

COMUNIDAD DE  
**negocios**

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

⇒ **Fusiones y adquisiciones**  
La minería y la energía concentran el interés de los compradores/11

## Marketing premium

# El negocio de las mascotas se dispara de la mano de los vínculos cada vez más “humanizados”

Sumando rubros como los alimentos que buscan mejorar la salud o calmar el estrés del animal, la ropa, los juguetes, los servicios de peluquería e incluso los seguros, el presupuesto que destinan las familias argentinas a los gatos y perros no para de crecer; la industria espera la apertura de importaciones para escalar la oferta / MATÍAS MIGUENS/ PÁGS. 6 y 7



ARIEL ESCALANTE

## EL CEREBRO DE DEEPSEEK

Detrás de la startup de IA no se encuentra una empresa estatal ni tampoco un centro de investigación del gobierno chino, sino Liang Wenfeng, un emprendedor independiente de 40 años / THE ECONOMIST/2

### +además

Sale el sol para los emprendedores que se animan a encarar negocios sustentables /9



**Lecciones de liderazgo.** Lo que Elon Musk puede aprender del CEO de Oracle/3  
**Apuesta internacional.** La empresa gráfica argentina que desembarca en Europa/4  
**La guerra de los aranceles.** Hora de buscar un refugio para las inversiones/5

The  
Economist

Liang Wenfeng asegura que el desarrollo de DeepSeek demandó menos de US\$6 millones

GETTY IMAGES

## Doble amenaza

# DeepSeek desafía tanto a Silicon Valley como a Pekín

Detrás de la *startup* de IA no se encuentra una empresa estatal ni tampoco un centro de investigación del gobierno chino, sino Liang Wenfeng, un emprendedor independiente de 40 años

Texto **The Economist**

Con el lanzamiento de su último modelo de inteligencia artificial (IA), DeepSeek, una empresa china poco conocida ha aniquilado varios años de políticas estadounidenses diseñadas para frenar la innovación china y, en el proceso, ha abierto un agujero en las valoraciones de empresas que van desde Nvidia, el campeón estadounidense de chips de IA, hasta Siemens Energy, un fabricante de equipos eléctricos utilizados en centros de datos. Al demostrar su capacidad para innovar a pesar de las restricciones de exportación de Estados Unidos, DeepSeek ha generado dudas sobre

si el acceso a pilas de semiconductores de vanguardia y equipos relacionados es tan importante como se pensaba anteriormente para entrenar modelos de IA.

El hombre en el centro de todo esto es Liang Wenfeng, el fundador de DeepSeek, de 40 años. No está claro cuánto ha disfrutado del caos global que ha desatado. Un compañero de la escuela secundaria que habló recientemente con los medios locales dijo que Liang se estaba escondiendo en su ciudad natal durante el año nuevo lunar, que comenzó el 29 de enero. Burlado en las redes sociales chinas por su apariencia delgada y pálida, Liang sigue siendo un misterio para la mayoría de la gente. Aquellos que han tenido tratos profesionales con DeepSeek dicen que está obsesionado con la inteligencia artificial general (IAG) humana y el impacto que podría tener en el mundo. En su búsqueda de ello, el fundador de DeepSeek está trastornando las ideas sobre el pro-

greso tecnológico tanto en Occidente como en China.

La información pública sobre Liang es escasa. Nació en una familia de maestros en una aldea empobrecida cerca de la ciudad sureña de Zhanjiang en 1985, y fue un estudiante talentoso. Un ex profesor afirmó que dominó las matemáticas a nivel universitario cuando estaba en la escuela secundaria. En 2002 ingresó a un programa de grado en información electrónica en la Universidad de Zhejiang, una escuela prestigiosa en la ciudad oriental de Hangzhou. Un máster en la misma universidad, bajo la tutela de un reconocido científico de visión computacional, lo introdujo en el campo de la IA.

En ese momento, Hangzhou era un centro bullicioso para la tecnología de internet y hogar de empresas emergentes como Alibaba. Liang y varios compañeros se quedaron en la ciudad y comenzaron a experimentar con modelos de inversión

**La información pública sobre Lian Wenfeng, el fundador de DeepSeek, es escasa**

**Hoy se sabe que nació en una familia de maestros en una aldea pobre cerca de la ciudad de Zhanjiang en 1985 y que fue un estudiante talentoso**

cuantitativa, que no se basan en los fundamentos de las empresas, sino en procesar grandes cantidades de datos. En 2013, Liang y tres compañeros lanzaron un grupo de inversión llamado Yakebi en un intento de monetizar los modelos de comercio que habían construido.

Dos años después, Liang cofundó High-Flyer, un fondo de cobertura cuantitativo que creció rápidamente junto con docenas de empresas similares durante un período de desregulación y volatilidad del mercado en China. En 2021, afirmó gestionar hasta 100.000 millones de yuanes (US\$14.000 millones), aunque parece haberse reducido rápidamente en la segunda mitad de ese año. Los fondos cuantitativos han tenido frecuentes enfrentamientos con los reguladores chinos, que los ven como una forma de lucrarse con las caídas del mercado. *Insiders* de la industria afirman que High-Flyer se hizo famoso como uno de los fondos cuantitativos más agresivos, lo

que regularmente le valió la ira de los reguladores de valores.

**Reflexiones profundas**

Para Liang, desarrollar modelos que utilicen menos poder de cómputo es un paso esencial en la búsqueda de su objetivo a largo plazo. "Nuestro objetivo es la IAG, lo que requiere que exploremos nuevas estructuras de modelo para lograr capacidades superiores con recursos limitados", dijo a los medios locales.

El nuevo modelo RI de DeepSeek, que ha sorprendido a Occidente, sugiere que está haciendo progresos. La empresa afirma que costó menos de US\$6 millones entrenarlo, una fracción minúscula de los modelos comparables de empresas como OpenAI, creadora de ChatGPT. Sam Altman, el director de OpenAI, ha calificado al RI de "impresionante" (aunque también ha prometido producir "modelos mucho mejores", añadiendo que es "realmente estimulante tener un nuevo competidor").

DeepSeek ciertamente tiene a sus detractores. Las primeras pruebas parecen confirmar que el RI es tan poderoso como dice su creador. Pero algunos han cuestionado si la empresa ha subestimado la cantidad de chips de alto nivel que usó para desarrollar el modelo, aunque otros argumentan que sus afirmaciones son plausibles. También se especula que DeepSeek ha entrenado sus modelos estudiando los resultados de los modelos estadounidenses, un proceso conocido como "destilación". OpenAI ha dicho que tiene evidencia de que DeepSeek ha destilado sus modelos, en violación de sus términos de servicio.

Incluso si las ganancias de eficiencia de DeepSeek no son tan impresionantes como se pensaba, siguen siendo un desafío para el pensamiento tanto en Silicon Valley como en Pekín. Los medios estatales chinos no tardaron en promover a DeepSeek como un activo nacional en la lucha del país por la supremacía en IA. Liang fue invitado a reunirse con Li Qiang, el primer ministro de China, el 20 de enero, junto con otros empresarios.

Sin embargo, como señala Zhang Zhiwei del fondo Pinpoint Asset Management, los logros de DeepSeek no surgieron de uno de los innumerables institutos de investigación respaldados por el gobierno de China ni de empresas controladas por el estado. Liang parece controlar la mayoría de las acciones de DeepSeek y ha evitado la industria de capital de riesgo dominada por el estado de China.

Liang ve el papel de China en los últimos 30 años como el de un "seguidor" tecnológico, construyendo sobre las bases desarrolladas en Occidente. La brecha entre Estados Unidos y China está entre la "originalidad y la imitación", dijo en una entrevista con los medios locales en julio. El éxito de Nvidia, sostiene, no se ha basado únicamente en su propio desempeño, sino también en la colaboración tecnológica entre las empresas occidentales.

Los esfuerzos de China por imitar el poder de cómputo occidental han fracasado, en su opinión, porque carece de este tipo de colaboración, a pesar de un esfuerzo intensivo en capital liderado por el estado para crear una. DeepSeek puede no ser solo una llamada de atención para Silicon Valley, sino también para los líderes de China en Pekín. ● © The Economist



Larry Ellison muestra una devoción inquebrantable por Oracle

SHUTTERSTOCK

## Lecciones de liderazgo. Lo que Elon Musk puede aprender del CEO de Oracle

**FORTALEZAS**  
Ejemplo a seguir

**La combinación de foco en su principal negocio y bajo perfil es parte del secreto de éxito de Larry Ellison**

La muerte no tiene sentido para Larry Ellison. Especialmente si es prematura, como la de su amorosa madre adoptiva, quien falleció de cáncer de riñón cuando él tenía 20 años. Incluso el simple envejecimiento es una molestia para el cofundador de Oracle. El multimillonario de la tecnología, de 80 años, simplemente no tiene tiempo para eso. Está demasiado ocupado tomando decisiones en el gigante del software empresarial que fundó en 1977 y compitiendo por un lugar en la carrera de Silicon Valley hacia el futuro, impulsado por entrenamientos diarios, pescado, té verde y una nevera llena de confianza en sí mismo.

Las últimas semanas han estado llenas de altibajos para Ellison. El 21 de enero, estuvo junto a Sam Altman, un prodigio de la inteligencia artificial, y Masayoshi Son, un hiperactivo inversionista tecnológico japonés, mientras el presidente Donald Trump presentaba el proyecto "Stargate" para mantener a Estados Unidos a la vanguardia en IA mediante la construcción de enormes centros de datos que albergarían modelos de vanguardia, como los de OpenAI, la startup de US\$157.000 millones de Altman. La infraestructura en la nube no sería proporcionada por Microsoft, hasta entonces el socio exclusivo en la nube de OpenAI, sino por Oracle. El valor de mercado de la empresa de Ellison aumentó en casi

US\$40.000 millones, alcanzando los US\$522.000 millones. Su fortuna personal, derivada principalmente de su participación del 41% en Oracle, superó los US\$210.000 millones.

