

ENTREVISTA

Qué hacer para sanear el sistema previsional

Gala Díaz Langou, directora ejecutiva de Cippec, pone la lupa sobre la gran reforma que debe encarar la Argentina **PÁGINA 4**

OPINIÓN

La economía mundial, en un pico de incertidumbre

Hay tres factores que generan inestabilidad global y pueden afectar a los emergentes, advierte Fernando Marengo **PÁGINA 5**

ANÁLISIS

Mis primeras 800 "entrevistas"

La columna más importante es la próxima, dice Juan Carlos de Pablo sobre su espacio ininterrumpido desde 2009 **PÁGINA 7**

Edición a cargo de Pablo Ortega | www.comunidadnegocios.com.ar

@lanacion/economia | facebook.com/lanacion | economia@lanacion.com.ar

**E**(d)

LA NACION  
Economía del domingo

**MÁS ALLÁ DE LA IA**

**Las 10 claves para entender el súper ciclo de cambio que aceleró en 2025**

Muchos de los avances tecnológicos proyectados hace 20 años están ocurriendo todos juntos y al mismo tiempo en los últimos meses; qué consecuencias traerá esta revolución en el mundo del trabajo, las nuevas empresas y la economía **PÁGINAS 2 Y 3**

# Más allá de la inteligencia artificial Las 10 claves para entender el súper ciclo de cambio que aceleró en 2025

POR Sebastián Campanario

Muchos de los avances tecnológicos proyectados hace 20 años están ocurriendo todos juntos y al mismo tiempo en los últimos meses; qué consecuencias traerá esta revolución en el mundo del trabajo, las nuevas empresas y la economía

Los taxistas de Londres son famosos por haber superado, para obtener su licencia, una de las pruebas cognitivas y de memoria más difíciles del mundo. Deben recordar más de 25.000 referencias espaciales; y estudios neurológicos demostraron que estos conductores desarrollaron un hipocampo más grande en su cerebro debido a este entrenamiento que puede llevar más de tres años. Una seria competencia a este *expertise* llegó en las últimas semanas, con taxis autónomos de la empresa Wayve que recorren el centro de Londres como conductores expertos y con un modelo nuevo, "EMMA" (las siglas en inglés de "End to End Multimodal Model for Autonomous Driving"), que aprende a partir de siete cámaras y requiere tecnología mucho menos costosa que los sistemas anteriores de automanejo.

"De pronto, en lo que va de 2025 vemos que la masificación de vehículos auto-manejados está mucho más cerca de lo que pensábamos. Y esto ocurre con muchas tecnologías que van más allá de la inteligencia artificial (IA). La frase que más se escucha en ámbitos de tecnólogos y futuristas es 'está sucediendo'. Y si uno pide especificaciones, la respuesta es: 'Todo, en todos lados y al mismo tiempo', cuenta Alexis Caporale, un ingeniero e inversor argentino, radicado en Barcelona, que cita el caso del modelo EMMA de robotaxis como uno de los muchos ejemplos de avances que parecen haberse acelerado en lo que va de este año.

"Varias de las especulaciones que se venían haciendo en los últimos 20 años en ámbitos de tecnólogos, en biotecnología, energías alternativas o *chips* cuánticos en estos tres últimos meses se están o materializando o muy cerca de lograrse. Y el término IA, que remite enseguida a ChatGPT o Copilot, ya queda chico. Empieza una nueva era para *builders* (hacedores), con una increíble riqueza para capturar para quienes sepan moverse", sigue Caporale.

La futuróloga Amy Webb acuñó el término "súper ciclo" para referirse a este fenómeno de múltiples avances que se retroalimentan. Cada uno por sí solo tiene una potencia disruptiva grande, juntos acumulan un poder de fuego de cambio inédito. ¿Qué viene luego del *boom* de IAG (inteligencia artificial generativa)? ¿Por qué se dice que las grandes oportunidades de negocios estarán en una "capa in-



**AUTÓNOMOS.** La masificación de los vehículos automanejados está más cerca de lo pensado, anticipan

SHUTTERSTOCK

termedia"? ¿Cómo está cambiando radicalmente la escena de *startups* y fondos de inversión en esta nueva era? Luego de dialogar con siete expertos o "mutantes" (fuentes que están usando muy intensivamente las nuevas tecnologías), lo que sigue son 10 recortes o caracterizaciones para intentar precisar algo esta nueva era en la que "está ocurriendo todo, en todos lados y al mismo tiempo".

1 **La palabra del año:** "Creo que se está terminando un ciclo de crecimiento de los modelos de IA, que están llegando a su límite por costos de entrenamiento, requerimiento de datos y empezamos una era en la que lo interesante es qué podemos montar sobre todo este avance", cuenta a LA NACION Juan Szlagowski, experto en IA del estudio Furor Studio, que en diciembre se hizo conocido con la recreación de un diálogo ficticio entre Susana Giménez y su personaje La Mary. "Y definitivamente el término que vamos a escuchar más y más es el de 'agentes': sistemas autónomos e independientes que no necesitan de *prompts* permanentemente. El próximo paso es el trabajo

interdisciplinario entre agentes. La carrera en los últimos dos años fue desde el *hardware*, ahora viene la de funcionalidades y *software*", agrega Szlagowski.

2 **Última milla:** en el ámbito corporativo, la presión este año va a estar concentrada en una primera etapa de mostrar 'entregables' (un *bot*, una *app*, un comercial, una solución concreta) con IAG. "La gran ganancia en términos operativos va a estar en el medio, en los procesos, pero esto tarda más en moverse. En esta última milla juega de manera muy protagónica el área de marketing, con lo cual todo este mundo que involucra a agencias y proveedores está teniendo un impacto más rápido y potente que otras secciones en las cuales la transformación tal vez lleve más tiempo", cuenta a LA NACION el creativo Carlos Pérez, involucrado en varios proyectos con IA.

3 **El oro en la capa intermedia:** la "ciencia básica" de la revolución de IAG, el mundo de OpenAI, Anthropic, etc. está reservado para jugadores que ya están muy lejos y además lidian con los límites ya

enumerados. El de interacción directa con el consumidor está superpoblado, "es un hormiguero", en palabras de la inversora y profesora de Stanford Rebeca Hwang, "pero en la capa intermedia empezamos a ver plataformas desde donde se orquestan los agentes, que son la clave de la etapa que viene", explica la tecnóloga de Silicon Valley. "Y este potencial con la llegada de modelos de código abierto como DeepSeek se multiplicó por varios factores", concluye la inversora del fondo Kalei.

4 **El nuevo "Everest" de las startups:** cuando los escaladores al Everest, la montaña más alta del mundo, ya habían batido múltiples récords, se puso de moda un reto más desafiante aún: conquistar la cima sin oxígeno adicional. Sirve como metáfora para lo que está sucediendo hoy con muchas *startups* "calientes" del campo de la IAG: llegan a la rentabilidad y a millones de usuarios, casi sin necesidad de rondas de inversión para fondos de riesgo, y con un capital todavía en más de un 90% en posesión de sus dueños originales. Es lo que

sucede con casos paradigmáticos como Gamma o Cursor, y un motivo principal es la baja cantidad de empleados necesarios, ya que automatizan todo lo que pueden con IA. Gran Lee, de 41 años y dueño de la *app* de diseño Gamma, sólo tuvo que contratar 28 empleados para llegar a 50 millones de usuarios y decenas de millones de dólares al año en ganancias. "Si hubiera sido de la generación anterior, al menos ya tendría 200 empleados. Tenemos la oportunidad de reescribir las reglas de todo", le dijo Lee al New York Times. Varias de estas compañías inclusive explicitan en su estatuto fundacional la intención de nunca superar el centenar de empleados. "Antes si en una ronda con inversores obtenías US\$300.000, US\$250.000 se iban a sueldos, ahora podés pensar en qué otra cosa hacer con ese dinero", dice Caporale.

