

COMUNIDAD DE **negocios**

Edición a cargo de José Del Río y Alfredo Sainz | www.comunidaddenegocios.com.ar

⇒ **Manuel Solano (EY)**
"Creemos que en la Argentina hay una oportunidad enorme"/II

Plan 4x4

La estrategia del presidente de YPF para cuadruplicar el valor de la compañía en cuatro años

En una entrevista exclusiva con LA NACION, Horacio Marín hace un balance de su primer año de gestión, describe los próximos pasos y asegura que "si facturás US\$20.000 millones no podés vender medialunas de barrio porque perdés foco y rentabilidad"; el proyecto incluye potenciar Vaca Muerta, gestionar el portafolio de manera distinta, operar más eficientemente y avanzar en GNL

/ JOSÉ DEL RÍO / PÁGS. 6 y 7



SOLEDAD AZNAREZ

VUELO CON TURBULENCIAS PARA BOEING

Tras el accidente aéreo en Corea del Sur, al símbolo industrial estadounidense le costará al menos un lustro recuperar su mercado y su reputación/EL PAÍS/ 2

+ **además**

Sale el sol para las pymes que apelan a la IA para aumentar sus ventas/9



Utopía high-tech. Qué harán los humanos cuando la tecnología resuelva todo/3
Oportunidades de inversión. Los nuevos Cedear que llegan al mercado local/4
ADN emprendedor. Los desafíos de ser un empresario gastronómico/5

EL PAÍS



Una nave Boeing 737-800 de Norwegian Air despegando de Riga para regresar a Oslo

SHUTTERSTOCK

Seattle, tenemos un problema Boeing trata de despegar del peor año de su historia

Tras el accidente aéreo de Corea, al símbolo industrial estadounidense le costará al menos un lustro recuperar su mercado y su reputación

Texto Miguel Ángel García Vega (El País)

Boeing lleva un año alzando el vuelo un año estrellándose. El problema cuando una aerolínea fracasa es que, por lo general, el coste es de vidas humanas. En enero, a un panel de una puerta le faltaban cuatro pernos claves y se desprendieron de un 737 Max 9 de Alaska Airlines. Afortunadamente, porque había poco pasaje e iba sujeto a los asientos, no se consumó la tragedia. La fabricación casi se paró (la Administración Federal de Aviación ha

limitado a 38 la producción de estas aeronaves) y el anterior consejero delegado (que había sido contratado para despedir a parte de los 300.000 trabajadores) dimitió en marzo con un cheque de US\$34 millones que se llevó a casa. Pero Alaska trajo a la memoria los accidentes en 2018 del 737 Max que se estrelló contra el mar de Java (189 muertos) y poco después, durante marzo de 2019, fallecieron 157 personas en el vuelo de Ethiopian Airlines, también a bordo de un 737-800.

Ahora, todo el mundo lo sabe: 179 seres humanos se han perdido al estrellarse -sin extender el tren de aterrizaje- un modelo Jeju Air contra un muro de cuatro metros de altura de hormigón (varios funcionarios advierten, y es una gran discusión, que debería haberse fabricado con un material más ligero pues la aeronave (7C2216 con destino Muan) podría aterrizar sin flaps ni trenes

en Corea del Sur. En el peor año de la historia de la compañía, ha perdido (las vidas humanas son irrecuperables) un 27% en Bolsa. Acorde con la firma de análisis del sector Cirium, el 15% de la flota mundial de pasajeros (4400 aviones) corresponden a este modelo.

Pero Boeing parece que tiene serios problemas al volarlos. "El avión que se estrelló fue entregado a Ryanair en 2009 y estaba arrendado [una práctica común debido al elevado precio de los aparatos] a Jeju Air desde 2017", recuerda Álvaro Romero, analista de renta variable de Singular Bank. Tras el fracaso de cinco consejeros delegados consecutivos, el nuevo, Kelly Ortberg, llegaba con la intención de reflotar una empresa que es un símbolo de la industria estadounidense. Tuvo que enfrentarse a una huelga de los trabajadores, que se saldó con una subida de los salarios del 38%

en cinco años y una de las mayores ampliaciones de capital de la historia (US\$24.300 millones), solo superada por AIG durante la crisis mundial. Los títulos cayeron un 4% al conocerse el accidente asiático pese a llevar un rebote del 24% desde que tocara mínimos en 138 dólares antes de la ampliación y solventar la huelga. Incluso corrían los rumores

En el peor año de su historia, Boeing perdió más de 25% de su valor en la Bolsa

de vender su división aeroespacial. Elon Musk anda cerca. Y el parque jamás perdona: "Mientras no supere los 180 dólares su perfil continúa siendo débil y poco atractivo", sintetiza Javier Molina, analista sénior de eToro. El título cerró, según Analistas Financieros Internacionales (AFI), en 177 dólares durante el ejercicio de 2024.

Próxima generación

Y de súbito, la noche. Adiós a la confianza, a una nueva imagen o, incluso, a volver a ser el icono que fue. La presión sobre Ortberg resulta inmensa. "El nuevo CEO había dirigido anteriormente Rockwell Collins, que fue el creador del piloto automático MCAS en los aviones Boeing 737 Max, implicado en la inmovilización de estas aeronaves en marzo de 2019 y diciembre de 2020, y, nuevamente, en 2024, después de que 346 personas murieran en accidentes similares", recuerda Jeffrey Sonnenfeld, decano asociado sénior de Estudios de Liderazgo en la Escuela de Administración de Yale. Los cinco consejeros anteriores han sido un fracaso. Un tiempo de 20 años. El 737-800 es uno de los modelos de "próxima generación" de la serie 737 más vendida de Boeing. Más de 180 líneas aéreas del mundo lo utilizan y tiene una capacidad máxima de 189 pasajeros. El 800 fue reemplazado por el 737 Max, que tiene, entre otras mejoras, motores más grandes. Esto solo es ingeniería, la contabilidad real son las personas.

"Kelly es un líder experimentado que goza de un gran prestigio en la industria aeroespacial y que se ha ganado una merecida reputación por formar equipos sólidos y dirigir empresas de ingeniería y fabricación complejas", indica Boeing a través de una nota. Queda aferrarse al optimismo, a pesar de atrave-

ser el peor año de su existencia. "Nos centramos en fomentar una cultura de seguridad basada en la transparencia, la responsabilidad y en que cada persona se sienta segura y con la capacidad para hablar cuando tenga una inquietud sobre seguridad o calidad", avanza. Precisamente esa falta de diálogo ha sido una queja continua de los trabajadores de la planta de Renton (Washington). Solo así se explica que, al parecer, los famosos pernos que sujetaban las puertas de Alaska Airlines apenas pudieron aguantar una presión de vuelo estándar.

La vuelta al trabajo de los empleados de Boeing había traído frases de esperanza a los informes de los bancos de inversión. Antes del accidente, Bank of América (que ha actuado junto con Citigroup y JP Morgan de colocadores de la ampliación) calculaba que cada trabajador generaba unos US\$400.000 por unidad y el 737 empezaba a moverse aunque solo lo encargarse, por ahora, un cliente. Al tiempo, avisa, Jeffrey Sonnenfeld, quema efectivo tendrá que usar US\$4000 millones durante el cuarto trimestre, lo que llevará sus salidas de contante a unos US\$14.000 millones anuales. "El fabricante seguirá quemando cash durante la primera mitad del año próximo mientras reinicia sus fábricas", alerta el docente. Y este mes, los accionistas de la antigua filial Spirit AeroSystem votarán sobre integrarse en Boeing, lo que ayudará en la rendición de cuentas y a mejorar los problemas con el fuselaje.

Había esperanza en el aire económico. Recuperar una cultura corporativa a la deriva (algo que según algunos expertos puede llevar entre tres y cinco años) e incluso diseñar un nuevo avión. Confían en que sus números se disuelvan dentro de un sector que crece. El tráfico aéreo -acorde con la Asociación Internacional de Transporte (IATA)- alcanzará 5200 millones de pasajeros en aproximadamente 40 millones de vuelos en los próximos, doce meses. Cifra récord. Y serán billetes más caros. Cuando sucede un accidente aéreo también fluye la sensación de que, poco a poco, la memoria lo desvanecerá. Aunque tras la tragedia, Jeju Air ha registrado 68.000 cancelaciones. Boeing se ahoga -zanja Sonnenfeld- en un mar de trágicos fiascos de seguridad, fallos de rendimiento y terribles escándalos públicos.

Aterrizaje suave

El mundo de la aviación está superpoblado de jerga. Como si les guiasen los vientos de cola de las finanzas.

Uno de esos términos que todo experto conoce es *flare*. Es la maniobra que efectúa cualquier piloto para que el aterrizaje (uno de los momentos más críticos) resulte suave. Quizá por la situación de Boeing. Quizá por méritos propios. Airbus no ha tenido ningún problema mecánico durante 2024. Solo largos retrasos en la cadena de suministros, cabina y motores. Al igual que Boeing. Aunque, conforme a Alvaro Romero, experto de renta variable de Singular Bank, logró cumplir con las entregas de aviones previstas y ha "provocado un rebote del 25% en la acción" que se encontraba castigada por las recientes caídas del sector industrial europeo. ● **El País**.

The Economist

Utopía high-tech.