Luego vino el tropiezo, cuando una innovadora empresa china llamada DeepSeek sacudió la creencia de los inversores en la necesidad de un procesamiento de datos del tamaño de Stargate, y en la valoración de Oracle. Aun así, Ellison sigue siendo el quinto hombre más rico del mundo, y Oracle la tercera empresa de software más grande. Tiene una cosa o dos que enseñar a otros titanes de la tecnología, en particular a su amigo Elon Musk, sobre la capacidad de permanencia. Y no todo se trata de dieta y ejercicio.

Ellison y Musk tienen mucho en común, además de una riqueza fabulosa y lo que parece ser un afecto mutuo genuino. Comparten intereses comerciales. Entre 2018 y 2022, Ellison formó parte de la junta directiva de Tesla, la empresa de automóviles eléctricos de Musk, y en un momento dado poseía una participación del 1,5%. También contribuyó con US\$1000 millones cuando Musk compró Twitter, que desde entonces ha rebautizado como X. El 28 de enero, Oracle anunció una asociación con SpaceX, la empresa de cohetes de Musk, para ofrecer software empresarial a través de los satélites Starlink de SpaceX.

Ambos son tecnólogos con un ojo para lo que viene. En la década de 1970, Ellison detectó el potencial comercial de las bases de datos "relacionales", que permiten a los usuarios cruzar información digital fácilmente, antes que nadie; en la década de 2000, Musk demostró una visión similar con los automóviles eléctricos (con Tesla) y los cohetes reutilizables (con SpaceX). Ambos contaron con el gobierno estadounidense como uno de sus

primeros clientes: la CIA para Ellison y la NASA para Musk. En los últimos años, ambos se frustraron con la California progresista y trasladaron las sedes de sus empresas a estados más amigables con los negocios.

Aunque Oracle y Tesla cotizan en bolsa, cada una se gestiona como un negocio privado, incluso a veces molesta a Wall Street a corto plazo. Ambas llegaron a dominar su mercado. Para 2012, Oracle vendía el 43% de todo el software de gestión de bases de datos por valor, según Gartner, una firma de investigación. Una década después, los Tesla representaban uno de cada cinco automóviles eléctricos comprados en todo el mundo.

Un chiste sobre el fundador de Oracle es que la diferencia entre él

y Dios es que el Todopoderoso no cree que sea Larry Ellison. A Musk le encantan las comparaciones con Tony Stark, también conocido como Iron Man, un superhéroe de Marvel, más apropiado para alguien que prefiere los cómics a la Biblia, pero no menos presuntuoso. A ninguno le gusta delegar. Aunque Ellison ha entregado las riendas de CEO a un lugarteniente capaz, Safra Catz, lo más cercano que tiene a un plan de sucesión real es financiar investigaciones anti envejecimiento. Musk es un microgestor hasta la médula. Y ninguno es amable con sus rivales, aunque las disputas de Ellison con Bill Gates en la década de 2000, cuando Oracle y Microsoft competían por la supremacía en el software empresarial, ahora parecen caballerescas en comparación con los improperios de Musk en X contra cualquiera que no esté de acuerdo con él en algo.

Esto apunta a la primera gran diferencia entre los dos, algo que Musk debería tener en cuenta si desea mantenerse fuerte en la década de 2050, cuando tenga la edad de Ellison. El magnate más joven se distrae fácilmente. Se ha dispersado entre automóviles, cohetes, X (como propietario y usuario activo), un negocio de túneles y una empresa de interfaz cerebro-computadora, además de un proyecto secundario de simplificar la burocracia federal en nombre de Trump. Ellison, por el contrario, muestra una devoción inquebrantable por Oracle.

**El ocio no le sienta bien**

Esto ha tenido un costo en sus relaciones (un puñado de matrimonios terminaron en divorcio) y en sus esfuerzos filantrópicos, uno de los cuales fue dirigido durante un tiempo por un escritor de *The Economist*. Pero ha funcionado para Oracle, que, a pesar de los recientes tropiezos, vale casi tres veces más que a finales de la década de 2010, cuando Ellison regresó para evitar que la empresa cayera en la irrelevancia en la era de la nube.

Aunque la participación de Oracle en su mercado central de bases de datos ha bajado al 17%, detrás de Microsoft y Amazon, sus ingresos en la nube crecen a un ritmo superior al 30% anual, mucho más rápido que los de sus rivales más grandes. La empresa está en la carrera para comprar el negocio estadounidense de TikTok, cuyos servidores ya alberga, si los líderes de la aplicación en Beijing aprueban una venta en lugar de enfrentar una prohibición ordenada por el Congreso.

La segunda lección es sobre la discreción. La personalidad corporativa audaz de Ellison oculta a un hombre intensamente privado, cuyas opiniones no relacionadas con los negocios son casi tan invisibles como el software omnipotente de su empresa. Su apoyo de larga data a los republicanos, incluido Trump, no lo ha convertido en enemigo jurado de los demócratas, algo sabio para alguien cuya empresa tiene muchos clientes del sector público. Es fácil imaginar a una administración demócrata teniendo problemas con Musk, quien también es un gran contratista gubernamental con SpaceX. Su transición de azul a rojo MAGA está llena de puentes quemados más allá de toda reparación. Pero para otros, como Altman, que tiene 39 años, todavía hay tiempo para aprender. ● © The Economist



**Podio**

Larry Ellison ocupa el tercer lugar en la lista de los multimillonarios más ricos del mundo, respaldado por el aumento de las acciones de Oracle, una de las firmas más beneficiadas por el entusiasmo de los inversores con la inteligencia artificial.

## NEGOCIOS CON EL MUNDO

# Apuesta internacional

## La compañía gráfica argentina que desembarca en Europa

### EXPANSIÓN

Hora de reinventarse

**Arcángel Maggio** estrena una nueva planta en Barcelona, con la que planea abastecer a España y otros países

### Lucas Parera

LA NACION

Una empresa argentina de casi 100 años, fundada por un inmigrante italiano, que no solo se las arregló para sobrevivir al conflictivo mercado local, sino que también logró adaptarse a los cambios de un sector que en las últimas décadas sufrió una verdadera revolución. Y no solo eso, sino que se expandió desde su Buenos Aires natal hacia otras fronteras. Ahora planta bandera en Europa.

Cuando faltan solo cuatro años para su centenario, la empresa gráfica argentina Arcángel Maggio -bautizada con el nombre de su creador- desembarca en España. Con una inversión de más de 5 millones de euros (unos US\$5,2 millones), la firma, creada en 1929, tendrá su propia planta en Barcelona desde el próximo 1° de marzo.

La elección de la locación fue clave. No solo porque permitirá abastecer el mercado español, sino porque a futuro servirá para ingresar en

otros mercados europeos, como el francés. "Francia es un país que está considerado como uno de los principales países lectores de Europa, con un porcentaje muy alto de lectores per cápita. El puntapié inicial es España, y el potencial de negocio es enorme", dice a LA NACION Sebastián Maggio, al frente de la dirección de la empresa y nieto del fundador.

Actualmente, la firma tiene una planta en Buenos Aires, de 8000 metros cuadrados; una en Uruguay, de 3000 metros cuadrados; la planta española, por su parte, tendrá 5700 metros cuadrados y empleará a 50 personas, que se sumarán a las 250 que ya trabajan en la firma. "En la Argentina, los vaivenes y los cambios de gobierno hacen que muchas veces cambie por completo el plan económico. Entonces, en la Argentina, siendo un mercado competitivo, cambiante, ser empresario, industrial, es, digamos, difícil", dice Maggio, y destaca: "Nosotros nos hemos sabido reinventar. En el 2000, con la crisis, tuvimos que superar años complejos".

En estos casi 100 años de existencia, la marca cosechó una buena cantidad de clientes: en la actualidad tiene más de 150, entre los que destacan editoriales reconocidas mundialmente como Penguin Random House, Planeta, Harper Collins, Santillana, Ediciones SM, Pearson, Urano y MacMillan, entre otros, y partners estratégicos como Heidelberg, Canon y Muller Martini. Pero también son clientes labo-

ratorios como Bagó y Roemmers, y empresas de alimentos como Arcor, Nestlé y McDonald's.

La empresa imprime libros, catálogos, revistas, etiquetas y packaging, y también, de manera destacada, Biblias. De hecho, la planta de Uruguay se dedica exclusivamente a imprimir Biblias, que exporta a Brasil y a otros países de Sudamérica. "Te diría que es meteórico nuestro progreso y con un nivel de esfuerzo y pasión que sostengo, que es lo que me genera hacer esto. En la Argentina, muchas empresas han cerrado, se ha concentrado más el negocio; en España pasa lo mismo. Hay empresas que han cerrado y han tenido grandes problemas, pero también hay otras que crecen. Yo me pongo siempre del lado de estar permanentemente invirtiendo, innovando y estando ahí en las principales posiciones", dice Maggio.

### Hub regional

A futuro, la compañía planea desembarcar en Chile y crear un hub de impresión para la región. Y en la planta de España estrenará un nuevo sistema de gestión que permitirá optimizar la administración de los pedidos y la producción. Una vez que se aplique en la planta europea, la idea es replicarlo en Sudamérica.

