



**MODELO.** Luego de un 2024 con altibajos, el sector de las franquicias espera para este año un escenario de expansión, con la llegada de más inversiones y de nuevos mercados. **Páginas 2 y 3**

## Franquicias. Un año para crecer en tamaño

ILUSTRACIÓN DE OSCAR ROLDAN

**Tu baño premium** ✓

Sanitarios  
**LÍNEA BARI**

- | INODORO
- | BIDET
- | DEPÓSITO

| No incluye grifería

**BENEFICIOS ESPECIALES  
CON EL CLUB**

ClubLaVoz

**APROVECHÁ 10% OFF**

CON TU TARJETA CLUB LA VOZ EN CUALQUIERA  
DE NUESTRAS SUCURSALES

**Ferrocons**  
www.ferrocons.com.ar

Para consultas  
☎ 351 6981000

ferrum

## en profundidad

**EMPRESAS.** Luego de un 2024 con fuertes contrastes, el sistema apuesta a crecer con la estabilidad de la economía y con la recuperación del consumo. Los sectores que lideraron las estadísticas.

# Franquicias. Esperan un año con más inversiones y nuevos mercados

**Pablo Moragues**  
Especial

Luego de un 2024 muy cambiante en cuanto a operatoria, con desempeños muy dispares entre el primer y el segundo semestre, el sector de las franquicias espera para el corriente año un crecimiento importante, la expansión a nuevos mercados y la llegada de más inversiones.

Referentes del rubro consultados por La Voz coinciden en que hace un año todo era expectación, con proyectos en pausa, a la espera de la evolución de las variables macroeconómicas.

Precisamente, en el segundo semestre, con mayor estabilidad de los indicadores, renovado acceso al crédito y el fortalecimiento del consumo interno, las franquicias hallaron un terreno más fértil para su desarrollo.

Las marcas más consolidadas empezaron a animarse a probar modelos de negocio innovadores, pensando, sobre todo, en lograr una diferenciación respecto de la competencia.

Sectores como la gastronomía, la indumentaria, la tecnología y los servicios especializados encabezaron la lista de crecimiento en el último tramo de 2024.

"El primer semestre de 2024 fue muy de ajustarse cinturones, con un

consumo retraído y con cierta incertidumbre respecto de qué iba a pasar, no solo en las franquicias, sino que los negocios, las empresas y los comercios en general tuvieron un primer semestre complejo y de bajo movimiento", resume Santiago Salcedo, director en Centrofranchising.

Esta situación afectó en particular al sector de las franquicias, que en el mismo lapso sintió el impacto de la indefinición en materia económica.

Pablo Torres, director ejecutivo en 384 Group, recuerda que se verificó una "baja en la cantidad de personas interesadas en adquirir una franquicia, en marcas que querían desarrollar sus propios modelos de franquicias y en empresas franquiciantes que querían invertir en profesionalizar".

Según el referente, esta merma en la actividad alcanzó el 10%, el 15% y hasta 20%, dependiendo del rubro.

No obstante, a partir de la mitad del año pasado la tendencia comenzó a variar lentamente en sentido contrario.

Marcela Caballero, cluster manager del Clúster Franquicias Córdoba (Cfcor), observa que la franquicia es un modelo ideal para el contexto actual. "Esto es así porque venís con una curva de aprendizaje ya hecha por la marca y porque la puesta en funcionamiento del modelo de negocio, sea cual sea, es mucho más rápida y efectiva para aprovechar los momentos de crecimiento económico", explica.

### Un modelo que mira el futuro con optimismo

Una tendencia favorable, a partir de la inercia final que dejó 2024.

## 2% a 3%

**Balance 2024.** Es el crecimiento que tuvo el sector de franquicias durante el año pasado, según la consultora especializada 384 Group.

## 12% a 15%

**Perspectiva 2025.** Es lo que proyectan crecer las empresas con planes para los próximos dos años. Algunas apuntan hasta una evolución del 30%, según la consultora.

El fuerte contraste entre las operaciones en los dos semestres del año pasado llevó finalmente a que el sector franquicias cerrara 2024 con un crecimiento moderado.

"El sector de las franquicias subió un 2% o un 3% en 2024, lo cual implica un crecimiento muy moderado, pero lo importante es que tampoco bajó", especifica el referente de 384 Group.

Al respecto, Salcedo destaca que el sector crece siempre, incluso en las épocas de crisis, por un lado, por un "crecimiento natural" y, por otro, por la conversión de los rubros tradicionales cuentapropistas a sistemas de redes.

### Perspectivas para 2025

En cuanto a lo que cabe esperar para el corriente año, los referentes del sector ven una gran oportunidad en aprovechar el viento de cola que dejó el cierre de 2024.

"Las perspectivas son absolutamente positivas, hay mucho entusiasmo, es como un contagio de entusiasmo en general en todo el sector", manifiesta Torres.

Es más, según el ejecutivo, todos los clientes a los que acompañan en sus planes estratégicos para los próximos dos años apuntan a tener un crecimiento, algunos de hasta un 30%, en cantidad de franquicias.

"La gran mayoría de las empresas esperan un crecimiento de entre un 12% y un 15%, pero algunas pretenden crecer hasta un 30% en cantidad de franquicias en los próximos dos años", insiste Torres.