Qué harán los humanos cuando la tecnología les resuelva todo

ESCENARIO
Proyecciones

El deporte, los juegos y el arte ocuparán un papel cada vez más relevante en un mundo en el que la IA se ocupará de más tareas

En la novela *Ciudad permutación*, del escritor de ciencia ficción Greg Egan, el protagonista, llamado Peer, ha alcanzado la inmortalidad dentro de una realidad virtual sobre la que tiene un control absoluto, pero de pronto descubre que se aburre terriblemente, así que se reconfigura a sí mismo para tener nuevas pasiones y deseos: hoy se pone a explorar los límites de la matemática avanzada, mañana está componiendo una ópera. "Alguna vez le interesó la vida después de la muerte. Ya no. Ahora prefería pensar en las patas de la mesa." Pero la inconstancia y volubilidad de Peer apuntan a un tema más profundo: cuando la tecnología haya resuelto todos los mayores problemas de la humanidad, ¿qué quedará por hacer?

Esa es la pregunta que analiza en su nueva publicación Nick Bostrom, filósofo de la Universidad de Oxford, cuyo libro anterior planteaba que la humanidad enfrenta una posibilidad del 6 de ser borrada del planeta en los próximos 100 años, tal vez como consecuencia de una evolución peligrosa de la inteligencia artificial (IA). En el más reciente libro de Bostrom, *Deep Utopia*, propone un desenlace diferente: ¿qué pasaría si todo sale extraordinariamente bien con la inteligencia artificial? En uno de los escenarios planteados por Bostrom, la tecnología avanza hasta el punto de poder realizar todo el trabajo que tiene valor económico con un costo cercano a cero. En un escenario aún más extremo, hasta las tareas que pensaríamos reservadas a los humanos, como la crianza de los hijos, incluso es realizada mejor por la IA. Tal vez suene más a distopía que a utopía, pero Bostrom afirma lo contrario. Comencemos con el primer escenario, que Bostrom denomina como utopía "post-escasez". En un mundo como ese, la necesidad de trabajo se reduciría. En su ensayo de hace casi un siglo, *Las posibilidades económicas de nuestros nietos*, John Maynard Keynes predecía que en 100 años más sus ricos descendientes solo tendrían que trabajar 15 horas a la semana. No ha sido tan así, pero el tiempo de trabajo ha disminuido considerablemente. En el mundo rico, el promedio de horas de trabajo semanales ha disminuido de más de 60 a fines del siglo XIX a menos de 40 en la actualidad. El norteamericano promedio dedica un tercio de sus horas de vigilia al esparcimiento y el deporte. Y en el futuro es posible que quieran dedicar su tiempo a cosas que van más allá de la concepción actual que tenemos de la humanidad. Como dice Bostrom, cuando contarnos con una



La partida entre Kasparov y Deep Blue fue un hito en el avance de la IA



Sin techo

Según un informe de IDC, se espera que el gasto empresarial en soluciones de inteligencia artificial alcance los US\$423.000 millones para 2027.

tecnología poderosa, "nuestro espacio de experiencias posibles se expande mucho más allá de aquellas a las que podemos acceder con nuestros cerebros actuales no optimizados."

Sin embargo, la etiqueta de utopía "post-escasez" de Bostrom puede ser un poco engañosa: la explosión económica derivada de la superinteligencia seguiría estando limitada por los recursos físicos, sobre todo, el de la tierra. Aunque la exploración espacial puede multiplicar el espacio disponible para seguir construyendo, tampoco lo hará infinito. También hay escenarios intermedios donde los humanos desarrollan nuevas y potentes formas de inteligencia, pero sin llegar a construcciones en el espacio. Esos pueden ser mundos de una riqueza fabulosa, pero gran parte de ella podría ser absorbida por el costo de la vivienda, como ocurre hoy en día en los países ricos.

También es probable que sigan existiendo los "bienes posicionales", que mejoran el estatus de sus propietarios y que son escasos por naturaleza. Por más que la inteligencia artificial llegue a superarlos en arte, intelecto, música y deportes, los humanos probablemente seguirán valorando el hecho de superar a sus semejantes,

por ejemplo, consiguiendo entradas para los eventos deportivos o sociales más requeridos. En *Los límites sociales al crecimiento*, de 1977, el economista Fred Hirsch plantea que a medida que aumenta la riqueza, también aumenta el deseo humano de acceder a bienes posicionales. El tiempo dedicado a competir aumenta, el precio de dichos bienes aumenta, y por tanto también aumenta la participación de esos bienes en el PBI. En una utopía de inteligencia artificial, ese patrón no se modificaría.

Bostrom señala que algunos tipos de competencia responden a una descoordinación: si todos aceptan dejar de competir, tendrían tiempo para otras cosas mejores, y eso podría potenciar aún más el crecimiento. Sin embargo, algunos tipos de competencia, como el deporte, tienen un valor intrínseco y vale la pena preservarlos. (Y es posible que los humanos tampoco tengan nada mejor que hacer.) Desde 1997, cuando la computadora Deep Blue de IBM derrotó por primera vez al entonces campeón mundial Garry Kasparov, el interés en el ajedrez ha ido en aumento. Y ha surgido toda una industria en torno a los deportes electrónicos, donde las computadoras pueden derrotar fácilmente a los humanos. Se cree que durante la próxima década los ingresos de ese sector crecerán a una tasa anual del 20%, hasta alcanzar casi US\$11.000 millones en 2032. De hecho, hay varios grupos sociales de la actualidad que nos dan una idea de cómo emplearán su tiempo los humanos del futuro: los aristócratas y los bohemios disfrutaban del arte, los mas monásticos viven dentro de sí mismos, los deportistas dedican su vida al deporte, y los jubilados incurrieron en todas estas actividades a la vez.

Esta dinámica parece revelar la "paradoja del progreso". Aunque la mayoría de nosotros quiere un mundo mejor, si la tecnología se vuelve demasiado avanzada, los humanos podríamos perder nuestro propósito de vida. Bostrom sostiene que la mayoría de la gente seguiría disfrutando de actividades que tienen un valor intrínseco, como comer bien o salir a pasear. Y esos habitantes del mundo utópico podrían sentir que la vida se ha vuelto demasiado fácil y decidir desafiar a sí mismos, tal vez colonizando un nuevo planeta para planear una nueva civilización desde cero. Sin embargo, en algún momento hasta esas aventuras podrían dejar de parecernos valiosas. Como le ocurre a Peer en *Ciudad Permutación*, hay que ver durante cuánto tiempo serían felices los humanos saltando de un interés a otro.

Jubilación anticipada
¿Y tareas como la crianza de los hijos no seguirán siendo el refugio de los humanos? Bostrom no está

tan seguro. Sostiene que más allá del mundo "post-escasez" hay un mundo "post-instrumental", en el que la inteligencia artificial también se volvería "sobrehumana" en el cuidado infantil. El propio Keynes escribió: "No hay ningún país ni ningún pueblo, creo yo, que pueda mirar hacia la era del ocio y la abundancia sin temer. Porque durante mucho tiempo nos habituaron a esforzarnos y no a disfrutar. A juzgar por el comportamiento y los logros de la clase rica hoy en cualquier parte del mundo, el panorama es muy deprimente!" El saber popular lo expresa en menos palabras: "El ocio es la madre de todos los vicios..."

Esta dinámica parece revelar la "paradoja del progreso". Aunque la mayoría de nosotros quiere un mundo mejor, si la tecnología se vuelve demasiado avanzada, los humanos podríamos perder nuestro propósito de vida. Bostrom sostiene que la mayoría de la gente seguiría disfrutando de actividades que tienen un valor intrínseco, como comer bien o salir a pasear. Y esos habitantes del mundo utópico podrían sentir que la vida se ha vuelto demasiado fácil y decidir desafiar a sí mismos, tal vez colonizando un nuevo planeta para planear una nueva civilización desde cero. Sin embargo, en algún momento hasta esas aventuras podrían dejar de parecernos valiosas. Como le ocurre a Peer en *Ciudad Permutación*, hay que ver durante cuánto tiempo serían felices los humanos saltando de un interés a otro.

Durante mucho tiempo, los economistas creyeron que los humanos tienen "deseos y anhelos ilimitados", o sea que las cosas tienen infinitas variaciones potenciales que a la gente le gustaría consumir. Con la llegada de una utopía de inteligencia artificial, esa afirmación será a puesta a prueba. Y es mucho lo que depende de su resultado. ●

© The Economist

Traducción de Jaime Arrambide

MANAGEMENT

Oportunidades de inversión.

Los nuevos Cedear que llegan al mercado local

APUESTA

Tendencias

Se habilitaron 13 instrumentos que permiten a los ahorristas ampliar su acceso a activos internacionales y diversificar sus carteras

Tomás Alejandro Giancola

PARA LA NACION

En un paso significativo para el mercado de capitales, la semana pasada se anunció la incorporación de 13 nuevos Cedear (certificados de depósito argentinos) de ETF (exchange-traded funds) en el mercado local. Se trata de una propuesta que busca acercar a los inversores argentinos a las grandes tendencias globales. Estos títulos, que permiten invertir en activos internacionales desde el país en pesos y sin necesidad de abrir una cuenta en el exterior, representan una oportunidad para diversificar carteras y explorar alternativas de inversión.

La nueva oferta abarca una diversidad de sectores y regiones. Desde el mercado europeo, representado por el ETF IEUR, hasta el pujante sector de biotecnología en el Nasdaq, con el ETF IBB, los inversores pueden elegir entre una amplia gama de opciones. También se destacan el ETF VEA, que incluye

mercados desarrollados fuera de Estados Unidos, como Europa y Asia Pacífico, y el XLK, para acercar al inversor una alternativa diversificada del sector de innovación tecnológica. Otros Cedear, como el XLV, enfocado en salud, y el XLRE, relacionado con bienes raíces, reflejan sectores estratégicos que moldean la economía global.