Con respecto a la situación del sector en la Argentina y sus perspectivas, Maggio se muestra optimista: "En función de lo que obser-



Sebastián Maggio: "El potencial de negocio en Europa es enorme"

**A futuro, la compañía planea desembarcar en Chile y crear un hub de impresión para la región**

vamos de la política económica del presidente Javier Milei, tenemos una empresa preparada no solo para competir en el mercado local, sino preparada a nivel internacional. Como de afuera pueden venir a competir a nuestros mercados, también nosotros podemos competir a nivel mundial. Entonces, siguiendo un poquito esa apertura que el Gobierno está llevando adelante, yo me empiezo a preparar y me lanzo a competir con el mundo". ●

### MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto **Martina Rúa**

## La química de la felicidad

Nuestros cerebros nos ayudaron a sobrevivir como especie por más de 300.000 años. Gran parte de la historia de la humanidad la pasamos un 85% en el exterior con desafíos mentales y físicos ex-

traordinarios. Hoy las cosas son distintas, pasamos el 7% de nuestro tiempo al aire libre y las amenazas llegan de un modo de vida sedentario, plagado de azúcar, alcohol, alimentos ultraprocesados

y exceso de conectividad. Todo esto, placentero en el momento, está rompiendo el delicado balance químico en nuestro cerebro. Tj Power, neurocientífico, fundador de la startup de neurociencias Neurify, publicó en enero *The DOSE Effect*. DOSE (dosis, en inglés) es un acrónimo de los cuatro químicos principales responsables por nuestro bienestar: dopamina, oxitocina, serotonina, endorfinas. El autor sostiene que no reparamos en la gran conexión que tiene el mal humor, depresión, ansiedad y estrés con los desequilibrios químicos y que tenemos el poder de activar estos "químicos de felicidad".

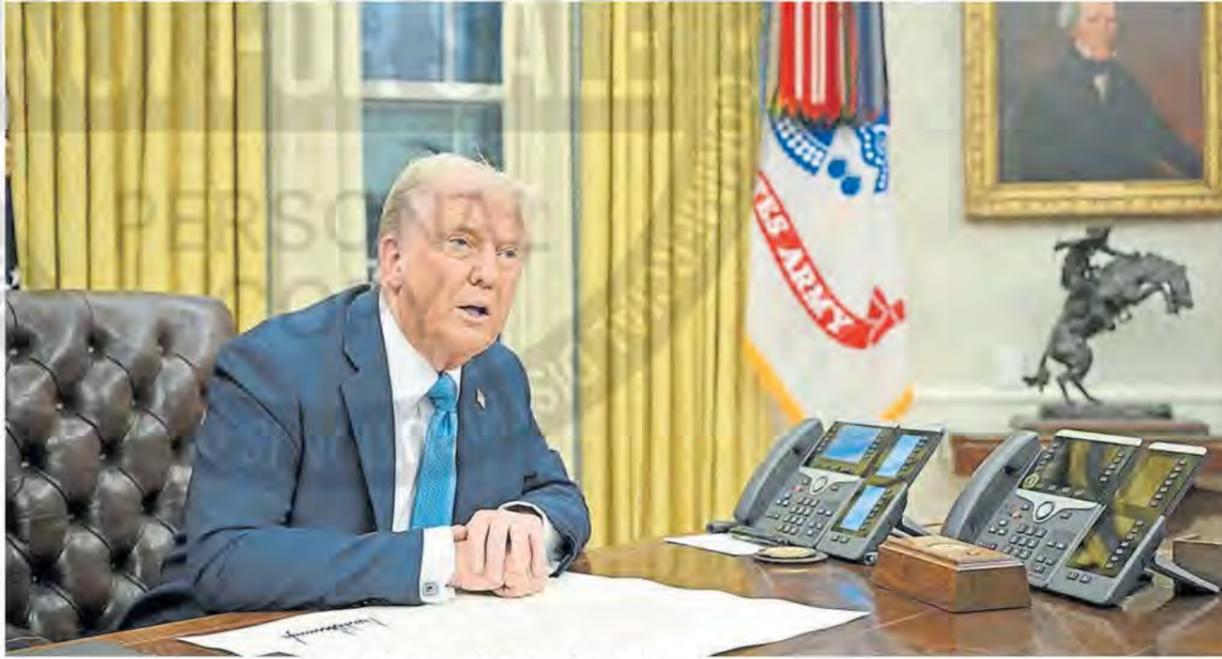
Para elevar la dopamina hay que enfocarse en el esfuerzo en detrimento de la gratificación instantánea, tenemos que "ganárnosla". La dopamina afecta nuestro campo motivacional y cuando hacemos un esfuerzo aparece para premiarnos para que sigamos adelante. Hoy en día está siendo secuestrada por conductas como la comprar online, consumir

snacks, scrollear redes sociales, que generan un pico de dopamina breve que se esfuma rápido. Para optimizarla de manera natural hay que ir por tareas orientadas a resultados (levantarnos y hacer la cama o resolver algo antes de mirar el móvil, por ejemplo). El segundo químico es la oxitocina, encargada de reforzar nuestras conexiones humanas construyendo sentimientos de confianza. En el pasado impulsaba la cooperación y cercanía en la comunidad, amenazadas hoy por una vida más individualista. El contacto físico, por ejemplo, abrazar a alguien por cinco segundos, eleva nuestra oxitocina. También aprovechar los momentos con otros sin distracciones, priorizar el contacto visual y la escucha activa. Cualquier acto de altruismo, ayudar a alguien, agradecer o cualquier comportamiento pro social son poderosos. Tercero, la serotonina, considerada un antidepresivo natural. Históricamente estar al aire libre, con luz solar y la comida sana la impulsaban, hoy, puer-

tas adentro y con dietas menos balanceadas, notamos su falta con cambios de humor y fatiga. Con solo cinco minutos de sol, o con 10 a 15 minutos en días nublados en el exterior podemos generarla. También priorizando la salud de la flora digestiva. Sirve también "pensar menos", todo lo contrario a sobrepensar, que desemboca en pensamientos negativos. Un tip fisiológico: hacer una doble inhalación por la nariz y una exhalación por la boca, de tres a cinco veces, ahuyenta los pensamientos intrusivos. Finalmente, las endorfinas, encargadas de aliviar el dolor. Son impulsadas por la actividad física y por la risa, ponerse en movimiento, aunque sea 10 minutos y exponernos a situaciones de risa son aliados. La felicidad no es aleatorio, sino que tiene raíces profundas en estos químicos cerebrales que tenemos la posibilidad de comandar. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: Shine a Light, Rolling Stones

FINANZAS PERSONALES



Las amenazas de Trump tienen un impacto directo en las Bolsas de todo el mundo

AFP

# La guerra de los aranceles

## Hora de buscar lugares seguros para invertir

**IMPACTO GLOBAL**

Temor a las represalias

Ante un escenario de incertidumbre global, los analistas recomiendan refugiarse en acciones de grandes empresas de consumo masivo

**Mónica Fernández**  
PARA LA NACION

Incertidumbre es el sentimiento que domina a los inversores. Para entrar rápidamente en contexto, tras los anuncios del presidente Donald Trump de subir al 25% los aranceles a las importaciones de bienes de México y Canadá, y 10% a las provenientes de China, los mercados globales reaccionaron a la baja. "No es para menos -subraya Grupo Cohen en su análisis de situación- pues el avance de estas políticas arancelarias no solo tiene impacto en la inflación de los Estados Unidos- podría elevarla en 0,5 pp este año- sino que abre camino a una guerra comercial con devaluaciones competitivas de otros países, así como represalias sobre las exportaciones estadounidenses, lo que derivaría en menor crecimiento con mayor inflación global".

Aunque la escalada del conflicto entró en pausa con la suspensión por un mes de la aplicación de aranceles a Canadá y México y se abre un campo de negociación, los mercados financieros siguen en vilo.

Javier Timerman, managing partner de Adcap Grupo Financiero, pinta el escenario por delante: el dólar en el mundo se está fortaleciendo producto de esta guerra comercial donde los precios en Estados Unidos van a subir y la Reserva

Federal (FED), para prevenir otro rebote inflacionario, seguramente modifique la política monetaria". Avanza: "Es importante recordar que la Gran Depresión de los años 30 también se inició por políticas proteccionistas".

En un escenario complejo e incierto: ¿qué es lo más aconsejable para un inversor argentino que no quiera asumir riesgos desmedidos en su cartera? ¿Dónde estar y dónde no?

**Inversiones que "sí"**

Milo Farro, analista de Rava Bursátil, anota varias opciones en la lista de posibles activos para un inversor moderado que busque sobre todo protegerse:

- **Consumo básico:** "Este sector permite tener exposición a la renta variable desde un perfil más defensivo, posicionamiento que luce adecuado para este contexto de volatilidad". "Si bien la mayor expectativa inflacionaria podría traer desafíos para sus márgenes de rentabilidad, este sector no cotiza a múltiplos de valuación exigentes y suele tener buen desempeño en contextos de nerviosismo. Entre las empresas a destacar se encuentran Procter and Gamble y Coca-Cola (ambas compañías tienen Cedear)", postula.

- **ETF:** "Una alternativa es posicionarse en el ETF IVE de Blackrock, compuesto por las empresas de valor que poseen liderazgo en su mercado, bajo endeudamiento y buena posición de caja. Otra alternativa es el índice Dow Jones (DIA), el más conservador de los tres índices principales (S&P 500 y Nasdaq son los otros dos) por tener una menor ponderación en tecnología.