5 **Trabajadores que "vibran" o "fluyen":** hasta el año pasado la palabra de moda para describir a quienes usaban IAG en su jornada laboral era "ingenieros de *prompts*". A fines de 2024 se puso de moda hablar de

## Voces. El aluvión tecnológico en el que "todos están arreglando el avión en pleno vuelo", según los expertos



**Alexis Caporale**  
Ingeniero e inversor

"La frase que más se escucha en ámbitos de tecnólogos y futuristas es 'está sucediendo'. Y si uno pide especificaciones, la respuesta es: 'Todo, en todos lados y al mismo tiempo'".



**Carlos Pérez**  
Publicista

"Todo este mundo que involucra a agencias [de publicidad] y proveedores está teniendo un impacto más rápido y potente que otras secciones en las cuales la transformación tal vez lleve más tiempo"



**Sebastián Chuffer**  
Director de Ruptive IA

"Estamos atravesando un punto de inflexión donde la inteligencia artificial ya no solo optimiza lo que hacemos, sino que amplifica radicalmente nuestras capacidades cognitivas y operativas"



**Juan Szelagowski**  
Experto en IA de Furor Studio

"El término que vamos a escuchar más y más es el de 'agentes': sistemas autónomos e independientes que no necesitan de prompts permanentemente. El próximo paso es el trabajo interdisciplinario entre agentes"



**Alan Daitch**  
Emprendedor y experto en IAG

"Nunca en la historia la tecnología estuvo tan adelante de la innovación [...] El recorrido de los últimos tres meses alcanza para años de adecuación de los modelos de negocios a las nuevas posibilidades"



**Rebeca Hwang**  
Tecnóloga de Silicon Valley

"Empezamos a ver plataformas desde donde se orquestan los agentes, que son la clave de la etapa que viene. Este potencial con la llegada de modelos de código abierto como DeepSeek se multiplicó por varios factores"



**Andrei Vazhnov**  
Físico y tecnólogo

"Los modelos más recientes, como GPT4.5, no fueron un aumento igual de grande que los anteriores. Pero estamos en el comienzo del camino del aprendizaje automático que sin duda va a brindar sorpresas"

los "susurradores de IA" (IA whisperers), aquellas personas que usando conocimiento, ciencia, arte e intuición son capaces de ver muy rápido qué combinación de herramientas es la mejor para llegar a un determinado objetivo. Ahora, en estas últimas semanas, de habla de los "vibe workers" ("trabajadores que fluyen o vibran", lo que sería dejarse llevar, seguir el ritmo). "Muchas de las intuiciones e ideas que tenemos todos los días se quedan en eso, a 'medio cocinar'. Ahora esa zona de fricción para llevarlas a la realidad se angosta", sostiene Sebastián Chuffer, director de Ruptive IA y consultor en esta tecnología. Chuffer disfruta de aprender herramientas nuevas todos los días y se reconoce de alguna manera como un "vibe worker": "Estamos atravesando un punto de inflexión donde la inteligencia artificial ya no solo optimiza lo que hacemos, sino que amplifica radicalmente nuestras capacidades cognitivas y operativas. Lo más disruptivo es cómo una persona sin experiencia técnica puede ahora realizar tareas que hasta hace pocos meses estaban reservadas para especialistas con años de formación". Para Chuffer, "así como la escritura nos permitió externalizar la memoria, la IA nos permite ahora externalizar procesos cognitivos complejos. Este cambio trasciende la mera productividad y reconfigura la estructura misma del trabajo. Hoy podemos entrenar sistemas para que aprendan nuestra forma de pensar, interioricen nuestros criterios y de esta forma externalizar procesos de toma de decisión y acción". Chuffer ayudó a hacer este proceso a un trader estrella de bonos del Líbano.

➊ **Más pares y hacedores, menos gurús:** hasta las empresas que hoy están a la vanguardia en IA aceptan que si se quedan quietas seis meses pueden ser superadas por una competencia. Aquí no hay "gurús" muy adelantados, como en el pasado, y como dijo Martín Sorrell, "estamos todos tratando de arreglar el avión en pleno vuelo". Caporale dice que se viene una etapa de interacción con otros pares curiosos e interesados, y con "maestros" que estén sólo unos pasos adelantados. "Cultivar una actitud de monje zen y construir. Y los constructores ya no van a estar en los mismos lugares de poder y prestigio que en la etapa anterior", agrega. El repago de pontificar y de predecir va a ser mucho menor.

➋ **¿El "super ciclo" es cambio chico?:** el concepto de Webb se refiere a tecnologías, pero hay unas avenidas de cambio tan o más disruptivas: la demográfica, la climática o la de ciclo político, por citar algunos. Esto también va "más allá de la IA". Son tantas las cosas que están cambiando que muchos factores circulan fuera del radar, dice el tecnólogo y programador Marcelo Rinesi. Uno que menciona de estos últimos dos meses es el desmantelamiento de muchas líneas de investigación y de ciencia básica en Estados Unidos, por la política de Donald Trump, que según Rinesi van a bajar la velocidad de avance en el futuro.

➌ **El problema de los tres cuerpos:** en el best seller chino (que luego fue una serie en Netflix) "El problema de los tres cuerpos" de Cixin Liu se hace referencia a la imposibilidad de determinar matemáticamente la posición de tres cuerpos. Se trata de determinar, en cualquier instante, las posiciones y velocidades de tres cuerpos, de cualquier masa, sometidos a atracción gravitacional mutua y partiendo de unas posiciones y velocidades dadas (sus condiciones

**Están naciendo nuevas empresas que obtienen rápidamente ganancias por el uso de la IA en sus procesos y tienen muy pocos empleados**

**La automatización es solo el primer paso: lo más revolucionario vendrá no de hacer las cosas más rápido, sino de hacer cosas distintas, impensadas**

iniciales son en total 18 valores). Con dos cuerpos la cosa es controlable, con tres ya no. Hoy eso podría estar sucediendo en la Argentina: "Tenemos el cambio tecnológico, la disrupción causada por el gobierno de Javier Milei en la macro y en la micro y un tercer cuerpo podría ser el de la interacción con un mundo cada vez más inestable", resume el economista Andrés Borenstein, autor del podcast más escuchado de esta temática, Economía en 3 minutos.

➍ **Tecnología por delante de la innovación:** la aplicación de IA más monetizada en la última década, el reconocimiento y categorización de imágenes, surgió a partir de un avance realizado en Toronto en el año 2012. Hoy se debate si la velocidad de cambio de los modelos de IAG está siendo menor o cerca de su límite. "Recientemente esta conversación se intensificó porque los modelos más recientes como GPT4.5 o Claude 3.7 no fueron un aumento igual de grande que los GPT4 y Claude 3.5 fueron en su momento comparado con sus versiones anteriores", cuenta a LA NACION el físico y tecnólogo Andrei Vazhnov. "Pero OI y RI demuestran que estamos apenas en el comienzo del camino de aprendizaje automático que sin duda va a brindar sorpresas", agrega Vazhnov. Además, aunque no hubiera más avances, ya el recorrido de estos últimos tres meses alcanza para años (sino décadas) de adecuación de los modelos de negocios a las nuevas posibilidades. "Nunca en la historia la tecnología estuvo tan adelante de la innovación", resume el emprendedor y experto en IAG Alan Daitch.

