendimientos en pozo, lo que repercutirá en el mercado de propiedades usadas”.

En otro orden, el precio medio de venta de casas en el Gran Buenos Aires Norte publicado en Zonaprop es US\$ 1.441/m2. Entre diciembre de 2022 y mayo de 2023 este tipo de producto presentó una recuperación y consiguió un incremento de precio del 4 por ciento durante el período. Sin embargo, comenzó a retroceder en junio y en febrero de 2024 se observa que está en el mismo nivel que tenía siete años antes (en igual mes de 2017). De acuerdo a este informe, el 59 por ciento de las urbanizaciones presentan bajas de precio interanual.



Furo Buena Vista, el proyecto de Grupo Uno en Uno en el que invirtió US\$ 80 millones.



Cambios en alquileres

En el sector, aplauden el impacto positivo que tuvo la derogación de la Ley de Alquileres, que se llevó a cabo mediante el DNU presidencial (al cierre de esta edición estaba pendiente que la Cámara de Diputados debatiera su validez).

Si bien la crisis habitacional es grave, y no se soluciona solo con esta medida, el efecto inmediato fue importante, más propietarios volvieron a ofrecer sus inmuebles y los precios de renta pedidos, aunque exorbitantes en un principio, ahora tienden a estabilizarse.

“Luego de la derogación de la Ley de Alquileres muchas propiedades pasaron de la venta al alquiler, comenzando a desinflar el sobre stock de unidades en venta”, explica Migliorisi.

De acuerdo a Zonaprop, la oferta de departamentos en alquiler en territorio porteño creció 15,3 por ciento en marzo y acumula un incremento de 125 por ciento en el primer trimestre de 2024, luego de tocar pisos históricos en febrero del año anterior.

A partir de ello y con el paulatino descenso de la inflación, se redujo la magnitud de los incrementos en los precios de alquiler que se registraron durante los últimos meses. El aumento del tercer mes del año fue tan solo de 1,3 por ciento, la menor suba mensual desde enero de 2019.

En los últimos 12 meses, los nuevos contratos de alquiler llevan acumulados una suba de precios de 261,7 por ciento, lo que significa que avanzaron por debajo de la inflación (299 por ciento) pero por encima del ajuste del Índice de Contratos de Locación, ICL (188,6 por ciento).

En cuanto a la rentabilidad, Soldati señala que ronda el 5 por ciento anual en alquileres tradicionales y “puede llegar al doble en los temporarios”. Según al relevamiento de Zonaprop, en marzo, la relación entre alquiler y precio de las viviendas se ubicó en 4,67 por ciento bruto anual, lo que muestra “un retroceso debido a la desaceleración del incremento del precio de alquiler”, se explica. De este modo, para recuperar la inversión inicial se necesitaron 21,4 años de ingresos por renta, 4,2 por ciento menos de lo requerido un año atrás.

Al analizar en detalle, Balvanera y Paternal se mantienen como los mejores barrios para inversores que buscan renta (retorno promedio de 5,7 por ciento y 5,6 por ciento, respectivamente). Mientras que Palermo y Belgrano son los que menor rendimiento permiten (4 por ciento y 4,1 por ciento).

Por otra parte, en el reporte sobre los municipios de Zona Norte del Gran Buenos Aires que esta compañía compartió, se señala que el incremento del precio de alquiler durante los últimos

seis meses rondó entre 12 y 13 por ciento. Sin embargo, en el segundo mes de 2024 el aumento se desaceleró y subió solo 6,5 por ciento (estuvo por debajo de la inflación, que ese mes fue de 13,2 por ciento).

La rentabilidad de este tipo de propiedades en la zona se ubicó en 6 por ciento anual. Pilar Sur y Boulogne Sur Mer son los mejores barrios para los inversores que buscan renta (8 y 7,9 por ciento, respectivamente). Florida y La Lucila son los que menos rinden (4,5 y 4,8 por ciento).

Lo que viene

De cara al futuro, las obras no se detienen, pero se toman más recaudos para los nuevos lanzamientos.

Por parte de las áreas comerciales hay optimismo. “El 2024 es un año de recuperación, y será el mejor de los últimos seis años. Cuando hay confianza, previsibilidad y defensa de la propiedad privada, el mercado reacciona rápidamente. Si la economía mejora –que es la tendencia que prevemos– aumentará la demanda, tanto de unidades como de terrenos”.

Más moderado, Rybka expresa: “Estamos a la expectativa de que, con el reacomodamiento de la economía que todos esperamos que tarde o temprano ocurra, se disparen más oportunidades de las que hoy tenemos. Ojalá las políticas que se están tomando generen más seguridad jurídica macroeconómica para que aumenten las inversiones en el real estate, y que también se recomponga el salario así la gente puede tener acceso a seguir comprando departamentos”.

Nucifora opina que “la derogación de la ley de alquileres, el ordenamiento de las cuentas del Estado y la idea de que finalmente se están empezando a hacer bien las cosas en nuestro país hace que todos los activos argentinos hayan subido su valor nominal. Y el metro cuadrado no está ajeno a esa apreciación. Si se logra liberar el cepo cambiario, bajar la inflación y empiezan a haber créditos hipotecarios, vamos a estar frente a una remontada muy importante en la demanda de inmuebles residenciales”, concluye. <AP> M. E. U.

Especial Real Estate

El mercado corporativo va por más

El sector se recupera lentamente de la debacle que ocasionó la pandemia. Las oficinas premium mejoraron sus niveles de ocupación, pero la vacancia del mercado ronda el 15 por ciento.

El mercado del real estate corporativo continúa surfeando la ola. Si bien los desarrolladores que están especializados en este tipo de productos inmobiliarios continúan apostando a propuestas premium y se posicionan en ubicaciones clave, transmiten cautela de cara a los próximos meses.

Aunque la ocupación de las oficinas A+ atraviesa un proceso de recuperación y se cierran operaciones, estas son aún moderadas. Además del efecto pandemia, como este negocio está fuertemente ligado a la evolución de la economía argentina, la coyuntura todavía no ayuda.

No obstante, el último año cerró con algunos datos alentadores: la tasa de vacancia descendió durante el último trimestre de 2023, cerrando en 14,8 por ciento, aunque prácticamente duplica la registrada en 2020. En tanto, entre octubre y diciembre de ese año, hubo 11.055 m² de absorción neta (diferencia entre 22.193 m² alquilados y 11.138 m² desocupados), datos que se desprenden del informe Market Beat de Oficinas elaborado por Cushman & Wakefield, empresa global de servicios inmobiliarios corporativos.

En este contexto, el submercado Catalinas-Plaza Roma es el que mostró

más movimiento, con 3.241 m² ocupados y 3.026 m² desocupados. Mientras que la mayor cantidad de inmuebles vacíos sigue ubicada en Microcentro.

Según se detalla, el segmento de oficinas premium muestra “signos favorables” en contraste con el trimestre anterior en el que predominó la incertidumbre frente al proceso electoral. Hernán Castro, broker senior de esta consultora, analiza: “Aún estamos viviendo en un mercado de transición post pandemia. Por un lado, se observa una reactivación de la demanda de oficinas y, al mismo tiempo, hay empresas que recién ahora están haciendo ajustes pendientes y reducen las superficies que ocupan, por lo que cuesta que la vacancia baje”.

Alejandro Reyser, director comercial de la inmobiliaria Toribio Achával, también da cuenta del comportamiento del mercado: “La situación está muy difícil en general. Hay muy pocas operaciones, sobre todo en el segmento corporativo Clase A, que es un segmento de grandes transacciones.

En los últimos 12 meses, prácticamente no hubo operaciones significativas superiores a 3.000 m² de alquiler en edificios Clase A. “Solo algunas empresas del rubro tecnológico y de servicios al exterior han mostrado actividad” en ese período, indica el ejecutivo.

Según el entrevistado, esto se explica por “la contracción actual de la economía, proceso que inició en mayo de

2018. Ha sido una combinación de recesión y estanflación que desde hace tiempo no se vivía en la Argentina. Incluso, la crisis de 2001-2002 fue mucho más corta que la actual y la recuperación más rápida. El 2024 será difícil, sin mayores cambios hasta que se defina el rumbo económico y esto no ocurrirá, por lo menos, hasta el tercer trimestre del año”, vislumbra.

Negocio a largo plazo

Mariano Vega, gerente general de Raghsa, desarrolladora destacada del sector corporativo, minimiza el impacto de la coyuntura en el negocio a largo plazo. “El mercado de oficinas A+ en Buenos Aires, ha experimentado fluctuaciones en los últimos años influenciado por cambios en la demanda del mercado, debido a factores económicos, sociales y tecnológicos. Sin embargo, en general, sigue siendo uno de los sectores más sólidos y atractivos dentro del mercado inmobiliario. En nuestro caso, anticipar las necesidades y requerimientos de los locatarios nos permite obtener una vacancia muy inferior a la media del mercado”.

Sobre el panorama a futuro prevé que “será determinado por el contexto político y económico del país dado que, si se ven reglas claras, más empresas querrán invertir lo que generará demanda de metros de oficinas”.

Alejandro Gawianski, presidente de HIT Group, coincide en la importancia

Casi no hubo operaciones de más de 3000 m² en edificios Clase A.





El submercado Catalinas-Plaza Roma mostró más movimiento, con 3241 m2 ocupados.

de ampliar la mirada del análisis. “Los proyectos llevan ciclos de cuatro a diez años de duración. No los pensamos con el electrocardiograma del día. Tenemos 150.000 m2 en desarrollo y seguimos adelante con nuestros modelos de real estate as a service”.

Dentro del ecosistema de este grupo está HIT Cowork, que opera 35.000 m2 de oficinas en los que ofrecen soluciones integrales para empresas y particulares con modelos de contratación flexible. Según afirman, la tendencia del mercado está valorando cada día más este tipo de propuestas: cuentan con 90 por ciento de ocupación promedio en sus nueve locaciones del AMBA y entre sus próximas novedades está una apertura en Vicente López (en abril) donde ya tienen 70 por ciento del espacio reservado y avanzan con otra dentro del Paseo Gigena, ubicado en avenida Libertador y Dorrego, CABA.

«Actualmente los espacios flexibles

de trabajo representan el 5 por ciento del total de espacios triple A. El horizonte es que de acá a 2030 esa participación suba a 30 por ciento, así que tenemos proyectado seguir creciendo», agrega Uri Iskin, CEO y cofundador de HIT

En cuanto a precios, los de las oficinas clase A experimentaron pocas variaciones a lo largo de 2023, especialmente durante el último trimestre. El informe de Cushman detalla que el valor promedio mensual de alquiler pedido por metro cuadrado alcanzó US\$ 24,35. “Los precios se van recuperando, pero en zonas de mucha vacancia hay mayor amplitud y oportunidades. En el mercado post pandemia se presentan oportunidades, pero hay que conocerlas. Es recomendable asesorarse”, aconseja Castro.

Núñez, barrio estrella

“Las empresas están volviendo a la presencialidad en las oficinas y el 2024 será muy importante en ese sentido”, augura

Castro. En este marco, quienes busquen nuevos espacios de calidad encontrarán varios proyectos destacados que están en danza, avanzados o próximos a construirse.

El corredor inmobiliario que resulta particularmente atractivo –y cada vez más– es el de Libertador, tanto de CABA como GBA. En especial, en la zona de Núñez. Aunque hace décadas que este barrio está en el radar de los desarrolladores residenciales y corporativos, el desembarco de inversiones inmobiliarias en el Parque de la Innovación (sobre ex terrenos del Tiro Federal) multiplicará la actividad en su entorno, consolidando la zona como un polo de gran atracción. Varias de estas obras se iniciarían durante 2024.

HIT Group es uno de los players que apuesta fuerte a esta iniciativa de desarrollo urbano que promueve el Gobierno porteño. En terrenos comprados por subasta pública avanzan allí con tres proyectos: uno de oficinas corporativas que consta de 15.000 m2 edificables, a construir entre mayo de 2024 y julio de 2026 por US\$20 millones; otro edificio que comenzará en julio de este año y finalizará en diciembre de 2026, implicará US\$ 40 millones de inversión, comprenderá 25.000 m2 destinados a oficinas y coworking, y será “el primero diseñado desde cero para la experiencia de trabajo colaborativo”, según destaca Gawianski; y, por último, construirán un proyecto destinado al negocio de coliving “con residencias estudiantiles con amenities”.

Consultado sobre la magnitud del impacto que tendrá a futuro el desarrollo del Parque de la Innovación, este empresario asevera que “será el baricentro corporativo del AMBA, a la vez de un ecosistema educativo interesante con empresas de innovación”.

A su vez, también en Núñez, Raghsa fortalece su presencia en la zona con nuevos proyectos y adquisiciones: a mediados de año finalizan la construcción del Centro Empresarial Núñez, de 50.000 m2, que se encuentra enfrente a su último complejo inaugurado, el Centro Empresarial Libertador,

“Las oficinas A+ siguen siendo uno de los sectores más sólidos y atractivos dentro del mercado inmobiliario”

Mariano Vega, gerente general de Raghsa.

“Se espera un cambio significativo especialmente en los submercados de oficinas de Libertador CABA y Palermo”

Rafael Valera, director de Brokerage de Cushman & Wakefield.

de 100.000 m2. “Será una torre de oficinas con 25.000 m2 rentables, con más de 2.000 m2 de amenities y vistas al río”, detalla Castro.

Además, a comienzos de año esa desarrolladora adquirió un terreno de 2.800 m2 a metros de allí, en Av. Del Libertador 7172. El plan es hacer otra torre de oficinas A+ y consolidar así su propio nodo corporativo premium.

“En general, las tendencias que sí o sí estarán en los edificios del futuro incluyen sostenibilidad, tecnología integrada, flexibilidad y adaptación. Existe una tendencia creciente hacia espacios de oficina flexibles y eficientes, que pueden adaptarse a diferentes necesidades empresariales. Esto incluye áreas de coworking, salas de reuniones compartidas y diseños de planta abierta que fomentan la colaboración y la creatividad”, argumenta Vega.

Con relación a ello, Reyser agrega: “Está claro que los nuevos formatos de trabajo no serán de presencialidad ni de

virtualidad full. Definitivamente vamos a un mundo híbrido con espacios de trabajo muy distintos a los que conocimos hasta hace cinco años. Las demandas de flexibilidad de las nuevas generaciones están forzando a las empresas a implementar estrategias para la retención de talentos que no solamente implican menos presencialidad, sino también espacios de trabajo distintos, colaborativos y descontracturados. Es una tendencia mundial”.

Para el barrio de Núñez la llegada de un nuevo desarrollo de oficinas es positiva porque define su fisonomía, con lo cual contribuye a su crecimiento exponencial. En los últimos años se instalaron bancos, restaurantes, gimnasios, universidades, supermercados y complejos cinematográficos, aportando más servicios necesarios y fáciles accesos para satisfacer las necesidades de la demanda que sigue en aumento.

Otra de las zonas donde se apunta a crecer en oferta

de oficinas es en Palermo. El bróker de Cushman destaca: “En los próximos meses se inaugurará Paseo Gigena, frente al Hipódromo. El diseño es del estudio ODA de Nueva York y contará con una propuesta de oficinas, retail y espacio verdes abiertos al público que será muy interesante”.

Stock y proyecciones

El sector inmobiliario corporativo atraviesa una fase de estabilidad en términos de inventario, caracterizada por la falta de finalización de obras durante el último trimestre de 2023. En construcción, se encuentran 336.886 m2, y varias obras aún carecen de fecha de finalización, afirman desde Cushman & Wakefield.

Pese a esto, con la conclusión de múltiples obras, se espera “un cambio significativo para los primeros meses de 2024, especialmente en los submercados Libertador CABA y Palermo, que ya están en etapa de comercialización”, detalla Rafael Valera, director de Brokerage de Cushman & Wakefield.

A pesar de una proyección de 290.765 m2, “la introducción de nuevos proyectos se ve dificultada por la continuación de numerosas construcciones en curso y la incertidumbre económica posterior a las elecciones, lo que genera un compás de espera en

varios aspectos del mercado inmobiliario corporativo”, agrega en su informe la consultora.

Por su parte, Vega, de Raghsa, considera que “si el mercado ve reglas de juego claras puede ser un año de crecimiento y recuperación ya que muchos que posdataron la concreción de operaciones en los últimos años, podrían concretarlas en 2024. La estabilidad política es crucial para el clima de inversión y la confianza empresarial dado que los cambios inesperados o la incertidumbre pueden llevar a disminuir la inversión y a la cautela de las empresas a comprometerse con arrendamientos a largo plazo en oficinas de alta gama”. <AP> M. E. U.

La vacancia bajó a 14,8% en el cuarto trimestre de 2023.



Especial Mercado de Lujo

EL LUJO DE SER LUJO EN LA ARGENTINA

**Consumos exclusivos en tiempos singulares.
Los desafíos que vienen para el mundo de las marcas
más codiciadas y los clientes más exigentes.**

Por Yu Sheng Liao

Una vez más, el mercado de lujo vuelve a sufrir altibajos en la Argentina: las restricciones aún continúan, la falta de políticas concretas sobre la importación de bienes y la ausencia de una fuerte inyección de inversión en el país, siguen afectando al mercado doméstico. “Hay que esperar”, es la frase que repiten desde este sector con optimismo.

Por ahora, la inestabilidad económica y cambiaria hace que las marcas de lujo no se animen a regresar o desembarcar por estos pagos. Y no es por falta de interés, sino por una situación meramente coyuntural. Pese a todo, el mercado necesita lujo porque ofrece una experiencia distintiva para el consumidor exquisito. A través del lujo se logra un objetivo, una satisfacción de éxito, un valor posicional, un sueño.

EL 2024 empezó duro. Si bien el consumo de lujo en muchas categorías ha caído aproximadamente entre un 30 y 40 por ciento en ventas durante el primer trimestre del año, con respecto al mismo período del 2023, según fuentes del sector, este nuevo año, sigue despertando optimismo.

“Todo el periodo de amplia brecha en el tipo de cambio favoreció a los precios



del lujo en Argentina, dado que a pesar de las restricciones en las importaciones, el hecho de estar referidos al régimen de productos suntuarios en el acceso a las divisas al tipo de cambio financiero, el resto de los componentes de los costos locales se calculaban a la cotización del Banco Central, situación que finalmente impactó en una importante reducción de la carga impositiva”, explica Ernesto Kohen, presidente de Grupo Chronex, representante de relojes Omega, Piaget y Raymond Weil, y presidente de la Cámara de Comercio Suizo Argentina.

Así se puede ver un importante aumento en la venta de automóviles de lujo, departamentos residenciales de alta calidad y grandes superficies localizados en zonas exclusivas de la ciudad, calificados restaurantes cubiertos de reservas, récord de ventas en ArteBA, intensos eventos sociales y una voluminosa pero selectiva afluencia de argentinos a los más selectos destinos turísticos de la región y del mundo.



El shopping Patio Bullrich apuntó siempre al lujo, con la idea de posicionarse como referente en la región. Hoy alberga reconocidas marcas internacionales como Zegna, Ferragamo, Bally, Boss, Max Mara, Zadig & Voltaire, entre otras y esperan la llegada de nuevos inquilinos. Uno de los que se incorporará en breve es la marca francesa Longchamp, quien ocupará el espacio donde alguna vez funcionó el local pop-up

LA EXCLUSIVIDAD EN EL HOGAR

Desde que se fue del país Armani/Casa, los mobiliarios de lujo importados fueron perdiendo cierto protagonismo en el mercado. La francesa Roche Bobois es una de las pocas que sigue ofreciendo decoración de alta gama en Argentina.

Pero nada tiene que envidiarle al mobiliario internacional, las empresas locales. Si hay una que es sinónimo de lujo en el país es Fontenla. “El lujo en Argentina es la posibilidad de vivir una experiencia y cuidar un espacio integral”, remarca Federico Fontenla, director la firma que lleva su apellido y se especializa en muebles de alta gama. “Es muy importante pensar en las funcionalidades, la belleza y la comodidad”, agrega y destaca que tras la pandemia la gente ha revalorizado el espacio donde vive. “La persona se siente orgulloso de su casa, es como cuando uno usa una ropa de lujo. El mobiliario es una experiencia más a largo plazo”.

Debido a ello, la empresa presenta nuevas colecciones año tras año que se van adaptando a los cambios de estilo que se presenta en Europa. “Hay cierto público al que le gustan esas tendencias y nosotros tratamos de adaptarnos cada vez más rápido, y eso es algo por lo que nos eligen”, destaca Fontenla.

Contrariamente a lo que ocurrió con otras marcas, Fontenla tuvo un buen 2023 en ventas residenciales, y a pesar de la dificultad inflacionaria. Sin embargo, reconoce que se compensó con clientes hoteleros.

En otras épocas, la empresa realizaba proyectos espaciales para Estados Unidos, Canadá, República Dominicana y Brasil, entre otros muchos destinos. Hoy estos proyectos casi desaparecieron. “Internacionalmente es muy difícil competir por el tema precios. Argentina -en nuestro rubro- tiene un costo laboral alto y muchos impuestos. Eso debería ser algo a corregir en el corto plazo para poder ser más competitivos y poder abrirnos a nivel internacional”, explica el empresario. “En los últimos tiempos, con el problema geopolítico que hubo y que hay en Estados Unidos y Canadá para

Las colecciones de Fontenla siguen las últimas tendencias europeas y las trae al país.

con China, han venido a buscar a Sudamérica fabricantes. Les ha gustado nuestra calidad, nuestra mercadería pero con respecto a los precios de residencial muchas veces hemos perdido con Brasil y la realidad es esa, es que podemos ganar en customización, en calidad, pero a la hora de los precios se nos hace difícil. Si bien el dólar tuvo una corrección bastante importante, todavía está un poco debajo de la realidad y el mayor problema es el costo laboral y la cantidad de impuestos que sufre hoy una PyME en Argentina”, concluye. <AP>



Federico Fontenla dirige la empresa de muebles de alta gama.



Desde los autos eléctricos de Mercedes-Benz hasta las marcas más exclusivas del mundo, el lujo es codiciado por los argentinos.

de Louis Vuitton. “Estamos reformulando la ubicación de las marcas dentro del shopping, concentrando en Nivel Posadas las más prestigiosas, porque cada vez hay más marcas que quieren estar”, cuenta Mariana González, center manager de los centros comerciales Patio Bullrich y Alcorta Shopping. “Y si bien las interesadas son internacionales, por lo general son operadas por grupos empresariales argentinos, porque son los que entienden la coyuntura y las vicisitudes del país”.

Asimismo, da cuenta que, “el año 2023 fue muy bueno y próspero en cuanto al consumo y las ventas en los 14 shoppings del Grupo IHSA”, dice González. “Particularmente en Patio Bullrich tuvimos mucha influencia de turismo internacional, gracias a la brecha cambiaria que atraía al extranjero. Así fue que diseñamos un programa de beneficios exclusivo para ese público y pudimos conocer sus preferencias y gastos”.

Uno de los problemas frecuentes en

Argentina, es que llegue todo tarde. Pero aparentemente eso está solucionándose de a poco, al menos con el rubro indumentaria. “En el 2023 recibimos solo dos ingresos en todo el año”, comenta el vendedor de una marca de lujo que quiso mantener el anonimato. “Ahora, estamos bastante mejor con la llegada de mercadería, ya llegaron las nuevas colecciones y estamos alineados a nivel internacional”.

Con marcas como Zegna, Ferragamo, Hermès, la entrada de productos al país hace que el público local ya pueda conseguir prendas, bolsos, zapatos y accesorios de la última temporada sin viajar al exterior con un precio similar o con hasta un 30 por ciento más que el valor que tienen en Europa. Eso sí, en la Argentina se puede acceder a facilidades de pago en cuotas.

En el caso de Ferragamo, la marca italiana realizó un rebranding de imagen y nuevo logotipo en el 2022 luego de cuatro décadas de historia, en Ar-

gentina ese cambio llegó recién ahora dos años después. Es por eso que en el país aún conviven la vieja denominación Salvatore Ferragamo y el actual Ferragamo.

Exclusividad en cuatro ruedas

“El lujo forma parte de nuestra esencia y esperamos que durante este año haya una recuperación del mercado de automóviles Premium en Argentina. Tenemos altas expectativas respecto del desarrollo de este segmento”, afirma Jorge Lucini, gerente de ventas y marketing de la Unidad de Negocios Autos en Mercedes-Benz Argentina. “Seguiremos trabajando en la estrategia de electrificación: nuestro objetivo es ampliar la oferta de modelos 100 por ciento eléctricos y mild-hybrid (semihíbrido)”.

El año pasado la automotriz lanzó el primer vehículo eléctrico en forma local, el EQA, una SUV compacta 100 por ciento eléctrica y, esperan sumar algún otro modelo para acompañar el portfolio.



“El 2023 fue un buen año para nosotros y Mercedes-Benz logró un 32 por ciento de participación en el mercado de automóviles Premium y en estos primeros meses del 2024, mantenemos el mismo market share”. Asimismo, proyectan presentar la GLC Coupé, el CLase E y el C43 AMG e iniciarán la comercialización de la nueva SL, uno de los íconos de la empresa alemana.

El tiempo es un lujo

“En el sector de joyerías y alta relojería, encontramos códigos muy estrictos para ostentar el título de “negocio de lujo”, en principio las cualidades de autenticidad, tradición, escases, servicio y calidad; son esenciales para ser considerado como tal”, destaca Kohen.

En la relojería de lujo y la alta joyería, la venta sufrió variables constantes acorde a la coyuntura económica local. Sin embargo, este tipo de productos hoy crecen como refugio de valor y son piezas libres de impuestos de posesión.