Nicolás Sibecas, agente productor y cofundador de Inversiones Andinas, apunta primero que desde su perspectiva el presidente Trump abrió la puerta a la negociación y "seguramente irá en busca de

sentarse a negociar otros temas con estos países".

En ese contexto, dice Sibecas, "si uno cree que esto es pasajero y es optimista de que no terminaremos en una larga guerra comercial", estas opciones pueden ser atractivas:

- **Bonos soberanos largos argentinos (AE38 y GD35)** nuestros preferidos, si la cuestión arancelaria se apacigua permitirá que la FED siga con su sendero de baja de tasas, lo que sería un viento de cola para bonos emergentes, sobre

todo los argentinos que están con tasas implícitas de rendimiento de 11,5% anual.

- **Cedear Ternium Holding (TXR),** tiene participación en negocios en Argentina (TXAR, que no es la misma compañía), en Brasil (Usiminas y Ternium Brasil), pero el más importante en México, que por los tratados de libre comercio puede venderle a Estados Unidos y Canadá. "La compañía viene muy castigada, cotiza por debajo de su valor libro y paga dividendos de más de 10% anual", explica Sibecas.

- **ETF de Brasil (EWZ) y de China (FXI),** si no se imponen aranceles, bajan las tasas de largo plazo y se debilita el dólar pueden ser 2 grandes ganadores, por sus niveles de valuación muy atractivos.

**Sectores para alejarse**

En el mismo sentido, si el conflicto que entró en pausa y la negociación toma temperatura es mejor estar lejos de algunos activos que tienen más chances de verse perjudicados que otros.

- **Industria automotriz:** Está entre los sectores más afectados por las suba de aranceles que anunció Trump. "Aprovechando los menores costos, las compañías estadounidenses fabrican una gran parte de sus productos en México y los aranceles del 25% deberían tener un impacto significativo en su competitividad", explica Farro.

- **Nvidia:** "Por otro lado -avanza Farro- las tensiones entre Estados Unidos y China podrían afectar al sector de semiconductores, teniendo en cuenta que Trump tendría la intención de alejar los chips de empresas estadounidenses de manos asiáticas. Esta dinámica podría perjudicar a Nvidia (NVDA), empresa que ya se encuentra castigada por el lanzamiento de DeepSeek en los últimos días".



Escalada

Si la escalada del conflicto comercial no es pasajera y el escenario se pone más desafiante para la renta variable, los analistas recomiendan un par de opciones. Una es el Bopreal 2027 serie D (BPD7D), con vencimiento en octubre de 2027, hoy rindiendo 9,75% anual. Y otra es la ON de YPF 2034 (YM34D), que está cotizando con una tasa implícita de 8,2% anual en dólares.

**CHECK IN  
CHECK OUT**

Los pases & ascensos



**Adriana Aroulho**  
PRESIDENTA DE SAP PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Ingresó a SAP en 2017 como líder de la Plataforma Digital de Negocios de SAP Brasil, después de 22 años de carrera en HP/HPE, y desde agosto de 2020 preside la filial brasileña.



**Florencia Bravo Losada**  
CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO) DE GEOPAGOS

Antes de unirse a la compañía de pagos digitales, ocupó cargos clave en empresas tecnológicas y startups de renombre, como Growie, Trocafone, Avenida y Nave.



**Alejandra Cappa**  
REVENUE DIRECTOR DE HOTEL MANAGEMENT

Cuenta con una amplia trayectoria en la gestión de ingresos en el rubro hotelero, con pasos por el Hotel Panamericano (hoy Marriott), Almarena, Savoy, Two Hotel y Anselmo Hotel.



**María Florencia Rodríguez**  
PRESIDENTE DEL INSTITUTO PETROQUÍMICO ARGENTINO (IPA)

La actual gerente ejecutiva del Negocio de Química de YPF será acompañado por Pablo Popik (vice), Juan Pablo Ceballos (tesorero) y Martín Bianchi (secretario).



**Natalia Avallone**  
DIRECTORA DEL INTERNATIONAL BUSINESS CENTRE (IBC) DE GRANT THORNTON PARA ARGENTINA Y PERÚ.

Es contadora pública (UBA) y cuenta con más de 25 años de experiencia profesional, tanto a nivel nacional como internacional.

## NOTA DE TAPA

# Marketing premium

## El negocio de las mascotas se dispara de la mano de los vínculos cada vez más “humanizados”

Sumando rubros como los alimentos que buscan mejorar la salud o calmar el estrés del animal, la ropa, los juguetes, los servicios de peluquería e incluso los seguros, el presupuesto que destinan las familias argentinas a los gatos y perros no para de crecer; la industria espera la apertura de importaciones para escalar la oferta

Texto **Matías Miguens**

**E**s domingo a la noche y una pareja de jóvenes, acompañados por su perrita de dos años, quieren sacarse la angustia de que arranca la semana dándose un gustito. El plan es pedir sushi y ver Netflix. Y la mascota no se queda afuera: para ella tienen reservado un alimento especial que tiene el mismo sabor de lo que pidieron para que pueda ser parte del programa ya que es un integrante más de la familia. Esta nueva tendencia, conocida como la “humanización de los animales”, y no exenta de contradicciones, está dando lugar a la consolidación de un segmento ultra premium dedicado a las mascotas. El nuevo mercado está impulsado no sólo por alimentos cada vez más sofisticados sino también por otras industrias como las de accesorios, juguetes, perfumes e, incluso, los seguros para mascotas.

La tendencia tiene una particular relevancia en nuestro país: según un estudio de la consultora Kantar, 8 de cada 10 argentinos poseen al menos una mascota en su hogar, y en distritos como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la tenencia de perros y gatos aumentó un 9% en menos de diez años. Para esta consultora, del total de mascotas casi el 80% son perros y un 51% gatos. Sin embargo, en los últimos años parece haber un cambio de tendencia con más familias que empiezan a elegir más a los felinos.

La RAE define al fenómeno de la humanización de las mascotas como una práctica que consiste en tratar a los animales domésticos como si fueran humanos, dándoles emociones y comportamientos similares a los humanos. Para un grupo de investigadores, la antro-

pomorfización con las mascotas se puede dar cuando estas llenan un vacío emocional de sus cuidadores, ya sea en parejas que deciden no tener hijos o padres cuyos hijos perdieron porque se fueron a estudiar a otra ciudad. “Esto se ve reflejado en que el 75% de dueños afirma que, en alguna medida, su mascota es como un hijo, actitud que en nuestra investigación observamos en mayor medida entre mujeres, menores de 50 años”, comentó a LA NACION Mariana Souto, directora de Kantar en Argentina.

La humanización de las mascotas -que tiene efectos positivos pero también negativos, ya que interpretar sus comportamientos como si fueran humanos puede llevar a malinterpretarlos- está dando lugar a nuevas tendencias y negocios, a los que el mercado ya le puso atención. “A medida que las mascotas ocupan mayor centralidad en la vida de sus dueños, surgen nuevas necesidades y demandas que el mercado procura satisfacer con una oferta más amplia de productos y servicios, y es muy probable que esta tendencia vaya en aumento como ya se ha registrado en otros países”, señaló a este medio Julieta Dejean, directora en Kantar Insights en Argentina.

Desde alimentos premium que buscan mejorar la salud del animal o incluso calmar su estrés, hasta productos más sofisticados como ropa, juguetes y servicios de peluquería e incluso seguros, son cada vez más las familias que se vuelcan a estos gastos, sobre todo en niveles medios altos y altos.

“Este tipo de consumo, alejado de lo estrictamente básico y necesario, se debe en alguna medida al rol que cada vez mayor que ocupan los animales domésticos en la

vida de las personas”, explicaron desde Kantar.

### Cambio de hábitos

Una de los principales cambios que reflejan esta nueva tendencia se ve en el alimento para perros, que hoy representa el 87% de los gastos de los cuidadores. El mercado argentino de alimentos para mascotas se estima en unos US\$1500 millones, según la consultora Mordor y en un millón de toneladas, de acuerdo a relevamiento de la Cámara Argentina de Nutrición Animal (Caena). Se trata de un mercado en crecimiento y atomizado, explica Juan Pablo Ravazzano, presidente de Caena, y que se divide en cuatro categorías en función de la calidad y del precio: económico, estándar, premium, super premium y ultra premium.

Los dos últimos segmentos representan un poco menos del 10% del volumen de toneladas vendidas aunque explican más del 25% del *revenue* de las empresas alimenticias. Esta es una de las razones por el mercado de alimento balanceado está apostando fuerte a este segmento, sobre todo en un contexto de suba de costos de producción. Mientras que una bolsa de un kilo de alimento económico para perro cuesta \$500, una de ultra premium puede ser hasta 25 veces más caro, con valores que rondan los \$12.000.

### Estrategias de marketing

En todos los segmentos están compuestos de alimentos secos y húmedos, snacks y golosinas y se pueden vender en supermercados y tiendas especializadas.

El ultra premium, sin embargo, se caracteriza por estar compuesto de alimentos mucho más sofisticados,



En el último tiempo se popularizaron servicios como las peluquerías para perros

Los alimentos premium representan el 10% del volumen pero el 25% de la rentabilidad de los fabricantes

Las marcas que compiten en este segmento focalizan sus esfuerzos por llegar a las recomendaciones veterinarias

que buscan mejorar el ciclo digestivo, curar enfermedades e incluso mejorar el pelaje. Por esta razón, las marcas que compiten en este segmento focalizan sus esfuerzos por llegar a las recomendaciones veterinarias, como una estrategia clave de marketing. Esto los obliga a que la elaboración de sus alimentos estén hechos con proteínas de mayor valor biológico. Pero también tienen otras cualidades, como la mejora el estado de ánimo del animal, de su aliento o simplemente imitar la comida de los humanos, con los mismos ingredientes, según se ve en sus productos.