➎ **Más allá de la automatización:** en las universidades más prestigiosas de Estados Unidos los mejores promedios ya en la segunda mitad de 2024 dejaron de ir mayormente a finanzas, como ocurría en las últimas décadas, porque ahí estaban las mayores oportunidades de arbitraje. Ahora, la mina de oro de arbitraje va a ser entre el mundo con IA y el mundo sin IA, y hacia allí está yendo el mejor talento. La automatización es sólo el primer paso, concluye Caporale: lo realmente revolucionario va a venir no de hacer cosas más rápido o de manera más eficiente, sino de hacer cosas distintas, que antes no eran posibles: nuevos medicamentos, materiales o sistemas para vehículos autónomos con el EMMA que se describió en el primer párrafo de esta nota. ●

# Gala Díaz Langou “No se entiende por qué exigimos 30 años de aportes para el sistema previsional”

POR **Sofía Diamante** | FOTO **Soledad Aznarez**

Es licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) y realizó un magister en Políticas Públicas y Gerenciación del Desarrollo, en la Universidad de Georgetown; es directora ejecutiva del think tank Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (Cippec)



La Argentina destina a los gastos previsionales alrededor de 10% del PBI. “Es equiparable a países que tienen el doble de envejecimiento poblacional del que tenemos”, dice Gala Díaz Langou, directora de Cippec, el centro de implementación de políticas públicas que este año cumple 25 años y que va a celebrar en la cena anual, el próximo lunes 31. “Desde Cippec siempre procuramos construir una estrategia de desarrollo de largo plazo y nos parece que este es un momento propicio, con el aire que da cierta estabilidad para hacer ese ejercicio. Obviamente tenemos que blindar la estabilidad económica, pero también tenemos que tener una estrategia de desarrollo que permita cierto crecimiento a futuro y que sea inclusivo, lo cual implica también poner el foco en la creación de empleo”, dice Díaz Langou.

**–En estos 25 años, ¿qué destaca como progreso y qué falta?**  
–Durante estos años hubo poco crecimiento económico, poca equidad y casi nulas políticas públicas en términos de políticas de Estado. En una Argentina tan volátil, tan cambiante en términos de rumbo y tan hostil para generar un proyecto de desarrollo sostenible, Cippec siempre intentó construir desde abajo políticas que puedan contribuir a ese desarrollo y hemos tenido algunos impactos, desde contribuir

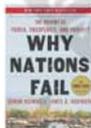
a la ley de financiamiento educativo y a la ley nacional de educación, a impulsar el Plan ENIA, que implicó una reducción del embarazo adolescente de más del 60% en los últimos años, a propiciar cambios en cómo se financian los procesos electorales e impulsar la boleta única que se sancionó el año pasado. También estuvo la ley de acceso a la información pública, el debate presidencial y un montón de otros hitos que empujamos. Pero creemos que es fundamental poder empujar algunos temas que puedan llegar a ser la base de esta Argentina más próspera que queremos a futuro, como el ordenamiento previsional. La estabilidad que se consiguió en el último año es principalmente gracias al equilibrio en las cuentas públicas, pero ese equilibrio no está garantizado y para lograrlo a futuro, hay que hacer foco en el principal componente del gasto público que es el sistema previsional.

**–¿Qué propuestas tienen?**  
–Hoy tenemos cosas que funcionan, como el sistema público de reparto, que permite tener una cobertura muy alta. Es necesario mantenerla porque eso es lo que garantiza también que las personas mayores no caigan en la pobreza. Pero tenemos dificultades en lo que es la sostenibilidad del sistema previsional, porque es muy caro. Son 10 puntos del PBI, que es equiparable a países que tienen el doble de envejecimiento

## Tres libros que recomienda



**LA ESCUELA DE CANTO**  
Nell Leyshon



**POR QUÉ FRACASAN LOS PAÍSES**  
Daron Acemoglu  
James A. Robinson



**LA ACCIÓN COLECTIVA**  
Javier García Moritán

poblacional del que tenemos en la Argentina. Países que tienen tasas similares de envejecimiento a la nuestra gastan la mitad por lo general en términos del PBI. Y sobre todo es un sistema muy inequitativo. En primer lugar, tenemos un problema grande en las vías de acceso a la jubilación, no se entiende por qué exigimos 30 años de aporte para ingresar en el sistema. ¿Por qué no son 50 o 15? Solo 24% de las personas llega a tener 30 años de aporte en la Argentina y el resto pierde sus aportes. Esto también es lo que nos obliga a poner el parche de las moratorias.

**–De hecho, hoy finalizó la moratoria que permitía que las personas se jubilen si habían llegado a la edad mínima, pese a que no tenían los años suficientes de aporte.**

–Si, y ahora se abren dos escenarios que son subóptimos: mantener la moratoria o quedarnos sin ella. El mejor escenario es revisar de fondo el sistema para cambiar el método de acceso y evitar que las moratorias sean necesarias.

**–¿Qué se puede hacer?**

–Un ingreso que sea a partir de determinada edad, reconociendo que precisamente por los fracasos de la política económica del pasado hoy ya tenemos un mercado de trabajo dual con informalidad, que casi se equipara a la formalidad, y eso requiere un sistema universal. Sobre esa base, después podemos reconocer y pre-

miar cada año de aportes, para que existan incentivos concretos para seguir aportando de una manera continua sin un corte discrecional.

**–Es decir, una jubilación mínima para todos y aquellos que aportaron, recibirían un diferencial de manera proporcional.**

–Los que trabajaron en la informalidad y no aportaron también tendrían una jubilación, que es la mínima. Es lo que hoy existe con la PUAM [Pensión Universal para el Adulto Mayor], que es el 80% del haber mínimo y todas las personas de más de 65 años tienen acceso. El problema es que quien tiene 28 años de aporte y no llegó a los 30 pierde esos 28 años, y quien tiene 45 años de aporte pierde los 15 que aportó de más y no se le reconoce en una jubilación mayor. O quien tiene 70 años y quiere seguir trabajando, sería bueno que se le reconociera. Ahora hay desincentivos que generan ineficiencia por este corte discrecional de los 30 años. Esta propuesta sería el primer paso para ordenar el sistema de reparto y nos permitiría luego discutir el segundo gran componente, que son las jubilaciones de excepción; es decir, todo lo que está por fuera del sistema de reparto y que tiene alguna regla extraordinaria, ya sea una edad jubilatoria más temprana, un haber más alto o algún tipo de excepción. Este tipo de jubilaciones explican la mitad del gasto previsional. O sea, no son tan excepcionales las excepciones en la Argentina.

**–¿A qué se refiere, por ejemplo?**

–Las mal llamadas jubilaciones de privilegio son las que tienen, por ejemplo, el cuerpo diplomático, presidentes y ex presidentes y la Justicia. Pero la gran parte de las excepciones está en los sindicatos docentes. En las provincias, la jubilación de los docentes se da a partir de los 50 años o menos, pero hay más de 200 profesiones que tienen jubilaciones con algún criterio excepcional, desde los trabajadores de la minera Río Turbio hasta los bailarines del Teatro Colón o los medallistas olímpicos. Lo más grave es que seguimos agravando el problema. En vez de resolver y tratar de reducirse, se siguen generando nuevos regímenes diferenciales. El año pasado los trabajadores del Instituto del Agua tuvieron acceso a un régimen diferencial. Obviamente, tenemos que definir criterios objetivos y todos podemos estar muy de acuerdo que puedan llegar a haber algunas profesiones que requieran una edad jubilatoria más temprana porque tienen un desgaste particular en su profesión, o porque son profesiones que queremos reconocer porque tienen un valor social muy importante, pero creemos que hay que ponerse de acuerdo y que esos criterios sean objetivos. Por que sino, esto termina generando inequidades, ineficiencias y, por lo general, una desconfianza de las reglas del sistema previsional porque terminan siendo casi lo mismo las excepciones que las reglas.