Salcedo resalta también "la posibilidad concreta de que este año la legislación se clarifique más de lo que está, lo cual va a ayudar, pues la posibilidad de tener una estabilidad hace que las inversiones sean más francas y más fáciles de analizar y de medir".

Aclara también que existen muchas empresas que se están preparando para la internacionalización. "No está claro si esta tendencia va a caer toda en 2025, lo que sí se ve es que va creciendo la posibilidad de expansión, tanto a nivel nacional como fronteras afuera", añade.

En este marco, Caballero vaticina que 2025 y 2026 van a ser años en los que se abrirán muchas expectativas por la posible llegada de nuevas franquicias internacionales que hasta el momento tenían ciertas restricciones en la salida e ingreso de capitales.

"Una normalización en el ingreso y la salida de dólares, si logramos salir del cepo, va a ser un dinamizador para aquellas franquicias que aún no operan en Argentina y pueden ver ahora a nuestro país como un mercado interesante", se explaya la referente del clúster.

Asimismo, augura que, con un posible crecimiento de la economía en un 5% y la recuperación del consumo, se dará el escenario propicio para que las marcas que ya operan en el mercado central, que es Buenos Aires, retomen o refuercen sus aperturas en el interior, a la vez que las marcas de Córdoba que ya están bien posicionadas en el mercado empiecen a explorar la expansión.

Impacto del crédito y el blanqueo El sector espera también que a lo largo de este año comience a sentirse con fuerza la influencia tanto de la mayor disponibilidad de créditos como del blanqueo de capitales.

"Antes, los intereses hacían que nosotros no recomendáramos tomar crédito. Ahora, que la situación cambió, el crédito está avanzando mucho y hay bancos que están dando préstamos para las franquicias prácticamente sin garantía, ya que el aval es ser parte de una red conocida", cuenta Salcedo.

Esta situación generó que muchos clientes de las consultoras de franquicias apalanquen actualmente las inversiones con créditos, proceso que es común en los países más



ILUSTRACIÓN DE OSCAR ROLDÁN

## en profundidad

avanzados, pero que era casi inexistente en nuestro país.

No obstante, Torres alerta que todavía falta mucho camino por recorrer para que los bancos acompañen a un emprendedor o a un empresario al momento de acceder a créditos para capital de trabajo o para inversión productiva.

La dinámica propia del sector implica que numerosas empresas estén en constante adaptación a las realidades del mercado, lo que muchas veces deriva en distintas estrategias para captar interesados en franquicias.

Una de las posibilidades es reducir la inversión inicial del franquiciado, con locales más pequeños o hasta sin puntos de ventas, apuntando a una atención solamente virtual. De este modo, se reduce la inversión inicial, el número de empleados y la cantidad de equipamiento.

"Tal vez para el franquiciado, por supuesto, la ganancia prevista sea menor, pero también la inversión es mucho más manejable, el negocio se hace más atractivo y la barrera de entrada disminuye", explica Torres.

En este sentido, Caballero aporta que "algo muy importante es ser muy específico en la propuesta de valor de la marca y dejar en claro hasta qué punto un franquiciado puede ponerle su impronta al negocio, y hasta qué punto viene todo estandarizado y empacquetado".



MODELO. La gestión del franquiciado, una de las claves del modelo de negocios.

## El necesario camino de la profesionalización

Referentes del sector observan cómo año a año las marcas franquiciantes que se sostienen en el tiempo y crecen de manera sólida son las que invierten en profesionalización.

Desde la tecnología, el asesoramiento, la consultoría, el recurso

humano y la gestión del franquiciado, hasta la selección, el seguimiento, el control y la elección de la ubicación, todas son variables que, cruzadas con la tecnología, son claves

hoy para tener una marca franquiciante que pueda ser sostenible en el

tiempo.

"Es real que año a año más empresas franquiciantes se profesionalizan, no diría que son la mayoría ni mucho menos, pero creo que no queda otro camino para sostenerse", alerta Torres.

Salcedo destaca que un sistema de franquicias que arrancó siendo un contrato de partes, cada vez más fue convirtiéndose en un sistema de capacitación, de procesos, de estandarización y de mejora continua de marca.

Según el ejecutivo, "en los últimos cinco años lo que además se está profesionalizando es el franquiciado, que ya deja de ser un franquiciado de una o dos unidades, y está empezando a desarrollarse la profesionalización de pequeños operadores de franquicia".

De este modo, algunos operadores empiezan a tener cinco, 10, 15 o 20 unidades franquiciadas de una misma o de diferentes marcas, situación que se está profesionalizando y creciendo mucho.

"Nosotros empezamos a tener como clientes a estos pequeños grupos, que ya no es la empresa sola, sino que es otro modelo de negocio: es una empresa de servicios especializada en tomar franquicias", explica Salcedo.

En este marco, las marcas que invierten en profesionalización incorporan también mucha tecnología,

desde inteligencia artificial hasta analítica de datos, con el propósito de, por ejemplo, elegir la mejor ubicación para una franquicia o volverse más eficientes.

Desde el Clúster Franquicias Córdoba, Caballero especifica que se trabaja con distintos programas de capacitación y formación. Por caso, para los dueños de las franquicias existe el programa CEO Clúster, mientras que también se avanza con el Programa de Internacionalización y Academia Clúster, vinculado a temas de innovación, sostenibilidad del negocio y cómo aplicar la inteligencia artificial.