Desde el área de Research de IOL Inversiones destacan que "invertir en estos instrumentos ofrece una forma sencilla y accesible de ingresar al mercado de valores internacional, lo cual es muy positivo ya que brinda acceso a alternativas que, antes de estos instrumentos, no eran de fácil acceso desde la Bolsa local".

También se destacan el ETF VEA, que incluye mercados desarrollados fuera de Estados Unidos, como Europa y Asia Pacífico, y el XLK, para acercar al inversor una alternativa diversificada del sector de innovación tecnológica. Otros Cedear, como el XLV, enfocado en salud, y el XLRE, relacionado con bienes raíces, reflejan sectores estratégicos que moldean la economía global.

Para los inversores argentinos, los Cedear representan una solución accesible y eficiente. Su oferta en el mercado local elimina barreras que tradicionalmente separan a los pequeños y medianos ahorristas de los mercados internacionales. Además, su estructura facilita la inversión al estar respaldada por ratios claros, como 11:1 para el iSha-



Invertir en Cedear es una posibilidad si se busca dolarizar la cartera

SHUTTERSTOCK

res Core MSCI Europe ETF (IEUR) o los 27:1 del iShares Nasdaq Biotechnology ETF (IBB), lo que permite acceder a estos activos globales con una fracción del valor de una acción en el extranjero.

Esta es la lista completa de los nuevos Cedear: **IEUR:** exposición al mercado europeo, con acciones de empresas de mercados desarrollados en la región. **IBB:** acceso al sector biotecnológico del Nasdaq, invirtiendo al menos 80% en acciones y hasta 20% en derivados y efectivo.

VEA: replica mercados desarrollados fuera de EE.UU., incluyendo Europa, Canadá y Asia Pacífico. **IVV:** acciones de gran capitalización en EE.UU., con enfoque en valor, invirtiendo 80% en acciones y 20% en derivados.

IVW: centrado en acciones de gran capitalización con características de crecimiento en EE.UU., con una distribución 80/20 entre acciones y derivados. **XLK:** fondo que agrupa acciones del sector de servicios de comuni-

cación, con al menos 95% invertido en acciones del rubro.

XLRE: enfocado en el sector de bienes raíces, con 95% de los activos invertidos en acciones del sector.

XLV: agrupa acciones del sector de consumo discrecional, con un mínimo de 95% invertido en estas.

XLB: inversión en el sector de materiales, como químicos, metales, minería, papel y construcción.

XLI: compuesto por acciones del sector industrial, abarcando aeroespacial, defensa y transporte.

XLK: enfocado en el sector tecnológico, con exposición a empresas líderes en innovación y tecnología.

XLV: sector salud, incluyendo farmacéuticas, biotecnología, proveedores y servicios médicos.

XLP: representa acciones de consumo básico, como alimentos y productos esenciales.

Herramienta accesible

Los cedears, al representar activos extranjeros y operar bajo las reglas del mercado local, se destacan como una herramienta accesible y flexible, permitiendo diversificar

carteras de manera sencilla y directa, sin necesidad de abrir cuentas en el exterior. El inversor puede adquirir tanto en pesos como en dólares, y su cotización, además de la fluctuación del valor de las acciones, también sigue a la cotización de los tipos de cambio financieros.

Antes del lanzamiento de los nuevos Cedear de ETF, el mercado argentino ya contaba con una oferta de estos instrumentos, destacándose algunos de los más populares entre los inversores locales. Entre ellos, el XLE, enfocado en el sector energético; el XLF, que representa acciones del sector financiero; el SPY, que replica el índice S&P 500; el DIA, vinculado al índice Dow Jones; el QQQ, que sigue el Nasdaq 100; el EEM, con exposición a mercados emergentes, y el EWZ, que refleja el mercado brasileño.

Esta oferta inicial brindó a los inversores la posibilidad de diversificar sus carteras con acceso a sectores clave de la economía global y a mercados específicos, estableciendo la base para un crecimiento sostenido de este segmento en el país. ●

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto **Martina Rúa**

Del dónde al cómo, el nuevo desafío del trabajo híbrido

Los manuales del nuevo trabajo se siguen escribiendo, borrando y reescribiendo. La puja entre visiones contrarias sigue y —dependiendo de la compañía, industria y liderazgo— se despliegan estrategias de lo más antagonistas. En este sentido, se acaban de publicar las predicciones de Sloan, la escuela de negocios del MIT, en lo que refiere a cómo seguirá mutando el trabajo híbrido en 2025.

En primer lugar, veremos cómo la conversación cambia de "los días que se va a la oficina" a "las horas centrales de colaboración" y el "tiempo de concentración". Los equipos necesitan tener un tiempo regular para todos para estar alcanzables para la colaboración, pero también tienen que poder lograr concentración profunda, que solo se logra con tiempo propio sin interrupciones. Por ejemplo, equipos que están distribuidos en diferentes zonas horarias están acordando horarios de "base de operaciones" (intentando ser justos con todos) y estableciendo horas centrales durante las cuales se espera que

todos estén disponibles para las reuniones y la colaboración. A la vez, crece el desafío de tener tiempo para concentrarse, ya que a medida que la automatización avanza, el trabajo de oficina se ha vuelto más complejo, interdisciplinario y con más reuniones y muchas empresas reconocen que la falta de tiempo de concentración durante la jornada laboral es un problema real. El autor y profesor de la Universidad de Georgetown Cal Newport lo llama el "trabajo profundo" que impulsa resultados de mayor calidad.

Una segunda tendencia es que se empiezan a abandonar las estrategias híbridas comunes para todos, hacia modelos más compartimentados por roles y necesidades específicas de cada equipo. Las personas esperan más el diseño de días o semanas específicas de anclaje que promuevan la colaboración que días fijos obligatorios que muchas veces terminan en llamados de Zoom. Es verdad que las decisiones de diferentes políticas según el grupo de empleados a veces se tildan

de injustas, pero existen variaciones en compensación, beneficios, apoyo por naturaleza del rol que van permeando.

Una tercera, y para nada obvia, es que las organizaciones más flexibles serán las más innovadoras en materia de inteligencia artificial generativa. Ambas, la flexibilidad y el uso de IA, representan cambios radicales en la forma de operar de las personas y están impulsadas por los avances tecnológicos, pero requieren intención e inversión para una implementación exitosa. La falta de inversión en capacitación de los empleados en herramientas de IA generativa y la capacitación de los gerentes en el trabajo híbrido son sorprendentemente similares. Quienes estén dispuestos a invertir en experimentación, administrar a las personas en función del desempeño tienen más probabilidades de hacer lo mismo cuando se trata de abordar la adopción de IA. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: New way, Jafunk

GENTE QUE HACE



ADN EMPRENDEDOR
Alejo Pérez Zarlenga
(Williamsburg, Ribs al Río)

Manual de supervivencia
Los desafíos de ser un empresario gastronómico en la Argentina

Texto Alfredo Sainz

Como pocos empresarios, los gastronómicos saben que su negocio es uno de los más sensibles a la coyuntura económica. Hace menos de un año, los restaurantes argentinos estaban explotados de turistas extranjeros y hoy se volvieron casi prohibitivos para los bolsillos brasileños o uruguayos. En tiempos de crisis, comer afuera es el primer gasto que se recorta, pero también es uno de los rubros que más se beneficia cuando la situación económica mejora. Como si todo esto fuera poco, las modas pegan muy fuertes en la gastronomía lo que explica que de un día para el otro en toda Buenos Aires se haya llenado de hamburgueserías, cervecerías artesanales y ahora locales de café de especialidad.

Con apenas 36 años y más de una década de experiencia en el rubro, liderando proyectos como Hollywood Dog's, Williamsburg y Ribs al Río Alejo Pérez Zarlenga ya pasó por todas las alzas y bajadas que implica la gastronomía en la Argentina y cuenta algunas de las claves para emprender en este mercado.

1 Elegir el momento justo
El debut de Pérez Zarlenga como empresario gastronómico se produjo hace trece años. Con apenas 23 años, Pérez Zarlenga se convirtió en el primero en traer un *food truck* a la Argentina, con su proyecto de Hollywood Dog's, que buscaba imponer la idea de una panchería ambulante, pero que terminó cerrando al poco tiempo. A

la distancia, la lectura que hace de esa experiencia fallida es que a la hora de invertir el *timing* es clave. "Nos adelantamos a la idea de los *food trucks* que después explotó. Cuando nos lanzamos, el mercado no estaba preparado no solo porque la gente no conocía el concepto, sino también por los proveedores. Me acuerdo lo que nos costó conseguir la carrocería del camión para montar el *food truck*", reconoce. El emprendedor igualmente destaca que tan complicado como quedar en posición adelantada, es sumarse a una tendencia que ya está lanzada porque va ser muy difícil diferenciarse y se corre siempre el riesgo de subirse tarde a la ola.