**–¿Cómo se generaron estas excepciones? ¿Tuvieron que pasar por el Congreso o salieron por resolución o decreto?**

–Es muy variable, hay cosas que están en resoluciones de la Secretaría de Trabajo, hay decretos de necesidad y urgencia y hay leyes. Es extremadamente variable el entramado normativo detrás de los regímenes.

**–¿Lo que Cippec propone es una reforma que ordene todo esto?**

–Totalmente, y siempre respetando los derechos adquiridos. Estamos hablando de resolver el problema para dentro de 20 años.

**–¿Cómo mejoraría el sistema?**

–Nuestra propuesta implicaría una mejora para el 80% de los jubilados

al reconocer cada año de aportes y sacar el corte discrecional en los 30 años. Le mejoraría la situación a muchas personas. Obviamente, hay un grupo que se vería perjudicado, pero son sobre todo los demás altos haberes. Todo esto haría que el sistema sea más sostenible a futuro. Y esto no solamente es central porque es necesario seguir garantizando el equilibrio en las cuentas públicas para poder blindar la estabilidad económica, sino por la proyección a futuro que tenemos en la población. La Argentina está envejeciendo de una manera mucho más rápida que las previsiones que teníamos. Eso tiene implicancias para cómo vamos a lograr sostener el sistema previsional a futuro con una proporción mucho mayor de personas mayores sobre las personas económicamente activas.

—¿Cómo ve la opción de volver al esquema de las AFJP?

—La evidencia es contundente, todos los estudios que se han hecho sobre la reforma en la Argentina de pasar del régimen de reparto al de capitalización muestran que no solamente no fue una reforma equitativa, sino que tampoco tendió a la eficacia. Esto es una lección aprendida y creo que todos la compartimos. Si creemos que un sistema de reparto mucho más sólido, mucho más eficiente, pero más equitativo y más sostenible puede ser compatible con mecanismos de ahorro voluntario. Eso existe en un montón de países y es un tercer pilar. Tendríamos una jubilación universal para todas las edades, tendríamos un proporcional por cada año de aportes y tendríamos un sistema voluntario de ahorro privado para quienes deseen aportar en ese esquema.

—Con estos cambios, ¿el sistema previsional podría dejar de ser deficitario?

—Es complejo en un esquema donde nuestro mercado de trabajo es casual. Esto quiere decir que tenemos una parte de la economía en la formalidad y otra en la informalidad. De hecho, el año pasado hubo varios meses que teníamos más puestos de trabajo en la informalidad que en la formalidad. Eso implica que haya menos contribuciones al sistema, entonces la sostenibilidad del sistema es más difícil. Hay que reconocer que hace décadas el sistema previsional no se financia con los aportes de los trabajadores, sino con recursos del Tesoro, que provienen de impuestos que pagamos todos. El principal es el IVA, que lo pagan sobre todo las personas más pobres. Si hacemos la proporción sobre el ingreso de cada persona de cuánto pagamos en IVA por el consumo, las personas más pobres son las que más contribuyen. Ahí hay una cuestión también de equidad, de no solo reconocer que ya estamos en un mercado de trabajo dual, sino de cómo se financia el sistema previsional que respalda la idea de tener una jubilación universal, porque esto está siendo pagado por recursos de todos también.

—¿Ustedes también hacen foco en la institucionalidad, ¿cómo ve al Gobierno en esa área?

—Hay un montón de avances que se están buscando consolidar, y para que efectivamente esto dure en el largo plazo, es necesario que se construya sobre una institucionalidad sólida, porque si no, ante el primer cambio de vientos y cuando haya una alternancia en el poder, es posible que se revierta el rumbo si no hay un consenso sobre un plan de acción que podamos seguir todos a futuro. Esto implica invertir algo de tiempo en cumplir esos procesos institucionales, que se traduzcan en instrumentos que contribuyan a esa sostenibilidad. ●

## El mundo enfrenta niveles récord de incertidumbre

Fernando Marengo\*  
PARA LA NACION

**S**i bien el futuro es incierto por naturaleza, el mundo está viviendo hoy niveles de incertidumbre poco habituales. El Fondo Monetario Internacional (FMI) mide esto a través de un índice basado en la cantidad de veces que aparece la palabra "incertidumbre" (y sus variantes) en informes sobre coyuntura de 143 países. En el primer bimestre del año, este indicador alcanzó niveles récord, solo superados por los registrados durante la pandemia.

Hay, al menos, tres factores clave detrás de esta incertidumbre: los riesgos geopolíticos, las políticas comerciales de Donald Trump y la situación fiscal de los Estados Unidos.

El escenario geopolítico es cada vez más inestable, con conflictos abiertos y una lucha por la hegemonía global. La guerra entre Rusia y Ucrania sigue sin una resolución clara, con efectos económicos y militares sobre Europa y la OTAN. En Medio Oriente, la escalada entre Israel y Hamás ha agravado la crisis en la región, con el riesgo de una mayor intervención de otros países. A su vez, la rivalidad entre China y los Estados Unidos en lo económico, tecnológico y militar aumenta las tensiones globales.

En el frente comercial, la estrategia de Trump de "Make America Great Again" a través de la imposición de aranceles genera otro foco de incertidumbre. Estas medidas tienen tres efectos principales: primero, encarecen los bienes importados, incentivando la producción local; segundo, reducen el consumo de esos bienes por su mayor precio; y tercero, al disminuir la demanda de Estados Unidos, presionan a la baja los precios internacionales de estos productos.

Para los países exportadores afectados, esto implica una caída en los precios de sus bienes, lo que desincentiva la producción, incrementa el consumo y deteriora las cuentas externas, generando presiones en el mercado cambiario y sobre la inflación. Para una economía "pequeña", responder con aranceles solo sumaría presiones sobre sus precios internos.

Por otro lado, el desequilibrio externo de los Estados Unidos está estrechamente ligado al rol del dólar como moneda de intercambio global. Mientras el mundo necesita dólares para comerciar, la Reserva Federal deberá seguir emitiéndolos y, a cambio, los Estados Unidos continuará absorbiendo bienes del resto del mundo, provocando el déficit externo.

Sin embargo, la magnitud de este desequilibrio depende de la diferencia entre los ingresos y gastos del país, lo que, en última instancia, se relaciona con la situación

fiscal del sector público y el balance del sector privado. En este sentido, un déficit fiscal elevado agrava el problema.

En los 12 meses, el Tesoro americano registró un déficit superior al 7% del PBI. Esto ocurrió en un contexto de crecimiento económico por encima del potencial de mediano plazo, con una recaudación tributaria dependiente del ciclo económico. Además, existen dinámicas que dificultan el ajuste del gasto; el envejecimiento poblacional empuja al alza los gastos en salud y previsionales, mientras que la renovación de deuda y el financiamiento del déficit a tasas más altas incrementan la carga de intereses.