Finalmente, Torres destaca que, en el marco del avance de la profesionalización, desde la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) se ha desarrollado un certificado de calidad, con el cual el posible comprador de una franquicia va a poder verificar que una empresa franquiciante tiene su sello de calidad, lo que la posiciona en un nivel de profesionalización mucho mayor que otras marcas.

"Creo que ese es el camino: certificar marcas, que la gente sepa que si una empresa franquiciante tiene una certificación y un sello es porque está haciendo las cosas correctamente y brinda mayores posibilidades de tener éxito con una franquicia", manifiesta el referente de 384 Group.

# LOS DATOS DICEN

## AHORA PODÉS TOMAR DECISIONES EXITOSAS

Los indicadores locales y del país más relevantes para entender la actualidad.

- Gráficos interactivos en tiempo real
- Notas y análisis de tendencias

ACOMPANAN:

Disponibles en la sección Negocios escaneando el código QR

## entrevista

**SERVICIOS.** Junto con su socio Ángel Vucovich, creó Wellmod, un concepto que permite tener hasta el 95% de una casa preconstruida en una fábrica y luego transportarla al terreno. La característica de un modelo disruptivo.

## Marcelo Palmero

“Es la era de la inmediatez; preguntale a un joven si puede esperar dos años para tener su casa”

Joaquín Aguirre  
jaguirre@lavozdelinterior.com.ar

La amistad que se forjó en la Facultad de Arquitectura, pasó en la década de 1990 a un sólido vínculo profesional que todavía se mantiene. “Este año vamos a cumplir 32 años de sociedad. Somos el estudio de arquitectura más longevo de Córdoba en continuidad ininterrumpida de trabajo”, señala con orgullo el arquitecto Marcelo Palmero, en referencia a su amigo, socio y colega Ángel Vucovich.

No sólo eso. El estudio Palmero Vucovich ya cuenta en sus filas a una nueva generación de profesionales con Lucía e Ignacio Vucovich y Francisco Palmero.

Tras años de trabajo y luego de convertirse en una referencia en materia de diseño en innovación, Palmero y Vucovich, en 2018, crearon Wellmod, un concepto de arquitectura modular transportable con unidades preconstruídas destinadas al uso residencial, comercial o de servicios.

La construcción de estas unidades, en las que la sustentabilidad cumple un papel fundamental, la realiza la propia empresa en una planta industrial. La novedad es que recientemente firmaron un convenio con el Banco Hipotecario para financiar sus productos a 20 años.

**—Empecemos por lo más importante, ¿cuál es la fórmula para mantener el vínculo profesional y la amistad?**

—Hay un plus que es el entrelazamiento de las familias. Yo soy padrino de la hija de mi socio y mi socio es padrino de mi hijo. Y hoy ya trabaja con nosotros la segunda generación, los hijos de mi socio Lucía e Ignacio y mi hijo Francisco. Creemos que las bases familiares y la amistad son fundamentales para un proyecto de continuidad a lo largo del tiempo.

**—Mucho tiempo y muchas crisis.**  
—Nos recibimos en 1993 y nuestra primera crisis ya fue en el año 1995. Después vinieron la del 1998, 2001,

2008 y... para qué seguir hablando, ¿no? Esta Argentina cíclica nos ha dejado siempre golpeados, pero también resilientes para resurgir en la actividad profesional. Tenemos un estudio consolidado con innumerable cantidad de obras, más de 500 casas en todos los barrios cerrados y urbanizaciones de Córdoba.

**—¿Qué es Wellmod y la arquitectura modular transportable?**

—Esa es una nueva unidad de negocio, realmente muy disruptiva. Consiste en construir módulos dentro de una planta fabril y transportarlos a los lugares de ubicación definitiva.

**—¿Cómo surgió?**

—En 2017 hice un viaje a China y pude conocer todas las nuevas tecnologías que el mundo viene aplicando hace años en la construcción en seco, en donde la variable tiempo es fundamental. Los sistemas constructivos están muchísimo más evolucionados que los sistemas constructivos tradicionales nuestros. En el mundo, la construcción en seco relocizable o transportable ya existe hace muchos años. Ya casi no existe un edificio de mampostería en China, Estados Unidos o Europa.

**—Baja el tiempo de construcción, ¿y el costo?**

—Los costos bajan en referencia al tiempo, a la eficiencia de materiales y a la sostenibilidad de los proyectos. Eso es fundamental en países donde tenemos altas tasas de inflación y altos riesgos. Reducir el tiempo de construcción implica minimizar ese tipo de riesgos.

“Los costos bajan en referencia al tiempo, a la eficiencia de materiales y a la sostenibilidad de los proyectos. Reducir el tiempo de construcción implica minimizar ese tipo de riesgos.”

**—Suena revolucionario para Argentina.**

—Mira, la empresa nace en 2018 y en 2021 comienza a fabricar unidades en serie. El año pasado ya comenzamos a proveer a distintas industrias, viviendas unifamiliares, ampliaciones hoteleras, incluso estamos trabajando en el sector de energía y gas en Vaca Muerta proveyendo soluciones habitacionales. También en aeropuertos. Todo se construye en una fábrica y después se traslada a la ubicación definitiva.