2 No dejar nunca de innovar
De los parrillitos a las cachas de paddle, pasando por los videoclubes y las cervecerías, si hay algo que se repite en la Argentina son las modas de negocios, en especial en el rubro gastronómico. Frente a esta amenaza de "pandemia" de negocios similares, Pérez Zarlenga asegura que la única vacuna es no quedarse quieto. "Creo que una de las claves de Williamsburg es que nunca dejamos de innovar y de buscar propuestas disruptivas, algo que es clave en la Argentina, donde cuando un negocio funciona rápidamente se llena de competidores que buscan replicar su modelo de éxito, lo que tiene como consecuencia que el mercado se satura muy rápido", destaca. La búsqueda de la innovación y de

MINIBIO
Formación
Estudió periodismo en la UADE, aunque nunca llegó a ejercer en forma profesional.
Primeros pasos
Su primer contacto con el mundo gastronómico lo tuvo cuando trabajaba en el área comercial de la cuponera Pez Urbano.
Gastronomía
Su debut como emprendedor fue en 2012 con Hollywood Dog's, el primer *food truck* del país.
Actualidad
Hoy está al frente de la cadena de hamburgueserías Williamsburg y el restaurante de ahumados Ribs al Río.
hacer algo distinto a lo que había en el mercado también está en el centro de Ribs al Río, su proyecto más nuevo, que abrió sus puertas en agosto de 2020 y hoy cuenta con otras cuatro sucursales y planea sumar entre cuatro y cinco locales más en 2025. "El

ahumado consiste en una cocción lenta a baja temperatura con fuego indirecto, lo que da como resultado una carne tierna y jugosa. La idea la trajimos de Texas donde este tipo de propuesta de platos ahumados funciona muy bien", destaca.

3 Apostar a lugares nuevos
Cuando Pérez Zarlenga empezó a madurar el proyecto de Ribs al Río inició la búsqueda de una ubicación. No era fácil ya que la propuesta de cocina con platos que eran ahumados durante muchas horas exigía un lugar más alejado para no molestar a los vecinos. En esta búsqueda, surgió la posibilidad de la Costanera Norte, que hace cinco años, cuando se inició el proyecto, no parecía como el lugar más atractivo de la ciudad. "En ese momento toda esa zona estaba bastante olvidada. Muchos de los locales que había eran lugares viejos que, en algunos casos, estaban perdiendo la concesión, como fue el caso de Los Plátanos o el de Siga la Vaca. En ese contexto de pandemia entramos nosotros, y teníamos que traccionar gente. Tuvimos suerte porque como recién estábamos saliendo de la pandemia, nuestra propuesta al aire libre funcionó muy bien".

4 Siempre bueno, siempre igual
Pérez Zarlenga reconoce que la industria gastronómica está llena de paracaídas, que no conocen mucho del negocio y se lanzan a incursionar apostando todo a pegar un batacazo. La contracara de esto es que hay poco empresarios proyectando su negocio en el largo plazo, lo que demanda un trabajo constante para mantener la calidad. "Williamsburg cumplió diez años y con Ribs al Río ya llevamos cinco. Creo que una de los secretos es que siempre trabajamos mirando a largo plazo, para lo cual es clave la estandarización del producto. Uno de los mayores errores de los negocios gastronómicos es que no se cumple con la regla de siempre, siempre igual, especialmente cuando las propuestas más exitosas empiezan a otorgar franquicias", explicó.

5 Avanzar en una integración
Pérez Zarlenga está convencido que el potencial de la marca Ribs al Río va más allá del negocio gastronómico tradicional y explica que uno de sus objetivos es "evangelizar" al consumidor argentino sobre la movida de los ahumados. "Este vamos a arrancar con un formato de retail. Básicamente vamos a comenzar a vender algunos cortes envasados al vacío para consumir en el hogar. Son productos que ya vienen ahumados durante más de ocho horas y que pueden ser regenerados vía un baño maría o un golpe en la parrilla. Primero vamos a comenzar vendiendo en nuestro e-commerce pero el objetivo es llegar a los supermercados. La idea es fortalecer la marca Ribs al Río y ser la voz autorizada en el consumo de ahumados en la Argentina", asegura el emprendedor. ●

CHECK IN CHECK OUT

Los pases & ascensos



Pablo Landaburu
DIRECTOR GENERAL DE MC&T HENNESSY SOUTH LAC

Ingresó en la compañía en 2001 y a lo largo de más de dos décadas, ha ocupado diversos roles clave, incluyendo la dirección de Ventas y Logística desde 2012.



Guillermo Gaillour
DIRECTOR DE SERVICIOS DESCANIA ARGENTINA

Se desempeñó en Scania hasta el momento como gerente de la Región Pampeana, liderando operaciones en Mar del Plata, Bahía Blanca, Trenque Lauquen y Olavarría.



Joerne Castañeda
CFO DE SIEMENS SUDAMÉRICA

Es alemana y cuenta con una trayectoria profesional de más de 24 años en el sector tecnológico e industrial, con pasos por PwC e IBM antes de incorporarse en Siemens en 2015.



Sergio Ferrari
DIRECTOR DE POWER SYSTEMS PARA ARGENTINA, PARAGUAY Y URUGUAY EN SCHNEIDER ELECTRIC

Cuenta con más de 27 años de experiencia en el sector industrial de gestión de energía eléctrica, software y automatización.



Ailén Álvarez
SALES MANAGER DE RETAIL MEDIA DE ADMSMÓVIL ARGENTINA

En su nuevo rol, será responsable de fortalecer la presencia de Adsmovil en el ecosistema de Retail Media en Argentina, impulsando alianzas estratégicas y el desarrollo de soluciones.

NOTA DE TAPA

Plan 4x4. La estrategia del presidente de YPF para cuadruplicar el valor de la compañía en cuatro años

En una entrevista exclusiva con LA NACION, Horacio Marín hace un balance de su primer año de gestión, describe los próximos pasos y asegura que "si facturás US\$20.000 millones no podés vender medialunas de barrio porque perdés foco y rentabilidad"; el proyecto incluye potenciar Vaca Muerta, gestionar el portafolio de manera distinta, operar más eficientemente y avanzar en GNL; lo que viene en un caso muy disruptivo de gestión donde el extenista se juega su Wimbledon



Texto José Del Río
Fotos Soledad Aznarez

“YPF es la Argentina al palo”. Así define Horacio Marín a la compañía que lidera. Motivos no le faltan. Asegura que los camiones que a diario recorren el país para abastecer a las 1600 estaciones de servicio hacen los mismos kilómetros que se necesitan para ir a la Luna. Es la piedra fundamental del cambio estratégico de la matriz energética argentina y hasta uno de los lugares de mayor conversación a través de sus puntos de venta donde se consume dos tercios del café que se vende en el país. Un dato poco conocido de la transversalidad que supone una compañía que tiene 12.000 empleados y ventas a mercados tan disímiles como Estados Unidos, China y Brasil, solo por citar algunos.

A lo largo de 35 años de experiencia, Marín ocupó posiciones en Operaciones, Desarrollo, Exploración y Estrategia y fue el responsable del desarrollo tanto del subsuelo como de la infraestructura del área Fortín de Piedra en Vaca Muerta que fue realizado en tiempo récord. Es ingeniero químico de la Universidad Nacional de La Plata y obtuvo su "Master of Science" en Ingeniería del Petróleo en la Universidad de Texas en Austin en 1994. Su carrera corporativa tiene hitos anteriores en el mundo deportivo. De hecho, se había destacado con una raqueta de tenis como juvenil y había llegado, incluso, a competir en forma profesional. Al punto que su primer discurso al asumir arrancó así: "Quise siempre jugar Wimbledon, y cuando lo logré, tuve una adrenalina que no la pude explicar. Cuando empecé en la industria energética, siempre soñé con trabajar en YPF. Era mi Wimbledon". En un mano a mano exclusivo con LA NACION hace el balance de su primer año de gestión y anticipa los detalles de la estrategia 4x4 con la que busca cuadruplicar el valor de la compañía en cuatro años.

—¿Qué paralelo hace entre su carrera de tenista y su carrera corporativa?

—Se combinan, porque en definitiva la alta competencia deportiva es un trabajo, tenés objetivos claros, control de gestión, ves los resultados y aprendés. Se aplica muchísimo. Aquí ocurre lo mismo. YPF es una compañía privada. El estado nacional tiene el 51% de las acciones. Tiene mayoría y mi puesto lo define el presidente de la Nación. Acá lo importante es competir y generar valor en el corto, en el mediano y en el largo plazo.

—A lo largo de su historia, la compañía tuvo gestiones muy disímiles y hasta una estatización que todavía tiene su reclamo judicial abierto...

—Yo miro para adelante, para generar valor, que es lo que me pidieron. En diciembre de 2022 la acción estaba a US\$10 —parámetro para el plan—, cuando comencé con la gestión las acciones estaban en US\$15 y a fines de diciembre cerraron en US\$42. Ese es nuestro trabajo, estar enfocados. Ahí es donde juega nuestro plan 4x4 que, siguiendo con el paralelo de los deportes, implica planificar y proyectar qué lugar en el ranking vamos a ocupar. Estamos haciendo un cambio de gestión descomunal.

—¿Qué es lo más importante?

—Lo importante es la rentabilidad y la generación de valor. Lo importante es la extramilla y la motivación.