A esta situación se suma la falta de un programa fiscal claro y las dudas sobre la inflación, que en los últimos meses mostró signos de resurgimiento. El potencial impacto de las tarifas comerciales y las políticas anti-inmigratorias (que afectan la disponibilidad de trabajadores, presionando salarios en algunos sectores) suman a los riesgos sobre esta variable. A su vez, si bien la actividad económica ha comenzado a desacelerarse, esto aún no se ha reflejado con fuerza en el mercado laboral.

En este contexto, la Fed ha decidido mantener su postura restrictiva, con tasas reales de interés en niveles máximos de muchos años, lo que genera desafíos para distintos sectores de la economía. Aunque el sector privado en su conjunto presenta bajo endeudamiento, aquellos sectores con mayor exposición a la deuda están mostrando signos de deterioro.

Por ejemplo, la morosidad ha alcanzado niveles récord en los créditos al consumo otorgados por los bancos más pequeños. El sector de bienes raíces comerciales enfrenta serios problemas, mientras que el mercado residencial se encuentra virtualmente estancado, con precios elevados y baja actividad.

Esta incertidumbre creciente aumenta los riesgos de una recesión, alimentando la posibilidad de una profecía autocumplida, donde el temor a la caída sea lo que la termine generando. En este contexto, los mercados han entrado en modo *risk off*, y luego de haber tocado máximos hace unas pocas semanas, la renta variable sufre un importante ajuste; al momento de escribir esta nota, tanto el S&P500 como el Nasdaq han retrocedido un 8% con respecto a su último pico, el Russell 2000 un 10%, y el índice de volatilidad VIX ha escalado un 37%.

Cuanto se traduzca este deterioro a las decisiones de consumo y empleo es una de las principales interrogantes. Por el momento, la información disponible para

contestar esta pregunta es limitada, pero no particularmente desalentadora; la creación de empleo se mantuvo robusta en el mes de febrero, a la vez que indicadores preliminares de gastos con tarjetas apuntan a un consumidor resiliente en el margen.

Corriendo el foco de Estados Unidos, está claro que este dista de ser un escenario favorable para Latinoamérica. Un mundo en modo *risk off* es uno en el que se dificulta el financiamiento de los desequilibrios macroeconómicos para economías emergentes, y por lo tanto su magnitud pasa a tomar especial relevancia.

Brasil se destaca aquí por su mal desempeño, con un déficit en cuenta corriente cercano a 3% del PBI, originado en un déficit fiscal de 8%, donde 7% corresponden al pago de intereses de un stock de deuda pública cuya sostenibilidad continúa deteriorándose. Este desequilibrio dificulta la lucha contra la inflación del Banco Central de Brasil, y consecuentemente pospone una baja en las tasas de interés que controla la entidad, lo que presiona actividad a la baja, pero además dificulta aún más el ajuste en el pago de intereses del tesoro. Sin embargo, un importante colchón de reservas internacionales puede darle el real un respaldo, incluso en un contexto doméstico tan complejo.

En las antípodas de esta situación, la Argentina cuenta con reservas netas negativas, pero se destaca como el único país de la región con superávits gemelos, es decir, tanto en el saldo fiscal como externo. Si bien la disciplina macroeconómica en conjunto con las restricciones de capitales limita el impacto de los *shocks* globales, la Argentina no está exenta. Si una eventual guerra comercial viene acompañada de una profundización en la baja de activos financieros la demanda global se verá afectada, presionando a la baja los precios de materias primas.

El necesario ajuste de la economía brasileña también impactaría negativamente en los saldos comerciales. Por otro lado, un bajo apetito por activos de riesgo nunca es una buena noticia para las inversiones argentinas, y menos en un año en el que se busca reconstruir reservas y avanzar en la apertura financiera. La incertidumbre nunca es inocua. ●

**Hay tres factores detrás de esta incertidumbre: los riesgos geopolíticos, las políticas de Trump y la situación fiscal de Estados Unidos**

**La Fed ha decidido mantener su postura restrictiva, con tasas reales de interés en niveles máximos en muchos años, lo que genera desafíos**

**Un escenario global que huye del riesgo es una mala noticia para América Latina, porque dificulta el financiamiento para los países emergentes**

\*

El autor es economista.  
Chief Economist  
de BlackTORO

# Reclamo impositivo

## Advierten que el sector pesquero atraviesa la peor crisis en los últimos 40 años

El octavo complejo exportador del país busca que se declare la emergencia; tiene salida comercial, pero se ve afectada por la caída de los precios internacionales, el tipo de cambio y los altos costos para poder operar



Los barcos fresqueros y las elaboradoras enfrentan una situación asfixiante, alertan en el sector

MAURO V. RIZZI

POR Paula Urien

Alas 20, Antonio Solimeno sigue en su oficina en Mar del Plata. Llegó a las 6.30 de la mañana y, a los 78 años, sigue trabajando. Como casi todas sus jornadas laborales, ya van casi 14 horas, pero, de todas maneras, el negocio no le cierra. Abiertamente manifiesta que el sector de la pesca está "muy, muy mal" y que "los números no le dan a nadie".

El presidente de Solimeno, una empresa que cuenta con 13 barcos y dos plantas frigoríficas, que emplea un total de 850 personas y es una de las más importantes del país, asegura que empezó totalmente de abajo y que empezó a crecer después de haber encargado (junto con su padre) su primer barco a un astillero marplatense en 1972. Descendiente de una familia pesquera de raíces italianas, cuenta que el primer problema por el que atraviesan ahora es la caída entre un 20% y un 30% de los precios internacionales, sobre todo del langostino y del filet de merluza, dos de los principales productos de la Argentina.

"El otro problema es interno. En 2024, la inflación fue del 118%, pero el dólar quedó casi anclado en un 27%. Pagamos costos en pesos que se ajustan por inflación, pero percibimos dólares oficiales que valen

poco", explica el empresario. Añade que hay una altísima presión tributaria, y solo como ejemplo dice que paga por los 850 trabajadores en relación de dependencia US\$800.000 por mes al fisco, solo por cargas sociales. "El Estado no para con los impuestos y las tarifas. Tenemos Ingresos Brutos, la tasa de seguridad e higiene y otros tantos. Aumentan el combustible y la energía. Sin embargo, ¿qué nos ofrecen?", se pregunta. "Hace 67 años que trabajo en el puerto en Mar del Plata y durante todo este tiempo casi no he visto obras. Tenemos problemas de dragado también. Es tremendo lo que nos pasa. Veo un panorama desalentador para 2025 en las condiciones actuales y los precios continúan aumentando", dice.

La Fundación Latinoamericana de Sostenibilidad Pesquera (Fulasp) hizo un informe que le pone más números a la problemática. Según el estudio, los altos costos tributarios, el derecho de exportación, así como los incrementos logísticos, salariales y previsionales están llevando a la quiebra a un sector que emplea a más de 40.000 trabajadores.

"El atraso cambiario encarece en pesos, insumos como combustibles, repuestos y salarios, achicando márgenes y explica gran parte de las pérdidas actuales" analiza la fundación Fulasp.

A modo de ejemplo, indica que "un barco que en 2018 tenía un 20% de rentabilidad, en 2024 operó con un 21% de pérdida por viaje debido a esta combinación de menores precios y costos disparados".

Fulasp observa que entre junio y noviembre de 2024, los costos de operar un buque fresquero subieron tanto (indexados por inflación y ajustes) que las pérdidas semanales pasaron de \$5 millones a más de \$20 millones. "Esta escalada de costos fijos y variables asfixia a las empresas, que no pueden trasladarla a los precios de venta. A su vez, los valores de exportación de las principales especies (merluza, calamar, langostino) también descendieron, reduciendo la rentabilidad", detalla.