“La alta relojería y las joyas de gran valor mantuvieron su performance de ven-

tas en este periodo de apreciación de las divisas e impulso inflacionario”, indica Kohen. “El impacto del proceso económico durante el 2023, si bien mantuvo estable el nivel de actividad comercial, trajo consigo una mayor concentración de los puntos de venta y el mismo tamaño de mercado, orientado a un menor número de jugadores en la oferta, y trajo aparejado mejores resultados en los balances finales de cada operador”, sintetiza.

Longchamp y Presencia, los nuevos desembarcos de este año.

En la relojería, el perfil del consumidor por excelencia sigue siendo ese apasionado por la mecánica excepcional, con preferencias por las ediciones únicas y piezas icónicas.

A ello se suma, que como efecto post-pandemia, ha crecido el interés en servicios digitales, las membresías y los servicios post venta en materia de relojería. Muchas tiendas empezaron a ofrecer estas experiencias a fin de lograr una continuidad de largo plazo y afinidad con los clientes.

Ejemplo de ello es Simonetta Orsini -que comercializa marcas como Patek Philippe, Richard Mille, FP. Journe,

Greubel Forsey, entre otras-, y brinda servicio de asesoramiento remoto, tanto para el público local como extranjero. La experiencia completa abarca desde envíos internacionales hasta eventos exclusivos adaptados a las preferencias y a la ubicación geográfica de cada usuario. Con estas acciones logra otorgar valor agregado y anticipa las expectativas y las necesidades de sus clientes.

A pesar de la situación económica local, Argentina sigue siendo un gran mercado y muchas veces las marcas de lujo, priorizan la distribución de las ediciones limitadas aquí, antes que en Chile y Uruguay. En el espacio VIP dentro de la boutique de Montblanc ubicado sobre la avenida Alvear, se pueden encontrar piezas únicas numeradas que no se comercializa en cualquier parte.

“El lujo es algo apreciable, algo que deseamos y valoramos. Son piezas únicas que nos acompañan en diferentes momentos”, cuenta Miriam Testorelli, vicepresidente de Testorelli 1887, cuarta generación de una empresa familiar que se destaca por la alta relojería de lujo. Su abuelo fundó la empresa 134 años atrás, hoy cuentan con cinco locales y comercializan Cartier, Chopard, Bvlgari, Bau-



Mariana González, center manager de Patio Bullrich y Alcorta.

me & Mercier, Tag Heuer, Longines, Gucci y Rolex, entre otras. “La primera marca de lujo que empezamos a importar fue Cartier y muy pronto tendremos nuevas incorporaciones”, adelanta. Además, muy pronto inaugurarán la primera boutique Longines de Argentina, en el local continuo, junto con la llegada de nuevas colecciones de la marca.

“Si bien hay un crecimiento del público extranjero, muchas veces los valores no les favorecen por el cambio y por los impuestos que afectan a la relojería”, indica Testorelli. La misma situación no sucede con la alta joyería, ya que no son tributos que afecten a las piedras preciosas.

“El año pasado presentó desafíos significativos para la industria de la joyería de lujo en la Argentina, los cuales estuvieron marcados por un contexto político turbulento que impactó en la demanda y la comercialización de las piezas”, cuenta Enrique Stad, director de Jean-Pierre Joyeros, quinta generación de esta joyería que nació en París a principios del siglo XIX y que se erige sobre Alvear desde 1958.

Considerando que la Argentina se destaca en esta industria por la excelencia artesanal, el refinamiento estético y el costo relativamente bajo de la mano de obra, para este 2024 la joyería proyecta una mejoría considerable, con una segunda mitad de año que promete estabilidad y crecimiento de la demanda, a medida que se vaya restaurando la confianza del consumidor y se recupere la economía.

“Si bien, en el mercado de lujo hay bajas en las ventas y menos visitantes, sabemos que el consumo se reactivará y que el público local está a la espera de cómo se acomoda el país”, afirma González. “Porque somos el ave fénix, los argentinos tenemos esto de caernos y volver a levantarnos”. Y es por eso que la Av. Alvear volverá a brillar. Además de las últimas aperturas de Edition Privée y Creed y de la tienda de Longines, llegará un nuevo espacio de lujo, tal como lo indica hoy en sus vidrieras: “Presencia” será una tienda, un restaurante, un nuevo concepto, pero aún es un secreto a puertas cerradas. <AP>

OLER CARO Y EXCLUSIVO

Las fragancias de lujo y las de nicho están conquistando el mercado internacional, y la Argentina no es la excepción. Hoy eligen instalarse en Av. Alvear, el epicentro de la elegancia porteña.

“Dios está por todas partes pero solo atiende en Capital”, así reza un dicho popular. Y por ese mismo motivo las marcas internacionales cuando llegan a la Argentina, buscan asentarse en la Reina del Plata y conquistar el exigente público local.

Dentro de la ciudad, la mejor ubicación para una marca de lujo es tener presencia sobre la Avenida Alvear: nuestra Quinta Avenida con tiendas exclusivas, nuestro propio Champs-Élysées con toda la elegancia porteña.

Durante décadas, la Avenida Alvear fue sinónimo de sofisticación y de buen gusto, y hoy mantiene el mismo status a pesar de la situación económica actual.

“Para mí la época dorada fue en los ’90”, recuerda Alfredo Rodríguez, quien durante sus 38 años de labor en el Alvear Palace Hotel - antes de trasladarse a Puerto Madero y asumir el cargo de gerente general del hotel Alvear Icon-, fue testigo de la transformación. “Es la avenida más parecida a París de toda la ciudad, con edificios de arquitectura de estilo único”, afirma Rodríguez.

En sus apenas siete cuadras, se encuentran construcciones únicas como el Palacio Pereda (hoy residencia del em-

bajador de Brasil), la mansión de Concepción Unzué de Casares (hoy sede del Jockey Club), la residencia Duhau (donde funciona hoy el hotel Palacio Duhau-Park Hyatt Bs As) y mucho aire europeo. “El deterioro comenzó en el 2000 y la avenida empezó a sufrir cambios”.

Algunas de las marcas que se retiraron fueron Bang & Olufsen, Kenzo, Polo Ralph Lauren, Emporio Armani, Yves Saint Laurent, Valentino, Cartier, mientras que otros se mudaron de la avenida y se refugiaron dentro del Patio Bullrich como Zegna, Ferragamo y Louis Vuitton (el último estuvo dentro del shopping con un local pop-up durante casi dos años, hasta que se fue del país). Pero hay “históricos” sobre la avenida como la francesa Hermès y el alemán Montblanc que se mantienen firmes. Luego, con la desaparición del lujo internacional, marcas nacionales intentaron ocupar ese espacio. Pero muchos quedaron en el camino.

En el 2017, hubo intento de reactivación. Personalidades, grupos y comercios llegaron a crear actividades, eventos y tours de compras; pero con la llegada de la pandemia todo volvió a foja cero. Y recientemente, en diciembre del 2023, dos nuevas inauguraciones sobre la avenida más prestigiosa asombraron al público: la apertura de la boutique Creed y el desembarco de Édition Privée, un espacio exclusivo de fragancias de autor, de nicho y de alta perfumería de lujo.

Estas nuevas presencias hacen que la icónica avenida huela bien y vuelva a recuperar algo de su resplandor mientras esperan el regreso o el arribo de alguna otra marca internacional.

Ser lujo

“Una fragancia de lujo se distingue por varios aspectos. En primer lugar suele contener ingredientes de la más alta calidad que se obtienen de manera exclusiva”, cuenta Carolina Arredondo, brand manager de Cartier y Moncler. “Los frascos y el empaque suelen ser sofisticados, diseñados con materiales de alta calidad que refleja la exclusividad y el prestigio asociado con la marca”.

Si bien en el 2023 la fragancias del segmento prestige (por lo general son



Alvear es testigo de la perfumería de lujo con boutique Creed y Édition Privée.

nea de cinco fragancias sin género, en frascos oscuros estilo tipo boticario, inspirada en la esencia de la maison.

Creed es una de las casas de perfumes más antiguas. Creada en 1760 por el inglés James Henry Creed, entre sus primeros clientes se encuentra la Reina Victoria, quien nombró a Creed como proveedor de la Casa Real y uno de sus perfumes más famosos es el Aventus, el preferido de muchas

celebridades. En Argentina la importa Diffupar SA, - propietario de la cadena de perfumería Rouge-, uno de los principales players en el mercado de las fragancias de lujo -representan marcas como Memo Paris, Juliette Has a Gun, Parfums de Marly- quien inauguró la primera boutique store de Creed en Argentina, que además es la primera en Latinoamérica.

El local se encuentra ubicado en el mismo espacio que alguna vez ocupó Valentino en el 2006, y la estética y la ambientación está estructurada como la casa matriz en Londres y cuenta con un espacio VIP para eventos y encuen-



Foto gentileza: Yu Sheng Liao

de marcas de renombre internacional, con trayectoria y reconocimiento en el mundo de la moda y de la belleza y/o del diseño y de la joyería; son fragancias más costosas tanto en su costo de producción como en su precio de venta) sufrieron una baja en venta en el consumo doméstico en comparación con el mismo ejercicio 2022 y las fragancias semi selectivas (de producción nacional o importado, de marcas que no son consideradas “de lujo”, elaborado con materiales de menor costo y que tienen un precio inferior a los prestige, de hasta un 50 por ciento menos) crecieron más del 24 por ciento total mercado en el último año, eso no impidió que las fragancias de lujo, una especie de sub clasificación dentro de los prestige, lleguen a Argentina para conquistar a los consumidores más calificados. La última en llegar fue la colección Les Sommets de Moncler, una lí-

Édition Privée presenta las fragancias de autor como nuevos objetos de culto.

tros. Con más de 35 variedades de fragancias y venta de extensiones como jabón y shower gel, ofrecen estuches exclusivos, accesorios de lujo, travel sets y un servicio de asesoramiento sensorial personalizado de unos 45 minutos para que los consumidores vivan una experiencia olfativa y conozcan el universo Creed.

Ser nicho

El público muchas veces confunde el concepto de nicho con el lujo: un producto de lujo puede ser nicho, y un producto de nicho puede no ser lujo.

Las fragancias de nicho son creaciones exclusivas, de autores originales, de ediciones limitadas. Suelen ser el resultado de la alquimia de una nariz, de un perfumista, de un desarrollo personal, de una creación única y excepcional.

“Las fragancias se consideran nicho porque cuentan con aspectos que la distinguen de las fragancias comerciales y exclusivas”, resalta Arredondo, “estas fragancias se producen en cantidades limitadas, suelen ser más innovadoras en su composición ya que tienen más libertad creativa y utilizan ingredientes de alta calidad. Todo esto hace que se perciba como una opción única y exclusiva dentro del mundo de la perfumería.” Y Fuegoia 1833, con un local sobre Alvear cumple con estas premisas.

Creado por Julian Bedel en el 2010, es la primera casa de perfume de nicho de la Argentina que logró expandir sus creaciones a nivel mundial. Con más de 120 ediciones únicas, hoy cuenta con presencia en países como Estados Unidos, Inglaterra, Italia, Dubai, Japón y Corea, entre otros. Sus fragancias rinden homenaje a los pueblos originarios y utiliza plantas medicinales como uno de los ingredientes de sus inspiraciones. Hasta crearon un perfume exclusivo para los socios Platinum de American Express.

Muchas fragancias de nicho son “genderless”, una tendencia que nació durante el movimiento feminista de los años ‘60 y ‘70 y que hoy vuelve a posicionarse en la industria de la moda y de la belleza. “Se trata de una convención del marketing, le escapan el esquema

binario de identificación para que cada cual use lo que más le guste, y le haga sentir bien, sin etiquetas”, cuenta Adriana Lopardo, creadora de Blind, marca de fragancias de nicho argentina que acaba de ganar el premio Mejor Fragancia de Nicho con su creación Punto en el Pure Beauty Global Awards 2022 celebrado en Londres.

“Nos referimos a las fragancias de nicho como perfumería de autor, de alta perfumería, de concepto, creativa o de excepción”, explica Verónica Escudero, gerente comercial de Beauty Group. “Y como perfume de lujo podemos englobar a las marcas de diseñadores que generalmente poseen colecciones únicas y privadas que entran en la categoría de perfumería de autor. Estos perfumes contienen una gran cantidad de materias primas naturales, de cultivo ecológico y cosecha exclusiva”. Y esto es lo que ofrece el reciente inaugurado *Édition Privée*: perfumes de nicho de lujo.

Exclusividad

Édition Privée presenta las fragancias de autor como nuevos objetos de culto seduciendo a los coleccionistas y el público selecto que busca una pieza única, un aroma que asombre y transmita emociones y momentos.

El espacio se encuentra ubicado en la ex Residencia Llobet, una imponente mansión donde alguna vez funcionó la Mansión Polo Ralph Lauren. Eligieron esta locación por ser un lugar icónico, estratégicamente ubicado y con un estilo e impronta que lo convierten en un espacio único. En la restauración del edificio de 1000m2 repartido en tres plantas, estuvo a cargo el especialista en edificios patrimoniales, el arquitecto Gerardo Pellegrino, y el arquitecto Juan Fregona del estudio Montes-Iturrioz en la dirección de la obra. “Estamos muy orgullosos de haberlo podido concretar y hacer de *édition privée* un destino imprescindible para quien vive o visita Buenos Aires”, comenta Eduardo Wolff, fundador y CEO de Beauty Group/*édition privée*.

Todas las marcas son exclusivas, distintas y originales, y muchas llegaron

por primera vez a Argentina y otras estuvieron años atrás en Patio Bullrich, como: Amouage, Bond No.9, Mancera, Montale, Orto Parisi, Xerjoff, Nicolai, Monegal, Atelleier des Ors, Nicolai, Thomas Kosmala, Laboratorio Olfativo, Obvious, The Merchant of Venice, entre otros, y los valores van desde \$ 80.000 (10ml) hasta \$1.293.000 inclusive. “Nuestro criterio de selección y curación se enfocó en buscar marcas de tendencia, novedosas, algunas disruptivas para que en el mix de cada persona pueda hallar la que la represente”, agrega Escudero.

El espacio cuenta con personal calificado especialmente entrenado para asesorar y acompañar a cada visitante por el recorrido de aromas, tienen un pequeño bar donde ofrece bebidas de cortesía, y todas las fragancias se entregan en una delicada bolsa de género personalizable. “Es una gran desafío lanzar esta nueva categoría de fragancias en Argentina. En los últimos diez años el mercado de las fragancias de nicho se ha expandido con un crecimiento actual, a nivel mundial de tres dígitos año tras año”, declara Wolff.

Lo que se viene

Se espera que el mercado global de perfumes de nicho de lujo alcance los US\$ 6000 millones para el 2027, el Cono Sur quiere su protagonismo y si bien Chile y Brasil tienen marcas que aún no están aquí, la Argentina no quiere estar fuera de ese crecimiento.

En muchas tiendas exclusivas de marcas como Hermès, Chanel, Zegna, también comercializan sus colecciones privadas y desde hace años se comenta (y se espera) la llegada de la *Collection Privée* de Dior –hoy disponible solo en México y en las páginas web de Dior Brasil y Dior México, si de Latinoamérica se trata- y de la posible apertura de una boutique Dior.

Dentro del mismo grupo LVMH, que a nivel global es dirigido por los Arnault, la *Collection Particulière* de Givenchy ya se encuentra disponible en Patio Bullrich, mientras se espera la llegada de la colección *L'Art & La Matière* de Guerlain en un futuro cercano. <AP> Y. S. L.

Somos Dreamliners. Apostamos por el bienestar.

Tenemos la flota de largo radio más moderna, compuesta íntegramente por Boeing 787 Dreamliner, uno de los aviones más avanzados y sustentables del mundo.

Ventanas más grandes,
que permiten la entrada de un
60% más de luz natural

Un 20% menos
de consumo de combustible y
de emisiones

Hasta
40 minutos menos
de tiempo de vuelo



Más silencioso,
con un 60% menos
de impacto acústico

Mejor presurización de cabina:
mayor sensación de descanso y
menos jetlag

aireuropa.com

æ AirEuropa 
Tú decides



Más de 36 millones de argentinos usan la medicina privada.

Especial Salud

Estrategias saludables

Innovación y competencia en el sector privado son parte del nuevo enfoque para mantener la base de afiliados.

Por Elena Peralta

En la Argentina, más de 36 millones de personas se atienden en el sistema de salud privado, seis millones como clientes directos de las aproximadamente 700 prepagas que existen en el país y entre 30 y 32 millones como usuarios de distintas contraprestaciones que prestadores privados brindan a afiliados de obras sociales y a pacientes del sistema público. Con los precios desregulados desde diciembre, las empresas buscan alternativas para retener y ampliar su base de afiliados frente a la indexación de costos y planes.

“El sistema prepago argentino históricamente ha sido uno de los más efi-

cientes del mundo, pero en los últimos 15 años fue estresado y desfinanciado”, diagnostica Claudio Belocoppitt, presidente de la Unión Argentina de la Salud (UAS) y dueño de Swiss Medical. Según los datos que maneja la UAS, que nuclea a las cámaras de salud privada del país, siete de cada 10 argentinos se atienden en entidades privadas.

“El sector privado no sólo atiende a sus afiliados, hay prestaciones que el sector público, especialmente las obras sociales, deriva al privado. El problema es que en estos últimos años, el Estado decidió que prestaciones y coberturas debían estar a cargo de los privados. Sumado a una Ley de Medicina Privada espantosa. Esto redundó en una desfi-

nanciación muy importante, que estresó a todo el sistema”, explica Belocoppitt.

Las tarifas de las prepagas entraron en el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023, que en diciembre liberó los precios de la economía. La mayoría anunció aumentos que promedian el 25 por ciento para marzo y una cifra similar para abril. No obstante, las cámaras que las agrupan aseguran que todavía queda un 40 por ciento para recuperar el atraso de 2023. Desde la UAS aseguran que los insumos y drogas, por ejemplo, aumentaron un 500 por ciento en los últimos años.

Como en el resto de la economía, los ajustes de las tarifas amenazan la base de afiliados, y obligan a pensar estrategias para ganar o, al menos, para no perder cápitales. “Hay un porcentaje de gente que se baja y otro que cambia de plan”, admite Belocoppitt. Para frenar el éxodo, muchas empresas están implementando planes con copago. “En nuestro país no están muy extendidos, pero son muy comunes en otras partes del mundo. De a poco, la gente empezó a aceptarlos y a entender que terminan siendo más baratos y una opción para permanecer en el sistema”, explica.

Otro DNU, el 170/2024, avanzó un paso más en la desregulación del sistema de salud, estableciendo la libre elección de coberturas de los trabajadores en relación de dependencia, que a partir de marzo pueden elegir si sus aportes van a una obra social sindical o a una empresa de medicina prepaga.

La zanañoria es millonaria: 14 millones de trabajadores, abarcando a los empleados en relación de dependencia en el sector público y privado, los sindicalizados, los monotributistas y las empleadas domésticas. Pero las prepagas apuntan a un artículo que las obliga a hacer un aporte del 20 por ciento del total de lo que recaudan al Fondo Solidario de Redistribución, destinado a cubrir las enfermedades de alto costo y la discapacidad.

Afiliados en el centro

“Ante contextos complejos la clave es flexibilizarse”, dice Fernando Werlen, director general de SanCor Salud, una

entidad que hoy tiene más de 700.000 afiliados en todo el país. Médico clínico especializado en neumología, Werlen asegura que hay que acompañar a los socios en las dificultades. “Acá es cuando nos destacamos por nuestra heterogeneidad de planes. Estamos en permanente revisión de nuestras alternativas de servicio. Conocer la situación que atraviesan nuestros asociados es nuestro camino para brindar una solución en conjunto. Planteamos una mejora continua de nuestra red de prestadores, abarcamos criterios especiales según segmento etario o de carácter estacional y detectamos las necesidades de aquellos potenciales que buscan un nuevo lugar”, destaca.

SanCor Salud apuesta a la multicanalidad. “Estamos atentos a la forma en que las personas prefieren contactarse, tanto de manera presencial, a través de nuestros 300 puntos de atención, nuestro canal telefónico y las alternativas digitales”, apunta.

Werlen asegura que la mirada debe ser más amplia. Pasar de un concepto exclusivo de salud para hablar del bienestar. La propuesta incluye coberturas de contexto, como la vacuna del dengue, programas preventivos, una red de centros odontológicos, ópticas y farmacias; pero también una tienda e-commerce y descuentos en turismo.

SanCor Salud utiliza desde hace un

tiempo inteligencia artificial y big data. “Estas tecnologías nos permiten un enfoque holístico e integral de la atención médica y el servicio, teniendo en cuenta el bienestar físico, emocional y mental de los asociados. Ya sabemos que hoy la salud no es sólo en términos de ausencia de enfermedad, sino que es más complejo. Y de este modo, reconocemos los nuevos consumos de la gente, y así llegamos con mensajes acertados y un servicio que responde a necesidades personalizadas”, destaca Werlen.

Hoy las bajas se discuten y desatan una red de contrapropuestas para evitar desafilaciones. “Estamos enfocados en retener clientes, a los cuales se les hace cuesta arriba pagar la cuota mensual.

“El sistema prepago fue de los más eficientes del mundo, pero en los últimos 15 años fue desfinanciado”.

Claudio Belocoppitt, presidente de la Unión Argentina de la Salud y de Swiss Medical.

Para ello, hemos preparado una batería de propuestas que van desde descuentos en el plan actual, por tiempo determinado, a incluso bajar a planes con menor cobertura. También trabajamos en refinanciación de deudas y saldos vencidos”, explica Carlos Hoffmann, gerente general de Prevención Salud.

Hoffmann admite que la situación actual es difícil. “Esperamos que si se

convalidan aumentos paritarios que permitan acercar los ingresos familiares a la inflación del último tiempo, será un poco más fácil mantener el plan de cobertura a los precios a los cuales se ajustó la cuota de medicina prepaga últimamente”, explica.

La estrategia de la prepaga, parte del Grupo Sancor Seguros, es la de mantener su cartera, con beneficios y un programa de innovación. “En lo prescricional, desarrollamos programas de medicina preventiva que nos permitan llegar a nuestros afiliados con propuestas de ampliación en sus coberturas y acceso a ideas de mejoras de calidad de vida desde el cuidado de la salud”, agrega Hoffmann.

“También rediseñamos nuestro sitio web, mejoramos la accesibilidad a autorizaciones a través de la web o dispositivos mobile, implementamos la cartilla con geolocalización, cambio en nuestro proceso de facturación, cotizadores web para presupuestar el plan al cual se pretende acceder, cambiamos nuestro sistema de liquidación a prestadores y el consiguiente proceso de auditoría de las facturaciones para hacer más eficiente el sistema”, sigue Hoffmann.

La innovación le abrió la puerta a nuevos operadores que vieron el nicho de mejorar la experiencia de los afiliados. Con una inversión de US\$ 10 millones, la healthtech Cormos fusionó las plataformas DrApp, iTurnos y Docturno. De este modo, aspira a procesar el 30 por ciento de los turnos del país.

“Para retener a los clientes lo más importante es conocerlos. Con las herramientas correctas podemos utilizar los datos para comprender mejor las preferencias y necesidades individuales de los clientes”, dice Marcos Surico, cofundador y CEO de Cormos. Este año, la healthtech planea lanzar un marketplace de turnos médicos, “deja-



Claudio Belocoppitt, presidente de la Unión Argentina de la Salud (UAS) y dueño de Swiss Medical



Vanina Faillace, sr. director de Marketing y Comercial de Teva en Argentina.



Marcelo Ponte, managing director de Merck Argentina y general manager Healthcare Cono Sur



Carlos Hoffman, gerente general de Prevención Salud.

remos de esperar que los pacientes vengan a reservar turnos, en cambio iremos a buscar a los pacientes para generarle mayor flujo a nuestros médicos”, explica.

Adolfo Reyes es un cirujano plástico con más de 20 años de experiencia, que fundó Dctor, una plataforma para la gestión de recetas, estudios y certificados médicos desde el celular. “De a poco se va innovando en tecnologías centradas en el paciente, donde el manejo no está en una institución sino en manos de la propia persona”, explica.

Reyes advierte que el sistema de salud prepago no está pasando por un buen momento: “costos que han crecido de manera excepcional, aumentos que en muchos casos los afiliados no pueden pagar, judicialización de dichos aumentos, médicos especialistas -que con el correr del tiempo van dejando de atender a través de prepagas -, en algunos casos, falta de insumos. La realidad es que gran parte de los jugadores del sistema de sa-

lud privada (empresas, médicos y pacientes), hoy, están disconformes. Mejorar las experiencias es un paso para atravesar ese estrés”, apuesta.

“Gran parte del sistema de salud de la Argentina viene hace años en coma, es necesario una reforma y desregulación para revivirlo”, opina Surico. “El sistema necesita un rediseño total. Debemos repensar la forma en que la sociedad accede a los servicios de salud”, coincide Hoffmann.

“El principal desafío del sistema es que siga existiendo el régimen de prepagas, poder seguir dándole el valor que tal vez los usuarios no encuentran en otros regímenes públicos. Seguir sosteniendo un diálogo entre lo privado y lo estatal es también un reto, la constante interpretación de las medidas y la aplicabilidad de las mismas”, advierte Werlen.

Remedios para la crisis

La industria farmacéutica argentina tiene un peso del 4,9 por ciento en el valor

agregado industrial y emplea a 43.000 personas en forma directa. “Como en otros sectores de la economía, está enfrentando una caída de la demanda. En particular, en el segmento de medicamentos de venta libre”, asegura Eduardo Franciosi, director Ejecutivo de la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA).

Desde la entidad, que agrupa a los laboratorios argentinos, explican que las restricciones cambiarias afectaron el pago a proveedores del exterior, generando tensiones en la cadena de suministros. “Observamos también dificultades financieras crecientes por parte de pagadores y obras sociales para cancelar sus obligaciones, extendiéndose los plazos de pago con un importante desfasaje financiero para la industria en un contexto inflacionario”, agrega Franciosi.