**—¿Cómo es lo de los créditos para viviendas?**

—Firmamos un convenio con el Banco Hipotecario Nacional para la financiación a 20 años de toda nuestra línea de productos. Eso significa un hecho histórico, no sólo para el desarrollo inmobiliario en sí.

**—¿Qué montos prestan, a cuántos años?**

—Hay tasas a 20 años destinadas para primera vivienda, para segunda. Son montos importantes, hasta US\$ 250 mil. Prestan hasta el 80% del importe de estos inmuebles. Es algo histórico.

**—¿Por qué histórico?**

—Porque jurídicamente o notarialmente en la Argentina los bienes deben estar clavados y plantados cuando firmas una escritura y esto es transportable y relocizable. Entonces han hecho una ingeniería jurídica y notarial para que en estos préstamos la hipoteca esté sobre la tierra.

**—¿Cuándo comienzan a ofrecer esos créditos?**

—A partir de febrero comenzamos a ofrecerlos al público. Creemos que es un abanico muy importante para parejas jóvenes que quieran empezar con su primera vivienda, puedan financiarla y tengan la posibilidad de construir en etapas. La arquitectura modular permite ir incorporando distintos módulos. En una primera etapa podés tener 40 metros cuadrados y luego pasás a 60, 80, 100 a medida que crece tu familia. Eso es una oportunidad para muchos jóvenes que hasta hoy no existía.



**PROYECTAR.** Marcelo Palmero, en su estudio de arquitectura en el Cerro de las Rosas. “Concebim

## entrevista

FOTOGRAFÍAS PEDRO CASTILLO



“ En el caso de las viviendas transportables, el Hipotecario hizo una ingeniería jurídica y notarial para que en estos préstamos la hipoteca esté sobre la tierra y no sobre el bien.

este año nos instalamos en Polo 52, donde disponemos de 5 mil metros cuadrados cubiertos.

—¿Qué porcentaje de una casa construyen?

—El porcentaje de construcción en fábrica es cercano al 90-95%. O sea, prácticamente listo. En los terrenos se hacen las fundaciones, conexión de agua, luz, cloaca y cualquier otro servicio que tenga el terreno. Todo eso se hace en simultáneo. Una de las grandes ventajas de este tipo de construcciones es que las tareas están todas solapadas una con otra. En la construcción tradicional, no. Tenés que concatenar todo. Es decir, primero muevo el suelo, después hago la estructura, después levanto la pared, revoco, pongo la abertura, los pisos. Entonces concatenar tareas te lleva a una extensión en tiempo. Esta industria permite hacerlas una encima de la otra y la reducción de tiempo es enorme.

—No hace falta que el cliente “visite” la obra.

—Claro, ahora la visita es en la fábrica, donde ven prácticamente todo terminado.

—Ahora, ¿con la fabricación en serie el arquitecto no pierde un poco su vuelo creativo?

—Para nada. El vuelo creativo se mantiene, las ideas siguen estando, los productos son validados por clientes de todas las características. Yo tengo 57 años. Venimos de una generación analógica, una generación para la cual el valor del tiempo no es el mismo que el de los chicos de hoy. Hoy vivimos en la era de la inmediatez. Yo esperaba 15 días un correo para que llegue una carta. Esperábamos una semana para revelar un rollo de fotos. Usábamos fax. Y no estoy hablando de hace 150 años, hace sólo 20. Entonces, preguntale hoy a un joven si puede esperar dos años para tener su casa.

—¿Es así también para construir una casa?

—Es la era de la inmediatez. Si el teléfono no anda rápido no sirve, si no tengo 250 megas, no sirve internet. Es así. Hay un cambio de concepción. Yo lo marco siempre como ejemplo. Nuestros padres querían que la pared sea de 30, 45 centímetros, la casa de piedra para que dure 100 años. ¿Hoy te comprarías un auto que dure 100 años como un Ford Falcon? No. Los jóvenes dicen “Durlock”. El mundo está hecho en Durlock. No está ni mal ni bien. Son épocas. Tenemos que *aggiornarnos*. Vivimos en una era donde la inteligencia artificial nos está sorprendiendo día a día. Es pensar en el tiempo ¿Cuánto cuesta la plata en dos años? ¿Cuánto cuesta tu vida en dos años? ¿Me quedo dos años esperando una casa? ¿Cuánto espero un proyecto inmobiliario de edificios para realizarse y terminarse? En China te hacen edificios en 48 horas.



### Entre el diseño y el gusto por las motos

**Nombre:** Marcelo Palmero.

**Edad:** 57 años.

**Casado con:** Claudia.

**Hijos:** Francisco, estudiante de Arquitectura.

**Le gusta:** jugar al tenis y salir a andar en moto con amigos.

**Profesión:** arquitecto, CEO y fundador de estudio Palmero Vucovich y Wellmod.

**Socio:** arquitecto Ángel Vucovich.

**Empresa:** Estudio Palmero Vucovich y Wellmod.

**Colaboradores:** 80 directos y más de 200 indirectos.

**Web:** www.palmerovucovich.com y www.wellmod.com.ar.

**E-mail:** info@palmerovucovich.com

—¿Cuánto se reduce el tiempo comparado con la construcción tradicional?

—Es prácticamente un tercio o un cuarto del tiempo. Realizamos construcciones en un plazo de 90 días, cuando una casa en un formato tradicional de las mismas características puede ser entre 9 y 12 meses. Bajás el tiempo y los costos variables o inciertos que tiene la construcción tradicional. En nuestro caso se trabaja en un formato llave en mano porque son productos adaptados.