MINIBÍO

Formación

Es ingeniero químico de la Universidad Nacional de La Plata, máster en Ingeniería en Petróleo de la Universidad de Texas y tiene un programa ejecutivo de la Universidad de Stanford

Carrera

Antes de sumarse a YPF, trabajó durante 35 años en el Grupo Techint, donde ingresó bajo el programa de jóvenes profesionales y desarrolló su carrera en Tecpetrol, la petrolera del grupo

cionales que tenían 100 años y potencial muy bajo que representaba el 1 por ciento del Ebitda. Si facturás US\$20.000 millones no podés vender medijunas del barrio porque perdés foco y rentabilidad. Y no lo digo en desmedro de ningún trabajo sino de revisar las decisiones. Esta decisión de YPF genera un nuevo ecosistema para empresas chicas. Nosotros generamos nuevas compañías porque el costo operativo para sacar petróleo en Vaca Muerta -por ejemplo- está en cinco dólares y en los otros en 25 dólares. Si sos inversor de YPF donde querés que pongamos el foco...

-También hay ventas en gateras en lo que aparece como revisión de participaciones...

-A ver. En YPF Brasil, una empresa de 150 empleados de lubricantes, teníamos el 6% del mercado y no ganábamos ni un millón de dólares por año. Perdíamos foco. Abrimos el orificio de un pozo de un milímetro y ganamos más que en Brasil entonces dijimos... eso es para otro.

-Los cambios culturales suelen ser muy complicados puertas adentro. ¿Cómo es el caso YPF?

-Muchas veces a lo que se llama es a tener que hacer todo. No. Tenés que hacer lo más rentable y lo que sabés hacer. Va a haber otros que van a agarrar aquello en lo que perdés foco. Muchos me dicen lo que hacés es lo que pensábamos que había que hacer. La diferencia entre el diagnóstico y lo que hacemos es enorme. Diagnosticar es no hacer. Acá hay que hacer. Esa es la diferencia. Hay un grupo de vicepresidentes que nos apoya y podemos hacer. Si hay una pared hay que tirarla. Es lo que está haciendo el gobierno nacional.

-Otra de las cuestiones que define el plan es una operación más eficiente en upstream y downstream...

-Porque nosotros competimos en lng (gas natural licuado) con Estados Unidos claramente porque es donde están las reservas. Allá están las reservas para abastecer a todo el mundo. Tenemos que ser igual o más eficientes para ganarles. La roca es mejor.

-¿Cómo piensan lograrlo?

-Ahora hacemos tres proyectos grandes que buscan ganar posiciones en ese terreno. Uno es el Real Time Intelligence Center que lo inauguramos y permite medir 35 millones de datos por día. Vimos que Starlink funcionaba entonces dijimos, vamos a la nube, le damos tecnología, inteligencia artificial y física. El gran cambio es que los ingenieros desde la torre de Buenos Aires ven las 24 horas por día los datos y pueden hacer cambios. Eso genera un aumento de la rentabilidad y un aumento de productividad muy genuino.

-También están implementando cultura japonesa...

-Si eso es gracias a Toyota que está trabajando en un proyecto muy original. Hay 70 personas enfocadas, los contratamos y en el fondo la idea es hacer los pozos como ellos hacen la Hilux. Obviamente estoy simplificando pero me refiero a una cadena de proveedores integrada, programas de productividad bien orientados. También buscamos bajar el ciclo de pozo que tenía 320 días. Eso es que cuatro pozos desde que los empezamos hasta que los ponemos en producción tardamos 320 días. Nosotros los tenemos que dejar en 180 como primer objetivo. Ese avance implica para los inversores bajar el capital de trabajo en US\$1500 millones. Es infernal.

-¿Y el tercer objetivo?

-El tercero es el downstream por-

JUGADOR DE TODA LA CANCHA



YPF participa hoy en 25 compañías y encara una revisión profunda del portafolio de empresas para enfocarse en las que tengan más sentido estratégico



Vaca Muerta es el segundo reservorio más grande de shale gas del mundo y cuarto en shale oil. Tiene el potencial de duplicar la producción de petróleo y gas de la Argentina para 2030



Marín tiene más de 35 años de experiencia en la industria, pero antes de su carrera corporativa compitió en tenis. Asegura que hay un paralelo entre el deporte de alta competencia y la gestión

-El punto uno de la estrategia dice aceleración en lo más rentable: Vaca Muerta pero... ¿Qué es concretamente?

-Vaca Muerta es una roca madre donde se genera el petróleo y tenemos la suerte que puede generar US\$30.000 millones de exportación. Eso es Vaca Muerta y nuestra generación, nosotros lo vamos a sacar adelante, porque si no logramos hacerlo y ponerla en valor, sería un fracaso de la generación actual al que no estamos dispuestos.

-Eso números cambian la matriz de la economía argentina y se habla también de los riesgos de la enfermedad holandesa...

-Va a haber una concentración en inversiones muy grande desde la industria petrolera y de oil and gas con el LNG, que es otro gran cambio de ingresos en la matriz energética. Puede generar un impacto como el que usted dice. Pero para eso está el Estado nacional para hacer las políticas correctas, nosotros para generar valor. Si estamos poniendo más infraestructura para que no haya más Estado "bobo". La infraestructura la tenemos que hacer nosotros los privados. YPF es privada.

-Por ejemplo...

-Por ejemplo, el oleoducto que llamamos VMOS (Vaca Muerta Oleoducto Sur), el cual promete generar ingresos de entre US\$12.000 y 15.000 millones para 2027. Con la participación de muchas empresas. Lo lidera YPF pero también Pluspetrol, Vista, PAE, Pampa y las internacionales Chevron y Shell. Es la obra más grande de infraestructura en el país, de US\$3000 millones. Estará a partir del segundo semestre del 2026 y va a ser de 700.000 barriles.

-¿Qué le cambia al ciudadano de a pie?

-Va a haber una gran inversión en un oleoducto, una gigante inversión en Vaca Muerta en Neuquén pero no solo es Neuquén porque tracciona la industria metalmeccánica, la zona del gran Rosario, las pymes, la provincia de Buenos Aires y lo que va a cambiar a la gente de a pie es que el ingreso de divisas va a ser muy importante para la Argentina. Entonces va a ser una contribución de nuestra industria a la Argentina para no tener más problemas de cepo.

-La estrategia 4 x 4 ya está en marcha...

-El foco y aceleración en lo más rentable como Vaca Muerta es prioridad uno, la dos es gestionar el portafolio. YPF invertía en áreas conven-

que hay que duplicar el margen operativo. Ahora competimos con el mundo y tenemos que ser eficientes. Vamos a lograrlo.

-A nivel nacional se está haciendo un fuerte cambio de políticas macro, ¿Cómo incide esto en su industria?

-Nuestros productos son todos de exportación. Estamos haciendo un cambio en la industria. Estamos aumentando la cantidad de porciones de la torta y eso es todo de exportación. Hay un círculo virtuoso con el gobierno y ayudamos a que se equilibre todo. El gobierno está haciendo un programa económico

excelente. Ordenó el tipo de cambio, la inflación, bajó el riesgo país y el dólar blend prácticamente no tiene efecto. Son muchísimos los avances. Eso combinado con que nosotros sabemos adónde vamos nos da una fortaleza que se vive con lo que llamamos la gran revolución de la gestión. Pasamos de una compañía donde la rentabilidad no era tan clara como foco a una que lo tiene como prioridad.

-¿Qué puede pasar con los precios del combustible?

Para que baje el combustible necesitamos que el precio del petróleo baje pero también es importante

clarificar los precios finales. Por ejemplo, esto de las tasas municipales me da bronca claramente. No corresponden porque no hay un servicio como contraprestación. Es un impuesto, más que una tasa municipal.

-La última... ¿Cuál es el límite para el negocio?

-El mismo que en el deporte. El límite es no creer que llegaste. Nunca. Tenemos estándares que cambiamos cada tres meses. Por lo tanto, nunca llegamos. Por eso Djokovic se mantuvo tantos años. Todos los años tenés que ser mejor que el anterior. Es la única fórmula. ■

NEGOCIOS CON EL MUNDO



Nueva York combina un gran potencial para emprender con costos muy altos

SHUTTERSTOCK

Destino Nueva York. El desafío de emprender en la Gran Manzana

POTENCIAL

Desarrollo comercial

Es una ciudad icónica en el mundo y también una de las más caras; concentra cerca del 10% de los argentinos que viven en Estados Unidos

Gabriela Origlia
PARA LA NACION

En el reciente ranking de World's Best Cities, se posiciona como la única de Estados Unidos y de todo el continente americano entre las cinco más destacadas del mundo. Es diversa y globalmente influyente. El 10% de los argentinos radicados en Estados Unidos vive allí -alrededor de 29.000, según el Pew Research Center-. Y los consultados por LA NACION repiten que hay "oportunidades", a la vez que advierten que es una ciudad donde radicarse es costoso, y también emprender. Si hay una ciudad en el mundo con la que muchos fantasean, esa es Nueva York.

Los costos varían, por supuesto, entre los cinco distritos de Nueva York. El más caro es Manhattan, seguido de Brooklyn y Queens y, después vienen el Bronx y Staten Island. Este año, el salario mínimo por hora es de US\$16 en la ciudad de Nueva York, Long Island y Westchester, y de US\$15 en el resto del estado. Los consultados por LA NACION aseguraron que con menos

de US\$3000 mensuales es complicado vivir.

De acuerdo con el último informe disponible de Tax Foundation, del 2022, el de Nueva York es el Estado en el que se pagan más impuestos -15,9%- , lo que implica US\$12.083 por año por persona. El podio se completa con Connecticut (15,4%) y Hawái (14,1%).