El dirigente afirma que la coyuntura resta competitividad. “Frente a una coyuntura adversa, la industria local soporta una fuerte presión tributaria, niveles elevados de inflación, escasez de divisas con acumulación de deudas, que la colocan en una situación de desventaja frente a sus competidores del Brasil, que actualmente reciben el apoyo del ‘Plan Nova Industria’, que planifica inyectar a la industria farmacéutica del Brasil más de US\$8000 millones de dólares en tres años, generando una enorme desventaja de base para la industria farmacéutica argentina”.

Las turbulencias del mercado local, combinada con la capacidad científica y con inversiones en tecnología consolidadas en muchas compañías, hace a los mercados externos cada vez más atractivos para los laboratorios nacionales. Biosidus, con 40 años de producción de biotecnología, está completando el desarrollo de Agalsidasa Beta, una biomolécula para el tratamiento de la enfermedad de Fabry, una patología renal poco frecuente, pero con una demanda insatisfecha de pacientes en todo el mundo.

La compañía se dedica a la producción de drogas biomoleculares que vende en mercados tan disímiles, como Argentina, España, Dubái, Vietnam, Ar-

gelia o Paraguay. “En cinco años logramos triplicar nuestras exportaciones y este año pensamos cuadruplicarlas con la apertura de entre tres y cinco mercados nuevos, como Uganda, Angola, Armenia y Arzebaján”, anticipa Guillermo Battolla, director de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos.

“Si bien el contexto puede resultar desafiante, contamos con presencia en el país desde hace más de 90 años con operaciones y un laboratorio de calidad de clase mundial. Es clave ser ágiles, creativos y sumamente íntegros a la hora de gestionar y generar propuestas”, analiza Carlos Lanardonne, gerente general (ad interim) de Novartis Argentina.

El porfolio de Novartis en la Argentina incluye plataformas biológicas, génicas, celulares y de ARNs. Actualmente, se encuentran desarrollando una terapia innovadora de radiofármacos de alta precisión para el cáncer de próstata. Así, acaban de firmar un acuerdo con el Ministerio de Salud de la Nación para la cobertura de la primera terapia génica para la atrofia muscular espinal. “No se trata de un abordaje crónico, sino que se realiza una única infusión que causa un beneficio para toda la vida. Novartis fue la primera compañía en el país, y en toda la región, en entablar este tipo de acuerdo de cobertura centralizada con estrategia de riesgo compartido y pago por resultados”, explica Lanardonne.

Novartis es uno de los jugadores más fuertes del mercado. Estuvo detrás de más del 10 por ciento de los estudios realizados en Argentina en la última década. Durante 2023, invirtió cerca de US\$20 millones y cuenta con más de 60 estudios activos en 267 centros, a lo largo de 16 provincias. “Independientemente de la coyuntura, el sector de la innovación farmacéutica en nuestro país cuenta con gran potencial. En este sentido, el sector tiene la oportunidad de desarrollar un hub para la investigación y la generación de conocimiento mundial, gracias a la alta calificación de los profesionales de la salud”, asegura Lanardonne.

“En tiempos desafiantes las soluciones requieren acercamiento, consenso y fle-



Fernando Werlen, director general de SanCor Salud.

xibilidad para tomar decisiones adecuadas e implementar nuevos modelos de negocio”, asegura Marcelo Ponte, managing director de Merck Argentina y general manager Healthcare Cono Sur. El laboratorio, uno de los grandes operadores multinacionales, planea continuar su inversión local en las áreas de cuidado de la salud, fertilidad, esclerosis múltiple, oncología, endocrinología y ciencias de la vida, éste último un segmento en el que provee a empresas de investigación básica hasta las industrias farmacéutica, de alimentos y bebidas, química y petroquímica.

“Nuestra mentalidad de crecimiento está estrechamente vinculada a procesos de simplificación, en tanto y en cuanto enfrentamos desafíos políticos y económicos a nivel país: buscamos incorporar al sistema de salud nuevas tecnologías dentro de un período de tiempo corto y al menor costo posible”, ex-



Juan Manuel Paz, gerente general de Amgen.

plica Marco Musitano, director general BD Cono Sur, una multinacional de desarrollo de tecnología médica.

Amgen, otro jugador global presente en la Argentina desde hace cinco años, planea lanzar 13 nuevos medicamentos innovadores desde este año hasta 2031. “Este año, tenemos como objetivo lograr un crecimiento del 15 por ciento en volumen y planeamos lanzar al menos una nueva droga en 2024, seguida de otras dos en 2025”, explica su gerente general, Juan Manuel Paz.

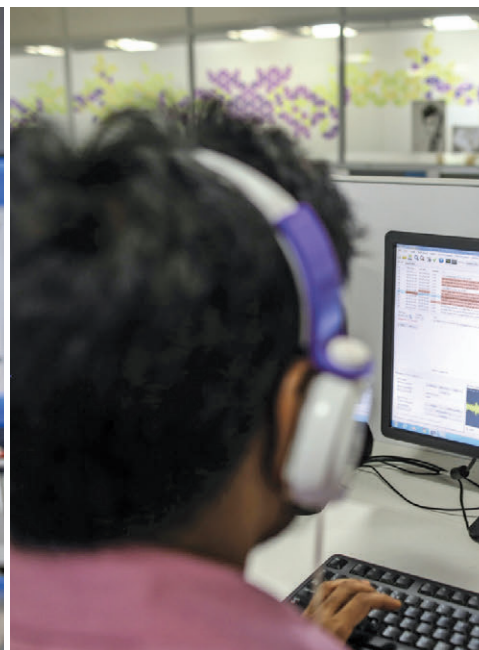
Paz asegura que la situación actual es compleja: “aunque nos enfrentamos a un entorno volátil que sigue siendo un desafío, confiamos en nuestro equipo y en su capacidad de resiliencia. En este contexto, la innovación juega un papel crucial pero también plantea desafíos constantes para los laboratorios debido a las limitaciones de cobertura en todos los subsectores del sistema de salud”, define.

“En nuestro caso, el hecho de contar con nuestra propia planta de manufactura en la Argentina ha sido y será uno de nuestros principales pilares de crecimiento y donde concentramos más del 90 por ciento de las unidades que vendemos localmente”, explica Vanina Faillice, senior director de Marketing y Comercial de Teva en Argentina.

La ejecutiva asegura que la situación económica-financiera del país plantea un serio desafío a todo el sector industrial. “Esto con seguridad repercutirá en una fuerte contracción del mercado. Solo a través de una colaboración efectiva entre el sector público y privado, podremos superar estos desafíos”, pronostica.

En ese contexto el laboratorio apuesta a posicionar su planta argentina como proveedora regional.

“Tenemos un norte claro, de la mano de la innovación y diferenciación de productos de probados estándares de calidad, a un precio accesible. Contamos con certificaciones nacionales e internacionales que avalan nuestros procesos, y una mayor inversión en I&D, potenciando nuestra planta como un HUB de exportación para todo América Latina”, apunta Faillice. <AP>



Especial Recursos Humanos

Navegar la incertidumbre

En un año con pocas certezas, atraer y retener al mejor talento se convirtió en el desafío de los equipos de RR.HH. Acompañar al negocio, también se vuelve prioritario. Qué pasará con las contrataciones en 2024.

Por Eugenia Iglesias

Si bien pasó la incertidumbre electoral que marcó al 2023, el 2024 todavía arrastra falta de claridad en los mercados y, por ende, los equipos de Recursos Humanos –y del otro lado, los talentos– siguen a la espera de definiciones que apacigüen las aguas.

La situación de las contrataciones en Argentina refleja un escenario complejo, donde el contexto económico y el “no hay plata” tienen un impacto directo en las decisiones de las empresas.

Los empleadores mantienen cierta prudencia a la hora de contratar nuevo personal, pero procuran no reducir sus

nóminas. Según la “Encuesta de Expectativas de Empleo” de ManpowerGroup Argentina, las intenciones de contratación para el segundo trimestre del año, la Expectativa Neta de Empleo (ENE) es del 1 por ciento, pero muestra un declive de un punto porcentual en la comparación trimestral.

Sin embargo, hay industrias que piensan seguir contratando, como es el caso del sector tecnológico, con una ENE de 11 por ciento. “En este contexto, en lo que respecta a las empresas, es importante tener una visión clara y detallada de cómo se van moviendo los salarios en cada uno de los colaboradores, analizando su posicionamiento dentro

de su banda salarial y la competitividad de mercado”, indica Gustavo Aguilera, director de Talent Solutions y People & Culture de la consultora.

“En un año marcado por la incertidumbre y los ajustes económicos, la contratación en las empresas se verá afectada de manera significativa en la Argentina”, apunta Jesica Descalzo, people Manager de Bonda, y cita información del sitio Bumeran que, en su estudio “Balance y expectativas”, reveló que 65 por ciento de los especialistas planifican contratar nuevos trabajadores en 2024, seis puntos porcentuales menos que en 2022 y 10 puntos menos que en 2021. “La situación económica actual dificulta a las empresas establecer proyecciones sólidas para su crecimiento de personal en 2024, lo que conlleva a una actitud cautelosa en la toma de decisiones”, plantea la especialista.

En algunas industrias, incluso, se proyecta una reducción de plantilla. Según la misma encuesta, un 28 por ciento de los expertos en RR. HH. manifestó que lo implementaría. “Estamos viviendo una situación similar a la del inicio de la pandemia. Desde diciembre estamos en un parate, aunque las búsquedas esenciales continúan. Las empresas aprovechan las crisis para tomar decisiones:



Cautela: La situación económica actual dificulta a las empresas establecer proyecciones sólidas para su crecimiento de personal en 2024.

quienes estén en la cuerda floja, van a caer. Pero creo que si la inflación sigue bajando, para junio o julio las búsquedas se van a reactivar”, opina Alejandro Servide, director de Professionals, RPO & Technologies de Randstad.

La situación tiene sus claroscuros. Según Servide, en el segmento ejecutivo en la Argentina se ve pleno empleo. “En enero y febrero cubrimos más de 600 posiciones profesionales en el país, de esas 140 fueron gerenciales. Hay movimiento en el mercado. Lo que sí pasa es que se estiran los procesos. Y en el 80 por ciento de las posiciones gerenciales que cubrimos, las personas estaban trabajando”, indica.

En este nuevo contexto, la realidad varía según la industria y el tamaño de la compañía. Mientras, hay sectores que estuvieron frenados por mucho tiempo y ahora con las desregulaciones se reactivan

76% Argentina

de las organizaciones tiene problemas para cubrir puestos de trabajo por falta de talento cualificado.

Fuente: Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup Argentina.

Los cinco puestos más difíciles de cubrir



Fuente: Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup Argentina

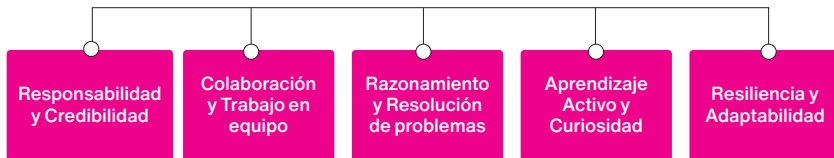
varán –como el caso de todo lo relacionado con comercio exterior, explica Servide – en el mundo de las PyME, por ejemplo, los aumentos en los costos de operación hacen que se revisen los planes.

“Nuestro país está atravesando una crisis económica signada por la recesión, inflación y fuerte caída de la demanda, lo cual afectará el empleo. Dependiendo del tipo de industria es que se verá más este impacto”, dice Diego Lo Tartaro, director de Capital Humano de BDO Argentina. Según consigna, las empresas automotrices, textiles, siderúrgicas y comercio minorista son las más afectadas por la crisis y caída de la demanda. “Se conoció que ciertas empresas suspendieron su producción o bien licenciaron trabajadores, por lo cual no hay expectativas en el corto plazo de que necesiten incorporar empleados”, aporta. Pero, el caso de las industrias de conocimiento, exportadoras, de

minería y gas tienen mejores perspectivas y por lo tanto es probable que continúen la demanda de colaboradores.

¿Qué hacen las empresas frente a esta situación? El contexto hace que las organizaciones tengan que replantear su enfoque de cara al nuevo ciclo, además del contexto global de cambio de paradigma laboral que viene acelerándose en los últimos años, el escenario en la Argentina se vuelve mucho más complejo: “Las organizaciones deben analizar estratégicamente y pensarse de cara al futuro para seguir creciendo, en algunos casos repensar su estructura y modificar organigramas para ser más eficientes, recambios generacionales en distintos sectores para potenciar el cambio cultural, y reformas con el fin de optimizar sus recursos de manera más eficiente para superar el momento de crisis”, opina Claudia Sadowyk, gerenta Nacional de Negocios y Servicios de Bayton.

Las habilidades más demandadas



Fuente: Encuesta de Escasez de Talento de ManpowerGroup Argentina

Pero también están surgiendo otras alternativas, como el crecimiento de la contratación eventual. “Generalmente en contextos complejos las organizaciones evalúan bien sus necesidades y perspectivas de crecimiento. Y algo importante es acompañar los procesos de crecimiento cubriendo posiciones con agilidad y flexibilidad. Muchos optan por la contratación eventual, porque les brinda la posibilidad de poder salir rápido de un proyecto si ven que el entorno se complica aún más”, da cuenta Fernando Ciarmatori, gerente Nacional de Reclutamiento y Selección de Grupo Gestión.

Contar con buenos pilotos de tormenta también es una necesidad, por eso en lo que respecta a posiciones de liderazgo, aún se ve movimiento. “En mandos medios, gerenciales y dirección vemos que sigue habiendo demanda por parte de las organizaciones, y esto tiene que ver en especial con la necesidad de las PyMEs de poder tener un equipo de líderes sólido. Porque éstos son quienes van a acompañar la transformación cultural y los diversos cambios en la organización que impactan directamente en el resultado del negocio”, aporta Marcela Mosca, socia fundadora de Eunoia Consultora.

Los más buscados

Debido a cambios demográficos, como la caída de las tasas de natalidad, la me-

nor movilidad transfronteriza, el aumento de las jubilaciones anticipadas y la creciente digitalización de las organizaciones, el 75 por ciento de las empresas a nivel global reporta que no puede encontrar el talento que necesita, según datos de ManpowerGroup. En la Argentina, esto le sucede al 76 por ciento de los empleadores y los sectores que presentan mayor escasez actualmente son: Bienes y Servicios (81 por ciento), Tecnología de la Información (81 por ciento), Transporte, Logística y Automoción (78 por ciento), Servicios de Comunicación (78 por ciento) e Industrias y Materiales (75 por ciento).

Por otro lado, las cinco posiciones más demandadas son las de IT y Data, Ingeniería, Operaciones y Logística, Atención al cliente, y Ventas y Marketing.

En el entorno empresarial de la Argentina, las organizaciones están redefiniendo sus estrategias de contratación y desarrollo de talento para adaptarse a los nuevos desafíos y demandas del mercado. Según una investigación de Integralis Consulting, el 50 por ciento de las organizaciones está poniendo su enfoque en el liderazgo, el desarrollo profesional y la capacitación de habilidades de los equipos. Además, desarrollar una mentalidad flexible y madura para lidiar con el cambio también recibe una atención prioritaria con un 50 por ciento, lo que subraya la importan-

cia de la adaptabilidad y la resiliencia. “Las organizaciones argentinas están navegando por un panorama complejo con una estrategia centrada en el desarrollo de liderazgo, adaptabilidad y una cultura organizacional que priorice la inclusión y el bienestar tanto de sus colaboradores como de la sociedad”, plantea Josefina Maluf, CEO de la consultora.

Al analizar las demandas del mercado laboral actual, los especialistas mencionan que es importante considerar no solo habilidades técnicas sino también habilidades blandas ya que juegan un papel crucial, independientemente del campo profesional. “La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, el compromiso con el trabajo y la iniciativa para alcanzar metas son aspectos fundamentales para enfrentar los desafíos actuales en cualquier especialización, y son skills muy buscadas en Recursos Humanos”, plantea Descalzo, de Bonda.

“Sistemáticamente se repiten como una necesidad primordial la empatía, el empoderamiento, el ser protagonistas, el comprender cuál es el valor que se agrega a la organización con la tarea que se desarrolla, la mirada estratégica, la impronta comercial, el entendimiento del negocio, la visión estratégica, la resiliencia y la comunicación”, indica Mosca, de Eunoia Consultora. Según la fundadora de la firma, las organizaciones hoy les exigen a sus equipos sobre todo que sean parte del desafío, que trabajen con propósito. Además, el foco está puesto en aquellas personas con perfil de líderes, capaces de ejercer una nueva forma de trabajo más relacionada a la inteligencia emocional.

Qué pasa con el talento

Cuando se pone el foco en el talento, en esta coyuntura también resalta un fenómeno particular y que tiene que ver con la predisposición al cambio. “El mercado se volvió bastante más conservador. Antes veíamos menos aversión al riesgo del cambio y hoy notamos que los movimientos son más cuidados y analizados”, analiza Viviana Cesareo, gerente SR de Transformación y Gestión de Talento en Mercer Argentina, Uruguay y Paraguay. Según su visión, los países existen, pero

48%

de los argentinos están preocupados por perder su trabajo.

65%

de los trabajadores argentinos tiene ambiciones de crecimiento en su carrera profesional.

2 d/c 5 profesionales

consideran que trabajar desde casa es una condición no negociable. Un 37 por ciento se plantearía renunciar si tuviera que pasar más tiempo en la oficina.

Fuente: Workmonitor 2024, de Randstad

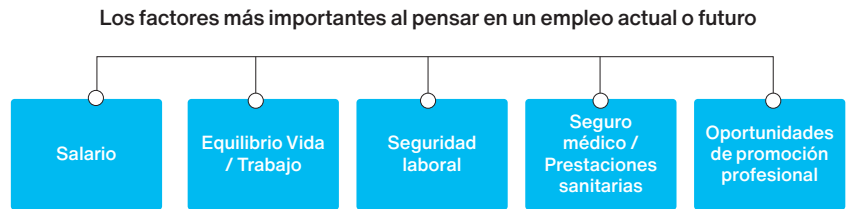
los candidatos se toman más tiempo para la evaluación de los ofrecimientos. Esta situación se ve desde el año pasado, cuando las elecciones tiñeron todos los procesos. Según datos de Grupo Gestión, apenas tres de cada 10 personas están dispuestas a hacer un cambio en año electoral, por lo que este año la expectativa es mejor, pero aún se nota la prudencia en los candidatos.

“El talento está muy conservador. Nos está pasando este año, en posiciones gerenciales o de dirección, de tener casos de candidatos que ya habían confirmado el pase y, al final, nos dicen que no se animan a renunciar. Prefieren malo conocido que bueno por conocer. También, otros que al renunciar reciben una mejor propuesta económica y se quedan. Hoy la seguridad laboral pesa y la toma de riesgo en estos contextos es menor”, opina desde su experiencia Servide, de Randstad.

Para muchos, es un momento de reflexión. “Estas crisis hacen que la gente se replantee para dónde quiere ir. Si quiere ser independiente o irse a vivir a otro país. Todavía no pasó el tiempo suficiente para ver qué pasa en el mundo del talento”, aporta Maia Martínez Mornaghi, partner de CoEducation.

“En un contexto económico y social desafiante, no es llamativo que algunos empleados prefieran mantenerse en sus roles por temor a los riesgos asociados con un cambio de empleo. Otros pueden ver esta situación como una oportunidad para buscar nuevas posibilidades que estén mejor alineadas con sus objetivos profesionales y personales a largo plazo”, aporta Victoria Loza, directora de Recursos Humanos & Sustentabilidad de Adecco Argentina, Chile y Uruguay.

Y esto pone a las empresas en un lugar de constante atención para resguardar a sus talentos. “Implica un ejercicio de revisión salarial y de uso e implementación de beneficios que mejoren el clima laboral. Por otra parte, obliga a las compañías a trabajar de manera permanente en el cuidado del negocio, atentos a mantener un adecuado equilibrio entre lo que el contexto genera y lo que es posible realizar en el ámbito organizacional”, aporta Gustavo Aguilera, director



Fuente: Workmonitor 2024, de Randstad

de Talent Solutions y People & Culture de ManpowerGroup Argentina.

Retención y compensación

En el ámbito empresarial, se observa una tendencia hacia la implementación de soluciones creativas para adaptarse a las condiciones económicas y laborales cambiantes. Según Mercer, el 44 por ciento de las empresas está tomando medidas para mitigar el impacto de la situación económica, otorgando ajustes salariales y redefiniendo los rangos de sueldo.

Desde Manpower señalan la necesidad de no solo aumentar los salarios para acompañar la inflación, sino también adoptar medidas como mayor autonomía, flexibilidad y proyectos innovadores para retener el talento. “Beneficios como medicina prepaga, gimnasio, descuentos en almuerzos, servicio de internet, entre otros, son otros que pueden tomarse en cuenta”, suma Aguilera.

“La compensación salarial competitiva es un factor determinante, pero solo es la punta del iceberg en la batalla por los mejores talentos”, dice Sadowyk, de Bayton y enfatiza la importancia de una marca empleadora sólida que vaya más allá de la compensación salarial, ofreciendo flexibilidad, equilibrio personal y trabajo colaborativo.

El bienestar integral de los empleados se convirtió en un aspecto clave. La flexibilidad laboral, en particular, ganó relevancia, con el smart working demandado por el 90 por ciento de los colaboradores según Bonda. “Esta modalidad permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y mejorar su calidad de vida”, plantea Descalzo.

En cuanto a los impactos directos al bolsillo de los trabajadores, muchas empresas optaron por estrategias como adelantar los bonos por performance

para minimizar el impacto de la inflación, mientras que otros aumentaron la frecuencia de los incrementos salariales, y hoy se ven entre cuatro y seis pausas anuales estipuladas.

Desafíos 2024

Al hablar de perspectivas para los equipos de RR.HH., es claro que se enfrentarán al reto de implementar estrategias eficaces para atraer y fidelizar talento en un mercado laboral. “Se espera que estas estrategias no solo aseguren la contratación de profesionales calificados, sino también que promuevan un entorno laboral inclusivo y diverso, y estimulen el crecimiento profesional. Además, la adopción de prácticas flexibles será fundamental para responder a las demandas cambiantes del mercado”, explica Loza, de Adecco.

También tendrán la misión de acompañar al negocio en un contexto incierto. “Se trata de entender el contexto y gestionarlo, garantizando al colaborador la mejor experiencia laboral posible, y enfocados en la sustentabilidad del negocio”, opina Lo Tartaro, de BDO.

Y los directivos o gerentes hoy ocupan un asiento fundamental en la mesa de decisión de las empresas. “Desde hace mucho tiempo que Recursos Humanos dejó de ser un área de solo liquidación de sueldos para convertirse en un área que potencia el talento de la organización e identifica a las personas que necesita la empresa”, opina Ciarmatori, de Grupo Gestión.

Lograr un buen balance en las estrategias de compensación, saber captar y fidelizar al mejor talento y concentrarse en diseñar una propuesta de valor articulada con el propósito de los colaboradores serán las banderas que guiarán la agenda en este 2024. <AP>



Quién es quién en Recursos Humanos

Un GPS con los principales headhunters, consultoras y agencias del sector.

Producción: Javier Ledesma Cascio

Adecco



Leandro Cazorla
CEO

Cantidad de empleados en la Argentina: 360

📍 Carlos Pellegrini 855, 1° piso, Ciudad de Buenos Aires

☎ (011) 4131-9900
f Adecco Argentina
@adeccoar
in Adecco
X @adeccoAR
www.adecco.com.ar

Bayton Group



Ricardo Wachowicz
CEO

Facturación 2023: US\$ 50 millones
Facturación proyectada 2024: US\$ 66,5 millones
Cantidad de empleados en

la Argentina: 280

📍 Monseñor Larumbe 323, San Isidro, Buenos Aires
☎ (011) 5365-5900
f BaytonGroup
in Bayton Group
X @baytongroup
www.baytongroup.com

Deel



Alex Bouaziz
CEO

Facturación 2023: US\$ 500 millones en ingresos recurrentes anuales.
Cantidad de empleados en Argentina: +80

@getdeel
in Deel
X @Deel
www.deel.com

Propietarios y principales accionistas: Alex Bouaziz, Shuo Wang, Andreessen Horowitz, Y Combinator, Spark Capital, Entre otros

Flint Talent Management



Bárbara Melinda Toth
CEO

Facturación 2023: \$ 150 millones
Facturación proyectada 2024: \$ 700 millones
Cantidad de empleados en la Argentina: 18

📍 Paraguay 2041, 10° E, Ciudad de Buenos Aires
☎ (011) 15 5863-2095 / (011) 15 3488-1633
@flinttalentmanagement
in Flint Talent Management
www.flint-talent.com/

Grupo Gestión



Jorge Salvatierra
CEO

Cantidad de empleados:

500 profesionales (internos) | 18.000 colaboradores (externos)

📍 Lima 1111, 3° piso, Ciudad de Buenos Aires
☎ 0810 3454378
f ggestion
@grupo_gestion
in GrupoGestión
www.grupo-gestion.com.ar

Bäcker & Partners



Sandra Olive
CEO

Facturación 2023: \$ 300 millones
Facturación proyectada en 2024: \$ 600 millones
Cantidad de empleados en la Argentina: 8

📍 Av. Del Libertador 6810 5°B, Ciudad de Buenos Aires
☎ +549 11 5642-2413
@backerpartners
in Bäcker & Partners
www.backerpartners.com



Propietarios y principales accionistas:

Ricardo Bäcker,
Sandra Olive,
Raul Lacaze

GhidiniRodil



Matías Ghidini
CEO

Facturación 2023:

US\$ 2,5 millones

Facturación proyectada 2024:

US\$ 3 millones

Cantidad de empleados en la Argentina: 40

📍 Libertad 1133 7° piso, Ciudad de Buenos Aires

☎ (011) 4819-8800

📧 @GhidiniRodil

🌐 GhidiniRodil

www.ghidinirodil.com

Propietarios y principales accionistas:
Matías Ghidini

Glue Executive Search



Ezequiel Palacios
Director asociado
Cantidad de empleados en la Argentina: 12

📍 Edificio Regatta, Juan Bautista Alberdi 431, 3° piso, Olivos, Buenos Aires.