—Son una fábrica de casas.

—Sí. Concebimos esta industria como evolucionó la industria automotriz. Hoy nadie concebiría fabricar un auto con un ingeniero, un chapista o con un mecánico que lo arme. Se hace una línea de producción de autos. Bueno, nosotros hoy tenemos una línea de producción de casas, y en vez de autopartistas nosotros tenemos casapartistas, es decir, tenemos proveedores que nos fabrican los techos, las aberturas, los placares, los muebles de cocina, y nosotros ensamblamos en una fábrica. A partir de febrero de

ios esta industria de la construcción como evolucionó la industria automotriz”, afirma.

## empresas



LAVOZ / ARCHIVO

**REQUISITO.** El Workmonitor 2025 de Randstad muestra que el 48% de los encuestados no aceptarían un trabajo que no les brindara flexibilidad en sus horarios laborales.

**TRABAJO.** Un relevamiento refleja cómo crecen las expectativas multifacéticas del talento y se prioriza la realización personal.

# Empleo. El equilibrio entre trabajo y vida personal pesa en la decisión laboral

Para el 87% de los trabajadores argentinos, el equilibrio entre trabajo y vida personal es un motivador clave a la hora de permanecer en un empleo o buscar un cambio laboral. El indicador surge de la última edición del Workmonitor, un estudio elaborado por la consultora Randstad que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores a partir de una encuesta a 26 mil personas en 35 países, entre ellos, Argentina.

A pesar del panorama económico desafiante, de los cambios geopolíticos y de los avances tecnológicos, hoy los trabajadores tienen motivaciones que van más allá del salario, y priorizan cada vez más la flexibilidad, los valores compartidos con el lugar en el que trabajan y el equilibrio entre su vida personal y laboral.

Y si bien el salario sigue siendo uno de los factores más relevantes a la hora de evaluar un trabajo, en especial en un contexto económico

como el que vive la Argentina, los factores no monetarios vienen ganando terreno año tras año a la hora de evaluar qué hace que una empresa sea considerada por el talento un lugar atractivo para trabajar.

En este sentido, al analizar los factores que –por fuera de la remuneración– llevan a los encuestados a preferir un empleo, el estudio de Randstad revela que para el 87% los trabajadores argentinos el equilibrio entre vida personal y laboral se posiciona en segundo lugar como atributo para elegir un empleador, 4 puntos porcentuales por encima de la media arrojada a nivel global (82%).

Al analizar esta variable a nivel regional, los trabajadores argentinos son los que más valoran el *work & life balance* en un 87%, seguidos en segundo lugar por los trabajadores chilenos con el 86% y, finalmente, los trabajadores uruguayos con el 83%.

En el país, el estudio de campo se realizó sobre un universo de 767

### El universo del relevamiento

El Workmonitor que realiza Randstad desde el año 2003 se lleva a cabo a través de un cuestionario online en cada país sobre una muestra de 26 mil personas de ambos sexos, de entre 18 y 67 años, que trabajan en posiciones remuneradas bajo relación de dependencia (no autónomos) más de 24 horas por semana. En Argentina, el estudio de campo se realizó sobre un universo de 767 encuestados.

Sobre estos resultados, Andrea Ávila, CEO de Randstad para Argentina, Chile y Uruguay, afirmó: “Los datos del Workmonitor 2025 muestran que está surgiendo una nueva línea de base en el lugar de trabajo, a partir de las expectativas multifacéticas del talento, la priori-

zación de la realización personal y otros drivers, como la creciente incidencia de la búsqueda de una mayor calidad de vida en las decisiones de carrera, que están dando forma a una fuerza laboral que define el éxito profesional no sólo por lo que hace, sino por qué lo hace, cómo lo hace y con quién lo hace. Frente a un contexto de creciente escasez del talento y una fuerza laboral empoderada, esta dinámica empuja la redefinición de las condiciones del ‘contrato social’ entre los trabajadores y sus empleadores en todo el mundo y pone a las organizaciones frente a la necesidad de adaptar su propuesta de valor para atraer, fidelizar y comprometer al talento”.

### Flexibilidad, clave

La percepción que los trabajadores tienen respecto a la flexibilidad y el bienestar en sus lugares de trabajo es, sin dudas, un componente clave de la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

Al consultar a los encuestados si alguna vez habían renunciado a un empleo por no ofrecerles la suficiente flexibilidad, el 36% de los chilenos, el 33% de los argentinos y el 32% de los uruguayos indicaron haber dejado alguna vez un empleo porque el esquema de trabajo no era lo suficientemente flexible de acuerdo a sus necesidades. Por su parte, la cifra más baja se registra a nivel global, donde solo el 31% de los encuestados indicó haber renunciado a un trabajo por falta de flexibilidad.

La percepción de flexibilidad se basa no solo en los arreglos de horario o de cómo se estructura la jornada laboral, sino también en relación al lugar de trabajo, donde inciden la cercanía y el tiempo de despla-

miento de ida y vuelta al trabajo y, muy especialmente, la posibilidad de trabajar de manera remota o en esquemas híbridos.