Hay una tasa progresiva de impuestos sobre la renta que aumenta con los ingresos y varía según el estado civil al momento de presentar la declaración. Sus alícuotas oscilan entre 4% y 10,9%. La carga sobre las ventas es de 4%, más la tasa local de donde se hace la operación (la más alta es 8,875%) y sobre la renta corporativa es de entre 6,5% y 8,85% para las corporaciones. Si la empresa tiene empleados, paga seguro de desempleo (entre 2,1% y el 9,9% del salario; para los nuevos empleadores, la tasa es de 4,1%), seguro de salud (prima mensual base ronda los US\$175) y seguro para lesiones o enfermedades laborales.

Jorge Aguirre padre fue un emprendedor argentino pionero en Nueva York. En 1985 puso los primeros carros de venta de garrapiñada. Su hijo, también Jorge Aguirre, vendió ese negocio hace dos años y tiene otros, de diferentes rubros. "Es un lugar fantástico para emprender, hay que tener sueños y ganas de progresar. Están dadas todas las condiciones -dice-. Facilitan las cosas para crear un negocio desde cero; se puede empezar así".

En julio de 2007 Bianca Vidal decidió abrir un grupo de Facebook para promocionar bandas y grupos

musicales. "Empezaron a pedir más cosas, arrancamos con un asado anual donde éramos 30 y ahora somos 500 y en Argentinos en Nueva York promocionamos lo que tiene que ver con el país", comenta. En el grupo de WhatsApp responden preguntas sobre cómo es alquilar, conseguir un trabajo o hacer determinados trámites.

Vidal, nacida en Estados Unidos, pero hija de mendocinos, apunta que muchos llegan sin información, sin datos, a un lugar que es muy costoso. Añade que en los últimos tiempos es más complicado conseguir trabajo, ya que "en los últimos dos años llegaron muchos inmigrantes y se hace más difícil que antes".

En 2001 Carlos Barros llegó a Miami y empezó lavando platos. Como no le gustó pidió que le enseñaran a cocinar; se entrenó con el chef del lugar, se capacitó y con él se trasladó a Nueva York. En 2008, como socios, abrieron un primer restaurante y hoy tiene tres en Manhattan, La Pulperia, Palermo y La Faena Social. No duda en asegurar que por la normativa del Estado, es muy caro poner locales. "No solo se requiere la inversión en instalaciones y los permisos, sino que se exigen tres tipos de seguros, licencia de alcohol".

Para un espacio gastronómico "chico", calcula una base de US\$150.000, y uno mediano, en Manhattan, US\$500.000. Coinciden con esa estimación Cristian Herrera, de Merlo, dueño de Raíces Argentinas Steakhouse en Brooklyn y Mario Vivas, que ahora tiene tres locales de Criollas, empanadas. Herrera también empezó su vi-

Nueva York es el estado de EE.UU. en el que se pagan más impuestos

De los cinco distritos de la ciudad, Manhattan es el más caro para vivir

La gastronomía ofrece muchas posibilidades, pero la competencia es muy grande

da en Estados Unidos en Miami, en 1999. En 2010 ya estaba trabajando en Nueva York en Café Argentino, donde conoció a una cliente "rosarina-peruana", Valeria, quien hoy es su esposa. Fue ella quien lo persuadió de tener un local propio, lo compraron en 2013 y en el 2022 perdieron todo por un incendio. "Estábamos en Perú de vacaciones -detalla-. Fue un desastre; dije 'nunca más' pero al final en 2023 abrí Raíces Argentinas".

"Es complicado, hay que tener buen crédito, contar con asesoramiento para hacer los varios permisos que se necesitan y que pueden llevar hasta seis meses", dice. Y sostiene que por el tiempo y los fondos que hacen falta también se ven muchas aperturas y muchos cierres.

Explica que, por supuesto, se puede comprar un restaurante armado con lo que el monto inicial ronda los US\$250.000 para Brooklyn, pero advierte que una vez adquirido el nuevo titular es el que debe sacar los permisos y poner todo a su nombre. "Hay que tener todo en regla -puntualiza Campos-. La ciudad controla mucho y los diferentes ítems que no estén en orden van restando puntos. Las multas son altas y los impuestos altísimos. El inmobiliario, claro, depende del barrio pero por ejemplo en un local que paga un alquiler de US\$ 24.000 ronda los US\$3000".

El valor de la experiencia Sandro Ismael Ovejero llegó en 2002, después de vender -en plena crisis argentina del 2001- una carnicería que



Cristian Herrera y Valeria, dueños de Raices Argentinas



Jorge Aguirre, muy chico, ayudando a su padre en los carros de garrapiñadas en Nueva York, en los 80



Mario Vivas cuenta algunas de las claves para emprender en Nueva York



Juan Vicente tiene la milonga La Nacional en Manhattan hace 25 años

tenía en el oeste del Gran Buenos Aires. Abrió su primer negocio, El Gaucho, en el 2008 y como el propietario del local lo vendió, cerró ese en 2013 y puso El Molino y, en 2019, poco antes de la pandemia, lo reemplazó por Patagonia Farm, en Queens.

Señala que ahora no trabaja con carne argentina porque las importaciones fueron muy irregulares y para los clientes se requiere estabilidad con la calidad. Si aplica los cortes argentinos y algunos otros latinos que fue "aprendiendo a lo largo de los años, con la experiencia". Como Herrera, enfatiza que "tener crédito" es crucial para emprender. "En este país se trabaja mucho con financiación; una vez que está el dinero se completan los trámites y la inscripción impositiva", agrega.

Vivas subraya que, más allá de todos los ítems repasados por sus pares, hay que tener en cuenta a la hora de emprender que la oferta es muy grande en un mercado también grande. "Entonces hay que concentrarse en cómo hacer diferenciarse, en qué traer que no haya, en cómo hacer para interesar al consumidor. Muchas respuestas no las tenemos pero las vamos logrando con el tiempo, la resiliencia es importante".

Reconoce que la economía no está tan bien como en otros periodos y las que más sufren son las pymes, que requieren ayuda. Hoy, la tasa de un crédito está arriba del 7%, cuando en pandemia era de 2,7%. Y algo que pasa es que, cuando son negocios de latinos, los bancos agrandan la lupa.

En el caso de los alquileres de espacios comerciales, Herrera apunta que se piden seis meses por adelantado. "Es cierto, sí, que si el local requiere cambios importantes, suelen dar algún tiempo de gracia, uno o dos meses sin pagar".

El estado de Nueva York otorga determinados apoyos para nuevas empresas y emprendimientos chicos. Hay programas como el "start-up NY", que ofrecen a las firmas elegibles la oportunidad de operar libres de impuestos, o la División de Pequeñas Empresas del Empire State Development con orientación e iniciativas para quienes recién comienzan.

El primer paso es siempre, una vez elegido el nombre, registrar a la empresa para el pago de los impuestos federales con lo que se obtiene la identificación de empleador (Employer Identification Number) y, después, darse de alta en el registro comercial de Nueva York. En caso de ser una sociedad unipersonal, hay que comprar el certificado DBA que cuesta unos US\$100.

Alquileres por las nubes
Un estudio de mediados de 2024 de la empresa financiera Smart Asset reveló que una familia de cuatro personas necesita al menos US\$318.406 al año para vivir cómodamente en Manhattan. La cifra se calcula partiendo de la premisa de que la mitad del ingreso va a cubrir vivienda y servicios públicos y 30% a gastos discrecionales; estiman 20% para ahorros.

Comparada con otras ciudades importantes de Estados Unidos,

el ingreso promedio que requieren una persona sola está 30% por encima.

Vidal cuenta que quienes llegan solos, en general, alquilan una habitación en un departamento compartido por las exigencias que implica un espacio propio. "Al menos por un tiempo es la forma en que se acomodan", sintetiza.

Desde 1994, Juan Vicente está en Nueva York. Desde hace 25 años gestiona La Nacional, una milonga argentina en la 239 West y 14th Street. "Esta ciudad es uno de los centros del mundo -menciona-. Los alquileres son delirios; pueden pedir entre US\$4000 y 5000 por un departamento. No es fácil, para vivir con lo justo se necesitan unos US\$3000 mensuales". Añade que, después de la pandemia, cambiaron los hábitos, "la gente termina la noche más temprano, se cocina más en la casa".

"Se trabaja duro, si uno trabaja 40 horas semanales, en general, no alcanza para nada -detalla Oveiro-. Cuando llegué eran siete días a la semana, 12 horas por día, antes era así. Ahora son ocho y después la mayoría piensa en tener otro ingreso". Por ejemplo, los empleados de una carnicería pueden aspirar a US\$20 la hora.

Sostiene que "está floja la economía". "Alguien con 30 horas a la semana cobra libre de impuestos US\$400 y eso no alcanza". Rentar una habitación en Queens está entre US\$900 y US\$1000. En Brooklyn, grafica Herrera, hay zonas hasta más caras que en Manhattan.

Nueva herramienta Cómo la IA está impulsando las ventas de las pymes

lanacion#

ESCENARIO Competitividad

Las áreas de atención al cliente, ventas y marketing son las que más se benefician del uso de la nueva tecnología

cumple con las expectativas del cliente en tiempo real. Además, fomenta la fidelización", ilustró Di Stefano.

En marketing, Di Stefano destacó que la IA facilita la creación de campañas y contenido personalizado, lo que contribuye a una mejor conexión con los usuarios. En el caso de ventas, automatiza las tareas repetitivas y permite mejorar los volúmenes de las operaciones.