Alican es una de las empresas que produce alimentos para perros y que, de un tiempo a esta parte decidió apuntar los cañones al segmento ultra premium con una gama de marcas ya que vieron que allí es donde tienen más oportunidades de captar mercado y conseguir mayor rentabilidad.

Alican apuesta a elaborar alimentos cada vez más sofisticados con la mira puesta en para mejorar la salud de las mascotas, tomando como parámetros algunas las particularidades de cada raza. “Algunas razas son tendientes a tener un problema, por ejemplo, con los huesos, y para ello desarrollamos alimentos con mayor de calcio. Incluso en el caso de los gatos, la experiencia de una mudanza los desanima mucho y para ello también desarrollamos alimentos que ayuden a bajar el estrés y transitar esa situación”, explicaron desde la empresa.

Otra de las demandas de sus clientes son las de alimentos que replican los sabores de que forman parte de su propia dieta cotidiana y así surgió la línea “chines & cats”, que combinan proteína con ingredientes como tomates, zanahoria, romero, aceite de oliva, sésamo o cúrcuma.

### Investigación y desarrollo

Otras empresas como Royal Canin también están centrando su negocio en ofrecer alimentos dentro de esta categoría. Romina Matorras directora en la empresa, comentó que este cambio de tenencia viene a pedido de la demanda. “Son los mismos tutores quienes demandan respuestas nutricionales cada vez más alta calidad y respaldo científico, por lo que mantienen un interés claro por este segmento de alimentos”, aseguró.



FOTOS SHUTTERSTOCK



Cada vez hay más gatos en los hogares porteños



El negocio de los alimentos mueve US\$1500 millones anuales

La empresa apuesta a la especificidad de sus fórmulas alimenticias para dar respuesta a las diferentes necesidades de gatos y perros. Por esta razón es que también están poniendo foco en la investigación y desarrollo. De esta forma, buscan que sus alimentos sean una parte integral del tratamiento de un gran número de enfermedades y de tratamientos médicos.

Purina es otro de los jugadores fuertes en la producción de alimentos y también quieren disputar el mercado con su paquete de productos, que abarca alimentos secos, húmedos, terapéuticos y snacks. Natalia Bosuel, gerente de Marketing de la empresa, asegura que apuntan a los "pet parents" que son quienes quieren tener una relación más cercana con sus mascotas y tienen una mayor conciencia alimentaria. "Por lo general son quienes suelen estar más atentos a las etiquetas y a la composición de los productos que eligen y quieren ver resultados visibles en las mascotas, como una mayor vitalidad, una piel y pelaje más saludables, dientes y huesos fuertes, ojos brillantes y heces firmes", aseguró.

Desde Purina también identificaron que el segmento súper premium se enmarca con el crecimiento de hogares con gatos y la preferencia por perros de razas pequeñas. Como estas mascotas consumen menos alimento, esto implica un menor gasto y permite a las familias optar por productos de esta categoría.

**La otra cara**

La humanización de las mascotas trae nuevas tendencias de consumo algo más sofisticados, como ropa, juguetes o peluquería y que

**En la categoría de higiene y belleza, están en auge productos como perfumes, cepillos, peines y secadores de pelo**

**En invierno se dispara la demanda de ropa para perros y gatos como capas y sweaters**

forman parte del gasto de dos de cada diez dueños, especialmente en niveles medios altos y altos según Kantar. Con 46 tiendas, Natural Life es una de las empresas con mayor volumen de ventas de estos productos y, según su CEO Alfredo Paz, si bien han ingresado una cantidad importante de productos, en la Argentina todavía están llegando muy de a poco en comparación con otros países.

Sin considerar los alimentos y garrapaticidas, los productos que más venden son los juguetes interactivos (son los que permiten jugar al perro con la persona) y los accesorios como cajas de transporte, correas y collares. En este sentido, Paz destacó que el segmento premium representa el 40% de sus ventas y su diferencial suele estar en la calidad y la funcionalidad. "Una transportadora premium se destaca de las demás porque viene con un comedero y bebedero, una gaveta para guardar el peine y el cepillo, o ruedas y manijas que le dan más calidad. Otros productos novedosos dentro del segmento premium son los alimentadores automáticos con cámara web que permiten monitorear si la mascota está comiendo y literas automáticas para gatos que separan las heces, lo que facilita toda su manipulación y mejora su cuidado", explican en la firma.

**Nuevos productos**  
Dentro de higiene y belleza, están en auge productos como champú, perfumes, cepillos, peines, secadores de pelo y cortadoras de pelo, entre otros. En algunos locales, incluso, brindan el servicio de peluquería a mascotas. Otras ventas de la tienda se rigen por la temporalidad y el invierno es un momento clave ya que aumenta la demanda de ropa para abrigo como capas o sweaters. Y durante eventos deportivos como los mundiales o la Copa América aumenta la demanda de vestimenta de la selección argentina.

Si bien en 2024 la empresa perdió ventas por el contexto económico, a partir de noviembre empezaron los signos de mejora. "Desde entonces todo empezó a acomodarse y se nota que hay un poco más de consumo. En principio la expectativa de este año es buena", señaló Paz, para quien hay buenas proyecciones a futuro ya que, de la mano de las aperturas a las importaciones, van

a ingresar más productos y de esta forma se podrá ampliar la oferta a otros productos.

Mariana Arcay, gerente comercial en MascotasYa, una tienda radicada en Ciudad de Buenos Aires con envíos a todo el país, aseguró que su apuesta es a productos durables. En su caso, entre los accesorios premium se encuentran coches y mochilas para mascotas. También ven con expectativa la apertura de importaciones ya que de esta forma ya no se verán limitados a satisfacer las necesidades de su segmento más exigente.

**La hora de los servicios**

La cobertura de seguros también es un servicio que tiene un diferencial premium de la mano de la humanización. En ese sentido, empresas como Life Seguros en la actualidad ofrecen seguros para perros y gatos desde los tres meses de edad, hasta los 14 años. Sus servicios ofrecen coberturas ante la muerte de la mascota por cualquier causa y responsabilidad civil en el caso de un daño provocado por el animal a un tercero. Además, reembolsan gastos veterinarios en caso de que se hayan generado por enfermedad o accidente de la mascota.

Cecilia Piscitelli, gerente de Inteligencia Comercial de Life Seguros, destacó que la demanda de este servicio siempre estuvo y que lo que se acomodó en el último tiempo fue la oferta. En este sentido, destacó que tienen diferentes planes que se adaptan a la economía de los hogares. "La incorporación de conceptos relacionados con el cuidado de la mascota y de salud hacen a la cobertura mucho más interesante e impulsó definitivamente las ventas" aseguró. ●

**LOS REYES DEL HOGAR**

**80%**

**Presencia**  
Es el porcentaje de los hogares argentinos que poseen al menos una mascota, de acuerdo al último relevamiento de la consultora Kantar.

**9%**

**En ascenso**  
Es el crecimiento que tuvo la presencia de gatos y perros en la ciudad de Buenos Aires en los últimos diez años

**1500**

**Alimentos**  
Son los miles de millones de dólares que mueve el mercado de alimentos para mascotas, de acuerdo a la medición, según la consultora Mordor

**90%**

**Principal gasto**  
Es el porcentaje de los hogares para los cuales el alimento balanceado representa el principal gasto que hacen en sus mascotas.

**46%**

**Regalo**  
Es el porcentaje de los dueños que reconoce que suele comprarle algún regalo a su mascota en ocasiones como el cumpleaños o las vacaciones.

## MEDIOS Y TENDENCIAS

Décimo tercera entrega



EIRIK HELLAND URKE

# #13 | Mario García

## “La inteligencia artificial transformará el periodismo más que la imprenta e internet”

Pionero de la comunicación visual, comparte su experiencia transformadora, desde el rediseño de publicaciones icónicas hasta la integración de la IA en la creación de contenido

Texto **Gastón Roitberg**

**M**ario García, consultor de diseño editorial de vasta experiencia, ha dejado su huella en proyectos para grandes marcas periodísticas como *The Wall Street Journal* (ediciones americana, europea y asiática), *The Washington Post*, *South China Morning Post*, *Die Zeit* y *Aftenposten*, entre otros. Periodista y especialista en narración móvil y transformación de redacciones para el mundo digital, el “Doctor” (tal como se lo conoce) se ha convertido en una voz influyente en la revolución del periodismo visual.

Su enfoque en la narrativa para los dispositivos móviles ha reconfigurado la manera de contar historias, demostrando que adaptar el contenido a pequeñas pantallas va más allá de la simple optimización técnica; es una invitación a crear relatos lineales, interactivos y profundamente conectados con el lector. Con la integración de herramientas emergentes como la inteligencia ar-

tificial, García redefine los desafíos del medio, convirtiéndolos en oportunidades para transformar el panorama informativo global.

En una entrevista con LA NACION, García dice que el periodismo visual debe reinventarse constantemente, aprovechando la narrativa *mobile first* para lograr una comunicación más directa y efectiva; que la inteligencia artificial se erige como una herramienta esencial para potenciar la creatividad y automatizar procesos sin sacrificar la calidad, y que la experiencia del usuario es el eje central para diseñar contenidos que conecten con la audiencia.