☎ (011) 5245-5655

🌐 Glue Executive Search

www.glue.com.ar

Propietarios y principales accionistas:
Daniel Iriarte y Ezequiel Palacios.

Grupo Ceta



Ernesto Fernández Machado
Presidente y fundador

Facturación 2023:

\$ 14.000 millones

Facturación proyectada 2024:

\$ 30.000 millones

Cantidad de empleados en la Argentina: 4000

📍 Bartolomé Mitre 1702, Ciudad de Buenos Aires.

☎ 0810 345-2382

🌐 Ceta Capital Humano

📧 @ceta_ar

www.grupoceta.com.ar

Propietarios y principales accionistas: Ernesto Fernández Machado

High Flow Consulting



Mauro L'Estrange
Cofundador y CEO

Facturación 2023:

\$300 millones

Facturación proyectada 2024:

\$ 600 millones

Cantidad de empleados en la Argentina: 20

📍 Blas Parera 51, Vicente López, Buenos Aires

📧 @highflow.la

🌐 High Flow Consulting

www.highflow.la

Hucap



Natalia Terlizzi
CEO

Cantidad de empleados en la Argentina: 23

📍 Florida 835, 2° piso, oficina 202 A, Ciudad de Buenos Aires

☎ (011) 4312-7373

📧 @hucap_

🌐 HuCap Inteligencia en Capital Humano

www.hucap.com

Propietarios y principales accionistas: Miguel Alfonso Terlizzi, Miguel Alfredo Terlizzi, Natalia Mariel Terlizzi.

Korn Ferry



Fabiana Gadow
CEO Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia

Cantidad de empleados en Argentina: 50

📍 Av. Libertador 498, 7 piso, Ciudad de Buenos Aires

☎ (011) 4114-0000

🌐 KornFerry

📧 @kornferry

🌐 kornferry

📧 @Korn_Ferry

www.kornferry.com

Manpower Group



Luis Guastini
CEO- director general y presidente de Argentina y director de Talent Solutions para Latinoamérica
Facturación 2023: \$53.852 millones



Cantidad de empleados en Argentina: +340

📍 Av. Corrientes 800, Ciudad de Buenos Aires
 ☎️ (011) 5365-8500
 📘 Manpower Argentina
 📧 @manpower_AR
 📱 ManpowerGroup Argentina
 📧 @manpowergroupAR
 🌐 www.manpowergroup.com.ar

Propietarios y principales accionistas:
 ManpowerGroup Inc.

Mercer



Ivana Thornton
 Presidente

Facturación 2023:
 \$ 1.570 millones
Facturación proyectada 2024:
 \$ 3.994 millones
Cantidad de empleados en Argentina: 36

📍 Av. Córdoba 111 Piso 16, Ciudad de Buenos Aires
 ☎️ (011) 4000-0900
 📘 mercerlatam
 🌐 www.mercer.com/es-ar/

Propietarios y principales accionistas:
 Marsh & McLennan Companies Inc.

Numan



Daniel Urman
 Director

Cantidad de empleados en la Argentina: 35

📍 Av. del Libertador 8630, 13 piso, CABA
 ☎️ (11) 5032-8107
 📘 Numan
 🌐 numan.la

Propietarios y principales accionistas:
 Daniel Urman y Leandro di Nardo y Russell Reynolds Associates

Olivia



Alberto Bethke
 CEO y socio fundador

Cantidad de empleados: 160

📍 Av. Alicia Moreau de Justo 740, 4 piso, oficina 1, Ciudad de Buenos Aires
 ☎️ 011 4342-7570
 📧 @olivia.consultoria
 📱 olivia-consultoria
 🌐 www.olivia-global.com

Propietarios y principales accionistas:
 Alberto Bethke y Ezequiel Kieczkier

PDA



Jaime Díaz
 CEO

Facturación 2023:
 US\$ 3825 millones
Facturación proyectada 2024:
 US\$ 5.164 millones
Cantidad de empleados en Argentina: 60

📍 Av. Fondo de la Legua 1111, 3° piso, Martínez, Provincia de Buenos Aires
 ☎️ (011) 4717-2900
 📘 PDA.hrtech
 📧 @pda.hrtech
 📱 pda-hrtech
 🌐 www.pdainternational.net

Randstad



Andrea Ávila
 CEO Argentina, Chile y Uruguay

Cantidad de empleados en Argentina: 600

📍 Carlos Pellegrini 1141, 10° piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 ☎️ 0800-220-0888
 📘 RandstadArg
 📱 randstad-argentina
 📧 @Randstad_Arg
 🌐 www.randstad.com.ar

Whalecom



Paula Molinari
 CEO
Cantidad de empleados en la Argentina: 50

📍 Rosetti 692, Florida, Provincia de Buenos Aires
 ☎️ (011) 5217-4190

📘 whalecom
 📧 @whalecomnet
 📱 whalecom
 📧 @whalecomnet
 🌐 www.whalecom.com.ar

Propietarios y principales accionistas:
 Paula Molinari

Wall Chase



Gonzalo Mata
 Managing partner

Cantidad de empleados en la Argentina: 12

📍 Av. del Libertador 8620, Ciudad de Buenos Aires
 ☎️ (011) 7700-5100
 📘 Wall Chase Group
 📧 @wallchasegroup
 📱 Wall Chase
 📧 @wallchase
 🌐 www.wallchase.com

Workia



Miguel Terlizzi
 CEO

Cantidad de empleados en la Argentina: 56

☎️ (011) 15 2698-3265
 📧 @workia.solutions
 📱 workia
 🌐 www.workiasolutions.com

PATAGONIA FLOORING

PISOS Y REVESTIMIENTOS NATURALES

ÚNICOS
CON STOCK DE
**400.000 m2 A
DÓLAR OFICIAL**
CON ENTREGA
INMEDIATA!

ELEGÍ VIVIR
NATURALMENTE



**DOSQUES™
PARA TODOS
PARA SIEMPRE**

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 **PETRIILAC**



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 | Ahora Bona Service "Transforma cualquier piso antiguo en uno nuevo". Av. Libertador 6601, esq. Barilari, CABA + 60 SUCURSALES EN TODO EL PAÍS | SIN CARGO enviamos un Showroom Móvil a tu casa: 📞 11.5317.1341 / 11.3685.3745 | patagoniaflooring.com

Mano a mano

Philip Kotler

Economista

“Los ricos y las empresas tienen que pagar más impuestos”

El padre del marketing moderno abogó por un “capitalismo mejor”, que favorezca a los stakeholders. Antes de presentar su nuevo libro, mantuvo un intercambio con APERTURA sobre el futuro de la disciplina.

Por Ricardo Quesada

Philip Kotler es considerado el padre del marketing moderno. Economista, exprofesor de la Kellogg School of Management en la Universidad de Northwestern, entre 1962 y 2018, y autor de más de 80 libros, sus teorías fueron de utilidad para que las compañías puedan incrementar sus ventas y posicionar productos en el mundo entero. Quizás sea por ello que sorprendió su pedido a que las empresas y las personas más ricas paguen más impuestos durante la primera edición del Austral Marketing Meetings, de la Universidad Austral.

“Las empresas y las personas adineradas deben pagar impuestos más altos. Además, las compañías tendrían que aceptar a los sindicatos para dar una voz en la política a sus empleados”, señaló.

Durante el encuentro, Kotler - presente en videoconferencia- se mostró a favor de un “capitalismo mejor” que no busque solamente el beneficio de los inversores, sino que también favorezca a los stakeholders de las compañías.

“Estoy a favor del capitalismo, pero un capitalismo mejor y no de aquel que representa un mercado libre sin responsabilidades. No del capitalismo que recompense a los inversores y a los accionistas, sino de aquel en el que exista un buen retorno a los empleados, a los distribuidores, suscriptores, etc.”, señaló.

El economista hizo, asimismo, un fuerte llamado a que las compañías busquen la sustentabilidad además de la rentabilidad. En ese sentido, señaló que las empresas tienen que empezar a familiarizarse con conceptos como “decrecimiento”, entendido como una manera de ser más amigables con el medioambiente.

“El buen crecimiento desalienta al mal crecimiento y por ese motivo es importante hacer más ‘desmarketing’. Un buen ejemplo fue lo que hizo la ciudad de San Francisco cuando atravesaba una crisis de agua y propuso cambiar césped por grava, lo que permitía lograr un importante ahorro al utilizar menos agua para el regado. En un punto el ‘desmarketing’ va a ser la manera en que funcione el marketing del futuro, con uso para el bien común”, explicó.

Antes de su videoconferencia, APERTURA mantuvo un intercambio vía mail con el economista.

En décadas pasadas usted trabajó conceptos como el marketing B2C y B2B. ¿Es el H2H el siguiente paso lógico o cree que es algo revolucionario?

El H2H es un marketing de persona a persona. Lo necesitan tanto los profesionales del B2C como los del B2B. Su éxito dependerá en parte de lo humano que sea su acercamiento a los compradores potenciales.

¿Cómo definiría esa estrategia?

Es un enfoque que recuerda a los profesionales del marketing, y al público en general, que el marketing es un negocio de personas que implica “interacción de humano a humano”. En el pasado, gran parte del marketing se basó en transacciones, personas que compraban o vendían con poco contenido o sentimiento personal.

En su libro, afirma que el marketing debe trabajar para la gente y no en su contra. ¿Cree que la disciplina, en su estado actual, opera en contra de las personas?

El marketing funciona mejor cuando los vendedores crean valor real para los clientes y satisfacen sus necesidades reales. Los clientes tienen sed periódicamente y pueden saciarla comprando agua, cerveza, café o té, todo está disponible en los supermercados. También pueden ir a Starbucks y comprar varios tipos de café. Los supermercados, Starbucks y otras agencias crean valor para satisfacer necesidades reales.

En cambio, los vendedores perjudican a los clientes cuando los presionan para que compren algo que no necesitan o no pueden permitirse. Intentar vender un automóvil de lujo a una persona de bajos ingresos con un crédito a largo plazo que acabará por perjudicarla. El mundo está lleno de ambos tipos de vendedores, los que ofrecen soluciones satisfactorias a necesidades reales y los que se aprovechan de las debilidades y tentaciones del comprador.

¿Cree que el H2H podrá cambiar la mentalidad de la gente y empujarla a no hacer daño a los clientes?

La gente tiene necesidades de comida, ropa y techo. Estas necesidades no las crea el marketing. Pero el marketing sí moldea los deseos. Cuando tengo sed, debería beber agua. Pero puede que acabe bebiendo una Coca-Cola. Los anuncios de Coca-Cola me hacen pensar que la Coca-Cola con-

tribuye a la felicidad. La Coca-Cola tiene más dramatismo que el agua. El marketing influye mucho en lo que la gente decide para comer, beber, vestir y sobre dónde vivir. Pero la influencia no es automática.

¿Qué papel cree que desempeñarán los stakeholders en el futuro de los mercados?

El objetivo principal de la mayoría de las empresas es obtener beneficios para el propietario o los accionistas. Los beneficios se obtienen mediante el trabajo en equipo de los distintos agentes que fabrican, comunican y distribuyen productos y servicios de valor. La mayoría de los miembros del equipo son compensados con un salario. Los accionistas son compensados con beneficios, si los hay.

Las empresas actuales están pasando a un concepto más amplio en cuanto a sus responsabilidades, tanto con los miembros del equipo como con el medioambiente. Es posible que la empresa acepte dar primas a los miembros del equipo cuando los beneficios sean elevados. También es probable que la empresa destine algunos fondos al cumplimiento de obligaciones medioambientales y sociales.

¿Por qué le da al design thinking un lugar tan central en el marketing H2H?

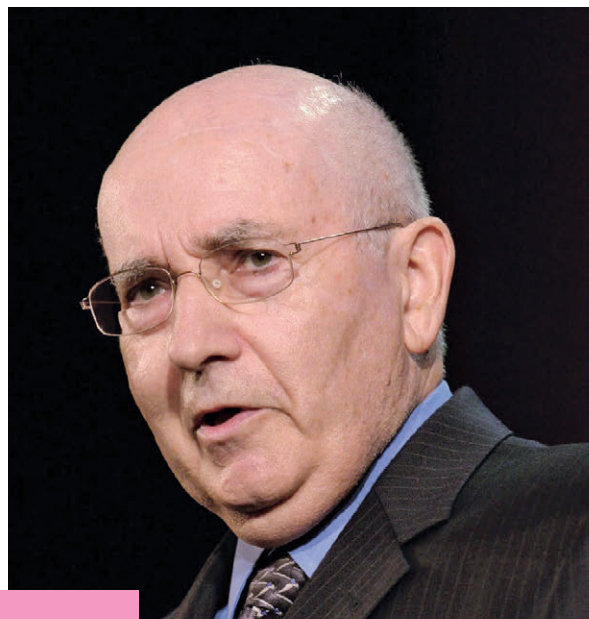
Una empresa debe tomar un número increíble de decisiones de diseño para dirigir su negocio. Si se trata de un negocio en línea, debe elegir o crear el software y el hardware de la plataforma, para dirigir el negocio. Si se trata de un negocio físico, debe diseñar una tienda atractiva y un espacio acogedor para los clientes. Hay que elegir colores, materiales, sonidos y ambientes que agraden a los clientes.

Cada empresa debe diseñar un sistema de comunicación, un sistema de distribución y un sistema de servicio eficaces, todos ellos basados en buenos principios de diseño. Algunos sistemas envejecen o se vuelven disfuncionales con el tiempo y deben ser rediseñados.

Como explica en su libro, las empresas deben hacer una transición hacia una lógica dominante de servicios. ¿Está llegando a su fin la época en que la gente compraba y poseía bienes?

La gente siente fascinación por los bienes físicos que conforman su estilo de vida. Si me muestran los bienes de una persona, podré deducir mucho sobre su vida y sus valores. Pero la finalidad de los bienes físicos es ofrecer servicios o valores específicos. Tanto un Ford como una Ferrari pueden prestar el servicio de llevarte de un lugar A a un lugar B. Podríamos decir que se prefiere la Ferrari porque crea servicios adicionales a la hora de formar la opinión de otras personas sobre el grado de ingresos o el éxito en el mundo físico que tiene una persona. Ceñirse únicamente a la lógica de los bienes tiende a producir una visión miope.

Las empresas están acostumbradas a trabajar bajo el principio de maximización de beneficios, ¿cómo espera que el marketing H2H cambie eso?



“El marketing funciona mejor cuando crea valor real para los clientes y satisface sus necesidades reales.”

Al sustituir al marketing orientado a las transacciones, el H2H producirá mayores beneficios. Al realizar negocios con una práctica más humana, los clientes estarán más satisfechos, sentirán más confianza y permanecerán más tiempo con los mismos proveedores.

¿De qué manera y cómo producirá mayores beneficios?

H2H aporta competencias adicionales al marketing en los ámbitos del diseño, el marketing de servicios y la digitalización. Cada una de estas habilidades puede aplicarse de forma que produzca mayores beneficios.

¿No cree que será difícil cambiar esta visión de inversores, accionistas y de la Bolsa?

La clave está en convencer a los directores y a los trabajadores de que el marketing H2H producirá mayores beneficios. Si las pruebas son claras, los escépticos se convertirán en partidarios de esta manera de llevar adelante los negocios.

Existe la sensación de que muchas de ellas adoptan los objetivos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) por mandato en lugar de por convicción real.

Los ASG no deben verse como una carga burocrática, sino como una forma de abrir los ojos de la empresa a nuevas oportunidades y medidas más completas de rendimiento.

¿Cómo pueden evitar ser acusadas de greenwashing?

Las empresas reconocen que determinadas causas y acciones medioambientales despiertan un gran respeto entre el público. Además, quieren demostrar que se preocupan por estas causas. Mucho depende de cuánto puedan gastar para mostrar su nivel de preocupación. Muchas compañías con presupuestos pequeños simplemente quieren demostrar que comparten las causas del público. Deben evitar afirmar en exceso que son grandes promotoras de causas, cuando solo son promotoras de causas moderadas. <AP>

Marcas argentinas

De la montaña a la góndola

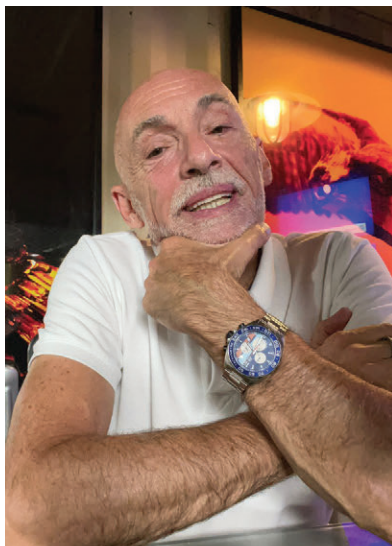
Algabo es más que un fabricante local de cosmética e higiene. El negocio tiene una integración única, no solo produce para terceros, también posee su propio yacimiento de talco con el que abastece al mercado.

Algabo acaba de invertir US\$ 3 millones en nuevas líneas de producción, en su planta de Tortuguitas, donde ya elabora 26 líneas de artículos de cosmética e higiene propias, aportando un total de 55 millones de unidades por año. Es una de las empresas de capitales argentinos más importantes del sector ya que además de fabricar sus populares marcas, presentes en todos los grandes centros de ventas, produce para las principales cadenas de supermercados y farmacias, que luego venden con sus etiquetas.

Este es el quinto año consecutivo en que la compañía de capitales nacionales crecerá cerca de 10 por ciento, según su fundador y dueño, Alberto Gabriel Bollati, (cuyas iniciales le dan nombre a la marca), mientras el sector prevé una caída de 20 por ciento. Su plan para este año es ganar en participación en las líneas en las que son fuertes y que compiten con marcas internacionales, con precios 20 por ciento inferiores, en momentos en los que hay un fuerte traslado del consumo a las segundas marcas. También, llegar a más países de África con sus productos, un continente en el que ya pusieron el pie.

Bollati sigue el negocio en todos sus detalles desde que fundó la compañía en 1989. Admite que la elección del nombre de la marca no fue en principio tan 'marketinera', pero hoy agradece que por su simpleza pudo patentarlo en todas partes del mundo, sin ninguna objeción, porque es una palabra que no existe.

Tener su nombre registrado en el mundo le permitió ir ampliando los ho-



Alberto Bollati fundó Algabo en 1989 y proyecta aumentar su presencia en el exterior.

rizontes constantemente. Hoy, Algabo exporta a 25 países y el comercio exterior es un verdadero foco del negocio, aun cuando todavía el 90 por ciento de la producción se destina al mercado argentino.

Bajar costos es otro de los focos en constante estudio para la compañía, y para eso no bastaron ajustes en planillas de Excel y la compra de máquinas que ayuden a acelerar y diversificar su producción, como la de hisopos y wipes que sumaron el año pasado. Uno de los secretos es la integración vertical, que es cada vez una realidad más completa. "Hacemos todo lo que podemos y estamos siempre pensando en cerrar el negocio con la mayor cantidad de insumos propios", explica Bollati.

De hecho, los productos de Algabo se cierran con las tapas que la propia compañía fabrica, al igual que muchos de los envases con los que abastecen a otras marcas.

Tal es la integración a la que aspiró el dueño de Algabo que, hasta compró un yacimiento de talco en Mendoza y se transformó en líder en ese mercado.

La compañía vio una oportunidad y no la dejó pasar. "Hace 30 años le compramos el talco a la empresa Carbocalcio. Vimos la relevancia que tenía esa parte de la cadena y decidimos comprar el 60 por ciento de la misma", explica el ejecutivo.

Algabo, ahora extrae talco piedra en sus tres yacimientos del Valle de Uco. Son también dueños de las retroescavadoras con las que bajan el material a la planta de procesamiento que poseen en Maipú (la única en la Argentina, según Bollati) donde hacen la molienda, tamizado y la descontaminación. Así, abastecen el 40 por ciento del talco del mercado argentino, mientras el resto ingresa del exterior para la producción de otras dos marcas de ese producto.

El excedente de menor pureza se lo venden como talco industrial a Cerámica San Lorenzo y a Cerro Negro, para que fabriquen sus cerámicos.

Marcas propias vs. marcas blancas

Aunque no es un segmento que está entre sus prioridades, Algabo fabrica para cadenas de supermercados y farmacias bajo marca blanca. Ese negocio representa el 6 por ciento de la producción y, según Bollati, la apuesta es a quedarse solo con los grandes clientes que realmente le dan importancia a la marca blanca, como lo son Carrefour y Farmacity, entre otros pocos.

El verdadero objetivo 2024, según Bollati, es ganar en share en las líneas en las que son fuertes y que compiten con marcas internacionales, como las de productos para bebés, para el cuidado del cabello y de higiene personal, a las que intentan ganar en espacio en las góndolas.

"El año pasado, el mercado fue complejo con los programas de Precios Cuidados y Precios Justos. Era una lucha la presencia en las góndolas y algunas

multinacionales entraban en el plan, pero no entregaban. Nosotros estuvimos en precios cuidados y eso distorsionó todo”, recuerda Bollati. “Hoy los precios se están blanqueando. Hubo un aumento grosero de más del 60 por ciento a principio de año y se fueron sumando ajustes del 20 por ciento. Nosotros somos mucho más contenidos. Sabemos que la clase media está golpeada y también queremos crecer”, asegura el dueño de Algabo, quien espera que esa estrategia de ajustar en menor medida y mantener precios un 20 por ciento

una rentabilidad media para que pueda dejar un margen para pagar las inversiones que hicimos en maquinaria y las que estamos proyectando hacer para tener más productividad.

Entre este año y el que viene, las inversiones serán de aproximadamente US\$ 3,5 millones en líneas nuevas de producción automáticas y una ampliación edilicia.

Nuevos mercados

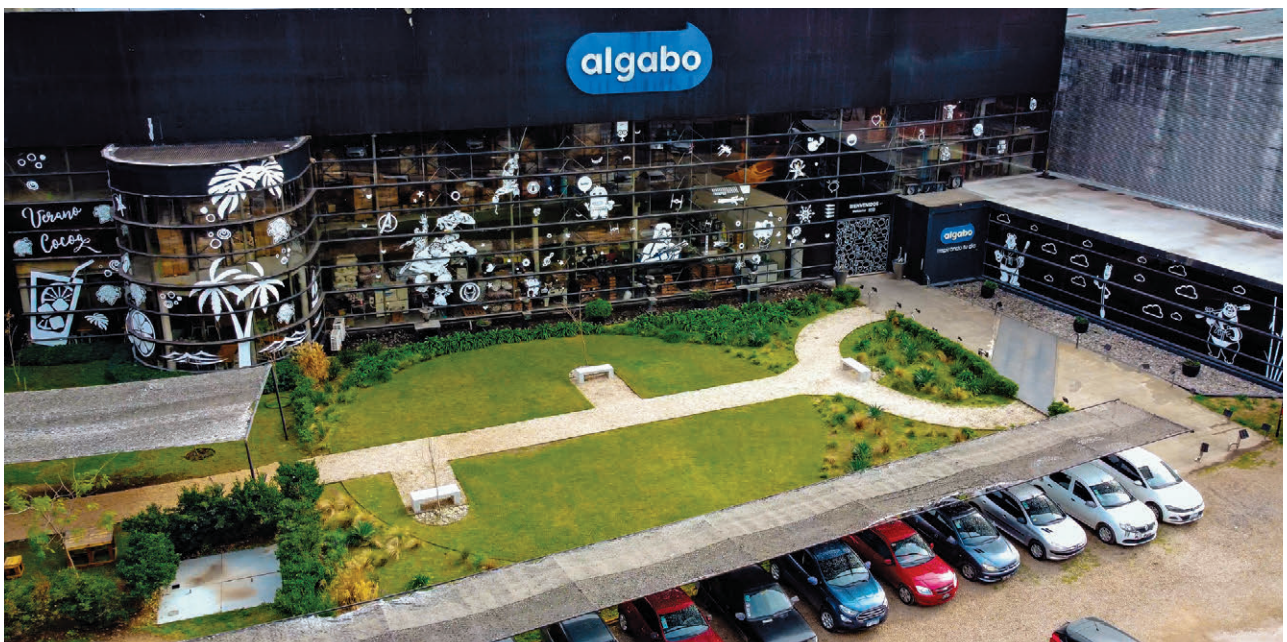
Las exportaciones siempre fueron un negocio importante para Algabo. “In-

ratan los costos y tiempos de entrega.

Sus productos llegan a mercados tan diversos como Etiopía o Curazao, y a otros grandes como Colombia.

“Las cuentas respaldan el liderazgo de Algabo”, ironiza Bollati. “Curazao tiene 150.000 habitantes. Nosotros vendemos artículos para bebé y protectores solares allí. El último envío fue de 150.000. Es decir que, en teoría, cada ciudadano de Curazao tiene un producto de Algabo”, bromea.

Bollati sabe que este año habrá meses difíciles. Espera que a partir del segundo



Algabo invertirá US\$ 3,5 millones en más líneas de producción y ampliación de su fábrica.

más bajos que las multinacionales le permitirán crecer un 10 por ciento en ventas este año (2023 cerraron con crecimiento de 8 por ciento), mientras las marcas extranjeras prevén bajas de más de 20 por ciento en el segmento de cosmética y tocador.