Para Raúl Cereseto, presidente de Fulasp, juega en contra el hecho de

**Entre junio y noviembre de 2024, la suba de los costos de operar un buque fresquero arrojó una pérdida semanal de \$20 millones, según la fundación Fulasp**

una actividad que no deja plata no tiene lógica", dice. Hace referencia a que, al igual que otros sectores, hay que suspender las retenciones por lo menos hasta que se ordene la macro. "Es cierto que las retenciones llegan a un 9%, escalonado ya que hay un premio para el valor agregado, pero la Argentina es tan cara que el valor agregado se realiza en otros países mayormente, como Perú o Tailandia", afirma.

### Postal en peligro

Están los barcos congeladores, que procesan a bordo y dejan el producto congelado, envasado y listo para la venta, y los barcos fresqueros, que lo llevan a plantas en tierra para su procesamiento. La consultora Invecc también trazó un panorama económico complejo para el sector, en especial para los barcos fresqueros y plantas elaboradoras en tierra que "están operando en situación de quebranto", advierte.

Toma como ejemplo un barco con una producción por marea de 3000 cajones de merluza en Mar del Plata. En noviembre de 2024 generó ingresos por \$73,5 millones y afrontó costos por \$89,2 millones. Tuvo una pérdida de \$15 millones. En el segundo semestre de 2018 hubiera tenido un resultado positivo del 20%.

Sebastián Agliano es el presidente de la Asociación de Embarcaciones de Pesca Costera y Fresquera de Mar del Plata y representa a 47 embarcaciones amarillas de las que se ven en el puerto y que tanto fascinan a los turistas. "Por cada empleado embarcado hay siete que trabajan en tierra. Esta cadena de producción (más artesanal) es un 25% menos rentable que cualquier otra. Lo peor de lo que está sucediendo es para Mar del Plata y para los buques fresqueros. Además, hay que tener en cuenta que nuestro principal comprador es Brasil, cuya devaluación nos impactó directamente. Nos estamos fundiendo", reclama.

Recuerda que "la pesca aporta a la seguridad alimentaria y a la salud", aunque, según datos oficiales, el consumo local de productos pesqueros es bajo: solo 4,8 kilos por habitante por año, muy lejos del promedio mundial, que supera los 20 kilos.

"Nos encontramos ante la necesidad acuciante de acciones por parte de la Administración para evitar que el sector pesquero que representa se vea inmerso en una crisis terminal. Los principales destinatarios del paquete de medidas deberían ser los segmentos de esta flota fresquera, en su mayoría pymes o empresas familiares conformadas por personas físicas. Solicitamos que se declare la emergencia pesquera para este sector y, entre otras medidas de alivio, la suspensión del Derecho Único de Extracción durante 12 meses", pide.

La Cámara de Armadores de Pesqueros y Congeladores de la Argentina (Capecta) marca que en los últimos 20 años el sector aportó al fisco más de US\$2300 millones solamente en concepto de Derechos de Extracción (DEX), "un tributo que no existe en ningún otro sector pesquero en el mundo".

El sector está atravesado por "una maraña de regulaciones innecesarias", según Invecc. Entre el despacho a la pesca de un buque hasta el último eslabón "se exigen 133 trámites". Y estas cifras no incluyen los pasos administrativos de orden comercial o productivo.

Además, agrega Invecc que tiene dotaciones mínimas exigidas muy por encima de lo necesario. Los requisitos de personal, a través de los convenios, no se ajustan a los avances tecnológicos. Entre otras medidas se paga la misma cuota de ART para el personal embarcado que para el de tierra. ●

# Mis primeras 800 "entrevistas"; mis próximas 800

lanacion.com.ar/vam388416

Juan Carlos de Pablo  
PARA LA NACION



Los temas están "en el aire" si uno sabe escuchar, dice Juan Carlos de Pablo



PREGUNTAS DE  
ENRIQUE SILBERSTEIN

**Economista  
1920-1973**

Estudió en las universidades de Rosario y La Plata, y enseñó en la del Sur. Escribió una novela que fue llevada al cine y ponía la economía al servicio del humor en sus columnas

Jorge Oviedo y Carlos María Reymundo Roberts me convocaron un día de 2009, al edificio de La Nación, porque estaban reorganizando el suplemento económico de la edición dominical del diario, a cargo de Oviedo, lamentablemente fallecido muy joven. Acepté el ofrecimiento de inmediato. Durante la conversación, más de una vez Carlos me dijo que con la columna "queremos sorprender". Déjenme pensar, les contesté. Cuando llegué a casa se me había prendido la lamparita. ¿Qué les parece inventar una entrevista, con un economista fallecido, sobre temas de actualidad? Probemos. Les envié tres, les gustaron, arranqué el 15 de noviembre de 2009 y no paré nunca más. La

de hoy, número 800, es una buena oportunidad para reflexionar sobre esta fascinante experiencia. Al respecto, le pedí al argentino Enrique Silberstein (1920-1973) que me entrevistara, a lo cual accedió con gusto. Estudió en las universidades de Rosario y La Plata, y enseñó en la del Sur. Escribió una novela. El asalto, que fue llevada al cine. En Charlas económicas, que publicó en 1967, recogió columnas que había publicado originalmente en El Mundo. Ponía la economía al servicio del humor, yo hago lo contrario. Los dos enfoques son válidos.

**-Juan Carlos, ¿cómo comenzó la factura de cada columna?**

-Eligiendo el tema. El propósito principal no es el de descubrir algún principio económico, o inventar algún mecanismo para entenderlo o medirlo, sino aplicar y divulgar lo que se sabe, a propósito de alguna cuestión relevante. Los temas están "en el aire" si uno sabe escuchar a sus clientes, a los asistentes a sus conferencias, o a quien me dice algo por la calle. En un país tan fluido como la Argentina, generalmente los temas sobran y lo que falta es el espacio para desarrollarlos.

**-Elegido el tema, se plantea la cuestión de a quien "entrevistar".**

-Escribo pequeñas biografías, y le sigo la pista a varios miles de economistas, desde hace medio siglo. Tengo material sistematizado de manera que, elegido el tema, busco quién se ocupó de la cuestión en el pasado. Me tomo ciertas libertades, pero sin traicionar el mensaje básico del entrevistado. Sería ridículo hacerle decir a Marx que el capitalismo vencerá al comunismo, o a

Hayek de lo contrario; pero los lectores más atentos advierten que la relación entre la obra del entrevistado y el tema analizado no siempre es estrecha.

**-¿Tuvieste problemas con "familiares" de algunos de los entrevistados?**

-Viene a cuento la cuestión de "las viudas", según la feliz expresión de Robert Skidelsky, el gran biógrafo de John Maynard Keynes. Las viudas son aquellas personas que, habiendo tratado de cerca al biografiado, se sienten los únicos depositarios de la verdad, y critican a todos los demás. En el caso de Skidelsky jugaron ese rol Geoffrey Keynes, hermano de Maynard, y Richard F. Kahn. A mí me pasó lo mismo con algunas viudas en sentido literal, con familiares, amigos, a los cuales les tuve que explicar que "entrevistarlos" es mi manera de homenajearlos, en muchos casos rescatándolos de un inmerecido olvido.