En este sentido, frente a la posibilidad de elegir, el 48% de los trabajadores argentinos afirmó que no aceptaría un trabajo que no le brindara flexibilidad respecto a sus horarios laborales. El punto por encima de la marca registrada a nivel global (47%). Y en orden decreciente, a nivel regional, el 44% de los trabajadores uruguayos y el 43% de los trabajadores chilenos aseguró que rechazaría un empleo que limitara su flexibilidad en materia de horario de trabajo.

Respecto al lugar desde donde trabajar, en caso de poder optar sin condicionamientos, el 42% de los argentinos rechazaría un empleo que no le permitiera flexibilidad en relación al lugar de trabajo –ya sea en *home office* o esquemas híbridos–, marcando una exigencia de tres puntos porcentuales por encima de la media global del 39%, que coincide con la posición de los trabajadores uruguayos, también con un 39%. Por último se ubican los trabajadores chilenos, donde solo el 38% desestimaría una propuesta laboral por falta de flexibilidad respecto del lugar desde donde trabajar.

Los resultados del estudio de Randstad de este año dan cuenta del creciente peso relativo que tiene la flexibilidad para el talento y como éste factor incide en el vínculo entre los colaboradores y las organizaciones en las que trabajan. En este sentido, el 65% de los trabajadores argentinos indicó que confiaría más en su empleador si le ofreciera este tipo de beneficios personalizados relativos a horarios, ubicación y manejo autónomo de la intensidad laboral, al igual que los trabajadores de Uruguay (65%). Le siguen los trabajadores de Chile con el 59% y, en último lugar, se ubican los trabajadores a nivel global, donde solo el 56% de los encuestados valora este tipo de beneficios personalizados.

“Si bien podía esperarse que las difíciles condiciones económicas de 2024 hubiesen moderado las expectativas de talento, los datos del Workmonitor muestran lo contrario y nos dicen que el empoderamiento de la fuerza laboral no ha sido un efecto pasajero y que los trabajadores tienen mucha claridad sobre lo que esperan de sus trabajos y del impacto que quieren que tenga en sus vidas. Están más conscientes de sus necesidades, tienen más claras sus prioridades, saben bien lo que quieren y se animan a ir por ello”, sostuvo Ávila.

El Workmonitor es un relevamiento que realiza Randstad desde el año 2003. Actualmente se lleva a cabo en 35 países del mundo, entre Europa, Asia, América y Oceanía.

Su objetivo es analizar expectativas, estados de ánimo y comportamientos de los trabajadores. La encuesta aborda cuestiones como la movilidad laboral, la satisfacción de los empleados y la motivación personal en relación al empleo, así como diversas temáticas vinculadas al mundo del trabajo en las organizaciones.

## ANÁLISIS

Innovación,  
el desafío que  
las pymes no  
pueden postergarPablo Sona (\*)  
Especial

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) se encuentran en un punto de inflexión. En un mundo donde los cambios parecen acelerarse día a día, adaptarse ya no es suficiente. Ahora es el momento de avanzar, de tomar decisiones estratégicas y de mirar hacia adelante con creatividad y audacia. Pero ¿cómo se traduce eso en acciones concretas para una pyme que enfrenta presiones operativas constantes?

La innovación es el camino más claro, aunque muchas veces se percibe como un concepto lejano, reservado para las grandes compañías con presupuestos inmensos. Sin embargo, la realidad es distinta: innovar puede comenzar con pequeños pasos que logren redefinir cómo enfrentamos los retos cotidianos. Se trata de observar los procesos desde otra perspectiva, replantear prioridades y, sobre todo, comprometerse a probar cosas nuevas.

Uno de los mayores obstáculos para las pymes es la falta de tiempo. Entre atender proveedores, gestionar clientes y resolver problemas diarios, pensar en innovación parece un lujo. Pero la experiencia demuestra que quienes logran destinar recursos, aunque sean mínimos, a iniciativas transformadoras, obtienen resultados que trascienden las expectativas iniciales. El tiempo invertido en buscar soluciones creativas es tiempo ganado para la sostenibilidad del negocio.

Además, no todo tiene que recaer sobre una sola persona. Los equipos son un recurso invaluable cuando se trata de innovar. La clave está en abrir espacios donde puedan compartir ideas, plantear desafíos y participar en la construcción de soluciones. A veces, una mirada distinta —ya sea de alguien dentro del equipo o incluso de otra empresa— puede marcar la diferencia entre una idea que no prospera y una solución que cambia las reglas del juego.

## Herramientas, más que teorías

El aprendizaje práctico —o, mejor dicho, aprender haciendo— también juega un papel fundamental. En lugar de concentrarse en teorías complejas, es más efectivo enfocarse en herramientas y en metodologías que puedan aplicarse de inmediato. Desde enfoques ágiles hasta estrategias basadas en el diseño centrado en las



PROCESOS. La industria de alimentos está en constante innovación.

personas, el acceso a técnicas concretas permite transformar la innovación en una práctica recurrente, no en un evento aislado.

El futuro ya no es una promesa distante, es un escenario que estamos construyendo hoy. Las pymes tienen el potencial de liderar ese futuro si se atreven a cuestionar lo establecido y asumir la innovación como parte esencial de su estrategia. No es una tarea sencilla, pero es la que marcará

la diferencia entre aquellas empresas que permanecen estáticas y aquellas que logran crecer y adaptarse.