Bollati apuesta a que en el nuevo contexto económico, las marcas alternativas y más accesibles para el consumidor sigan ganando terreno. “Tenemos una premisa clara. Lo que no funciona, lo discontinuamos y lanzamos otros nuevos productos. Intentamos mantener

distintamente del tipo de cambio del momento, nunca afectamos clientes a pesar de que muchas veces salíamos empatados o vendíamos a pérdida porque el dólar estaba bajo. Ahora que tenemos un tipo de cambio más competitivo, apostamos a más giras comerciales para ganar más clientes. De hecho ya tenemos dos países nuevos en negociación”, señala.

Un secreto no menor para mantener aceitado el comercio exterior radica en que la empresa tiene como diferenciador una Aduana en planta, con lo que se aba-

semestre, la situación empiece a mejorar y todos sus planes apuntan a acompañar esa recuperación con la reinversión de utilidades. Una situación que conocen bien las empresas nacionales y sobre todo las de estructura familiar.

Además de su hijo, que se encarga de operaciones y logística, el staff de 300 personas de la compañía es considerado familia. “Nuestro plus es que sabemos manejarnos muy bien en tiempos de tormenta. Cuando la mayoría pone pausa, nosotros pisamos el acelerador”, concluye. <AP> *Florencia Lendoiro*

Management

Gestión para una nueva era

Basado en la física cuántica, el management basado en este modelo evalúa el comportamiento de las energías y promueve personalidades que gestionen sus emociones de un modo responsable.

Por Marysol Antón

En tiempos convulsionados, muchos aseguran que es momento para trabajar internamente: partiendo de uno mismo y luego trasladarlo a los equipos. Justamente esto es lo que plantea el management cuántico.

¿De qué se trata? “Es un enfoque revolucionario en la gestión empresarial que toma inspiración de los principios de la mecánica cuántica. Reconoce la naturaleza dinámica e interconectada de los elementos en una organización”, define Paula Altieri, socia de Veril Consultores.

Ahora, cuando hablamos de elementos “nos referimos a cualquier grupo de personas que habitualmente trabaja, aprende, se divierte o se relacionan en conjunto, y por lo tanto cambia, se transforma a través de sus relaciones. Podríamos agregar también que está en permanente desarrollo. Y acá es donde la física cuántica se expresa maravillosamente en cada una de sus leyes”, añade Altieri.

Esta directiva aprendió todo esto en el programa de Management Cuántico que desde el año pasado se dicta en Ucema. Natalia Liz Sleiman es la docente a cargo, y también llegó a esta me-

todología para mejorar el flujo de energía en sus equipos.

“En el management cuántico aparece la posibilidad de ver y utilizar el lenguaje no verbal, porque allí hay información que sucede en el campo invisible, que es donde más nos relacionamos. Por ejemplo, ahí vemos la intención: cuando sé qué intención tengo puedo regular la cantidad de información que doy”, cuenta Sleiman.

Para esta docente lo importante es poder comprender las intenciones propias, si tenemos enojos o resentimientos, y estar atentos para poner orden en ese campo invisible porque esto trae calma.

“En el curso nos enfocamos en darle herramientas a los líderes para tener más presencia, conexión, responsabilidad y autoapoyo. Es que lo primero que necesita hacer el líder es desarrollar una actitud de no victimismo, sino ir hacia un modelo adulto con responsabilidad. Entonces, puede empezar a tomar decisiones limpias, alejadas de las emociones secundarias”, afirma la docente de Ucema.

Este año, la universidad ofrecerá un segundo módulo sobre management cuántico en el que profundizarán sobre los conceptos. “En el curso hay ejercicios con cada persona, porque aprenden a renunciar a su ego, pueden empe-





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

zar a confiar, a desarrollar confianza y a ver la sombra propia y en el otro”, enumera Sleiman.

Estructura

El cuántico es un tipo de management que “se inspira en la física cuántica, que considera que los sistemas se auto-organizan. Lo inventó la investigadora Danah Zohar, graduada en Física y Filosofía del MIT, que hizo un Posgrado de Filosofía, Religión y Psicología en Harvard”, relata Juan Pablo Manzuoli, director de la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina (UCA).

“Fue ganando notoriedad con libros sobre inteligencia espiritual. Defiende que el nuevo paradigma del Management Cuántico posee las propiedades de los Sistemas de Adaptación Complejos, que no son lineales y deterministas como la metáfora mecánica que regía anteriormente en los negocios”, agrega Manzuoli.

Entre sus principios básicos se encuentran:

- La autoorganización del sistema: no es necesario ordenarlo de formas burocráticas.
- Se compone como un sistema de pensamiento holístico: el pensamiento analítico que fragmenta a la organización deja de ser útil.
- La relación con el entorno es adaptativa, no mecánica.
- La experimentación es esencial: se trabaja en pequeños círculos de prueba y ajuste hasta ir perfeccionando el funcionamiento.
- La energía personal tiene que ser la adecuada: es muy importante el equilibrio energético de quiénes participan.
- El sentido de propósito es vital para conducir el sistema: tiene que haber un propósito trascendente.
- Todas las personas son indispensables: no existen personas menos importantes.

“En el mundo laboral actual, los colaboradores buscan comprender el sentido de su labor y sobre todo el impacto de su trabajo en el del resto del equipo y así participar de los grandes propósitos que movilizan a las organizaciones.

El dinamismo de los mercados genera la necesidad de mantenerse interconectado, trabajar con agilidad y comprometerse con la innovación”, refleja Alejandro Chiappe, socio de Advisory Services de Grant Thornton Argentina.

Incluso, este socio indica que tener la “mente abierta es la clave para solucionar problemas, desarrollar proyectos y generar oportunidades que desafían los límites del enfoque profesional más limitado por el enfoque tradicional”.

“El management cuántico toma en consideración la complejidad y singularidad de cada individuo. Desde una definición más académica, nos ofrece herramientas que permiten ser más coherentes y congruentes con la posibilidad de integrar nuestros defectos y virtudes. Para esto, es importante ubicar nuestra

foco, ahí tenés la oportunidad de construir, generar el cambio, reinventar. Poniendo la mirada ya tenés la posibilidad. Y de hacerlo libre de prejuicios, emociones o interpretaciones”, asegura Altieri.

Ahora bien, para esto el equipo debe tener una cierta maduración personal de cada integrante y de todo el grupo en sí. “En mi caso, en el equipo, cada uno ya venía trabajando en un desarrollo espiritual. Ya habían explorado diferentes alternativas que tenían que ver con la energía”, dice la socia de Veril.

Entonces, para esta líder, rápidamente se sumaron a su propuesta. “Una tiene la opción de dónde poner la energía, dónde poner la concentración. Cuando pongo mal la energía, los resultados son malos, y al revés se consiguen mejores experiencias”, resalta Altieri.

“En el mundo laboral actual, los colaboradores buscan comprender el sentido y el impacto de su trabajo”

Daniel Iriarte, director asociado de Glue Executive Search.

conciencia en el aquí y ahora, que es el único momento en el que somos observadores y protagonistas de lo que acontece”, describe Daniel Iriarte, director asociado de Glue Executive Search.

Este procedimiento le permite a los líderes ejecutivos reconocer “cómo ellos gestionan a sus equipos, actúan frente a los conflictos que se presentan, apoyan proyectos, diseñan conversaciones, delegan responsabilidades e impulsan el talento de otros profesionales. Identificando todos estos elementos desde la observación, los líderes pueden mejorar su toma de decisiones. Incluso, valora a todos los talentos y clarifica sus propósitos dentro de una empresa”, añade Iriarte.

Punto de maduración

Con el management cuántico la idea del jefe queda atrás. “El liderazgo arranca en uno mismo, tanto para trabajar como para colaborar con los compañeros. Nos hace entender que somos energía y en su mínima porción ésta tiene la capacidad de cambiar constantemente”, señala Altieri.

En esta modalidad “donde ponés el

“Esto generará un cambio en la gestión y habrá mayores niveles de comunicación en los equipos, se promueve la experimentación y la innovación, con metodologías ágiles, que valoran las nuevas ideas, y la diversidad de pensamiento, entre otros beneficios”, explica Fabio Fabri, socio de Consultoría de Auren.

Estos cambios tendrán un impacto en la gestión, pero eso dependerá de “los procesos en los que se aplique y del compromiso de la organización en llevarlos adelante, y de la constancia. Hay cambios de corto y de mediano plazos, pero las organizaciones se sorprenden muchas veces con los resultados obtenidos, al aplicar un enfoque nuevo”, resalta Fabri.

“Lo que vale es reconocer, como idea general, que el enfoque newtoniano, que mira a las organizaciones y mercados como algo rígido y predecible, ya no es válido para estos tiempos de cambios continuos y profundos. A través del pensamiento cuántico se le da valor al potencial creativo de la incertidumbre, pasando de una mirada fragmentada a una mirada holística”, concluye Fabri, de Auren. <AP>



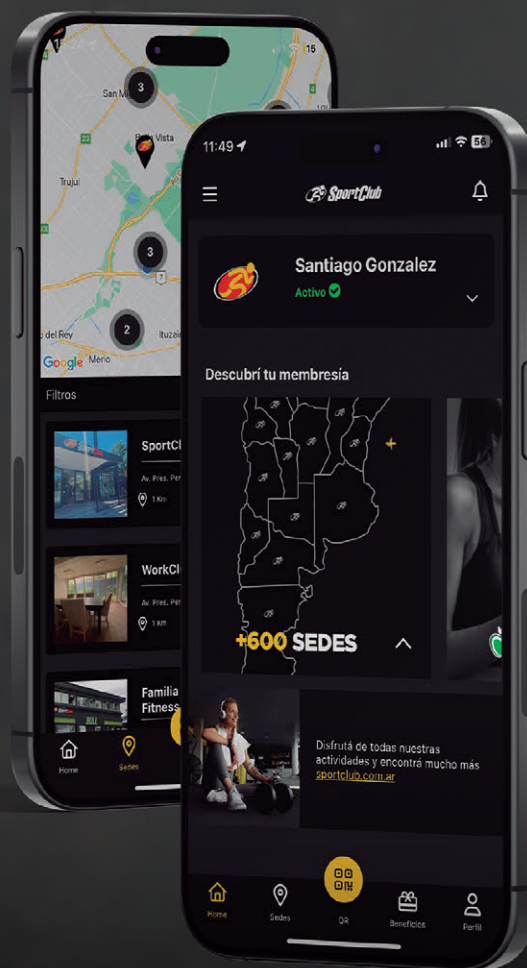
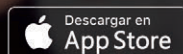
+600 SEDES | +30 AÑOS EN ARGENTINA



VIVÍ TU EXPERIENCIA SPORTCLUB

Descargá la App. Conocé todos los servicios y beneficios que SportClub tiene para vos.

¡Vos también podés ser parte!





Inversiones

Prohibido jugar con fuego

Los especialistas coinciden en que no es una buena idea quedarse en pesos fuera de la liquidez del mes. La baja de tasas de interés en moneda local dejó casi sin opciones al inversor. Dolarizarse es la recomendación que más se escucha.

¿Qué hacer con los pesos de corto plazo cuando las tasas de interés de los instrumentos más conservadores se comprimen y bajan un escalón más en un terreno que ya traía rendimientos reales negativos?

“Descartamos al plazo fijo como alternativa de inversión y consideramos como opción a los bonos CER”, apunta de entrada Soledad López, responsable de desarrollo en Rava Bursátil. Aclara, sin embargo, que “los bonos ajustados por inflación de corto plazo con vencimiento 2024 están caros porque la inflación viene a la baja y los proyectados estiman llegar a un dígito en un par de

meses. En este sentido, los bonos CER de largo plazo, como el TX26, TX28 y el Discount (DICP), que vence en 2033 y tiene ajuste CER, son buenas posibilidades para invertir”.

Los plazos fijos UVA, son la otra opción disponible en el mercado para intentar salir empatado con la inflación. Sin embargo, corren con la gran desventaja de tener un plazo mínimo de 180 días para su constitución. Demasiado tiempo en una Argentina tan cortoplacista y propensa a los cortocircuitos inesperados.

La decisión del Banco Central (BCRA) de reducir al 80 por ciento la

tasa de política monetaria (a mediados de marzo) y eliminar la tasa mínima a ofrecer por los bancos (cada entidad puede fijarla libremente) dejó el rendimiento del depósito a plazo tradicional a 30 días entre 70 y 75 por ciento anual, lo que lleva el retorno mensual en torno al 6 por ciento.

La proyección de inflación para los próximos meses, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central, es de 12 por ciento para abril, 10 por ciento para mayo, y en un dígito a partir de junio, con números en torno al 8 por ciento. En ese contexto, no descartan en el mercado que, si la tendencia a la baja se confirma las tasas de interés de referencia desciendan otro escalón, comprimiendo aún más los retornos en pesos y manteniéndose siempre en terreno real negativo.

Entonces, ¿dónde estacionar liquidez? La respuesta tiene mucho que ver con quién está detrás de los fondos invertidos y las necesidades de hacerse de esos pesos, o no, a muy corto plazo.

“Ya no hay opciones en pesos conservadoras y con liquidez que nos permitan estar indexados a la inflación. Para quienes necesitan permanecer en pesos, los rendimientos de los FCI money market rondan el 72 por ciento TNA”, explica Melina Di Napoli, analista de Productos Wealth Management en Balanz.

Los fondos de dinero, o money market, los Fondos Comunes de Inversión (FCI) con plazo de liquidación de 24 horas (t+1) y la caución bursátil son las únicas alternativas para “perder menos” frente a la inflación manteniendo la rápida disponibilidad de fondos, aunque distan mucho de ser atractivos en cuanto a retornos.

En ese sentido, durante marzo los fondos comunes de inversión de money market -los más conservadores del mercado- acusaron recibo del cambio de rendimientos y perdieron adherentes, aunque siguen siendo los de mayor volumen de toda la industria. “Estos fondos, seguirán siendo atractivos, dada su liquidez inmediata, para la gestión del cash. Sin embargo, para aque-

llos que busquen una mayor rentabilidad y estén dispuestos a asumir cierto mayor riesgo, es un escenario que lleva a ganar interés en Renta Fija T+1 y/o otras estrategias”, sostiene el último monitor de FCI de Portfolio Personal Inversiones (PPI).

Otros FCI que atrae miradas para corto plazo son los denominados T+1 que estuvieron recuperando flujo de fondos en marzo. Estos ofrecen fondos ofrecen Tasa Interna de Retorno (TIR) del orden de 120 - 130 por ciento, -con máximos cercanos al 200 por ciento- y una duración de 80 días promedio.

“No vemos atractivas las colocaciones en pesos para inversores minoristas”, dice sin vueltas Lucas Caldi, research asset management de PPI. Suma a la baja de tasas de referencia el hecho que “las inversiones a mayor plazo ya se acomodaron a los nuevos rendimientos y podrían sufrir el día que el cepo se libere y los rendimientos se normalicen”. “Por lo tanto -enfatisa- recomendamos colocaciones en moneda local únicamente con fines de liquidez y con horizontes de inversión cortos, no más allá de 1 o 2 meses mientras esté vigente el Programa de Incremento Exportador, que habilita a los exportadores a liquidar el 20 por ciento de sus exportaciones al contado con liquidación”.

Lautaro Veliz, manager de asset management de BBVA Argentina, anima a armar carteras diversificadas valiéndose de fondos comunes de inversión para las tenencias en pesos y no atarse a un solo instrumento.

“Al planificar una cartera de inversión para los próximos meses, es crucial considerar un entorno de desaceleración en la inflación y caída en las tasas de interés. Los fondos comunes de inversión en pesos a corto plazo ofrecen una diversificación de activos financieros que incluye plazos fijos, deuda corporativa y bonos del tesoro, con el objetivo de mantener una volatilidad baja y obtener rendimientos acordes al mercado local en pesos”, dice Veliz

Cuidado con el carry

“No creemos que sea un buen momento para hacer “carry trade”; considera-

mos que es una operación de riesgo debido a que la tasa fija está muy baja. Además, pensamos que el dólar encontró un piso en estos valores, por lo cual no vemos como alternativa vender dólares para hacer tasa fija en pesos”, advierte López de Rava para los inversores que pueden verse tentados en buscar sacar ventaja de la estabilidad del dólar (en torno a los \$1050 al cierre de esta edición).

El carry trade, o también conocido en estas latitudes como bicicleta financiera, es una operación a través de la cual se “apuesta” a sacar ventaja de una tasa de interés en pesos mientras el dólar se mantiene estable en su cotización para después de un tiempo volver a pasarse a moneda norteamericana con una ganancia, ya que, si la operación salió redonda la rentabilidad obtenida en pesos permitirá comprar más cantidad de dólares. ¿Riesgoso? Si y mucho.

“Ya no hay opciones en pesos conservadoras y con liquidez que nos permitan estar indexados a la inflación.”

Melina Di Napoli, analista de Productos Wealth Management en Balanz

Juan Manuel Franco, economista jefe de Grupo SBS, tampoco se fía demasiado de la plancha que viene haciendo el tipo de cambio y su primera recomendación para el inversor más conservador en este contexto, es dolarizarse. “Consideramos que, pese a la calma que viene mostrando el dólar libre, las oportunidades más atractivas de carry trade podrían haber quedado ya atrás”.

“Además -enfatisa Franco- el panorama político podría ser incierto ante la incertidumbre sobre la aprobación de la nueva Ley Ómnibus y el devenir final del DNU de cara al “Pacto de Mayo” anunciado por el presidente Javier Milei”. “Todo esto podría implicar potenciales episodios de volatilidad en el tipo de cambio”, advierte.

Caldi, de PPI, es también muy contundente a la hora desaconsejar a los inversores (sean individuos o empresas)

hacer carry trade. “Entendemos que este Programa de Incremento Exportador es el principal motivo por el cual la brecha se mantiene contenida, pero la falta de claridad sobre la duración de este programa quita predictibilidad a la evolución del tipo de cambio libre”.

“Las estrategias de carry trade son riesgosas y no las estamos recomendando actualmente. Un día de corrección del tipo de cambio puede pulverizar los retornos conseguidos por estar colocado a tasa durante un mes entero”, postula

Dólares en caja

Así, liquidez que no se usa en el corto plazo, sea para individuos o para empresas, coinciden los analistas consultados que la mejor opción es atarlos al dólar. Con qué instrumento y bajo qué estrategia dependerá del apetito por el riesgo de cada uno y del plazo durante el cual pueda mantenerse en esa posición.

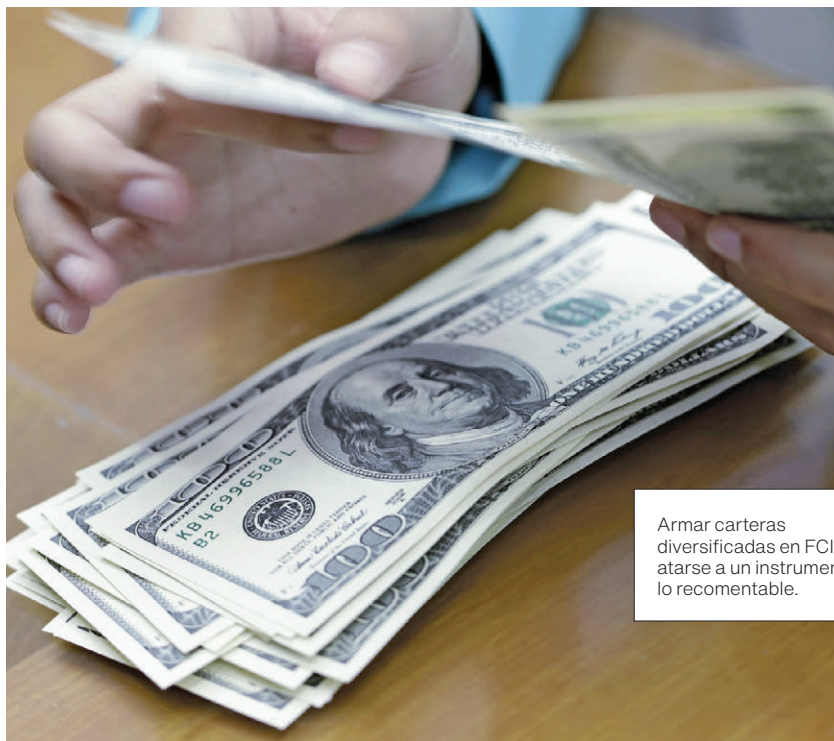
“En dólares consideramos que los bonos soberanos continúan siendo una buena alternativa de inversión para el mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la baja del riesgo país”, dice como primer punto a considera Soledad López, de Rava Bursatil.

“En este sentido, vemos un buen recorrido para los bonos y una excelente posibilidad para invertir en dólares si el Gobierno sigue cumpliendo con las metas fiscales. Tanto en la parte corta de la curva como en la parte larga podemos pensar en un AL30 o en un AE38 como buenas opciones”, aconseja López.

Franco, de SBS, va en similar sentido. “Creemos que las oportunidades más interesantes podrían darse para perfiles con mayor disposición al riesgo. En este sentido somos constructivos en cuanto a los bonos soberanos globales en dólares, y creemos que los más atractivos de acá a un año serían GD35 y GD41”. “Además, nos gustan también para el mediano plazo acciones vinculadas al sector energético”, destaca

Melina Di Napoli, de Balanz, remarca también que “para quienes piensen en ahorros a mediano plazo, las opciones dolarizadas son una buena alternativa”.

“Para inversores conservadores, pre-



Amar carteras diversificadas en FCI y no atarse a un instrumento, es lo recomendable.

ferimos bonos corporativos argentinos como puede ser AA2000 con vencimiento en 2031 (ARC10) con cupón de 8.5 por ciento y rendimiento del 7.7 por ciento anual en dólares. Para perfiles más moderados, nos gustan los nuevos BOPREALES (bonos emitidos por el BCRA con el objetivo de dar una solución a los importadores para pagar la deuda comercial contraída con proveedores del exterior) y en ese universo seleccionamos el Bopreal 2026 (BPY26) con cupón del 3 por ciento anual y un rendimiento del 19.5 por ciento TNA, o bien, el Bopreal 2025 (BPJ25) que no paga cupón, pero tienen un rendimiento del 7.8 por ciento”.

Otra alternativa que va penetrando en el radar de los inversores es dolarizarse dentro del ecosistema cripto. En este sentido, las monedas digitales estables (stable coin) son la puerta de entrada para los más cautelosos. El Bitcoin -que espera su halving para abril- y las altcoin, las alternativas para quienes aceptan inversiones con riesgo y volatilidad en su precio.

Federico Ogue, CEO de Buenbit, plataforma para comprar y vender criptomonedas, pone sobre la mesa una alter-

nativa dentro de ese ecosistema para los menos osados. “Lanzamos Buen Dólar que es similar a una cuenta remunerada en dólares con rendimiento aproximado de 4,8 por ciento anual invirtiendo los dólares que se compran a través de la app en Bonos del Tesoro Americano de corta duración que es un activo “libre de riesgo” y tiene liquidez inmediata 24/7”. Además, indica, “entendemos la necesidad de los argentinos de invertir sus dólares, pero también en el miedo a perder en esa inversión, por eso ofrecemos esta alternativa”, postula Ogue y suma otra opción disponible: comprar con pesos USDT, una moneda digital estable con paridad 1 a 1 con el dólar, y obtener 12 por ciento anual de rendimiento por mantenerlos en la cuenta.

“La baja de la brecha y la apreciación del contado con liqui, en términos reales, permite dolarizar portafolios a un precio históricamente bajo.”

Lucas Caldi, research asset management de PPI.

Finalmente, Caldi, de PPI, se declara definitivamente más constructivo, léase optimista, con las inversiones en dólares que en pesos. “La deuda nacional en dólares, en nuestra opinión representan el activo más barato dentro del universo de instrumentos financieros en Argentina”.

Hoy, asegura, “la baja de la brecha y la apreciación del contado con liquidación en términos reales permite dolarizar portafolios a un precio históricamente bajo” y suma que, si bien los bonos globales acumulan ganancias en el año superiores al 15 por ciento en promedio, todavía ofrecen retornos de entre 20 por ciento y 30 por ciento dólares aproximadamente.

“Estos rendimientos se encuentran muy por encima del 8 por ciento al 10 por ciento que ofrecen los bonos soberanos de países con calificación crediticia altamente especulativa (B+; B o B-), como la que ostentaba Argentina en 2017 y en un escenario muy optimista de normalización donde los bonos de Argentina alcanzaran nuevamente ese nivel, el retorno potencial de la deuda a un año alcanzaría entre 75 por ciento y 105 por ciento”.

Es claramente una propuesta para inversores no conservadores y con perfil agresivo. El bono que vemos más atractivo, dice el analista de PPI, es el GD35. Y para perfiles más moderados los Bopreales”. Estos bonos que surgieron para cancelar deudas con importadores tienen la ventaja, en la lectura de muchos expertos, de haber sido emitidos por el BCRA que cuenta con un mejor historial crediticio que el Tesoro y, además, pagan todas sus amortizaciones durante este mandato presidencial.

“Destacamos el BOPREAL Serie 1 para perfiles agresivos, siendo BPOC7 nuestro preferido, con

vencimiento en octubre de 2027, TIR de 20 por ciento y la opción de rescate anticipado a partir de abril de ese mismo año. Para perfiles conservadores, nos gusta la Serie 2 del BOPREAL (TIR de 14 por ciento) con vencimiento en junio 2025 y amortizaciones mensuales a partir de julio de este año”, concluye Lucas Caldi. <AP> *Mónica Fernández*

HUB

LIBERTADOR



ALQUILER DE OFICINAS AAA

Av. Libertador y La Pampa | Buenos Aires

Ubicación ideal en el nuevo corredor corporativo de Av. Libertador. Máxima conectividad y accesos rápidos al centro y zona norte. Una locación con excelente infraestructura comercial, transporte público y espacios verdes.