**-Para evitar disgustos, ¿podrías limitarte a entrevistar economistas que vivieron en Nepal, en el siglo XV.**

-Es cierto, pero los lectores se quedarían sin acceder a la vida y la obra de colegas contemporáneos, que también considero importantes. Prefiero correr el riesgo, que por ahora sólo se limitó a protestas verbales, sin llegar a la agresión física. Me hiciste acordar de la gente que iba a la salida de las radios, a pegarle a los "malos" de las novelas.

**-¿Cuál es la columna que más te apasiona?**

-La próxima. Todo autor sabe de lo que habla. La excitación está en la acción. Tibor Scitovsky diferencia entre placer y confort: construir una casa produce placer, sentarse luego

de haberla construido produce confort, el cual genera aburrimiento e inspira cosas peores. La felicidad está en el placer, no en el confort. **-¿Qué relación existió entre aquellas columnas que cuando las escribiste te gustaron más, y su repercusión?**

-Muy poca. Algunas de ellas, que cuando terminé de escribirlas me dije "ésta sí", no tuvieron ninguna repercusión, al menos que yo me enterara. De otras, que no me parecieron nada extraordinarias, recibí más cantidad de comentarios. Pero esto me lleva a un punto posterior...

**-¿Cuál?**  
-Que ningún autor es dueño del material que publica, sino que lo echa al viento; y no solamente explica, o entretiene, sino que también inspira. Julio H. G. Olivera solía leer mis columnas y, con varias semanas de retraso, me llamaba por teléfono para comentarme algunas. Luego de la correspondiente felicitación, porque era exageradamente generoso al respecto, a través de sus comentarios me quedaba claro que había derivado varios teoremas que a mí no se me habían ocurrido.

**-Hay personas que se quejan porque los editores de los diarios les exigen que escriban determinada cantidad de caracteres.**

-A mí me ocurre exactamente lo contrario. No lo veo como un cercenamiento a mi libertad de creación o expresión, sino como un formato dentro del cual ejerzo mi creatividad. Quienes se quejan probablemente no estén entrenados, pero en cuanto lo hagan verán facilitada su tarea.

**-¿Quiénes fueron los autores más citados en las primeras 800 entrevistas?**

-Por orden alfabético, Calvo, Friedman, Keynes, Malthus, Marshall, Marx, Olivera, Prebisch, Ricardo, Samuelson, Schumpeter y Adam Smith. Aclaro que esto resultó de la dinámica de las entrevistas, es decir, porque venían a cuento; lo cual torna más valioso el contenido de la lista.

**-Ochocientas entrevistas. ¿No estás cansado, Juan Carlos, no querés parar?**

-Para nada. Seguiré mientras Dios me dé fuerzas, y los lectores de La Nación me sigan aguardando. Te digo más, tengo cuenta para por lo menos otras 800 entrevistas. Porque sígo el consejo planteado por Raymond Frech Mikeseil, quien a los 87 años dijo "cobrá la jubilación pero no te retires".

**-¿Qué hizo este economista fallecido a los 93 años de edad?**

-En julio de 1943 Harry Dexter White, quien junto con Keynes sentó las bases del funcionamiento del Fondo Monetario Internacional, le pidió que diseñara una fórmula para establecer las cuotas de los países miembros del Fondo, tarea para la cual le otorgó un plazo de 10 días. Si hubiera tenido una computadora a mano, quizás se le hubiera ocurrido una fórmula mejor (la utilizada se basa en el PBI de los países, sus reservas internacionales, sus importaciones y la variabilidad de sus exportaciones). Pues bien, cuando en Bretton Woods se planteó la cuestión de las cuotas, me dieron la palabra. Hablé durante 20 minutos, mostré las cuotas propuestas, sin revelar la fórmula, y para su sorpresa y alivio, fueron aprobadas.

**-Querido Enrique, te agradezco la entrevista que me hiciste. ●**

## Finanzas. Con tensión cambiaria, el mercado buscó cobertura

El Gobierno logró en Diputados la aprobación del decreto sobre el acuerdo con el Fondo Monetario, del que no se conocen todavía los detalles; fue una semana de mucha volatilidad para los dólares financieros; la falta de definiciones sobre el programa llevó a una suba del dólar futuro, que luego cedió; el Central vendió más de US\$1.000 millones

por Melina Eidner  
portfolioperpersonal.com

### 1 VISTO BUENO DE DIPUTADOS PARA EL DNU

Diputados ratificó el DNU que habilita a avanzar con un nuevo programa con el FMI con 129 votos a favor y 108 en contra. Los detalles del acuerdo no se conocen todavía, pero se sabe que será a 10 años con 4 de gracia. Con los desembolsos, se cancelarán las letras intransferibles en dólares que tiene en cartera el BCRA y obligaciones con el FMI. El Gobierno celebró el resultado diciendo que no descansará hasta que "el proceso de desinflación sea definitivo y la liberación de las restricciones cambiarias sea una realidad". ●

### 2 LOS DÓLARES, CON ALTA VOLATILIDAD

Fue una semana de mucha volatilidad para los dólares financieros. El CCL cerró con una suba semanal de 3,5%, a jueves en \$1285, pero llegó a cotizar en \$1300 el martes y en \$1315 en el pico intradiario del miércoles. La brecha se amplió hasta 20,1%, niveles no vistos desde octubre. La menor liquidación de los exportadores por el *blend*, producto de una tasa en dólares (vista en pesos efectiva) por arriba de la tasa en pesos, habría forzado al BCRA a suplantar esta oferta "automática" de dólares e intervenir en los financieros. ●

### 3 REAPARECIÓ EL APETITO POR LA COBERTURA

Ante la falta de definiciones acerca del nuevo programa con el FMI y dudas de si traerá aparejado una modificación en el esquema cambiario, el mercado optó por tomar cobertura para marzo, abril y mayo se dispararon de 42,4% TEA a 307,6% TEA, de 39,8% a 111,9% y de 35,9% a 69,4% en una rueda de mucha volatilidad. El miércoles y jueves los futuros cerraron a la baja sin intervención oficial, lo que llevó a las implícitas a 50,1%, 70,6% y 54,3%, respectivamente. ●

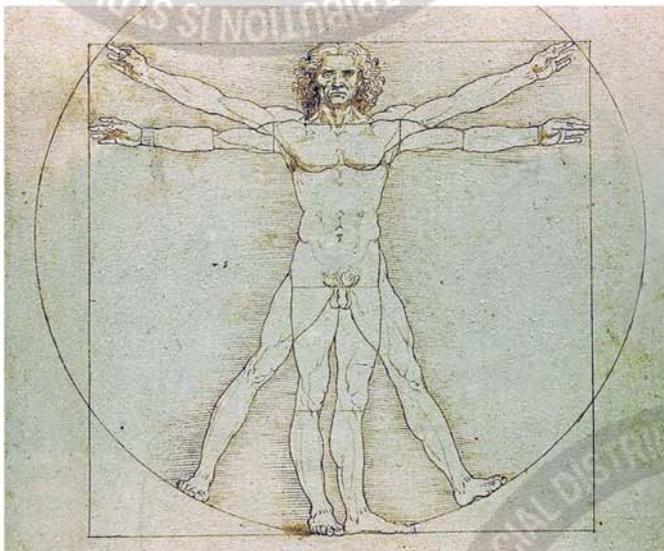
### 4 LA MAYOR RACHA VENDEDORA DESDE 2019

Con las tasas implícitas de los futuros por arriba de las tasas en pesos (33,34% Lecapcortas), hay incentivos para que se corte la dinámica virtuosa que le había permitido al BCRA comprar una abultada suma de divisas. El *carry* contra el dólar oficial de los exportadores e importadores podría desarmarse al perder atractivo, a la par que se desincentiva la toma de préstamos en dólares. Esto estaría detrás de las ventas del BCRA por US\$1008 millones en los últimos cinco días al 20/03, el peor registro para este periodo desde octubre 2019. ●

álter eco\_

# ¿Dedos o martillos? La venganza de los generalistas

Guadalupe Nogués  
PARA LA NACION



Leonardo da Vinci fue el mejor ejemplo de lo que hoy se denomina "perfil T", potenciado

**E**specialistas y generalistas: ¿manos de martillo o de dedos? La conversación comienza casi siempre así: "¿y vos qué hacés?". La respuesta a veces es sencilla: soy plomero, gastroenterólogo, arquitecta, penalista, ladrón de bicicletas, pintora. Hacemos una cosa y, para sobrevivir haciendo solo esa cosa, tenemos que hacerla muy bien. Somos especialistas.