A su vez, las corporaciones tienen dos veces más probabilidades de preocuparse por la capacidad de su infraestructura de seguridad para mantenerse al ritmo de la demanda de innovación, según la sexta edición del informe *Tendencias en Pequeñas y Medianas Empresas*. En contraste, las pymes adoptan la IA de manera "más natural". Los costos accesibles de algunas herramientas y la facilidad en su uso también se presentan como ventajas para los negocios más pequeños.

Por estos motivos, las empresas en crecimiento lideran la adopción de IA, con un 83%, mientras que el 75% está experimentando esta tecnología. Además, el 78% planea aumentar su inversión en 2025.

Desde Salesforce sostienen que los agentes revolucionarán el universo de las pymes ya que tienen la habilidad de aprender, adaptarse y tomar medidas en toda la empresa. Al respecto, Di Stefano aseguró que la IA ya no es una tecnología futurista, sino que es una realidad que "avanza a velocidades impensadas".

Las áreas que presentan mayores beneficios gracias a la implementación de IA son atención al cliente, ventas y marketing. "Para servicio al cliente, brinda un servicio más rápido y eficiente que

Victoria Menghini LA NACION

La inteligencia artificial (IA) pisa fuerte en todo tipo de ámbitos e industrias, y el de las pequeñas y medianas empresas (pymes) no es la excepción: el 91% de ellas afirma que esta tecnología impulsa sus ingresos, así como también el 78% la considera un factor revolucionario para su empresa. De esta manera, la IA permite "nivelar el campo de juego" entre las pymes y las grandes compañías.

Los datos se desprenden de un estudio realizado por Salesforce en el que participaron 3350 líderes de pymes de América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico y Europa. "La IA se ha convertido en una herramienta indispensable para el éxito de las empresas. En este sentido, las pymes que adoptan esta tecnología no solo logran mayor eficiencia operativa, sino que también toman decisiones más informadas y rápidas gracias al análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real. Esto las posiciona de manera competitiva frente a empresas más grandes", explicó a LA NACION Yanina Di Stefano, regional senior sales manager de Salesforce.

En números concretos, el 87% de los encuestados sostiene que la IA ayuda a escalar las operaciones de sus negocios, mientras que el 86% ve mejoras mejoradas. Estos resultados pueden encontrarse en rubros como retail, manufactura y turismo y hospitalidad.

Las áreas que presentan mayores beneficios gracias a la implementación de IA son atención al cliente, ventas y marketing. "Para servicio al cliente, brinda un servicio más rápido y eficiente que



Cada vez más pymes apelan al uso de la IA

SHUTTERSTOCK

EN PRIMERA PERSONA

MANUEL SOLANO

“Creemos que en la Argentina hay una oportunidad enorme”

La firma de servicios profesionales EY vive una revolución estratégica que incluye la implementación de inteligencia artificial, pero también competir en nuevos negocios

Texto José Del Río

La nueva estrategia de la firma de servicios profesionales EY para América Latina está marcada. Desde hace poco menos de dos años avanza en la integración en una sola región de los 18 países en los que tiene presencia en América Latina.

Manuel Solano es el director estratégico y operativo del proyecto para el que fue nombrado socio director regional de EY Latinoamérica. Solano cuenta con más de 30 años de experiencia asesorando a clientes multinacionales en materia de consultoría fiscal internacional, se especializó también en asesorar a corporaciones globales en las implicaciones fiscales y legales de las adquisiciones transfronterizas y el establecimiento de operaciones en América Latina y en otras partes del mundo.

En el marco de la celebración, la filial anunció las principales líneas de su nueva estrategia (“Shape the future with confidence”) que implicará 1000 nuevos puestos de trabajo en dos años y una inversión concreta en nuevas soluciones para sectores estratégicos de la economía como la energía (con su centro de petróleo y gas), la minería, el área de consumo masivo, la cadena de agribusiness (con su centro de agribusiness), las telecomunicaciones y los servicios financieros, entre otras.

—¿Por qué decidieron crecer en la cantidad de empleados en la Argentina?

—En la Argentina vislumbramos que hay una oportunidad enorme. Creo que si algo distingue a la Argentina de muchos otros países es la calidad de los profesionales y el talento humano. La inversión es una apuesta, pensamos que el país está viviendo un momento histórico y que la economía va para adelante, pero sumado a eso también pensamos que podemos capitalizar el talento de la Argentina en el resto de la región en Estados Unidos. Como organización, estamos inmersos en la región en un proceso de integración. Tradicionalmente hemos operado con firmas en las que cada una es independiente. Todos pertenecemos a una alianza global, pero en el caso de Latinoamérica en los últimos cuatro años hemos estado integrándonos financieramente. Hoy en la región tenemos cerca de 22.000 personas y operamos en todos los países. En ese sentido, pensamos que el país tiene una ventaja competitiva en todo lo que tiene que ver con buenos profesionales, y la idea es utilizar ese grupo de profesionales no solo para el mercado local, sino para el resto de la región.

—Le toca liderar América Latina, que tiene economías y protagonistas muy disímiles, ¿qué perspectivas están viendo?



“

“Si algo distingue a la Argentina es la calidad de los profesionales y el talento humano”

“

“En los últimos 10 años el interés por la Argentina había desaparecido y ahora está volviendo a comenzar”

—La región es compleja, pero en nuestro negocio tenemos cuatro líneas de servicios principales. Toda la gente nos asocia a la parte de auditoría, que es la columna vertebral histórica, pero hemos evolucionado. Tenemos la parte fiscal y legal, en donde en unos países hemos incursionado más en ese mercado, y en otros no. También la parte de estrategia con un servicio en el que competimos con los McKinsey y Bain. Y la parte de consultoría gira alrededor de la tecnología. Ese es el nuevo negocio, donde tenemos tasas de crecimiento muy altas. Es un reto también, porque hay ciertos

jugadores ya que están muy establecidos, como Accenture: ellos están mucho más enfocados en la parte de tech consulting y tienen ese negocio muy consolidado. Nosotros queremos hacer una combinación: no queremos ir frente a frente solo en tech consulting, sino que podemos traer la parte de estrategia, podemos identificar la oportunidad de cómo deberías reestructurar tu negocio o cuando compras un negocio, cómo lo integras, por ejemplo. Podemos hacer la parte de la estrategia, toda la parte de sistemas, la parte legal, financiera y fiscal. Es ahí donde nosotros vemos que es el crecimiento hacia el futuro.

—Esto implica un cambio importante...

—Queremos ser los líderes en todo lo que tiene que ver con transformación desde un punto de vista bastante holístico, donde yo te ayudo a hacer todo el paquete y en eso es donde juega la Argentina. Hay muchísimo talento en la parte de tech consulting, toda la vida he trabajado en la región, más o menos conozco donde hay buenos profesionales y la Argentina siempre se ha marcado de que tiene muy buen talento humano.

—En su momento era un aspiracional pertenecer a las Big 5 —Big 4 ahora—, ¿sigue siéndolo para las nuevas generaciones o cuesta más seducirlas?

—Traer talento para nosotros afortunadamente es relativamente sencillo. Mucha gente nos ve como una continuación de su desarrollo profesional. En los rankings como Best Places to Start a Career, siempre estamos en el top 5. Por mucho tiempo era la NASA y después nosotros. Esa habilidad de atraer a talento joven, afortunadamente la tenemos. Las nuevas generaciones son un poco más exigentes de qué tipo de trabajo los trae a hacer, y con qué flexibilidad. Nuestro reto es cómo evolucionamos en la manera como trabajamos. Los nuevos chicos tienen total libertad, no tienen que venir a la oficina si no quieren, pueden trabajar desde la casa. Muchos ya implementaron el “4 day week”. El gran reto para nosotros es cómo le damos esa flexibilidad, cómo los capacitamos y cómo eso combina con nuestra cultura. El problema de estos nuevos sistemas de trabajo es el periodo de aprendizaje: antes, para una persona típica que entraba a nuestra organización, duraba más o menos dos años; hoy probablemente eso ya se alargó a tres años, porque nuestro sistema es un apprenticeship, y ese apprenticeship lo puedes hacer de manera virtual, pero no es igual a estar en la oficina a la par de tu colega.

—Cumplir 65 años en la Argentina implica haber pasado de todo, ¿cómo

analiza la actual foto política, económica de nuestro país?

—Sin ser experto en la materia a mí me parece que la Argentina está pasando un fenómeno. Siempre había tres países en la región que en el extranjero en los que hay interés en general: siempre fueron Brasil, México y la Argentina. Ya en los últimos 10 años ese interés en la Argentina había desaparecido, y ahora vuelves a comenzar a ver que hay interés. Las empresas extranjeras están comenzando a interesarse por qué está pasando; soy positivo de que tal vez se vuelva a reactivar mucho más la economía.

—Hoy todos hablamos de inteligencia artificial, ¿cómo atraviesa su negocio?

—Probablemente es uno de los negocios donde más disruption va a causar. El negocio en que tiene el impacto más directo de nosotros es en el de fiscal legal. Internamente en eso hemos trabajado muchísimo. Hoy tenemos un sistema que se llama EY Guru, que te puede dar una opinión sobre lo que quieras y puedes saber cómo opina el señor X, cómo opino yo, te lo puede redactar. Es una locura, es interesante y preocupante.

—¿Y cómo sabe eso?