Oficinas Corporativas AAA
con Certificación LEED Silver - Core & Shell

PLANTAS LIBRES DE 700 M² A 1600 M²
Front Desk & Control de Acceso - Seguridad
Cochera & Parking en Subsuelo
Importante zócalo comercial con Banco en PB

interwin



+54 11 5275 4200
info@interwin.com.ar
f @ interwin.itw

AXION Energy usa la realidad virtual para capacitar a su personal.



Especial Transformación Digital

Las nuevas reglas de juego

La Inteligencia Artificial, la realidad virtual o aumentada, los contratos inteligentes o 5G, prometen introducir cambios disruptivos en las compañías. Aseguran que 2024 será el año de explosión de uso.

Por Alejandra Beresovsky

Como sucedió cuando irrumpieron en el escenario productivo las computadoras o Internet, las empresas encaran hoy la incorporación de nuevas tecnologías disruptivas en un proceso de transformación digital que parece no detenerse nunca. La Inteligencia Artificial (IA) es la vedette, pero las compañías también invierten en equipos de realidad virtual

o aumentada, usan cada vez más blockchain y adoptan o se preparan para la 5G, entre otras innovaciones.

Tanto los proveedores de soluciones, como sus clientes coinciden en que 2024 será el año de la IA.

De acuerdo con la encuesta global C-Suite Outlook de The Conference Board (TCB), en la que participaron directivos argentinos consultados a través de IDEA, actualmente sólo un 22 por

ciento de las compañías en el mundo, y un 11 por ciento en el país sostienen que ya adoptaron esta tecnología en sus operaciones de negocio. Sin embargo, ese porcentaje sube al 28 por ciento de las compañías argentinas (y un 32 por ciento a nivel global) ante la pregunta de si planean una integración inmediata en algunas o todas las unidades de negocio. Además, la mitad de las organizaciones de la Argentina y el 39 por ciento en el exterior ya explora cómo implementar la IA en el futuro.

Para Juan Pablo Peries, director de Transformación Digital de la compañía de talento Randstad, no sólo cada vez más firmas utilizan la IA, sino que esta cumple roles cada vez más prácticos y “se vuelve un nuevo compañero de trabajo”. “Por ejemplo, en tecnología ya existen herramientas de IA que ayudan a los programadores a aumentar su productividad. Funcionan como copilotos que les ofrecen código o lo asisten en detectar errores”, ilustra. “Otras solu-

ciones de IA ayudan al personal de las organizaciones a crear contenido, como puede ser texto o imágenes. En estos casos, es necesario que la persona analice lo producido por la IA”, continúa.

En el caso de los departamentos de Recursos Humanos, aclara que la incorporación de herramientas digitales, desde el ERP hasta los bots y asistentes virtuales que acompañan procesos de entrevistas tiene un límite. “Esta es un área que no puede ser automatizada por completo, ya que la gestión de los RR. HH. tiene que ver con el desarrollo de vínculos, con la cultura de la compañía, con procesos de identificación y compromiso con los equipos”, apunta.

Héctor Alcar, ingeniero y director del área de Innovación, Emprendimientos y Startups de la Asociación de Profesionales y Entidades en Nuevas Tecnologías (Aprent), recuerda que, de acuerdo con Travesía 4.0, un informe de Cippex de 2019 con base en 293 empresas relevadas, solo 27 firmas contaban con tecnologías de cuarta generación. Posteriormente, la pandemia aceleró la adopción y, según un trabajo realizado entre 2022 y 2023 por la Asociación Civil Tecnológica del Sur, más del 60 por ciento de las empresas productivas y de servicios de la provincia de Buenos Aires ya cuentan con tecnologías de transformación digital. “Las tecnologías relevantes más aplicadas son robó-

tica colaborativa, sistemas de gestión unificado y tecnologías de sensores”, indica. Y añade: “Existe una incipiente exploración sobre tecnologías disruptivas para la industria, como el uso de la realidad virtual o ampliada para simulación, la IA en la gestión de negocios y la naciente 5G en comunicaciones”.

Proveedores y evangelizadores

Para Natalia Scaliter, gerenta general de Google Cloud Argentina, estamos ante un nuevo paradigma tecnológico: “Los avances en IA, aprendizaje automático y modelos de lenguaje nos presentan una nueva manera de hacer las cosas, una nueva forma en la que interactuamos con la tecnología en nuestro día a día en las tareas cotidianas”.

Google anunció su siguiente capítulo en avances de IA, que llamó “La Era Gemini” y que es un modelo de lenguaje que puede interactuar con distintos tipos de información (texto, imágenes, audio o código de programación).

Scaliter afirma que el actual escenario es de inspiración y oportunidades para los negocios y las empresas de diferentes industrias y tamaños. “Muchas empresas argentinas ya están usando IA para optimizar sus procesos industriales, ganar eficiencia, reducir costos y acelerar la toma de decisiones”, asegura, y precisa que, de acuerdo con un estudio realizado por McKinsey en junio

de 2023, el potencial económico de la IA es de 17 a 25 billones de dólares.

“El 2024 es definitivamente el año de la adopción de la IA”, ratifica en tanto Sebastián Aveille, director comercial del segmento Enterprise para Microsoft Argentina. Revela, asimismo, que, tanto a nivel individual como corporativo, ya no se habla de la IA en términos abstractos, sino para crear productos y aumentar la productividad.

Aveille remarca que una de las ventajas que propone esta tecnología es liberar a las personas de tareas repetitivas y operativas para dejar más tiempo a lo estratégico y más satisfactorio. “La deuda digital que todos experimentamos, dada la incesante interacción de mails, reuniones, chats, y el flujo incesante de información, desvía tiempo y energía del trabajo creativo que es fundamental para la innovación”, apunta al respecto. Según el Índice de Tendencias del Trabajo de Microsoft, el 62 por ciento de los empleados sienten que dedican demasiado tiempo a buscar información, comunicarse y coordinarse, lo que les deja menos para la reflexión, la creación y la colaboración social. Copilot, el asistente virtual de IA desarrollado por la tecnológica, busca abordar esa situación, ya que permite automatizar tareas repetitivas para que los equipos puedan dedicarse a tareas que los motiven más.

Para Aveille, se pueden presumir nuevos usos. “A medida que diferentes sectores económicos investigan las posibilidades de la AI generativa, el gubernamental se perfila como uno de los potenciales beneficiarios de esta transformación”, proyecta.

La IA no es la única innovación que producirá transformaciones en su implementación. En materia de telecomunicaciones, la 5G representa también un salto cualitativo. “Así como 4G abrió una nueva era para internet móvil, permitiendo a numerosas empresas basadas en apps utilizar servicios como la enseñanza, salud o el dinero en el teléfono, la 5G como tecnología evolutiva presenta un potencial mayor”, aseveran desde Telecom.

La compañía precisa que permitirá el



Las empresas están usando IA para optimizar sus procesos.



Natalia Scaliter, gerente general de Google Cloud Argentina.

Al servicio de las empresas

Las tecnologías inmersivas aportan interesantes variantes a los procesos tradicionales de formación. Así lo testimonia AXION Energy, que hizo uso de la realidad virtual para sus capacitaciones en la refinería de Campana. Para ello, realizó primero una nube de puntos y maquetas 3D de cada unidad de producción, lo que luego permitió llegar al modelo que actualmente está implementando, que sumó realismo en sus ejercicios.

A partir del uso de casco y mandos especiales de realidad virtual, el usuario se sumerge en un entorno virtual realista y puede desplazarse por las diferentes unidades de producción de la refinería de Campana, en las que se encuentra con situaciones no habituales de cada operación. “Es entonces cuando la persona, debe tomar decisiones tales como dirigirse hasta un punto, encontrar, por ejemplo, alguna válvula determinada, y tomar acción con el objetivo de que la planta vuelva a su operación normal”, grafica Diego Mouriño, vicepresidente de Operaciones Downstream de AXION energy.

La firma ya había incorporado cascos de realidad aumentada en 2020, para trabajos de mantenimiento dentro de la refinería, lo que permitía conectar al especialista, mostrar en directo lo que veía e intercambiar conversaciones online con centros de tecnología en otras partes del mundo. “Esta tecnología ahora también es utilizada por profesionales de Higiene y Seguridad para realizar controles de tareas a distancia, compartiendo con diferentes grupos de trabajo lo que está sucediendo dentro de la planta”, revela Mouriño.

La compañía también está usando IA para el monitoreo del funcionamiento de compresores, bombas, hornos y reactores. “Esta IA procesa miles de variables a la vez y da alertas tempranas a ingenieros y especialistas que anticipan acciones para lograr la mejor performance de la planta, prevenir paradas, y optimizar la producción”.

La automatización robótica de procesos (RPA) es otra tecnología que lle-

desarrollo de nuevos casos de uso gracias al aumento exponencial del número de dispositivos conectados, lo que posibilitará la existencia de hogares, edificios o ciudades inteligentes. “Con 5G podemos tener un millón de dispositivos por kilómetro cuadrado conectados en simultáneo”, ilustran. La red habilita una reacción más rápida de los dispositivos a distancia y facilita el trabajo y el gaming en la nube, así como el procesamiento de imágenes y videos en tiempo real, las automatizaciones industriales y el reconocimiento facial.

José Benitez, cofundador y director de IA y Computer Vision Intuitivo, diferencia la adopción de la IA en las grandes compañías y en las PyMes, ya que el nivel de implementación y sofisticación varían.

“En grandes corporaciones, la inte-

gración de la IA se ha vuelto casi imprescindible para mantener la competitividad, optimizar operaciones y mejorar la toma de decisiones”, amplía.

Pablo Gagliardo, vicepresidente de Noventiq Latinoamérica, una empresa de soluciones y servicios de transformación digital y ciberseguridad, considera que “son principalmente las grandes organizaciones las que están liderando la incorporación de estas tecnologías, aunque la gran mayoría de nuestros clientes, sin importar su tamaño, muestran interés en la IA”. Observa, asimismo, que las compañías de mayor tamaño están aplicando la IA para potenciar diversas capacidades, “desde mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones hasta revolucionar la forma en que interactúan con los datos y los clientes”.

gó a la oficina para reducir la carga de tareas de menor valor agregado a los empleados. Mirgor es una de las empresas que la adoptó.

“En los últimos años, hemos incorporado RPA a través de robots de software que ejecutan tareas repetitivas en diferentes sistemas. Funciona las 24 horas, los 365 días del año, lo que lo convierte en un colaborador ideal para optimizar el trabajo”, informa Marcos Canevari, gerente de IT de Mirgor. Gracias a esa incorporación, la firma pudo automatizar envíos de e-mails, carga de datos en pantallas, descarga de información para fusionar, filtrar y comparar, identificar inconsistencias o tendencias y realizar cálculos, entre otras tareas.

Su implementación, cuenta Canevari, favoreció a las áreas comerciales, de recursos humanos, administración, finanzas, IT y manufactura.

El impacto fue significativo: se tradujo en 20.450 horas anuales de automatización y US\$ 900.000 de ahorro acumulado anual. “También hemos podido agilizar la gestión en diferentes áreas, minimizar el porcentaje de error humano, optimizar el tiempo, permitiendo a los colaboradores concentrarse en tareas más estratégicas y generar un ahorro para las áreas”, concluye Canevari.

En 2021, Carrefour se convirtió en la primera cadena de supermercados en incorporar tecnología IBM Blockchain en 16 cortes de carne vacuna Huella Natural, su marca de productos frescos. “De esta manera, cortes como el bife americano, bife de chorizo, colita de cuadril, entraña, lomo, matambre, ojo de bife, peceto, roast beef y tapa de asado pueden ser consumidos conociendo su recorrido desde el origen hasta la góndola”, da a conocer Leo Arcas, director de e-Commerce, Data, Clientes, Marketing, Estrategia y Transformación Digital de la cadena.

En el marco de su transformación digital, la app que lanzó la firma le permite recolectar datos sobre las preferencias de sus clientes, para brindarles beneficios a medida. “El machine learning resulta un aliado estratégico para poder

procesar esta información y asignar cupones personalizados de descuentos a partir de los hábitos de consumo de los usuarios”, manifiesta Arcas.

Konecta, empresa que presta servicios de experiencia del cliente y está especializada en Soluciones Digitales, Inteligencia Artificial, Total Experience y BPO, está acompañando a muchas firmas a usar la Inteligencia Artificial Generativa a través de un área nueva. “La denominamos ‘Fábrica de Casos de Uso de GenAI’”, resume Iván Morero, CEO

para brindar una respuesta acorde a sus necesidades, ofreciendo una mejor experiencia de usuario, en la mitad del tiempo”, completa.

La fabricante de productos de cosmética y tocador Algabo cuenta, en tanto, que utiliza la aplicación de chatbot de inteligencia artificial ChatGPT para facilitar tareas, como la coordinación, redacción, compresión y gestión de comunicación a público y la generación de contenido para canales de comunicación. Al tiempo que también usa tecnología de



La IA en atención al cliente desarrolla respuestas a medida.

de la compañía para Cono Sur. “Desde aquí, el equipo colabora con los clientes para analizar los desafíos y oportunidades de su propio negocio o industria y luego no sólo desarrolla y perfecciona productos y servicios impulsados por GenAI que aborden esas necesidades, sino que también garantiza que puedan integrarse de manera fluida en sistemas y procesos”, detalla.

Un ejemplo es Epiron, una plataforma diseñada por Konecta que integra múltiples canales digitales de atención de los usuarios en los que la inteligencia artificial desarrolla respuestas customizadas para cada necesidad y perfil de cliente. “Esta nueva funcionalidad, permite a nuestros agentes acceder a un resumen de la conversación histórica con el cliente, lo que permite comprender rápidamente el contexto de la consulta,

contratos inteligentes, realidad virtual para recorrer la empresa y para el desarrollo de etiquetas para incorporar contenido activable vía dispositivos digitales.

En algunos casos, la transformación digital está en la génesis de los emprendimientos. Es el caso de la startup de soluciones de guardado y logística inteligente SpaceGuru, también conocida como “la baulera inteligente”, que almacena las pertenencias de los usuarios, arma un inventario digital con fotos de cada objeto para que el cliente, desde la aplicación, tenga conocimiento de lo que tiene guardado y pueda recuperarlo, donarlo o prestarlo.

En periodo de transición o de uso pleno, las nuevas tecnologías de transformación digital llegaron al sector corporativo para redefinir o potenciar su gestión. <AP>

“Trabajamos con el cliente en el centro de todas nuestras decisiones. Llevamos más de 25 años en el país, cuidando el bolsillo de los argentinos. Brindar a nuestros clientes los mejores precios y las mejores promociones es parte de nuestro ADN. Hoy, frente a un contexto económico desafiante, buscamos más formas de apoyarlos guiados por nuestro propósito: estar cada día más cerca para ofrecer gran calidad al alcance de todos”. El que habla es Maximiliano Sabater, gerente de Marketing y Publicidad de Supermercados Día Argentina, quien resume la filosofía con la que la empresa diseña sus estrategias.

Sabater explica que “los productos marca Día constituyen uno de los pilares de la propuesta de valor de la cadena. Con más de 1000 referencias de diferentes rubros, la marca Día es por excelencia sinónimo de gran calidad, al mejor precio. Posicionada como un aliado del ahorro de los hogares, cuenta con un peso superior al 30 por ciento en la cesta de compras, y con un crecimiento muy fuerte en este contexto”.

La marca propia es solo uno de los elementos de esta ecuación. “También reforzamos nuestra propuesta de valor al cliente, apoyados en nuestros pilares de precios y promociones atractivas, cercanía y accesibilidad. En este sentido, acercamos a nuestros clientes una robusta propuesta

Oportunidades de bienestar

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



comercial para apoyarlos ante los desafíos económicos de este año”, sostiene. La propuesta incluye ofertas semanales, descuentos con promociones bancarias o billeteras virtuales y el programa Precios Congelados, que se aplica tanto a productos de la marca propia como de empresas nacionales. Todo eso se suma a los cupones de descuento ClubDía, una acción de la empresa que ya es un clásico en términos de fidelización de los clientes. “Así, afirmamos que ‘Con Día llegás’ a proveer a tu familia de todo lo que necesita, con la tranquilidad de que estás llevando pro-

ductos de calidad al mejor precio”, completa Sabater.

¿Cómo se diferencian de sus competidores y qué iniciativas ponen en marcha para mantener su posición de mercado?

El diferencial de Día es la cercanía. El cliente es nuestra pasión, y queremos ofrecer una experiencia de primer nivel para lograr nuestra ambición: ser la tienda de barrio y online favorita de los clientes. Los productos marca Día constituyen uno de los pilares de la propuesta de valor de la cadena. Día es elegida por los argentinos como la marca con los precios más

razonables. En un estudio reciente de Moiguer Consultora de Estrategia, la empresa lidera el podio de las marcas que mantienen precios razonables en este complejo contexto. Nuestros clientes valoran que la marca sea moderna, cercana y de calidad: los Productos nuestros son sinónimo de calidad al mejor precio. Nuestro propósito es estar cada día más cerca de nuestros clientes con una gran calidad al alcance de todos. Otro gran diferencial es ClubDía: una herramienta de ahorro para los hogares que nos permite dar soluciones adaptadas a cada necesidad. Se trata del único programa de fidelización que ofrece cupones de descuento personalizados, de acuerdo con los consumos de cada cliente.

Para sintetizar la idea, el responsable de Marketing de la compañía añade: “Día apuesta por la proximidad: somos la tienda de barrio que facilita hacer una compra fácil y rápida, gracias a la amplia red de tiendas y a nuestro canal online que afianza nuestra cercanía. Ofrecemos un surtido completo, con una clara apuesta a los productos frescos y una marca de gran calidad a precios accesibles. Y contamos con nuestra herramienta de ahorro para los hogares. Trabajamos constantemente con esta propuesta diferenciadora para brindar una experiencia cliente de primer nivel”.

<AP> Carlos Viacava



**¿TUS EMPLEADOS
NO LLEGAN A FIN
DE MES?**

PROBÁ CON BONDA

 **bonda**

¿Dónde están los autos que nos había prometido Apple?



El fabricante del iPhone dedicó una década y miles de millones de dólares a un proyecto automotriz que al final no produjo nada.

A comienzos de 2020, los principales directivos de Apple Inc. se reunieron en una antigua pista de pruebas de Chrysler en Wittmann, Arizona, para probar la última encarnación del auto que el gigante tecnológico llevaba años tratando de producir. El prototipo, una furgoneta blanca con los lados redondeados, techo de vidrio, puertas corredizas y neumáticos de laterales blancos, había sido diseñada para llevar cómodamente a cuatro pasajeros y se inspiraba en la clásica kombi de Volkswagen. Dentro de Apple al diseño lo llamaban, no siempre con afecto, la “rebanada de pan”. El plan era que el vehículo saliera al mercado unos cinco años más tarde con una enorme pantalla de

TV, un potente sistema de audio y ventanas que adaptaban su coloración. La cabina tendría butacas como en un avión privado y los pasajeros podrían reclinar sus asientos.

Más importante era que la “rebanada de pan” iba a contar con lo que en la industria se llama autonomía de nivel 5, ya que podría circular de manera por completo autónoma usando una revolucionaria computadora interna, un nuevo sistema operativo y un programa en la nube desarrollado por la firma. No iba a tener ni volante ni pedales, sólo un mando y el respaldo de una aplicación de iPhone para conducir a baja velocidad. Si el auto se encontrara en una situación que no podría

sortear, los pasajeros podrían llamar a un centro de mando y pedir que los condujeran a distancia.

En el desierto de Arizona, el director ejecutivo, Tim Cook; el director de operaciones, Jeff Williams, y miembros de alto nivel del equipo de diseño de Apple se ubicaron en el prototipo mientras recorría la pista de pruebas. Les encantó lo que vieron. Pero había un problema, según el titular del proyecto, Doug Field: quedaba mucho trabajo por hacer para que el sistema de conducción autónoma funcionara en el mundo real. Arrebatado a Tesla Inc. para que supervisara el proyecto, Field propuso retrotraer la meta de conducción autónoma al nivel 3, que exige que haya un conductor humano listo para hacerse cargo. Pero los jefes de Field querían el nivel 5.

Al año siguiente, Field se fue de Apple para comandar el sector de vehículos eléctricos y producción de software en Ford Motor Co.. Dirigido por el sucesor de Field, Kevin Lynch, quien también se ocupa del grupo del software del smartwatch de Apple, el diseño del auto siguió modificándose. Ahora tenía forma redondeada, con lados vidriados y curvos que también podían convertirse en puertas de apertura superior, en tanto la compañía sopesaba incluir rampas plegables para facilitar el ingreso de cargas pesadas. Las partes delantera y trasera eran idénticas, y las únicas ventanas estaban a los costados, una decisión que podría tener consecuencias penosas en caso de que tuviera que conducir un humano. (Más tarde se le agregaron ventanas al frente y atrás). Algunos en el proyecto lo bautizaron I-Beam (la viga).

El I-Beam nunca entró en producción, como tampoco lo hicieron ninguno de los otros diseños. Ahora parece que nunca los producirán. El 27 de febrero la compañía informó al personal la decisión de abandonar el desarrollo de un auto. La medida, aunque abrupta, no fue sorpresiva. A lo largo del último decenio la compañía trabajó en al menos cinco diseños diferentes, recorrió un millón de millas probando sistemas de conducción autónoma, contrató ingenieros y diseñadores a los que luego despedía, y barajó adquirir o asociarse con BMW, McLaren Automotive, Mercedes-Benz, Tesla y Volkswagen, entre otras. El programa costó, en promedio, unos US\$ 1000 millones anuales, en tanto equipos a cargo de chips, sensores en cámaras, servicios en la nube y programas sumaban otros cientos de millones de dólares.

Pero Apple nunca estuvo cerca de concretar su idea original, ni ninguna de las que le siguieron. No llegó al punto de probar un prototipo en caminos públicos. El motivo debe atribuirse a la enorme dificultad técnica que presentaban sus

objetivos en conducción autónoma, pero también a las exigencias económicas propias del negocio automotor. El proyecto también significó la incapacidad, al más alto nivel de la compañía, de decidirse por algo y hacerlo.

“Hay muchos caminos que se pueden tomar cuando tienes tantas personas inteligentes y un gran presupuesto”, opinó Reilly Brennan, socio en el fondo de capital de riesgo Trucks VC dedicado a tecnología del transporte. “Pero Apple nunca pudo tomar decisiones específicas que la llevaran en una u otra dirección”.

Este artículo se funda en conversaciones con varias personas implicadas en el desarrollo del auto de Apple a lo largo del pasado decenio, de los cuales casi todos pidieron el anonimato. Según un veterano directivo de Apple que trabajó en el auto, hacia adentro se lo consideraba un producto errado al que debían sacrificar. “En resumen, hubo una mala conducción que dejó estirar el programa”, indican. A la pregunta de qué salió mal, un gerente de alto nivel que participó del diseño interior del vehículo respondió con otra pregunta: “¿Qué salió bien?”

La compañía de US\$ 2,6 billones tiene una historia de enormes apuestas ambiciosas que trastocaron negocios largamente establecidos. Sin embargo, hace tiempo que no consigue algo así. El iPhone tiene 17 años y sus ventas cayeron el año pasado, mientras que productos nuevos como el smartwatch y los AirPods, aunque lucrativos, existen mayormente en su órbita, y todavía no hay una conclusión sobre el Vision Pro. De momento la compañía busca su próximo gran invento, y no parece segura a la hora de encontrarlo.

Steve Jobs fue quien primero barajó la idea de un auto en Apple. A fines de los 2000, en una típica declaración grandiosa, el CEO y cofundador de la compañía señaló hacia adentro que Apple debería dominar la tecnología en todos los espacios donde la gente pasara tiempo. Para muchos norteamericanos, viajar equivale a salir a las rutas, a veces durante varias horas por día. Tras la crisis financiera de 2008, cuando las automotrices norteamericanas estuvieron al borde de la quiebra, el difunto director ejecutivo de Apple sopesó la idea de adquirir General Motor por unos centavos.