El desafío está claro: dedicar tiempo, esfuerzo y creatividad a construir algo nuevo. Porque, aunque la incertidumbre siga siendo parte del panorama, la capacidad de innovar será siempre nuestra mejor respuesta.

(\*) Consultor especializado en Pymes e innovación.

**Se trata de observar los procesos desde otra perspectiva, replantear prioridades y, sobre todo, comprometerse a probar cosas nuevas.**

Seguinos en Instagram y enterate de novedades, sorteos y experiencias exclusivas.

lavoz#cvagroup@gmail.com

**ClubLaVoz**

## opinión

En 2024, una mitad de los vencimientos de deuda externa se cubrieron por refinanciación de los acreedores y la otra mitad por compra de reservas del Banco Central (BCRA) por parte del Tesoro.

Se cumplieron los compromisos, bajó fuerte el riesgo país, pero las reservas netas del BCRA siguieron en terreno negativo.

La falta de refinanciación plena de los vencimientos desde diciembre de 2023 hasta el presente generó una enorme brecha entre los dólares comprados por el Central en el período, por una cifra de US\$ 23 mil millones y la evolución de las reservas netas, que no pudieron salir del terreno negativo, con un rojo que se achicó de US\$ 11.300 millones a US\$ 6.900 millones, una mejora de apenas US\$ 4.400 millones.

Vale decir, desde el arranque de la actual gestión, de cada US\$ 100 comprados por el BCRA, sólo US\$ 19,1 pudieron ser canalizados a recuperar reservas netas.

Para 2025, el Tesoro debe hacer frente a compromisos externos por US\$ 17 mil millones (US\$ 8.600 millones de capital y US\$ 8.400 millones por intereses).

De allí la importancia de lograr un apoyo de refinanciación de deudas por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), para no replicar lo sucedido en 2024: en un contexto en el que el saldo de comercio exterior de bienes y servicios (incluidos los financieros) apunta este año a pasar a terreno negativo y el mundo luce más incierto, por eventuales conflictos comerciales.

En los últimos cinco meses, en los que tuvo lugar la mejora más significativa en términos de riesgo país, tampoco se pudo salir del patrón descripto para el ciclo que arrancó en diciembre de 2023.

Desde setiembre 2024 hasta los últimos datos, las compras de divisas del BCRA acumularon un saldo positivo de US\$ 5.600 millones, pero hubo involuación de US\$ 1.300 millones en las reservas netas, profundizando el rojo de US\$ 5.600 millones a US\$ 6.900 millones entre setiembre pasado y el último dato.

La experiencia desde fin de 2023 subraya la importancia para el país de refinanciar vencimientos de deuda y, mientras el riesgo país impida salir en condiciones ventajosas al mercado, la marcha de las negociaciones con el FMI adquiere una dimensión particular.

### ¿Gasolero o con el turbo?

Tanto que es posible pensar en dos escenarios de cara al 2025, dependiendo del resultado de esas gestiones:

**Una apuesta de máxima del Gobierno.** que pasaría por lograr una inyección neta de fondos frescos por encima de los US\$ 10 mil millones, pero al mismo tiempo evitando modificar en 2025 la pauta cambiaria del 1,0%, por su rol en la desinflación. Manteniendo un margen considerable para la intervención vendedora en el mercado libre del dólar (CCL), utilizando parte de las divisas adquiridas en el mercado oficial, de modo de mantener a raya la brecha cambiaria,

## LA ECONOMÍA

# Año electoral y FMI; ¿plan turbo o gasolero?



Jorge Vasconcelos  
Economista

Son instrumentos que no forman parte del recetario del FMI, pero resultan funcionales al año electoral y al propósito del oficialismo de robustecer sus fuerzas en el Congreso.

Las credenciales logradas por la administración local desde fin de 2023 y el nuevo contexto, de la mano de la presidencia de Trump en los Estados Unidos, serían los pilares en los que

apoyar esta vía de acción, que podríamos denominar "plan turbo".

**Un escenario más modesto.** en el que la demanda de cuantiosos fondos frescos no fuera satisfecha plenamente en una primera etapa, pero con la asistencia financiera del FMI para refinanciar una parte de los vencimientos de 2025.

Esta alternativa sería más consis-

tente con la permanencia de instrumentos como la pauta cambiaria y las intervenciones vendedoras en el mercado libre. No habilitan a fondos frescos cuantiosos, de acuerdo con el manual del FMI, pero sí podrían encuadrarse en un "plan gasolero" de acompañamiento, evitando el problema de 2024, cuando por falta de refinanciación de deudas Argentina cumplió sus compromisos externos al costo de seguir con reservas netas negativas.

Habría un 2025 de transición, destinado a empalmar con un ambicioso programa para ser implementado después de las elecciones de octubre, con reformas estructurales, salida del cepo y fondos frescos más abundantes.

El segundo escenario estaría reflejando que el FMI acepta "banca" una salida secuenciada del cepo, con un plan "gasolero" para 2025, pero que pasaría a modo "turbo" de 2026 en adelante.

De este modo, se respetarían las prioridades del Gobierno en año electoral, pero sin dejar de mostrar una "puerta de salida" para desequilibrar el macro que puedan acumularse hasta octubre.

Más allá de la dialéctica, la evolu-

ción de las reservas del BCRA en este primer trimestre será clave, y puede definir algunos puntos de debate entre el Gobierno y el FMI. Reservas netas en terreno negativo, pese a las compras de dólares por parte del Central, es la luz amarilla que no deja de titilar.