**–Colaboró en el rediseño y transformación de más de 700 publicaciones. ¿Cuál considera que ha sido su proyecto más desafiante?**

–Cuando la gente me pregunta cuál ha sido mi proyecto más difícil, normalmente no lo dudo. Después de más de 750 proyectos completados en 123 países, *Die Zeit* todavía se lle-

va el codiciado premio al proyecto “más exigente y desafiante” de todos los tiempos. Transformar un periódico icónico y legendario, especialmente en Alemania, supuso un reto mayúsculo: a los alemanes les encantaba *Die Zeit* tal como era –principalmente texto, con algunas ilustraciones en blanco y negro– y reconocían al periódico por sus piezas largas de los mejores redactores, incluso asignado como lectura obligatoria en diversas áreas. Recuerdo que en 1994 me encontré con un grupo de maquetadores encargados de juntar las páginas, sin un director de arte o departamento de diseño, y los diseñadores de esa época no apreciaban las sugerencias de un consultor externo. Llegué a ver un mensaje en mi pantalla que me incitaba a “Ir a casa”. Sin embargo, decidí eliminar ese mensaje, respirar hondo y continuar con perseverancia, junto a un equipo de periodistas (no todos) dispuestos a efectuar el cambio. El proceso transformó *Die Zeit* en todos los

niveles: se incorporó el color, la fotografía, la ilustración, se creó un nuevo diseño y se sumó la contratación de periodistas visuales. Hoy me enorgullece que *Die Zeit* haya sido seleccionado 13 veces entre los periódicos mejor diseñados del mundo por la Sociedad de Diseño de Noticias (SND).

**–Como asesor en diseño de noticias y profesor adjunto en la Escuela de Periodismo de Columbia, ¿cómo ve la evolución del diseño periodístico en la era digital?**

–Nunca ha sido tan crucial como ahora, en la era digital y *mobile first*, donde el contenido se crea para ser consumido en la pantalla más pequeña: la del teléfono. Este cambio, hacia un periodismo ágil y visual, es radical y presenta dificultades, sobre todo para periodistas que siempre han preferido escribir sobre el cambio, pero son los últimos en adoptarlo. Hoy contamos historias que apelan a todos los sentidos: el texto se acompaña de video, in-

### MINIBIO

#### Formación

Graduado en Comunicación en la Universidad de South Florida y en Periodismo en la Universidad de Oklahoma. Además, es doctor en Filosofía, Español y Literatura de la Universidad de Miami.

#### Carrera

Consultor de diseño editorial en 120 países, en proyectos para *The Wall Street Journal*, *The Washington Post*, *South China Morning Post* (Hong Kong), *New Straits Times* (Malasia) y *Aftenposten* (Noruega). Mario se formó como periodista y es especialista en narración móvil y en la transformación de redacciones para el mundo digital. CEO y fundador de García Media, con oficinas en Nueva York y Buenos Aires.

fografías animadas y audio, generando una experiencia en la que, en lugar de solo estimular el cerebro y el ojo (como en medios impresos), el contenido moviliza el dedo para interactuar. Los periodistas visuales, que trabajan en simbiosis con los redactores y editores para crear storyboards y unir narrativa e imágenes, son ahora imprescindibles. Mis libros, *The Story* (2019) y *AI: The Next Revolution for Content Creation* (2024), abordan estos cambios en las redacciones a nivel global, marcados por la revolución del periodismo móvil y la incursión de la IA, la cual transformará el vocabulario del diseño periodístico –por ejemplo, pasando de “directores de arte” a “directores creativos” y de “diseñadores” a “periodistas visuales”. Los mejores profesionales son aquellos que pueden diseñar para múltiples plataformas, incluido el papel.

**–Su trilogía *The Story* aborda la narración móvil. ¿Cuáles son los elementos clave para una narración efectiva en estos dispositivos cuando se trata de contar noticias?**

–*The Story* es un mapa detallado para convertirse en periodista en la era móvil. En mis talleres siempre recalco que la revolución móvil implica repensar la forma de escribir y presentar las historias. El periodismo móvil se basa en dos principios: narrativas lineales y contenido optimizado para pantallas pequeñas. Esto significa que las historias deben seguir un flujo natural, eliminando la fragmentación típica de la pirámide invertida, tal como sucede en una conversación de WhatsApp, en la que el texto y los elementos visuales avanzan de manera continua. En la pantalla del teléfono, donde el usuario se desplaza verticalmente, es vital que el titular y los primeros párrafos capten la atención de inmediato, ofreciendo además interactividad mediante toques y desplazamientos. En definitiva, la narrativa móvil integra de forma íntima lo visual, lo textual y lo interactivo, obligando a los periodistas a repensar su método y a enfocarse en el lector móvil, que hoy en día representa más del 80% del tráfico en los sitios de noticias.

En la pantalla del teléfono, donde el usuario se desplaza verticalmente, es vital que el titular y los primeros párrafos capten la atención de inmediato

El diseñador actual debe priorizar la experiencia del usuario (UX) por encima del diseño estático

—En la era digital, donde el consumo de noticias está cada vez más basado en el video y la interactividad, ¿qué papel juega el diseñador en un equipo periodístico?

—El diseñador actual debe priorizar la experiencia del usuario (UX) por encima del diseño estático. Mientras que en el papel la preocupación era la estética y una jerarquía fija, en el entorno digital se deben considerar la navegación, la interactividad y la accesibilidad en dispositivos móviles y de escritorio. El periodista visual debe trabajar de la mano con el reportero desde la concepción de la historia, como si se elaborara un storyboard cinematográfico, para asegurar que la narrativa y los elementos visuales se integren de forma fluida y atractiva.

—Ha trabajado con publicaciones de diversos tamaños y culturas. ¿Cómo adapta su enfoque de diseño para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente?

—Colaboré en más de 750 proyectos en 123 países, lo que me ha permitido aprender a valorar la influencia de la cultura en el diseño. Recuerdo una anécdota de un editor en *El Tiempo* de Bogotá, quien dijo: "Mario, estás empaquetado como un cubano con la cabeza de un estadounidense." Personalmente, me identifico como una persona bicultural: nací en Cuba, llegué a Estados Unidos en mi adolescencia y, a lo largo de mi carrera, me he sentido parte de ambos mundos. Esta dualidad me ha enseñado la importancia de respetar cada cultura, ya que lo que funciona en un país puede no hacerlo en otro. Al abordar cada proyecto, lo primero es escuchar y familiarizarme con la cultura local. Observo el entorno, desde la arquitectura hasta los aromas y colores característicos del lugar. Por ejemplo, un diseño que en Brasil puede resultar vibrante, en Escandinavia podría interpretarse de manera distinta. La clave está en adaptar el diseño a los gustos y necesidades culturales de cada cliente, evitando imponer modelos externos y trabajando en conjunto para lograr una comunicación visual armónica.

—En el ejercicio de mirar el futuro, ¿qué tendencias anticipa en el diseño de medios y cómo deberían prepararse las organizaciones para adaptarse a ellas?

—El periodismo visual se fortalecerá aún más. Para el contenido móvil, se utilizarán múltiples formatos: videos, infografías animadas, imágenes en movimiento; mientras que en la edición impresa, fotografías e ilustraciones de gran tamaño seguirán siendo decisivas. Anticipo que las redacciones contarán con unidades de contenido creativo—o departamentos de "arte"—en los que los periodistas visuales puedan trabajar en diversas plataformas, pasando del diseño para dispositivos móviles a la impresión o a pantallas de mayor tamaño. La clave seguirá siendo el contenido, pero con el apoyo de la inteligencia artificial, que facilitará tareas como la generación de infografías o el diseño automatizado, permitiendo a los profesionales centrarse en la narración visual. El periódico impreso no desaparecerá, aunque las ediciones diarias podrían transformarse. Con un mayor uso de IA y herramientas automatizadas, se espera que los equipos se reorganicen para maximizar la eficiencia y mantener la calidad en un entorno mediático que, sin duda, seguirá evolucionando rápidamente. ●

—¿Cómo cree que la inteligencia artificial transformará la creación de contenido en los próximos años?

—Existen quienes comparan la inteligencia artificial (IA) con la invención de la imprenta o de internet, y yo coincido, llegando incluso a sugerir que los historiadores la ubiquen por encima de esos hitos. Cuando Neal Thane Boulton, director de *Thane & Prose*, me sugirió escribir un libro sobre IA para periodistas, mi respuesta inicial fue "No soy experto en el tema". Sin embargo, me convenció que nadie lo es en estos momentos y que mi perspectiva aportaba algo interesante. Había estado investigando sobre la IA en preparación para un curso en Columbia y reuní meses de material que resultaron esenciales para este proyecto. Quise abordar la IA como un ensayo conversacional que incluya, de manera secundaria pero significativa, referencias a figuras como Salvador Dalí y Gabriel García Márquez. Dalí, con su surrealismo, y García Márquez, con su realismo mágico, simbolizan la fusión entre lógica y creatividad que hoy plantea la IA. El libro es una guía para entender cómo la IA puede potenciar la creación de contenidos y ayudar tanto a periodistas como a diseñadores, sin dejar de lado las cuestiones filosóficas y éticas.

—A lo largo de su carrera ha sido testigo de la transición del papel a lo digital en los medios. ¿Cuál cree que ha sido el mayor reto para los diseñadores en este proceso?

—El mayor desafío ha sido adaptarse a un arsenal totalmente diferente de posibilidades visuales. Para un diseñador acostumbrado a la tipografía, el color y las retículas fijas del medio impreso, el mundo digital exige integrar videos, galerías, gráficos interactivos y audio. Esto implica reinventar tanto la mentalidad como las habilidades, ya que los diseñadores deben ahora trabajar en entornos donde la experiencia del usuario es clave, adaptándose a distintos tamaños y orientaciones de pantalla, así como a la velocidad y la actualización constante del contenido.