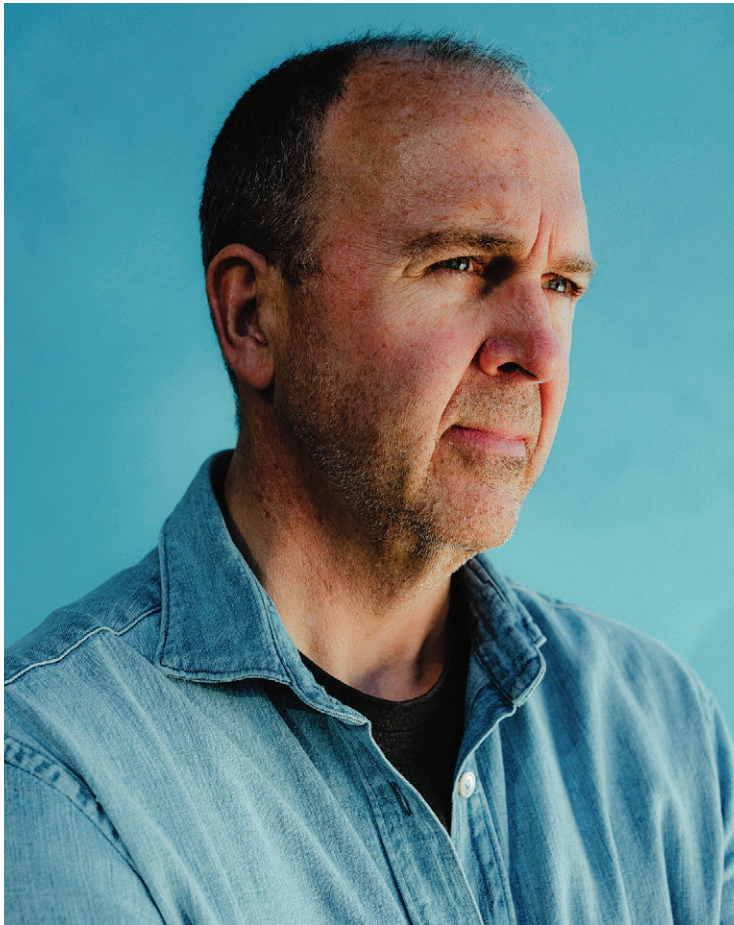
La idea fue abandonada rápidamente, en parte porque Apple decidió que sería mal vista y en parte por la necesidad de concentrarse en el iPhone. Pero en 2014, mientras buscaban un nuevo flujo de ingresos multimillonarios, Cook volvió a prestar atención a los autos. Directivos de la firma que analizaban ingresar en ese mercado decían

▼ Valor de mercado al 27 de febrero

Diez principales automotrices
US\$ 1,6 billones

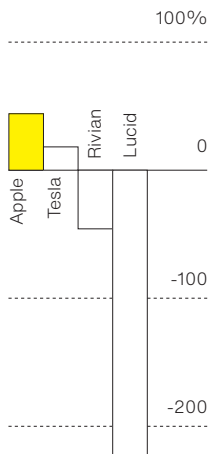
Apple
US\$ 2,8 billones

Tesla US\$ 636.000 millones	
Toyota US\$ 389.000 millones	
Porsche	
Stellantis	
Mercedes	
BYD	
Ferrari	
BMW	
VW	
Honda	



▲ Field

▼ Margen de ganancias brutas de Apple y compañías de VE, año fiscal 2023



preferir, en broma, enfrentarse a Detroit que a otro gigante tecnológico: “¿Con quién te gustaría más competir: con Samsung o General Motors?” Los márgenes de ganancia en los autos eran mucho más bajos que en la electrónica de consumo, pero Apple estaba saliendo de una racha en la que no sólo había transformado la industria de la música sino también el mercado de teléfonos celulares. El plan a largo plazo era una sala de estar sobre ruedas en la que las personas no conducirían sino trabajarían o se entretendrían con pantallas y dispositivos de Apple.

Pero antes de esbozar sus propios diseños, Apple barajó comprar Tesla. En ese momento el éxito del fabricante de autos eléctricos distaba de estar asegurado; su valuación era de US\$ 30.000 millones, la vigésima parte de la de hoy. Adrian Perica, director de desarrollo corporativo en Apple, mantuvo una serie de reuniones con Elon Musk. Pero Cook, canceló las conversaciones en su etapa inicial. El director financiero de Apple, Luca Maestri, ex CFO de General Motors en Europa, alegó que la firma no iba a poder revertir fácilmente los bajos márgenes de la industria.

Aunque abandonaron la idea de Tesla, las ambiciones persistieron. El flamante director de hard-

ware de Apple, Dan Riccio, recibió el visto bueno para comenzar la formación de un equipo de producción de autos, y contrató a cientos de ingenieros del sector en lo que llegó a conocerse como Proyecto Titán. El equipo dedicado al auto fue denominado Grupo de Proyectos Especiales. Era difícil encontrar talento ocioso dentro de la compañía, en vista de que la atención se concentraba en el inminente lanzamiento del Apple Watch y, más adelante, del iPhone X. Pero Riccio se las ingenió para pescar algunas decenas de ingenieros de otros proyectos. Casi de inmediato empezaron las luchas internas. El CFO Maestri seguía siendo escéptico, lo mismo que Craig Federighi, ingeniero jefe de software que había tenido que donar gente para lo que consideraba un proyecto vanidoso. Jony Ive, por ese entonces jefe de diseño en Apple, era más ambivalente: proponía la autonomía plena pero también manifestaba dudas sobre la sensatez de la aventura. Algunos fanáticos del auto en la conducción de Apple, incluidos directivos de marketing, se resistían a fabricar un producto que no se viera o se sintiera como un auto. El director de servicios, Eddy Cue, propuso con prudencia que se intentara producir un Tesla mejorado antes que inventar una categoría totalmente nueva.

Dentro del Proyecto Titán hubo desavenencias similares. Steve Zadetsky, ex ingeniero de Ford y directivo del iPhone a cargo de buena parte de la operación con el auto, imaginaba que la compañía iba a comenzar con funciones limitadas de conducción autónoma, a las que luego iría mejorando. Otros querían avanzar al nivel 5. Perica, jefe de fusiones y adquisiciones que proponía comprar Tesla, declaró que la firma debería fabricar “el primer pájaro” y no “el último dinosaurio”. Cuando el grupo empezó a reclutar personal en 2015, la meta era sacar algo al mercado hacia 2020.

Bajo la conducción de Ive surgió el diseño de la furgoneta. El interior iba a estar cubierto de acero inoxidable, madera y tela blanca. Ive sólo quería vehículos blancos y en una sola configuración, de modo que fuera reconocido al instante, como el iPod original, que él había diseñado. La planta secreta del equipo en Sunnyvale, California, quedó repleta de prototipos de cabinas y simuladores.

El equipo jugó con diferentes ideas sobre el interior, como la instalación de un par de pantallas táctiles especializadas suspendidas del techo que dirigirían el auto desde los dos lados de la cabina. También produjeron micrófonos externos para que se pudieran escuchar sonidos en la cabina, algo que el resto de los autos lograban simplemente bajando la ventanilla. “Agregaban todo tipo de cosas delirantes y después se daban cuenta de que eran malas

ideas y las retiraban, con lo que empezaban de vuelta el diseño de la cabina”, aportó un directivo de Apple que conoció los cambios frecuentes.

Durante buena parte del proceso, Apple siguió explorando asociaciones. Años después de que Cook abandonara la compra de Tesla, Riccio y Zadzetsky se reunieron con Musk para analizar formas de colaboración. No hubo avances. En algún momento Musk, quien no respondió a un pedido de consultas para este artículo, calificó a Apple como una “tumba de Tesla”, llena de ingenieros despedidos por él. Unos años más tarde intentó reanudar las conversaciones con Cook mientras Tesla batallaba por fabricar el Modelo 3. Musk dijo que el CEO de Apple rechazó la reunión.

Con Mercedes-Benz las conversaciones llegaron más lejos. Por unos meses Apple y la automotriz alemana trabajaron activamente en una sociedad similar a la idea de Tesla, pero con un agregado: Mercedes iba a fabricar el vehículo de Apple al tiempo que vendería sus propios autos con la plataforma de conducción autónoma de Apple y usaría su interfaz. Más adelante la que se retiró fue Apple, en parte porque la etapa inicial de su tarea le dio confianza a los directivos de que podrían producir un auto propio, indican personas que participaron del arreglo fallido.

En otros momentos Apple mantuvo reuniones exploratorias para adquirir otras compañías aparte de Tesla. Con la que llegaron más lejos fue con McLaren. Algunos directivos creían que la absorción de la automotriz británica, que cada año produce unos miles de autos de manera artesanal y los vende a los súper ricos, iba a volver a entusiasmar con la compañía a Jony Ive, quien había reducido su vinculación con Apple tras el lanzamiento del Apple Watch. Antes de que fracasara el acuerdo propuesto le habría facilitado a Ive un nuevo estudio de diseño en Londres. Las otras conversaciones con BMW AG y, mucho después, con Canoo Inc., una startup de autos eléctricos con diseños similares a los de Apple, no dieron frutos.

Hacia 2016, Apple no había llegado lejos y los partidarios internos de moderar las ambiciones automotrices empezaron a ganar terreno. Cuando el directorio y algunos ejecutivos de alto nivel cuestionaron la viabilidad del programa y formularon preguntas específicas sobre los costos, se discutió cancelar el proyecto. Pero entonces Riccio convenció a Bob Mansfield, una figura legendaria de la compañía porque había dirigido el desarrollo del hardware original de la MacBook Air y el iPad, de salir de su cuasi jubilación para sacudir un poco las cosas.

Mansfield era uno de los escépticos respecto del auto. Su tarea consistiría en determinar qué podía salvarse de la iniciativa. Tras unos meses de evaluación, resolvió prestar más atención al sistema de conducción autónoma que al auto. Sostenía que el software de manejo podría beneficiar a Apple en otros sectores, incluso si no llegara a fabricar el vehículo. Otros directivos, especialmente Perica, creían que Apple podría vender bajo licencia el sistema de IA a otras automotrices. Entre 2016 y mediados de 2018, Apple despidió a 120 personas, una porción significativa del personal asignado al proyecto del auto.

Antes de que Mansfield convenciera a Field de que lo sucediera, pudo acordar con Cook el rumbo interino de la firma en pos de la conducción autónoma: un sistema de transporte autónomo hecho en colaboración con Volkswagen que usarían los empleados de Apple en su nueva sede en Cupertino, California. Tampoco ese proyecto logró concretarse. Se lo vio como una distracción y Field lo canceló. También canceló el trabajo de Apple con baterías y otros componentes que la compañía podría comprar ya fabricados.



▲ Un Lexus usado en 2017 para probar la tecnología de conducción autónoma de Apple.



Bajo la conducción de Field, la autonomía plena siguió en el centro a pesar de que cada vez parecía menos accesible. La prueba de Arizona, donde el equipo se preparó durante nueve meses, fue en esencia una prueba del concepto. El equipo intervino en el software del prototipo para que diera giros y tomara curvas con más lentitud de la habitual, procurando que Cook no saliera lesionado. “Fue bien pensado y ejecutado”, dijo alguien que participó de su creación. “La idea era mostrarle a Tim cómo verían el producto los consumidores si lo fabricábamos”. (Un año más tarde, Apple compró la pista de pruebas de Arizona). El equipo dedicó mucho tiempo a trabajar en controles de respaldo de modo que el conductor pudiera sacar rápido al auto de

▲ Cook, Jobs y Mansfield

“Ellos querían dar el siguiente paso y Tim les pedía más datos y que lo dejaran pensar.”

una ruta complicada. El volante sustituto mejor desarrollado se parecía al control de la Xbox. “Tendría que haber sido o autonomía plena o volante y pedales”, señala una persona implicada en la fabricación del auto. La compañía, agrega, pasó mucho tiempo buscando formas de mitigar el tema en vez de abordar el problema mismo.

A lo largo del proyecto hubo otras dificultades. En algún momento, Apple y Ford se reunieron para discutir la propuesta de la automotriz de vender a Apple autos de la marca Lincoln, para que probara en ellos el sistema autónomo. Las conversaciones no pasaron de una reunión inicial.

A Field, Mansfield y otros, la indecisión de Cook les resultaba frustrante. “Si Bob o Doug hubieran tenido una serie razonable de objetivos, podrían haber producido el auto”, comenta alguien que estuvo profundamente vinculado al proyecto. “Ellos querían dar el siguiente paso y Tim les pedía más datos y que lo dejaran pensar”. En ese contexto era difícil retener a los talentosos: los ingenieros de Apple contratados para el proyecto se convencían de que las cosas no iban a ningún lado y buscaban trabajo en otra parte. Tras el retiro de Mansfield, la compañía ensayó otro cambio en la conducción. Designó al director de operaciones, Williams, y a John Giannandrea, director de aprendizaje de máquinas, a cargo de supervisar a Field y al proyecto. A fines de 2021, Field se fue.

Con Lynch Apple no pudo crear un prototipo en condiciones de salir a la calle. La tecnología autónoma en la flota de utilitarios Lexus adaptados mostró algunos avances al punto de que pensaron expandirlos a más ciudades a fines de 2024, dicen personas al tanto del plan. La idea siempre había sido vender la conducción autónoma como un servicio de suscripción. Pagos adicionales por los servicios de Apple Music y Apple TV+ ayudarían a compensar los márgenes poco atractivos. (Cálculos internos cifraban el costo de producción del auto en US\$ 120.000, mucho más que el precio de US\$ 85.000 al que quería venderlos la compañía).

El año pasado Apple dio un último giro. Se alteraron los diseños para que pasaran del nivel 5 al nivel 2, el que usa el Autopilot actual de Tesla, que maneja velocidad y dirección, pero que en realidad es una tecnología de ayuda a los conductores, sin reemplazarlos. La nueva tecnología también incorporó una interfaz automotriz más tradicional: volante y pedales. “Finalmente se dieron cuenta -protesta un directivo de Apple-. Para mí lo podrían haber hecho diez años antes”.

Pero la compañía terminó donde había empezado el decenio anterior, con un producto que poco se diferenciaba de lo que ya estaba en el merca-

do, y un sistema de conducción autónoma básico, nada grandioso. “Kevin Lynch es una persona sensata”, dijo un directivo de Apple que participó de la toma de decisiones. Cuando le preguntaron dejó en claro que la auténtica autonomía podría demorar otra década. Finalmente parecía haber convencido a la conducción de Apple de que, sin una solución económica o confiable, estarían en problemas en el futuro previsible.

Más recientemente, miembros del sector automotriz de Apple estudiaron de qué modo la firma podría producir un vehículo menos avanzado. Analizaron trabajar con Magna International Inc., que produce algunos modelos para BMW, Jaguar y Mercedes. Pero la indecisión, saboteó la moral de la compañía. Apple se negó a hacer comentarios para este artículo, lo mismo que BMW, McLaren, VW y Ford. Los ex directivos de Apple mencionados no respondieron pedidos de entrevista. Tampoco en Canoo o Mercedes.

Hacia comienzos de 2024, Cook, quien es conocido por tomar decisiones basadas en el consenso, empezó seriamente a considerar el cierre del proyecto. Los que trabajaban en el sistema de transmisión y otras partes industriales del auto comenzaron a retirarse.

La noche del lunes 26 de febrero, los cerca de 2000 empleados del Grupo de Proyectos Especiales de Apple recibieron un email que anunciaba una reunión de todo el personal para el día siguiente a las 10. La mañana del martes, a los empleados se les dijo que el Proyecto Titán iba a ser cancelado de inmediato. La noticia la dieron Lynch y Williams por videollamada, y no la explicaron.

La reunión duró 12 minutos. Los dos agradecieron al personal por su trabajo y pasaron directo a la reorganización y los despidos. Algunos empleados fueron derivados inmediatamente a la división IA de Apple, y otros pasaron a la ingeniería de software. Pero una porción considerable del equipo se quedó sin empleo. Los ingenieros de hardware habrían tenido la oportunidad de postularse para funciones en otros sectores, pero no había lugar para todos. Otros empleados, como los cientos de ingenieros especializados en autos, técnicos de pruebas, pilotos de vehículos autónomos y expertos en seguridad automotriz, recibieron emails con sus paquetes de indemnizaciones. En cuanto a la pista de Arizona, Apple ya trabaja para venderla. <BW> *Mark Gurman y Drake Bennett*

THE BOTTOM LINE. *El proyecto automotriz de Apple tuvo la típica ambición, pero la compañía no consiguió tener en el sector el mismo impacto que había logrado en la electrónica de consumo.*

Hambrientos de energía

La AI y las nuevas fábricas necesitan tanta electricidad que eso extenderá la vida de las viejas centrales carboníferas.



En una franja de 45 kilómetros cuadrados en el norte del estado norteamericano de Virginia denominada “la avenida de los centros de datos”, el boom de la inteligencia artificial (AI por sus siglas en inglés) potencia el uso de la electricidad. Esforzándose por seguirles el ritmo, en un momento de 2022 la empresa que atiende la zona debió suspender temporalmente las conexiones de nuevos centros. Los reguladores ambientales de Virginia consideraron permitir que los data centers usaran generadores a gasoil durante los cortes de luz, pero abandonaron la idea al toparse con una fuerte oposición en la comunidad.

Un data center sumado a una planta de baterías para vehículos eléctricos en construcción en la zona de Kansas City necesitará tanta energía que el proveedor postergó los planes de cerrar una central alimentada con carbón.

Algo similar ocurre en buena parte de Estados Unidos, donde las empresas de servicios y los reguladores fueron sorprendidos con la guardia baja ante el mayor salto en la demanda en una generación. Una de las cosas que no previeron adecuadamente fue la AI, la tecnología con una inmensa avidez de electricidad que utiliza microcircuitos especializados para procesar montañas de datos. Se cree que sólo en los data centers norteamericanos el consumo de electricidad triplicará los niveles de 2022 hasta llegar a los 390 teravatios hora a fines del decenio, indica el Boston Consulting Group. Ello equivale al 7,5 por ciento de la demanda proyectada de electricidad de todo el país. “En el mundo precisamos de mucha más energía de lo que pensábamos”, declaró en el Foro Económico de Davos, Suiza, Sam Altman, director ejecutivo de OpenAI, cuyo ChatGPT se convirtió en un fenómeno mundial. “Todavía no hemos determinado las necesidades de energía de esta tecnología”.

Por decenios la demanda de electricidad de Estados Unidos aumentaba menos del 1 por ciento anual. Pero las empresas de servicios y los operadores de redes duplicaron sus previsiones anuales hasta ubicarlas en el 1,5 por ciento, señala Grid Strategies, una consultora que funda sus análisis en presentaciones regulatorias. Es el mayor incremento desde los años ‘90, antes de que Estados Unidos reforzara sus acciones para fomentar el ahorro de energía en hogares y empresas.

Pero no sólo la explosión en los centros de datos empuja a las compañías de electricidad a revisar sus proyecciones. El impulso del gobierno de Biden por sembrar el país con nuevas instalaciones que producen autos, baterías y semiconductores eléctricos está exigiendo a la ya presionada red eléctrica del país. Lo que a menudo suele calificarse de la mayor máquina del mundo es en realidad una mezcla de redes regionales que carecen de las suficientes líneas de transmisión en ciertos lugares, lo que complica la tarea de incorporar energía de granjas eólicas o solares.

Para afrontar ese repunte algunas firmas de electricidad esta revisando los planes de archivar las centrales que consumen combustibles fósiles, mientras que otras solicitaron a los reguladores que las habiliten a construir nuevas centrales de gas. Lo cual significa que el plan del presidente Joe Biden de fomentar industrias ecológicas podría terminar aumentando las emisiones, al menos a corto plazo.

A menos que las empresas de servicios públicos empiecen a reforzar la generación de energía y faciliten que granjas eólicas o solares independientes se conecten a las líneas de transmisión, el panorama podría ensombrecerse, advierte Ari Peskoe, director de la Iniciativa de Legislación sobre Electricidad de la Facultad de Derecho de Harvard. “Se demoran las nuevas cargas, las fábricas no pueden conectarse, disminuye el posible crecimiento económico”, señala. “La hipótesis más negativa es que las compañías no puedan adaptarse y mantengan en pie la capacidad con combustibles fósiles y no los puedan dejar atrás”.

Rob Gramlich, fundador de Grid Strategies, afirma que, según las proyecciones de su firma en cuanto a picos de uso en los meses de verano, pronto Estados Unidos podría afrontar un futuro de apagones escalonados si continúan demorándose las mejoras en la infraestructura. “Esa es la preocupación por excelencia que tienen todos: que nos falte la electricidad”, ilustra. Se precisan al menos US\$ 20.000 millones anuales de inversiones en la líneas de transmisión de larga distancia, pero de momento, agrega, no se gasta nada en eso.

En Virginia, que se precia de contar con la principal red mundial de data centers, unas 80 instalaciones abrieron las puertas en el condado de Loudoun desde 2019, en tanto la pandemia aceleró el paso a la virtualidad en compras, trabajo de oficina, visitas al médico y demás. La demanda de electricidad fue tan grande que por tres meses, en 2022, Dominion Energy Inc. se vio obligada a detener las conexiones a nuevos centros de datos. Ese mismo año el titular de la compañía Digital Realty indicó en una presentación de resultados financieros que Dominion les advirtió a grandes consumidores acerca de un “punto de asfixia” que podría impedir la entrega de nuevos proyectos hasta 2026.

Un representante de Dominion aclaró que eso es inexacto. La suspensión en las conexiones duró unos pocos meses, afectó sólo a una pequeña zona del condado de Loudoun y no tuvo impacto por fuera de los clientes de la “avenida de los data centers”, aclaró el portavoz Aaron Ruby en un mail. “Tras acelerar nuevos proyectos de transmisión, hemos podido reanudar plenamente las conexiones de servicios y desde entonces conectamos 27 data centers en el este de Loudoun”.

Dominion calcula que la demanda de servicios en su territorio crecerá un 5 por ciento anual en los próximos 15 años, lo que prácticamente duplicará el monto total de la electricidad que genera y vende. En preparación la compañía está construyendo la mayor granja eólica mar adentro de Estados Unidos, a 40 kilómetros de Virginia Beach, y agrega energía solar y almacenamiento de baterías. También ha propuesto invertir en nueva generación con gas y evalúa demorar el retiro de algunas plantas de gas natural y una gran planta de carbón.

Las compañías de servicios deben afrontar otras exigencias aparte de las de los data centers. Se han anunciado inversiones por US\$ 465.000 millones en semiconductores, VE y fábricas de baterías desde la asunción de Biden, indican datos de la Casa Blanca, y muchas de ellas fueron impulsadas por leyes aprobadas por el Congreso en 2022 para incentivar la tecnología limpia y las plantas de chips.

En Kansas City está en marcha la construcción de un data center administrado por Meta Platforms Inc., mientras que en las afueras de la ciudad, Panasonic Holdings Corp. está levantando una fábrica en la que usará robots eléctricos para montar baterías de VE. Esos dos proyectos, junto al desarrollo económico general en la región, alimentan lo que constituye “el más sólido crecimiento de la demanda eléctrica en decenios”, observó David Campbell, director ejecutivo de Evergy, la compañía que atiende la zona, en una gacetilla del 15 de junio pasado. En esa misma comunicación la firma informó que iba a postergar hasta 2028 el retiro de una planta de carbón que estaba en servicio desde los años '60.

La disparada de la demanda eléctrica frena por doquier el cierre de centrales de carbón. America's Power, entidad del sector carbonífero, señaló que se han postergado los ceses de una veintena de instalaciones de Kentucky a Dakota del Norte que estaban previstos entre 2022 y 2028.

Muchas firmas tecnológicas y fabricantes de aparatos limpios prefieren que sus plantas reciban un suministro exclusivo de energía renovable. Pero esas aspiraciones chocan con la realidad, acota Mark Nelson, director gerente de la consultora Radiant Energy Group: “En las fábricas dicen que quieren energía limpia, pero de momento aceptan lo que hay”.

Para asegurarse una fuente de energía confiable, algunas empresas se ven obligadas a aceptar emplazamientos que antes habían pasado por alto, comenta Didi Caldwell, quien pasó más de dos décadas ayudando a firmas a encontrar ubicaciones para sus plantas y dirige una consultora en Carolina del Sur.

En Arizona, la demanda histórica obligó a la principal compañía eléctrica del estado a detener de manera temporal la aceptación de nuevos negocios de parte de data centers que necesitan electricidad las 24 horas, confiaron personas al tanto del tema. Antes de suscribir los contratos la firma, Arizona Public Service (APS), exigió hacer estudios en profundidad acerca de cuántas líneas de transmisión se precisaban y el lugar de las subestaciones, dijo uno de los informantes.

“Los pedidos seguían llegando en tamaño y cantidad”, contó Tony Tewelis, quien trabaja en el grupo de transmisión y distribución de APS, y agrega que algunos clientes habían pedido hasta 2 gigavatios de energía. “Queríamos asegurarnos de cumplir con el debido proceso antes de decir que sí”. La compañía iniciará un nuevo proceso este año en el que hará estudios caso por caso antes de incorporar como clientes a grandes centros de datos.

Otras partes del mundo también están viendo grandes incrementos en la demanda eléctrica. Los requerimientos de electricidad en China se cree que subirán un 6 por ciento este año, empujados por la producción de cosas como VE y equipos solares; la India los duplicará en el decenio que culmina en 2032. Y la vetusta red eléctrica de Londres se esfuerza por sumar más centros de datos.

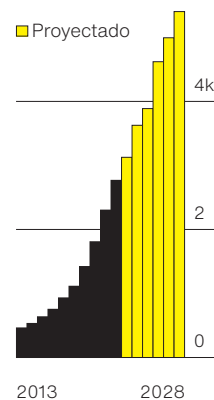
Duke Energy, una gran compañía de electricidad con actividades en seis estados norteamericanos, se ha topado con un crecimiento sin precedentes de la demanda debido a los data centers, a fábricas y a VE, incluyendo tanto la producción como la carga de baterías. Prevé solicitar autorización a los reguladores para construir más proyectos gasíferos y solares hasta comienzos de la década de 2030. Pero Glen Snider, director de planificación de recursos, advierte que incluso con esa capacidad añadida la firma podría mantener algunos clientes en espera.

“No hay una capacidad infinita para sumar recursos a la red, advierte. Así que si el crecimiento sigue aumentando, podríamos demorar el momento en el que agreguemos las nuevas cargas grandes”. <BW> Saijel Kishan y Josh Saul, con Rachel Morison, David Stringer y Lou Del Bello

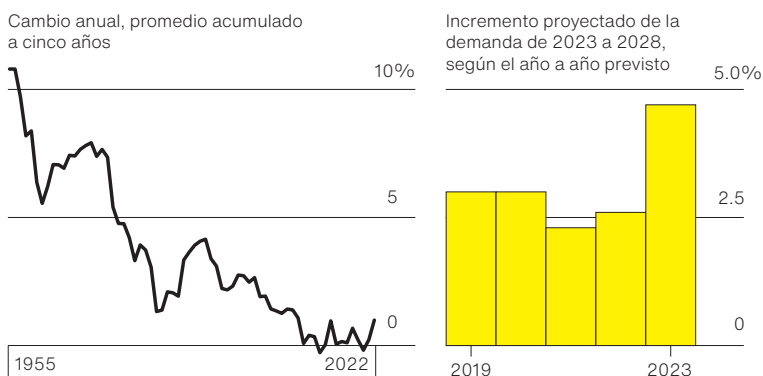
(En 2019, Michael Bloomberg, fundador y dueño mayoritario de la casa matriz de Bloomberg News, Bloomberg LP, destinó US\$ 500 millones a Beyond Carbon, una campaña dirigida a cerrar antes de 2030 las últimas plantas de carbón de EE.UU., y a detener el desarrollo de nuevas plantas de gas natural).