—Lo hemos entrenado. Ha leído toda la correspondencia nuestra y sabe cómo opina cada socio. Es una gran amenaza, porque todo el sistema fiscal y legal está basado en reglas, no se puede leer todo, no se puede analizar toda la jurisprudencia. Afortunadamente en Latinoamérica las cortes no siguen mucho la ley, entonces eso nos va a salvar a nosotros. En segundos me da un borrador de una opinión, que si yo se lo pido a un abogado joven probablemente tarde dos semanas. La parte que es compleja a veces con la inteligencia artificial es que te da algo que suena muy bien, pero tal vez no necesariamente está correcto, pero va a ir evolucionando, va a ir aprendiendo.

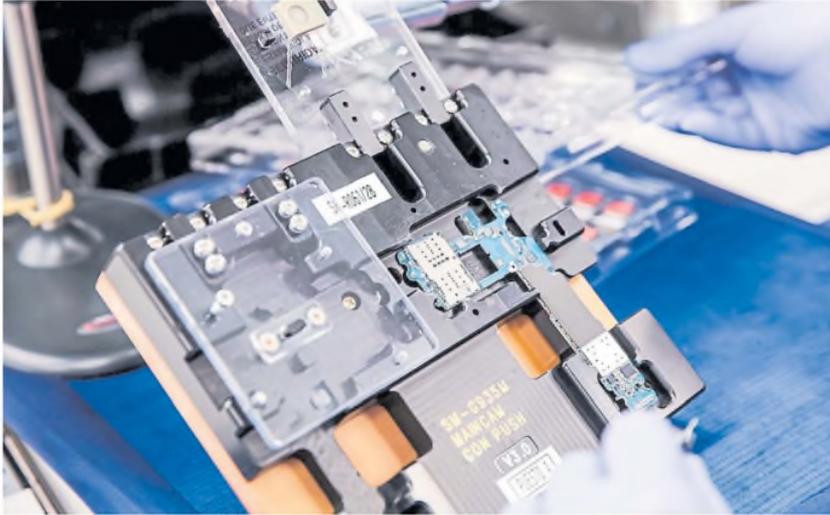
—¿Es un cambio radical?

—El modelo de negocios va a cambiar enormemente. De las nuevas generaciones, me preocupa mucho cómo las vas a entrenar, cómo las vas a capacitar. Porque tradicionalmente fue este modelo de que los abogados venían creciendo de la mano de los socios, y ahora como que te saltas una parte del proceso, entonces los chicos te traen a veces una cosa de esto, yo estoy seguro de que este no pudo escribir eso, y sale automático.

—¿Cómo es el futuro para EY?

—En EY somos una organización de más o menos de US\$50.000 millones anuales, y el reto es de dónde vienen los próximos US\$50.000 millones. Tenemos la misión en tres años de ser una organización de US\$100.000 millones. Haciendo lo que hacemos no va a suceder. Entonces tenemos tres apuestas grandes. Una es todo el tema del medio ambiente: nosotros queremos ser líderes en eso; hemos invertido muchísimo y vamos a seguir invirtiendo. En Europa y sorprendentemente en Latinoamérica, contrario a lo que muchos piensan, hay varios empresarios que si les preocupa y que tienen fuerte conciencia. Tenemos proyectos ya reales con clientes que quieren cambiar su huella de carbono. De los US\$50.000 millones adicionales, pensamos que US\$10.000 millones van a venir de eso. Tenemos otra apuesta grande y es incursionar en todo lo que es managed services. ●

CROSSOVER



Las nuevas marcas chinas serán ensambladas en las plantas de Tierra del Fuego

Cambio de época

Las marcas chinas copan el mercado local de celulares

El histórico reinado de Samsung y Motorola se ve amenazado por la llegada de nuevos jugadores como Oppo, Tecno, Infinix y Nubia, que buscan dejar atrás los prejuicios de los consumidores argentinos



70%

Liderazgo
Es la participación de mercado que suman las dos marcas líderes de celulares en la Argentina: Motorola y Samsung.

Matías Miguens
LA NACION

Con el arribo de Tecno, de la mano de BGH, Oppo e Infinix, aliados a Newsan, y Nubia, una compañía nacida dentro de ZTE pero que ahora es una firma independiente, los celulares chinos apuestan a posicionarse en el país gracias a sus precios competitivos. De esta forma buscan disputarles mercados a Samsung y Motorola, los dos jugadores que acaparan más del 70% de la venta

de celulares en la Argentina.

Tecno comenzó a fabricar algunos modelos de su marca en el país en la planta de producción que BGH tiene en Río Grande, Tierra del Fuego. La marca quiere ganar *market share*, con una oferta que incluye equipos para el mundo del *gaming* y los *streamers*, pero sin descuidar a los consumidores que buscan equipos con mejores prestaciones en fotografía. Los precios parten de los \$170.000 y trepan hasta los \$730.000.

"El crecimiento en términos comerciales en diferentes países del mundo y la capacidad de desarrollo e innovación tecnológica de Tecno han sido algunos de los pilares que impulsaron esta alianza, que incluye la fabricación, comercialización y distribución de estos equipos en la Argentina durante los próximos cinco años", explicó Diego Puhl, director de Negocios Celulares de BGH. La empresa invirtió más de US\$4 millones para modernizar líneas de producción,

incluyendo robotización y automatización, lo que le permitió ampliar la capacidad instalada y producir 650.000 unidades por turno al año.

Newsan, que tiene una alianza local con Motorola, también está apostando a las marcas chinas y decidió ampliar su portafolio con la incorporación de Oppo e Infinix, que se producirán en Tierra del Fuego. Oppo comenzará a producirse localmente a partir del primer semestre de 2025 y quiere posicionarse en los segmentos medio y alto, con prestaciones de avanzada y precios que oscilarán entre los \$400.000 y los \$900.000, según adelantó el director general de Newsan, Rafael Vieyra.

Infinix, por su parte, busca hacerse fuerte en la gama media con precios que van de \$500.000 a \$1.000.000. Si bien no especificó fechas, Vieyra explicó a LA NACION que planean producirlo localmente en un futuro cercano.

Nubia, que ya había intentado posicionarse en el mercado

argentino en 2016, vuelve al país con una amplia oferta de equipos. En alianza de la fueguina KMG (Ifresa), quieren competir en precios con Samsung, Motorola o Xiaomi, otros modelos producidos en la isla. Sus equipos están enmarcados dentro de cuatro grandes pilares: música, juegos, fotografía y moda (o estética).

Ventajas y prejuicios

Para Diego Puhl (BGH) estas nuevas marcas que llegan al país "son una alternativa en un mercado altamente concentrado con productos de alta gama a precios accesibles y con un diferencial adicional: todos los accesorios están incluidos en el precio del dispositivo, algo que otras marcas no ofrecen".

Entre las principales ventajas, Puhl considera que "la más destacada es la relación precio-prestaciones, y la tecnología de última generación, lo que garantiza un rendimiento óptimo y alineado con las demandas del consumidor actual".

En el caso de las nuevas marcas de Newsan, Vieyra comentó que se tratan de "compañías de electrónica en China que están a la vanguardia en la investigación y el desarrollo". También destacó que "la capacidad de producción masiva de estas empresas les permite fabricar millones de unidades cada mes, lo que asegura bajos costos y disponibilidad de productos". Al igual que Puhl, considera que la combinación de innovación y producción a escala, les permite producir celulares con buena relación calidad-precio.

Respecto al prejuicio que existen sobre la calidad de los productos chinos, Vieyra reconoció que son algo común, pero aseguró que son totalmente infundados. "Las fábricas chinas, no solo de celulares sino también de otros electrodomésticos como televisores, aires acondicionados y heladeras, están altamente automatizadas y cuentan con estándares de producción rigurosos" aseguró.

A la caza de los grandes

De acuerdo con estimaciones de la consultora International Data Corporation (IDC), en el tercer trimestre de 2024 (último dato disponible) Motorola y Samsung lideraron el mercado de celulares. De un total de 1.912.600 equipos vendidos, entre las dos marcas captaron más del 70% del mercado, con cerca de 35% cada una. En tercer lugar se ubicó Xiaomi, con un 9,5%.

Si bien no están los datos consolidados del último trimestre de 2024, desde la consultora aseguraron a LA NACION que el volumen del periodo estaría por encima de los dos millones de celulares, lo que implicaría un repunte en comparación con el trimestre anterior y mostraría signos de mejora luego de un año fuertemente castigado por el desplome de principios de año.

Para Sebastián Novoa, analista senior de telecomunicaciones de IDC Argentina, las nuevas marcas buscan "ocupar espacios des-cuidados viendo posibilidades en distintos segmentos en un mercado que se va a redefinir luego de una baja importante en 2024".

Tecno planea competir en todos los segmentos del mercado y para ello se van a enfocar inicialmente en los canales tradicionales de *retail* y plataformas de *e-commerce*, para luego ampliar su presencia al canal de operadores de telefonía. "Se busca conquistar nuevos segmentos del mercado argentino y alcanzar un 15% de participación en tres años" aseguró Puhl, de BGH.

Por su parte, Newsan busca consolidarse como líder en el mercado de celulares, algo que, a través de la producción de Motorola, logró en varias ocasiones como la marca más vendida del país. "Aspiramos a seguir fortaleciendo este liderazgo en los próximos años, ampliando nuestra cartera de marcas y manteniendo nuestra competitividad en el sector" aseguró Vieyra. ■

negocios

Más información de economía y negocios en www.comunidaddenegocios.com.ar, el nuevo vertical de LA NACION, con toda la información del sector finanzas, emprendedores y negocios. Los columnistas más prestigiosos, las exclusivas de Fast Company y The Economist, y economía en tiempo real, entre otras novedades.