## Negocio sustentable

### Fabrican mochilas con telas recicladas de botellas de plástico

**ECOSISTEMA**  
Economía circular

Paula Madero y Arturo Vial crearon la marca Botela con solo US\$8000; hoy tienen a Coca-Cola y Oracle de clientes

Sofía Diamante  
LA NACION

Una cita a ciegas que terminó en una mudanza internacional y, luego, en la creación de un emprendimiento. Así nació Botela, una marca de mochilas, bandoleras, riñoneras, bolsos y materas, que se fabrican con tela reciclada de botellas de plástico. El negocio creció y los productos se venden en ambos lados de la Cordillera. Entre sus principales clientes están Coca-Cola, Oracle, Banco de Chile y la minera Antofagasta Minerals.

Paula Madero vivía en la Argentina cuando conoció a Arturo Vial en un casamiento en Chile. Él nació en Argentina, su madre es argentina, pero a los siete años la familia se mudó a Santiago. "Me tira más la Argentina, sobre todo en fútbol", dice con acento porteño, que adapta al chileno según en qué país esté.

Al poco tiempo de conocerse, Paula dejó su puesto de marketing en Buenos Aires para mudarse a Chile, donde consiguió trabajo en e-commerce en Falabella, que le permitió adquirir experiencia sobre las ventas online. Al mismo tiempo, como tenía su lado artístico, comenzó a pintar y Vial, que es diseñador industrial, le propuso plasmar esas ilustraciones en productos. La cita a ciegas terminó en un negocio.

La primera marca que fundaron fue Paper Home, que hoy sigue vigente en Chile, y está muy enfocada en el segmento mujeres, niños y decoración de hogar, aunque varios de los productos textiles ya están hechos con tela de botellas plásticas recicladas

también, al igual que Botela. El segundo emprendimiento, en cambio, nació 100% sustentable y está inspirado en productos de uso diario, más urbanos.

La tecnología para hacer el proceso de reciclaje es bastante compleja y la descubrieron por casualidad, cuando en Chile se prohibieron las bolsas plásticas en los supermercados y nacieron las bolsas de plástico reciclado. Empezaron a investigar de dónde surgía ese proceso y Google les indicó una fábrica situada en North Carolina, Estados Unidos.

Mandaron varios mails a la empresa productora preguntando si podían ir a conocer la fábrica, avisaron que ya tenían comprados los pasajes para presionar la visita y volaron a Estados Unidos. "A los dos nos gusta innovar y trabajamos mucho en buscar nuevos procesos. Coincidimos en que queríamos hacer algo sustentable y empezamos a averiguar qué soluciones había a nivel global. Viajamos a Estados Unidos y estábamos los dos, literal, tocando la puerta de una industria gigantesca. Por suerte nos abrieron sus espacios y nos mostraron todo el proceso de producción, desde que llega una botella de plástico hasta que termina convertido en hilo. Fue muy impactante", cuenta Madero.

Para arrancar con el primer proyecto utilizaron sus ahorros. Rompieron la alcancía e invirtieron alrededor de US\$8000 para comprar máquinas de coser industriales, máquinas de corte, la importación inicial de la tela y para invertir en branding y marketing.

"Habíamos abierto un taller, empezamos a producir localmente en Chile con empleo local, que es siempre nuestro norte, y nos lanzamos. Justo vino la pandemia y, de alguna manera, lo que para unos fue muy malo, en nuestro caso fue bueno, porque se cerró todo y ya teníamos todo armado para vender online, entonces eso nos ayudó un montón a despegar y empezar a empujar. Después, cuando ya volvimos un

poco a la normalidad, estábamos muy bien parados", cuenta Vial.

**Expansión en la Argentina**

En 2021 ambos renunciaron a sus trabajos y viajaron a Inglaterra, donde Vial hizo un máster en innovación textil mientras seguían con el emprendimiento de manera virtual. "Como vimos que el taller que habíamos armado funcionaba con nosotros a la distancia, después de Inglaterra decidimos volver a la Argentina en 2023 y lanzar Botela acá. Recién lo logramos en abril pasado, durante la Bioferia", dice Vial, acerca de la feria anual que se hace en el Hipódromo de Palermo.

"Si bien estamos en el mercado local hace menos de un año, el país ya representa la mitad de las ventas, y eso que todavía tenemos pocos productos, porque las importaciones fueron bastantes justas. El mercado creció más de lo que esperábamos. El objetivo para el año próximo es abrir un taller en el país", agrega Madero, quien señala que venden alrededor de 100 productos por mes en la Argentina.

Todo el proceso de reciclaje y producción de telas se sigue haciendo en Estados Unidos. Las telas blancas se importan en Chile, donde en el taller las estampaban en colores lisos o con ilustraciones que diseñó Paula, inspirados en los paisajes de la Argentina y Chile. Cada producto tiene un número con la cantidad de botellas que se reciclaron para fabricarlo.

"En la Argentina nos encontramos con un ecosistema muy pujante, hay muchas más herramientas que cinco o 10 años atrás. Hoy es más fácil conseguir financiamiento o mentores, estamos mucho mejor preparados que hace un tiempo y esto va ir mejorando. Emprender es simplemente animarse, porque uno se va a equivocar mil veces y hasta se puede fundir, pero de alguna manera te volvés a levantar. No la vas a pegar por ahí la primera vez que lo hacés, pero si tenés la energía y las ganas, vas a llegar arriba seguro", dijo Vial. ●



Paula Madero y Arturo Vial se conocieron a través de una cita a ciegas



## Nuestros periodistas les ponen voz a sus notas

LA NACION lanza una nueva funcionalidad exclusiva para suscriptores: mediante el uso de inteligencia artificial ahora se pueden escuchar las notas con la voz natural de sus autores.

Subí el volumen y disfrutá una nueva manera de entender lo que pasa.



Ya disponible en [lanacion.com](http://lanacion.com)

LA NACION

TENDENCIAS



Vaca Muerta se convirtió en un imán para los inversores locales y extranjeros

AFP

# Fusiones y adquisiciones

## La minería y la energía concentran el interés de los compradores

### BALANCE FINAL

Clima de negocios

Un informe exhibió que 2024 fue el año con la mayor cantidad de deals desde 2019; los sectores más pujantes y las proyecciones

Laura Ponasso  
LA NACION

El mercado de fusiones y adquisiciones se recupera en la Argentina. El segmento cerró 2024 con el mayor número de acuerdos desde 2019, y el mayor monto operado desde 2017: durante el año se registraron 99 transacciones por una suma de al menos US\$8900 millones.

Así lo exhibió el estudio de M&A Argentina, realizado por la consultora PwC. "Este mayor flujo de transacciones fue impulsado por el proceso de normalización económica y políticas promercado que viene implementado el Gobierno nacional, junto al repunte del nivel de actividad, haciendo que las expectativas sean muy positivas para 2025", aseguraron desde la firma mediante un comunicado.

De acuerdo con el reporte, los compradores locales ganaron mayor protagonismo durante el año. Es que, en periodos de transición y recuperación, el inversor local suele ser el más activo, en tanto lee y anticipa mejor los ciclos económicos. Eduardo Elsztein (IRSA), Luis Perez Companc (Molinos Río de la Plata), la familia Rey (Pluspetrol),

Rubén Cherñajovsky (Newsan), Alfredo Coto, Marcelo Mindlin (Pampa Energía), Eduardo Eurnekian (Corporación América), Marcos Galperin (Mercado Libre) y los hermanos Roemmers son solo algunos de los nombres que figuran en la lista de compradores.

No obstante, los grupos extranjeros representan aún la mayoría de las transacciones (51% del volumen total). Las salidas continuaron, pero en menor medida: al menos 12 multinacionales (respecto de las 17 en 2023) vendieron toda o una parte de su operación en el país.

A la hora de analizar el ticket involucrado, el estudio exhibió que las cifras aumentaron. Si bien el tamaño de las transacciones fue en su mayoría menor a US\$20 millones -en línea con un mercado de M&A que en general tiene un foco en deals del tipo *small & middle market*-, hubo un incremento de las transacciones grandes. Se registraron dos con montos de entre US\$500 y US\$1000 millones y tres transacciones por montos superiores a US\$1000 millones.

Para el año que se inicia, desde la firma vaticinan un ciclo alcista para M&A, en donde la normalización económica -baja de riesgo país, políticas market friendly, privatizaciones y crecimiento económico, entre otros factores- será el factor determinante. "Vemos que en 2025 y 2026 se abre una ventana para un mayor flujo de transacciones. Es un buen momento para salir a vender una empresa o para buscar socios y/o capital", remarcó Juan Tripiér, director de la práctica de Deals en PwC Argentina.

### INTERÉS RENOVADO

99

**Deals**  
Es el total de operaciones de compra-venta de empresas que se concretaron en la Argentina en 2024.

8900

**Ventas**  
Son los millones de dólares que totalizaron las fusiones y adquisiciones en el último año.

### Los sectores ganadores

De acuerdo con el estudio, el sector de energía & recursos dominó nuevamente el mercado con el 30% de la cantidad de deals y más del 70% del valor operado. Según el desglose, minería fue el subsector más activo (17 operaciones), mayormente en litio, pero también en cobre, oro, plata y uranio. Le siguió oil & gas (13), donde la mayor actividad fue

enupstream. Finalmente, el sector eléctrico tuvo solo una operación en Renovables. "La reestructuración a nivel de tarifas que está teniendo el sector, seguramente impulsará más transacciones en los próximos años", consideraron.