Otras veces, la respuesta es más difícil, como cuando trabajamos en un campo difuso que toma cosas de acá y de allá para resolver problemas. En este caso, los desafíos a los que nos enfrentamos suelen ser abstractos, generales, o sistémicos y, en estos casos, no alcanza con saber hacer una sola cosa muy bien. En vez de haber desarrollado una

mano en forma de martillo, que son muy eficientes para lidiar con clavos, tenemos dedos, que son menos eficientes en esa tarea, pero capaces de resolver tareas más diversas. Somos generalistas.

La sociedad necesita especialistas, de esos que se vuelven expertos en uno o pocos campos con mucha profundidad, una profundidad que es inimaginable si no se conoce esa disciplina. ¿Cuánto sabe de matemática un matemático profesional? No es que puede resolver instantáneamente un problema matemático ni que conoce de memoria los primeros 10.000 números primos. No. Tiene una comprensión -incluso, una intuición- de las estructuras matemáticas en las que trabaja que es indispensable para quien lo ve desde

afuera. La distancia de experticia entre un estudiante que cursó una materia de matemática en una carrera universitaria científica y un investigador en matemática es muchísimo mayor que la distancia entre la matemática de un chico de primaria y la del estudiante universitario.

La contracara es que los expertos están en sus diferentes mundos. En algunos casos, eso es ideal: pueden colaborar y hacer avanzar su disciplina más allá de lo que podrían hacer por separado. Pero, en otras situaciones, y especialmente ante las que trascienden las fronteras de un único campo, como lo son los problemas complejos, esa separación en silos es un obstáculo.

Los expertos miran el mundo con la lente de su especialidad y, para

quien tiene un martillo, todo es un clavo. Acá hace falta otra serie de conocimientos y habilidades: poder conectar a los expertos entre sí, entender sus lenguajes aun si no se accede a la profundidad de cada campo, comunicar, construir consensos. Esto es lo que hace un generalista.

Un generalista es capaz de articular un equipo multidisciplinario, o de ver un problema desde diferentes perspectivas, entendiendo a la vez que no sabe lo suficiente de cada una de ellas. Logra esto porque, además de habilidades para colaborar con otros, sabe un poco de muchas cosas diferentes. No estamos hablando de un conocimiento fragmentado y superficial, sino de saber lo suficiente como para poder sostener una conversación seria en diversos temas, desde un lugar de cierta rigurosidad.

Y, si el pasado fue la época de los especialistas, a medida que muchas tareas se van automatizando y que los desafíos se vuelven más complejos y no tienen respuestas obvias, está llegando la venganza de los generalistas. Un radiólogo que solo analiza imágenes podría tal vez ser reemplazado por una IA, pero un médico que combina conocimientos de varios campos y, además, sabe comunicarse con sus colegas y sus pacientes, estará posiblemente mejor preparado para tomar decisiones clínicas complejas. Para tareas no muy demandantes, una empresa hoy puede utilizar herramientas de IA generativa para producir imágenes para las que hace unos años habría contratado a un diseñador gráfico. Ese diseñador hoy podría redefinirse si además entiende de arte, tecnología y mercados. Ante problemas complejos, que son multidimensionales y de bordes difusos, como podría ser adaptar las ciudades al cambio climático, es necesario contar con especialistas como ingenieros, economistas y políticos. Pero también hay que sumar generalistas que entiendan lo suficiente de urbanismo, movilidad, marcos normativos o sociología, como para poder definir el proyecto y lograr el consenso necesario entre expertos que no hablan el mismo idioma.

## El perfil T

En los últimos años, se empezó a hablar mucho de un tercer perfil, una especie de híbrido que no es ni especialista ni generalista, o es en un punto un poco de ambos. Son los que tienen al menos un área en la que su conocimiento específico es bastante profundo, y también tienen la capacidad de ser amplios y conectar con otros. Estos son los que tienen habilidades en forma de T: la línea horizontal representa su amplitud y la capacidad de "hablar varios lenguajes", de identificar patrones y establecer relaciones, mientras que la línea vertical se refiere al conocimiento específico en un área.

¿Qué tiene de particular alguien que es una T? Está claro que lo di-

**Si el pasado fue la época de los especialistas, ahora llega la hora de los generalistas, a medida que los desafíos se vuelven complejos**

ferencia de un especialista, porque tiene una visión muy amplia. Pero, si un generalista que es una línea horizontal aprende a usar herramientas como la IA generativa para profundizar en un campo específico, ¿eso lo vuelve T? Creo que no, aunque no tengo evidencias sobre esto. Mi argumento es que lo que diferencia a los perfiles T tiene mucho más que ver con el proceso que atravesaron para volverse expertos en algo, que con la disciplina de la que se trate.

Para saber algo a fondo, sea jugar al ajedrez, dirigir una orquesta, investigar la neurobiología de los calamares o levantar una pared de ladrillos perfecta, una persona pone en juego habilidades que le permiten un aprendizaje profundo. Necesita ser perseverante y resiliente, poder autogestionarse, ser capaz de sobreponerse a las dificultades sin frustrarse, poder cooperar con otros, tener la capacidad de mirar su propio aprendizaje y entender cómo fortalecerlo, y mucho más. Es ese proceso de volverse especialista el que, acompañado de una mirada generalista, es muy especial. Por eso, importa menos cuál es ese conocimiento que el hecho de que exista.

A veces, muy ocasionalmente, aparecen personas que parecen varias T, una al lado de la otra, o una especie de peine con varios dientes. Son los polímatas, especialistas que dominan varios campos de conocimiento, sin perder la amplitud que permite conectarlos y conectar con otros. Algunos ejemplos: Leonardo da Vinci, que fue pintor, ingeniero, anatomista, inventor y arquitecto o, más contemporáneo, Bertrand Russell, que se destacó como matemático, filósofo, y activista.

Algunas personas son más "línea vertical", los especialistas puros. Otras, más "línea horizontal", los generalistas. Por último, otras tienen un perfil "T", esos anfibios que se mueven en ambos mundos. Cada perfil hace un aporte esencial en nuestra sociedad. Pero es en la conexión entre especialistas, generalistas y perfiles T donde realmente se generan ideas innovadoras y soluciones efectivas. En un mundo en constante cambio, con desafíos cada vez más complejos y multidisciplinarios, la clave no es solo qué sabemos, sino cómo lo vinculamos y con quién lo hacemos. ●

La mejor información del mercado agropecuario en

**LN | campo**

Una plataforma dedicada exclusivamente a los agronegocios, con información en tiempo real sobre un sector en constante evolución.

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

@lncampo



LA NACION