THE BOTTOM LINE. Las compañías de electricidad y los operadores de la red eléctrica en EE.UU casi han duplicado sus previsiones de crecimiento de la demanda para los próximos años, hasta ubicarlas en el 1,5 por ciento.

▼ Demanda de energía en megavatios de los data centers que abastece Dominion Energy



Demanda de electricidad en EE.UU.



DATA: DIRECCION DE INFORMACION DE ENERGIA DE EEUU; ANALISIS DE LA ESTRATEGIA DE REDES A PARTIR DE PRESENTACIONES ANTE LA COMISION FEDERAL DE REGULACION DE LA ENERGIA.



Gianni Agnelli, nieto del fundador de Fiat.

La pelea de 20 años por la herencia que divide a la dinastía Fiat

La hija de Gianni Agnelli, Margherita, firmó en 2004 un documento que desató acciones judiciales y la enfrentó con sus tres hijos mayores.

Por *Silvia Sciorilli Borrelli*

Cinco años atrás, los miembros de la más famosa dinastía empresaria de Italia se reunieron en una majestuosa residencia del siglo XVIII en las afueras de Turín, luego del funeral de Marella Agnelli, viuda del gran industrial del siglo XX, Gianni Agnelli.

Pero en vez de un encuentro sobrio, la cita fue el estallido más reciente de la disputa que dividió a la familia. La úni-

ca hija viva del matrimonio, Margherita, chocó con su hijo John Elkann en torno al patrimonio multimillonario de su padre. Desde entonces no han vuelto a verse, indican varios familiares.

El cisma volvió a la primera plana en febrero cuando las autoridades allanaron la casa y las oficinas de Elkann, jefe del negocio familiar y director de la automotriz Stellantis, luego de una demanda presentada por su madre que lo acusaba de haber facilitado la evasión

impositiva de su abuela. “Margherita Agnelli dedicó veinte años a perseguir en tribunales a sus tres hijos mayores y a su padres”, dijeron los abogados de Elkann después de los allanamientos.

Disputa por el legado

Margherita lleva veinte años enfrentada a sus tres hijos mayores, en una disputa que la mujer de 68 años dice haber encarado por el bien de los cinco hijos que tuvo con su segundo esposo. En juego están miles de millones de euros en activos, incluyendo obras de arte de Monet y Picasso y una participación en Dicembre, la casa matriz del conglomerado Exor, cuyo valor creció un 2.700 por ciento hasta los 33.000 millones de euros bajo la conducción de Elkann desde que su abuelo murió hace dos decenios.

Además de Fiat, la automotriz que Gianni Agnelli convirtió en una de las más grandes del mundo, y que ahora integra el grupo mundial Stellantis, Exor tiene participaciones importantes en sectores que van desde la automotriz de Lujo Ferrari y el club Juventus hasta la empresa holandesa de equipamiento médico Philips y la revista The Economist.

“En juego está la posesión de Dicembre y, por lo tanto, de Exor...si Margherita saliera ganadora de las (múltiples) disputas, habría una redistribución en la propiedad de Dicembre y Elkann podría perder la mayoría”, explicó Mauro Orlandi, profesor de derecho privado en la Universidad Luiss de Roma.

Cuando Gianni Agnelli murió en 2003, su viuda e hija heredaron, cada una, una porción del 37,5 por ciento en Dicembre, además de activos valuados en cientos de millones de euros, desde obras de arte a propiedades en Italia y el exterior. Elkann, el sucesor ungido por su abuelo, ya había recibido el 25 por ciento de la compañía.

Al año siguiente, cuando estaba en duda la supervivencia de la endeudada Fiat, Margherita decidió que quería retirarse del negocio familiar y aceptó un pago por 1200 millones de euros a cambio de transferir a su madre su participación en Dicembre, y desprenderse de los derechos sobre su patrimonio.

Luego de ese arreglo, que se negoció

bajo la legislación suiza, ya que en esa época Marella y Margherita vivían en Suiza, la abuela vendió parte de Dicembre a los hermanos menores de Elkann, Lapo y Ginevra, quienes ahora poseen cada uno el 20 por ciento, y el resto lo vendió a John a lo largo de los años.

Pero poco después del acuerdo Margherita cambió de opinión; dijo que lo hizo impulsada por el descubrimiento de que el patrimonio de su padre incluía cientos de millones de euros que estaban escondidos en el exterior, y a los cuales se sentía parcialmente acreedora. En 2010, perdió la acción legal que entabló contra el acuerdo de 2004, pero no impidió que la disputa se prolongara.

De acuerdo con el convenio, Margherita también debía pagar una cifra anual a su madre. Ahora, alega que en 2018 y 2019 su madre no pagó el impuesto a las ganancias por esos pagos, según la legislación de Italia, donde insiste que Marella pasó la mayor parte de sus últimos años, por lo que no le cabría la residencia en Suiza.

Un portavoz de Margherita declaró al Financial Times que su intención ha sido simplemente defender los intereses de los cinco hijos que tuvo con su segundo esposo, Serge de Pahlen, y “respetar la voluntad de su padre ya que sólo había donado el 25 por ciento de Dicembre a John Elkann, y dejó el resto a Margherita y a la viuda Marella Caracciolo”.

¿Arrepentimiento?

Los abogados de Elkann dicen que Margherita vendió en 2004, y que luego cambió de opinión cuando se revirtió la situación en Fiat, con la esperanza de lucrar con la riqueza acumulada de la familia

La respuesta de los abogados de Margherita es que ella se vio “provocada” por sus tres hijos mayores, una referencia a la demanda judicial todavía activa que Marella presentó en Suiza en 2015 y que al año siguiente fue refrendada por John para confirmar la validez del arreglo por la herencia de 2004. Lapo y Ginevra Elkann se unieron a la demanda tras la muerte de su abuela. En Suiza hay en marcha otros procesos referidos al patrimonio de Marella.

“Es un hecho que los Elkann iniciaron una acción contra su madre (en Suiza) incluso antes de que se publicara el testamento de la abuela”, comentó el abogado.

Un primo de Margherita, Lupo Rattazzi, cree que la conducta de Margherita obedece al “arrepentimiento del que vendió”.

“Recuerdo que ella me dijo que (Fiat) iba a terminar como Parmalat”, dijo al FT, aludiendo al grupo de alimentos italiano que quebró en 2003. “De no haber sido por el enorme incremento en el valor de su parte, no habría renegado del acuerdo”.

Recompensas

Hoy John Elkann es dueño del 60 por ciento de Dicembre, que controla Exor.

nos. Pero esas esperanzas se desvanecieron durante el funeral de Marella, cuando Margherita y John tuvieron otra pelea, indicaron varios testigos

Ahora el punto de disputa era dónde había pasado Marella sus últimos años. El equipo legal de Margherita sostenía que la mujer había vivido en Italia, por lo que su testamento debía regirse por la legislación italiana, que señala que los hijos siempre tienen derecho a una porción del patrimonio de sus padres.

Los abogados de los tres hermanos Elkann sostuvieron en tribunales que Margherita cedió su derecho a cualquier reclamo por la herencia cuando firmó el acuerdo de 2004. “En 2004 la señora De Pahlen decidió vender sus



En febrero Stellantis comunicó ganancias récord por 18.600 millones de euros

Principal accionista de Stellantis, Exor debe cosechar unos 700 millones de euros en dividendos tras conocerse que el grupo automotriz registró ganancias anuales récord por 18.600 millones de euros.

Los activos propiedad de Exor, que antes se denominaba IFIL, pasaron de valer 1200 millones de euros a la muerte del abuelo de Elkann a los 33.000 millones de euros actuales.

Otros familiares esperaban que las diferencias pudieran resolverse, en tanto Ginevra Elkann actuaba como interlocutora entre abuela, madre y herma-

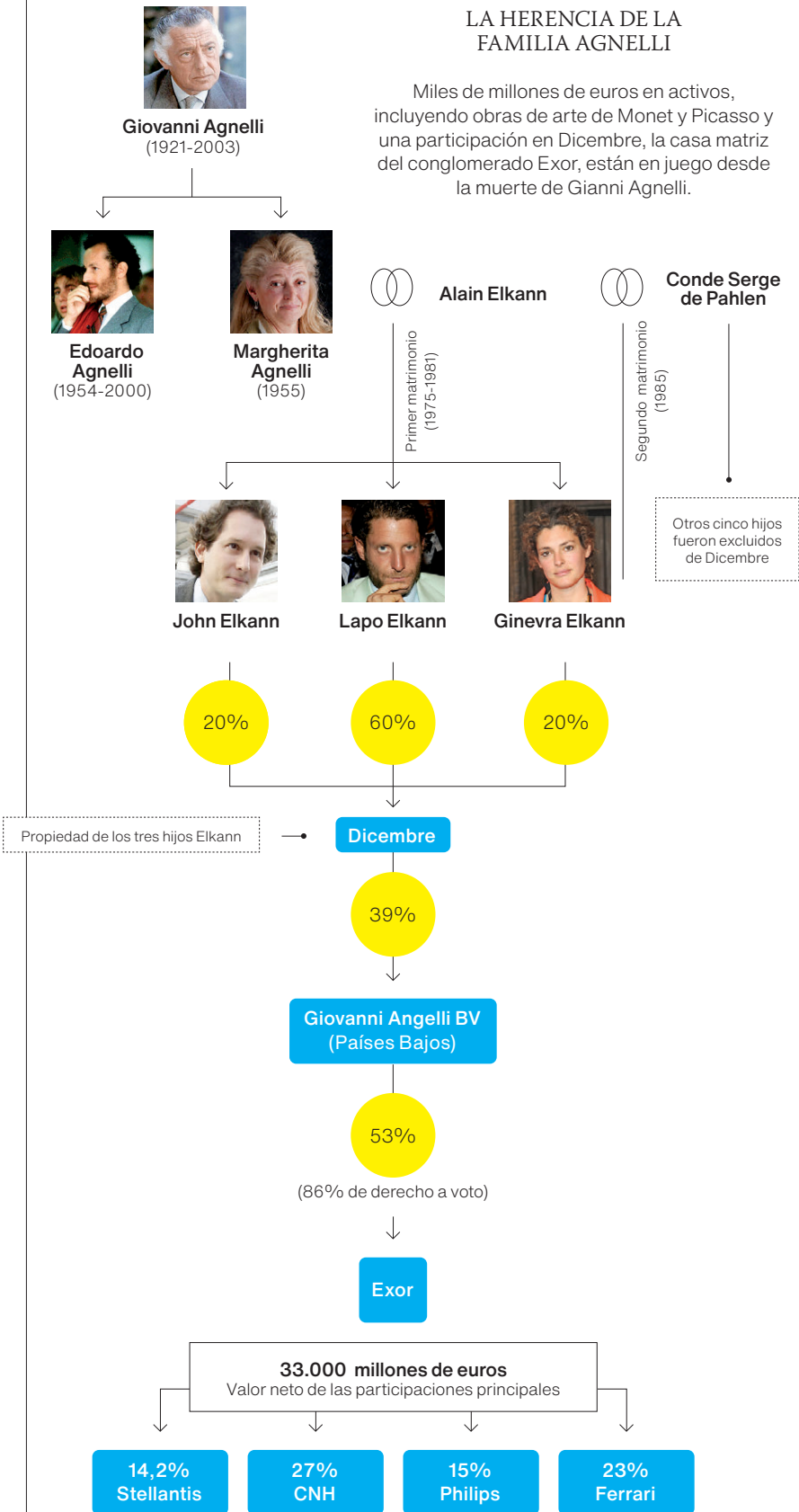
acciones, una transacción que ahora no puede revertirse”, dijo al Financial Times un portavoz de los Elkann.

Pero los abogados de Margherita discrepan. Las demandas que presentó en Italia y Suiza impugnan la validez del testamento de su madre, que fue redactado en Suiza en 2011, y del que ella está excluida en virtud del acuerdo de 2004.

Cuatro de los cinco hijos De Pahlen se unieron a su madre en las acciones que objetan el testamento de su abuela. En una de ellas, que tiene ya unos cuatro años, Margherita también impugna

LA HERENCIA DE LA FAMILIA AGNELLI

Miles de millones de euros en activos, incluyendo obras de arte de Monet y Picasso y una participación en Dicembre, la casa matriz del conglomerado Exor, están en juego desde la muerte de Gianni Agnelli.



que Suiza tenga jurisdicción sobre el patrimonio de su madre.

Según expertos legales independientes, si tiene éxito la demanda por fraude y los fiscales determinan que Marella vivía en Italia antes de morir, el equipo legal de Margherita podría alegar que la legislación italiana tendría que regir la disputa en torno al testamento de su madre. Pero el portavoz de los Elkann respondió que “bajo ningún punto de vista el control y la propiedad de Dicembre podrían alterarse con las maniobras de la señora De Pahlen”.

Cisma familiar

La disputa dividió a los hijos de Margherita. Lapo y Ginevra se unieron a su hermano John y cortaron todo trato con su madre y hermanastros.

Personas cercanas a las dos partes dicen que la relación entre Margherita, una artista que nunca trabajó en el negocio familiar, y los tres hijos que tuvo en su matrimonio con Alain Elkann entró en crisis desde el principio.

Algunos miembros de la familia extendida que pidieron no ser identificados sostienen que el sentimiento de agravio de Margherita está justificado, ya que algunos activos fueron ocultados en el acuerdo de 2004 y otros, como pinturas que valen cientos de millones de euros, desaparecieron luego de la muerte de Marella.

“El padre de Margherita le dejó cuadros que quedaron bajo custodia de la madre hasta su muerte, pero algunos ya no están”, dijo uno de los portavoces.

Sin embargo, el vocero de los Elkann aseguró que “de ningún modo desaparecieron los cuadros, esas obras de arte eran propiedad personal de Marella Carracciolo Agnelli y a su muerte quedaron registradas en su patrimonio a cargo de un administrador designado por tribunales suizos”. Agregó que Margherita parecía “decidida a infligir dolor emocional a sus tres hijos mayores”.

En vista de que hay siete acciones judiciales pendientes que podrían demorar años, amigos y familiares creen que las posibilidades de llegar a un acuerdo son escasas, y que la familia “difícilmente encuentre la paz” pronto. <AP>

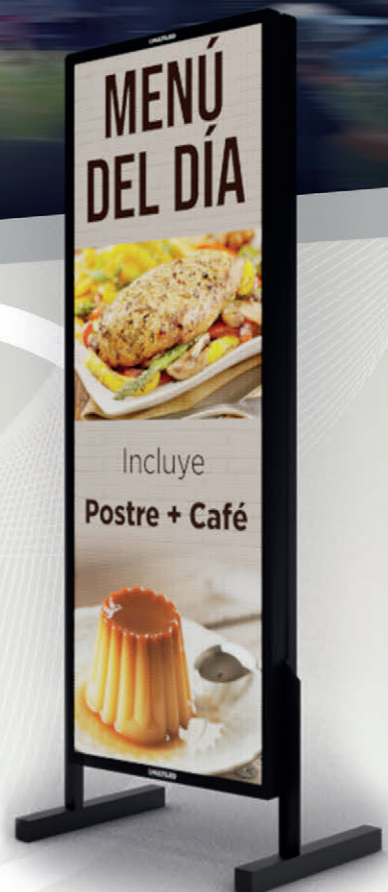
 **MULTILED**

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 | ventas@multiled.com.ar

Pau Guardans,
fundador de Único
Hotels.



ELEGANCIA AUTÓCTONA

Con Casa Lucía, la cadena española
Único Hotels desembarca en la
Argentina en el segmento de lujo.

Por Lorena Guarino

Tras casi tres años de negociaciones, el grupo español Único Hotels, -con alojamientos en Madrid (Hotel Único y The Principal), Costa Brava (Mas de Torrent) y Mallorca (Finca Serena y The Lodge)- desembarcó en Buenos Aires con Casa Lucía. El nuevo hotel de lujo se erige en el emblemático edificio Mihanovich, que años atrás supo albergar el hotel Sofitel Arroyo. Con una visión clara de apostar por la vitalidad y elegancia de la ciudad, la cadena busca ofrecer no solo su servicio sino una experiencia diferencial y auténtica a sus huéspedes.

Fueron casi tres años de conversaciones con la familia Bencich -dueños del edificio desde 1929- iniciadas por los socios locales -el desarrollador inmobiliario Diego Mazer y el operador hotelero Marcelo Wolodarsky-, y que luego se sumaría Único Hotels, quien consiguió la concesión del edificio por 20 años.

“Desde Único Hotels, siempre hemos sido admiradores de la vitalidad, la elegancia y la creatividad de Buenos Aires. La ciudad tiene un enorme potencial como destino de ocio de lujo, y cuando surgió la oportunidad de establecernos en una de las mejores calles y en uno de los edificios más icónicos, no lo dudamos”. El que habla es Pau Guardans, economista y empresario barcelonés que fundó la colección de hoteles lifestyle en el 2004.

¿Cómo buscaron “despegarse” de la impronta del Sofitel Arroyo y distinguirse de esa propuesta?

Buscamos configurar una propuesta de lujo sofisticado y auténtico, al estilo de Único Hotels, con un fuerte sabor local. Entendemos el lujo como el placer de las cosas bien hechas, la atención personalizada, el compromiso con el buen gusto y con el alrededor. En Casa Lucía, esto se tradujo en un proyecto de renovación total de espacios, un nuevo interiorismo firmado por nombres muy locales, y una propuesta de gastronomía y tragos muy pegada a la tierra. Queremos posicionar el Hotel Casa Lucía como una de las referencias de lujo en Buenos Aires, aportando todo nuestro bagaje y el de un experto equipo local. Somos optimistas acerca del desarrollo turístico del destino y del país y queremos estar ahí y contribuir a ello.

¿Cuál cree que es el mayor valor agregado que tiene Casa Lucía?

Sin duda, su conexión con la ciudad, tanto pensando en huéspedes como en locales. La idea siempre fue ofrecer algo diferente, con un sabor local que no te puede dar una gran cadena. El viajero que visita este país tiene una idea muy clara de lo que se va a encontrar. Sabe qué comida puede esperar, qué paisajes va



a ver, qué lugares va a visitar. Con Casa Lucia la idea es reflejar todo eso. En Buenos Aires hay grandes hoteles de lujo, sí, pero ninguno con un carácter tan autóctono y auténtico. El hotel ofrece una gama de comodidades de lujo, que incluyen habitaciones perfectamente equipadas, una gastronomía de primer nivel con “Cantina” -un restaurante de cocina argentina- y “Le Club Bacán” -el bar liderado por el premiado bartender Martín Suaya, con una oferta casual de picoteo y una bodega de 400 referencias que también es un homenaje a la Argentina. En breve abriremos un spa de nivel y ya contamos con una amplia agenda de actividades culturales que permiten a los huéspedes sumergirse en la vibrante escena de Buenos Aires.

¿Qué proyección de ocupación tiene para este año?

Este es un año de darnos a conocer, para acabar de pulir todos

El ex Sofitel Arroyo atravesó una renovación total para combinar la elegancia porteña con el lujo moderno en cada uno de sus espacios.

los detalles tanto de la reforma como de la propuesta de hospitalidad. Poco a poco, iremos añadiendo inventario, por lo que tenemos claro que en el último cuatrimestre del año el hotel funcionará a pleno ritmo. Nuestro objetivo, hoy por hoy, es mas cualitativo que cuantitativo, tenemos que hacer las cosas bien. Esta es una apuesta a largo plazo y la base debe ser sólida.

¿A qué nicho de público apunta?

Todos los hoteles de lujo combinan unos requisitos imprescindibles (buenas habitaciones, buena decoración, buen restaurante, un spa...), pero eso es solo una “condición necesaria”. Lo que hace a unos hoteles especiales y los distingue es el alma, la atmósfera que crean con sus clientes, la experiencia que ofrecen. En Único Hotels tenemos una dilatada experiencia en ofrecer experiencias memorables en nuestros destinos. Nuestro compromiso con lo local no es una capa más, es parte del ADN. Queremos un hotel abierto a la ciudad, que los porteños hagan suyo, que presuma de esa potente agenda de actividades culturales en la que se mezclen visitantes y locales. El hotel debe servir para apoyar el desarrollo local y el conocimiento de todo lo que Buenos Aires puede ofrecer.

¿Están evaluando nuevas aperturas en el país?

Soy un enamorado de la Argentina pero, por ahora, estamos centrados en hacer de Casa Lucia un hotel pionero y referente en el sector del lujo en la capital, mostrando al mundo todo su encanto. <AP>

La foto es épica. Fritz Walter, capitán de la Selección alemana de fútbol, le ofrenda la antigua Copa del Mundo, la desaparecida Jules Rimet, a su entrenador, Sepp Herberger.

Detrás del técnico, hay una persona sobre el campo de juego. Es Adolf Dassler. “Adi”, el zapatero ingenioso que probaba permanentemente él mismo, corriendo a campo traviesa, las mejoras en sus diseños de calzado deportivo.

En la foto, se lo ve mirando al vacío. Con la boca cerrada y un claro gesto de emoción, de euforia contenida. Poco antes, había disuelto cruentamente, como en toda guerra fraternal, la sociedad que tenía con su ambicioso hermano mayor, Rudolf. Rudi, merecedor de un apodo, “Puma”, que describía su fiereza en los negocios y, también, su voracidad con las damas. Fue el final de una historia de sueños convertidos en una larga pesadilla por la tragedia de la Segunda Guerra y traiciones —financieras y personales— que derivaron en un pueblo entero, Herzogenaurach, con sus habitantes literalmente divididos a la hora de decidir con cuál de los dos hermanos seguirían trabajando.

Pero una nueva historia empezaba a escribirse esa tarde del 4 de julio de 1954. En el Wankdorfstadion, el Mundial de Suiza se definió con un gol de Helmut Rahn, a seis minutos del final. El Milagro de Berna, como se lo conoció, fue, también, símbolo del afamado Milagro Alemán, la reconstrucción de un país

Unión nacional

El fin de la historia

La relación de Adidas y la Federación Alemana de Fútbol fue mucho más que un contrato de patrocinio deportivo.



reducido a ruinas tras el nazismo. Un triunfo deportivo con trasfondo geopolítico, además. Con ese 3 a 2, Alemania paralizó al ballet húngaro de Ferenc Puskas. Los húngaros venían de hacer 25 goles en cuatro partidos; entre ellos, ocho a los propios alemanes en una goleada humillante a niveles de Versalles. Habían deslumbrado al mundo con su fútbol, un elegante despliegue de fortaleza física y buen juego. Ética y estética. Eficiencia e

ideal. Talento individual al servicio del funcionamiento colectivo. La estrella roja, el martillo y la hoz, con laureles dorados, en los pechos de su casaca colorada. La encarnación del hombre nuevo que nacía en la Europa del Este, en el albor de la Guerra Fría.

Pero, enfrente, estaba un águila, ave fénix por resurgir de sus cenizas. La perseverancia alemana, potenciada por la creatividad del capitalismo. “¡Llueve! ¡Llueve!”, cuenta la leyenda

En 1954, se asociaban la Nationalmannschaft y Adidas, el mayor fabricante de calzado y ropa deportiva del planeta.

que Dassler celebraba horas antes del partido. Las Fuerzas del Cielo le jugaban una pared: el césped estaría mojado; la cancha, embarrada. Confiaba en su innovación: botines con tapones intercambiables, no de goma sino de aluminio, más largos y de mejor adherencia. Le costó convencer a la Deutsche Fußball Bund —y a Herberger— de que sería la carta ganadora. Lo fue. A menos de una década de haber sido una vergüenza para el mundo entero, Alemania volvía a ponerse de pie. A estar sobre todos. La primera de las cuatro copas del Mundo que alzaría en las siguientes décadas, en las que también emergería como potencia futbolística —tal cual ocurriría en lo económico—, con tres Eurocopas y una Copa Confederaciones.

Fue el punto de partida de otra “unión nacional”: la asociación entre la Nationalmannschaft y Adidas, la empresa que se expandiría al mundo como el mayor fabricante de calzado y ropa deportiva del planeta. Una relación que, para escándalo de los alemanes —“Falta de patriotismo”, criticó el ministro de Economía, Robert Habeck—, llegará a su fin. La DFB anunció que la relación con las tres tiras finalizará en 2026. Desde 2027, la camiseta alemana será de la estadounidense Nike. Se dice que, por 100 millones de euros anuales, el doble de lo que pagaba Adidas. Otro síntoma del fin de la historia, diría Fukuyama. <AP> Juan Manuel Compte.

MERCADOS ONLINE

▶ Encontrá toda la información
en tiempo real 24/7

Ingresá a

[Mercados Online](#)

DÓLAR

MONEDAS

CRIPTOMONEDAS

FINANZAS PERSONALES

BONOS Y ACCIONES

ÍNDICES Y TASAS



El Cronista

**Vos elegí el próximo paso
en tu carrera profesional,**
nosotros te ayudamos
a potenciarlo.



UNIVERSIDAD
DEL CEMA

UCEMA

El conocimiento, tu mejor negocio.

Escuela
de
Negocios



Educación
Ejecutiva