El Gobierno, tratando de darle una estocada final a la inflación, desaceleró la tasa de devaluación del 2,0% al 1,0% mensual, pero aplicó medidas compensatorias en función del resultado de las cuentas externas.

De allí la irrupción del "dólar soja" y la "supertasa" en dólares para las operaciones de corto plazo que arbitran instrumentos en pesos con la devaluación esperada.

Con la reducción de las retenciones, se mejoró la paridad del "dólar soja" en un 10%, apostando a un ritmo sostenido de venta de granos por parte de los productores y de liquidación de divisas por parte de los exportadores en el período que llega hasta fin de junio.

Se estima que hay más de 15 millones de toneladas de granos en los silos, pero la sequía es una amenaza.

Al mismo tiempo, el rendimiento esperado para el carry trade pasó de 8,2% a 18,4% anual en dólares. Hasta fin de enero, el arbitraje se media entre el 2,7% de tasa de interés mensual en pesos y el 2,0% de la tasa de devaluación, guarismos que pasan en febrero al 2,4% y el 1,0% mensual. Esa diferencia de 1,4 puntos es la que "promete" un rendimiento anualizado en dólares del 18,4%. Y el costo del endeudamiento en dólares para los exportadores es una fracción de ese número.

Los bancos tienen suficientes depósitos como para que los préstamos en argendólares (que se acreditan en pesos, yendo los dólares a las arcas del BCRA) se sigan expandiendo a un ritmo de US\$ 2 mil millones/mes, y ese sería el propósito oficial.

A todo esto, luego de la breve transición de enero, el mundo comienza a amoldarse al "escenario Trump", con derivaciones inciertas de conflictos comerciales en ciernes.

No hay dudas acerca de la decisión del flamante Gobierno de "hacer valer" el poderío estadounidense, imponiendo una agenda centrada en la geopolítica (controlar las vías que conectan el Atlántico con el Pacífico), asegurarse el abastecimiento energético a "precios justos", junto con las cuestiones migratorias y de tráfico de drogas.

A su tradicional influencia global, hay que agregar que los Estados Unidos es uno de los países que salió mejor parado de la pandemia y enfrenta rivales estratégicos debilitados por distintos motivos, caso de China, por las tendencias deflacionarias de su economía, y de Rusia por una invasión a Ucrania que resultó ser mucho más que un "trámite".

Paradójicamente, los factores que en esta etapa pueden poner algún límite a los propósitos de Trump son puramente económicos: el riesgo del impacto inflacionario en el propio Estados Unidos de la suba de aranceles a las importaciones (por eso se estarían excluyendo los combustibles) y la eventual suba de la tasa de interés de largo plazo (los bonos a 10 años) como derivación de ese impacto.

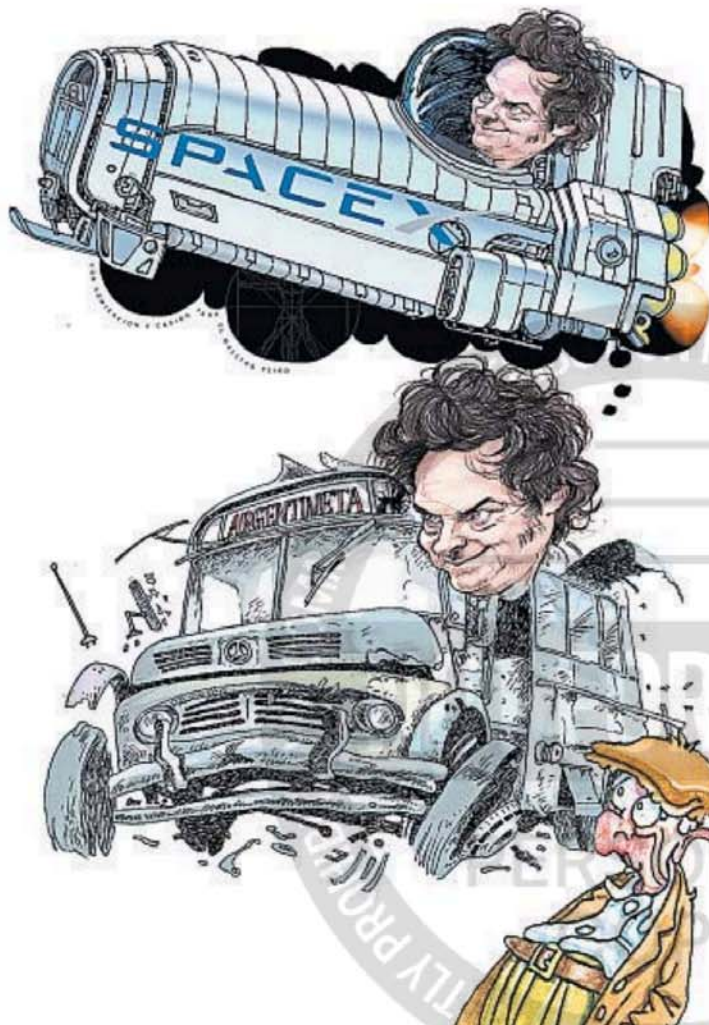


ILUSTRACIÓN DE DERIC ZAMPER