En Trade Marketing Technologies, el estudio reportó un leve repunte (22 operaciones) pero está lejos del pico alcanzado en 2022 (30). Hubo 10 transacciones en servicios de IT-Software, cuatro en telecomunicaciones, tres en marketing digital, dos en gaming, dos en medios, y una en internet, correspondiente a la deal de Despegar.

En paralelo, la industria de alimentos & agro registró en total 14 transacciones; mientras que la de servicios financieros, nueve transacciones, relacionadas a los segmentos de banca/financieras, seguros, bursátil/bolsa, banca de inversión y transporte de caudales. "A partir de los cambios a nivel monetario en la economía y una mayor disponibilidad y mejores condiciones para el crédito, este es un sector que esperamos que sea bastante dinámico en el próximo tiempo", explicaron desde PwC.

Por su parte, el sector pharma & salud anotó nueve transacciones, dando lugar a lo que catalogaron como "un año con mucha actividad para la industria". Estos se dieron en los segmentos de laboratorios y medicamentos (cuatro), clínicas (dos), cadenas de farmacias (uno), obras sociales (uno), y salud Animal (uno).

La nómina de transacciones se completa con siete relacionadas a la Construcción, que se dieron curso más allá de las complejidades del año para el sector. ●

### LAS OPERACIONES DESTACADAS

#### ●Exxon Mobil

Vendió dos áreas no convencionales en Vaca Muerta. La primera tuvo como contraparte a Pluspetrol, por un monto estimado en más de US\$1700 millones, mientras que la segunda tuvo como comprador a YPF.

#### ●YPF

Este año, también YPF se desprendió de áreas de pozos maduros. La empresa registró al menos seis transacciones, en donde los compradores fueron el Grupo Perez Companc, Quintana E&P, Compañía TSB, Bentia Energía - Ingeniería Sima, Velitec, y PCR.

#### ●Eramet

El grupo francés Eramet adquirió el 49,9% que le faltaba en el proyecto minero de litio Centenario, al grupo chino Tsingshan Group, por US\$699 millones. En paralelo, el gigante Río Tinto adquirió Arcadium Lithium por US\$6.700 millones.

#### ●Prosus

Prosus, una de las compañías de inversión en tecnología más grandes a nivel mundial, adquirió el unicornio argentino Despegar. La transacción fue fijada en torno de US\$1700 millones.

#### ●HSBC

Vendió sus negocios en Argentina a Grupo Financiero Galicia por US\$550 millones. Esto incluyó las operaciones de HSBC de banca, asset management y seguros.

#### ●Newsan

Adquirió las operaciones en el país de la estadounidense P&G. La transacción incluyó la planta de producción en Villa Mercedes, las oficinas y la licencia de marcas, como Gillette, Pantene, Head & Shoulders, Vick, Pampers y Always.

#### ●Roemmers

El laboratorio Roemmers adquirió una participación minoritaria del nacional Tuteur; y la marca Átomo Desinflamante al laboratorio IMVI.

## CROSSOVER



DeepSeek es la app china que desde Pekín desafía a Silicon Valley

SHUTTERSTOCK

## Inteligencia artificial

### Avances, bloqueos y la sombra del sesgo chino

La irrupción de DeepSeek representó una verdadera revolución en la industria, pero su origen genera desconfianza global; Estados Unidos, Italia y otros países ya restringieron su uso por motivos de seguridad



6

**Inversión**

Son los millones de dólares que demandó el desarrollo de DeepSeek, según informó la propia empresa

**Victoria Mendizábal**  
LA NACION

La llegada de DeepSeek sacudió al mundo tecnológico. Hace pocos días se pensaba con certeza que, para crear una inteligencia artificial audaz y eficiente como GPT, se necesitaban alrededor de US\$1000 millones. Pero DeepSeek demostró que con US\$6 millones se podía lograr. Un nuevo modelo económico en relación con la IA se desató. Sin embargo, su procedencia china causó choques y distanciamientos por parte de ciertos países e

instituciones, a tal punto que su uso fue bloqueado y prohibido.

Este fenómeno responde a la preocupación de varios países sobre los datos que proporcionan a la inteligencia artificial y su destino final. "La idea de que toda esta información entra al servicio chino es siempre un temor", explica para LA NACION Patricio Carmody, especialista en relaciones internacionales. "En definitiva, hay dos grandes inquietudes: a nivel personal, el uso de los datos y la privacidad, ya nivel de Estado, la seguridad y que la información sensible de los gobiernos llegue a manos chinas", continúa.

Estados Unidos encabeza la lista que prohibió el uso de la IA. Si bien no hay una regulación que involucre a todo el país, el estado de Texas no permite que esta inteligencia artificial se utilice en dispositivos asociados con el gobierno y su actividad. "Texas no permitirá que el Partido Comunista Chino se infiltre en las infraestructuras críticas de nuestro estado a través de aplicaciones de inteligencia artificial y re-

des sociales que recopilan datos", afirmó el gobernador republicano de Texas, Greg Abbott, en un comunicado.

La Marina de Estados Unidos tampoco puede hacer uso de DeepSeek en ningún tipo de capacidad debido a posibles problemas éticos y de seguridad relacionados con el origen y el uso del modelo, según informa CNBC. La NASA, en esta misma línea, prohibió a sus empleados hacer uso de la inteligencia artificial china. Un comunicado interno les explicó a sus integrantes que los servidores de DeepSeek operan fuera de Estados Unidos, lo que pone en riesgo la seguridad y privacidad nacional.

En este marco, dentro del Pentágono, empleados estaban usando la tecnología asiática sin previa autorización, lo que levantó preocupaciones entre oficiales de seguridad y desembocó en su bloqueo, de acuerdo con Bloomberg. En el Congreso se avisó que DeepSeek todavía se encuentra bajo estudio. En este contexto, temen que esta IA sea un nexo para

manipular datos y software. Consecuentemente, se restringió su uso en todos los dispositivos de la institución.

Más allá de Estados Unidos, Italia fue el primer país en prohibir DeepSeek el pasado 30 de enero. Según informa Reuters, el Garante —la autoridad de protección de datos italiana— le solicitó información a la startup china sobre las políticas de privacidad, preguntando qué datos personales se recogen, de qué fuentes, con qué fines, sobre qué base jurídica y si se almacenan en China. DeepSeek no emitió ninguna justificación inmediata, y la tecnología quedó apartada para proteger a los italianos.

"El caso de Italia es interesante ya que siempre mantienen la misma línea de actuar, sin importar el origen de la tecnología", analiza Carmody. "En otra ocasión, el Gobierno ya había bloqueado de manera temporal ChatGPT —que es norteamericano— bajo la alarma de los datos y la privacidad. Esta es una de las mayores preocupaciones que convoca a

Europa en general", agrega.

Taiwán, que enfrenta una gran rivalidad histórica con China, también prohibió el uso de DeepSeek. La medida implica a todos los empleados que trabajan en agencias del gobierno, así como a las escuelas y empresas públicas. "Al ser un producto chino, puede peligrar una filtración total de información de seguridad del Estado de Taiwán. Esa posibilidad para ellos es muy peligrosa", afirma Carmody.

Por su parte, las autoridades de Australia decidieron prohibir el uso de DeepSeek en todos los dispositivos del gobierno. Según explicó Tony Burke, ministro de Asuntos Internos, la decisión se tomó luego de que las agencias de inteligencia y seguridad nacional determinaran que la inteligencia artificial china representa un riesgo inaceptable para la tecnología del gobierno australiano. Sin embargo, esta normativa no limita a los ciudadanos a usarla con fines personales.

**Nivel de influencia**

Si bien muchos gobiernos dejan de lado la prohibición de DeepSeek para uso personal, esta tecnología levantó grandes alarmas debido a la evidencia del sesgo chino en sus respuestas. Un claro ejemplo: al preguntarle por Xi Jinping, actual dictador chino, la inteligencia artificial responde que esa información está "más allá de su capacidad" y que "hablemos de otra cosa".

Lo mismo sucede cuando se le pregunta acerca de la influencia del gobierno chino en el desarrollo del producto o sobre eventos históricos importantes, como las protestas estudiantiles que fueron reprimidas en la plaza de Tiananmen en 1989 o la problemática de Taiwán, la democracia que la potencia asiática reclama como propia.

El riesgo, entonces, recae en el nivel de influencia que puede tener DeepSeek para propagar desinformación e insertar implícitamente propaganda china en sus respuestas de manera planeada. Jack Stubbs, director de inteligencia de Graphika, una empresa de investigación digital, aseguró para *The New York Times* que China, experta en utilizar nuevas tecnologías para sus campañas, es capaz de movilizar a una serie de actores que cultiven narrativas que favorezcan al país en relación con Estados Unidos.

Al igual que GPT o Gemini, DeepSeek es un modelo de lenguaje entrenado con una amplia cantidad de información. "El problema de los sesgos lo van a tener todos los grandes sistemas de inteligencia artificial. Al utilizar enormes volúmenes de datos y de forma abstracta, es casi imposible entender y predecir las generalizaciones que podría llegar a realizar", asegura para la nación Soledad Agüero, directora de Relacionamento Digital y Business Intelligence Big Data en Movistar. "Ahora bien, si el input que recibe el modelo está plagado de información sesgada, el resultado podría ser muy alarmante", confiesa. ●

COMUNIDAD DE  
**negocios**

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