

COMUNIDAD DE  
**negocios**

Edición a cargo de José Del Río y Alfredo Sainz | [www.comunidaddenegocios.com.ar](http://www.comunidaddenegocios.com.ar)

⇒ **La última batalla**  
Publicidad tradicional  
vs. marketing  
de influencers/4

## La fórmula del bisonte

### Cómo hacer frente a la tempestad de la inteligencia artificial

Ante un temporal de nieve, el animal apela a un comportamiento contraintuitivo y, en vez de alejarse, se dirige hacia el centro de la tormenta para pasarla más rápido; así deben reaccionar los seres humanos frente a la irrupción de la nueva tecnología / REBECA HWANG / PÁGS. 6 y 7



ARIEL ESCALANTE

## NVIDIA Y SU DOBLE AMENAZA

La geopolítica está complicando los negocios de la compañía, que debe lidiar con la aparición de nuevos competidores y las restricciones que le impone el gobierno de EE.UU. para operar en China / THE ECONOMIST / 2

### + **además**

Sale el sol para los ejecutivos que encaran nuevos desafíos laborales / 5

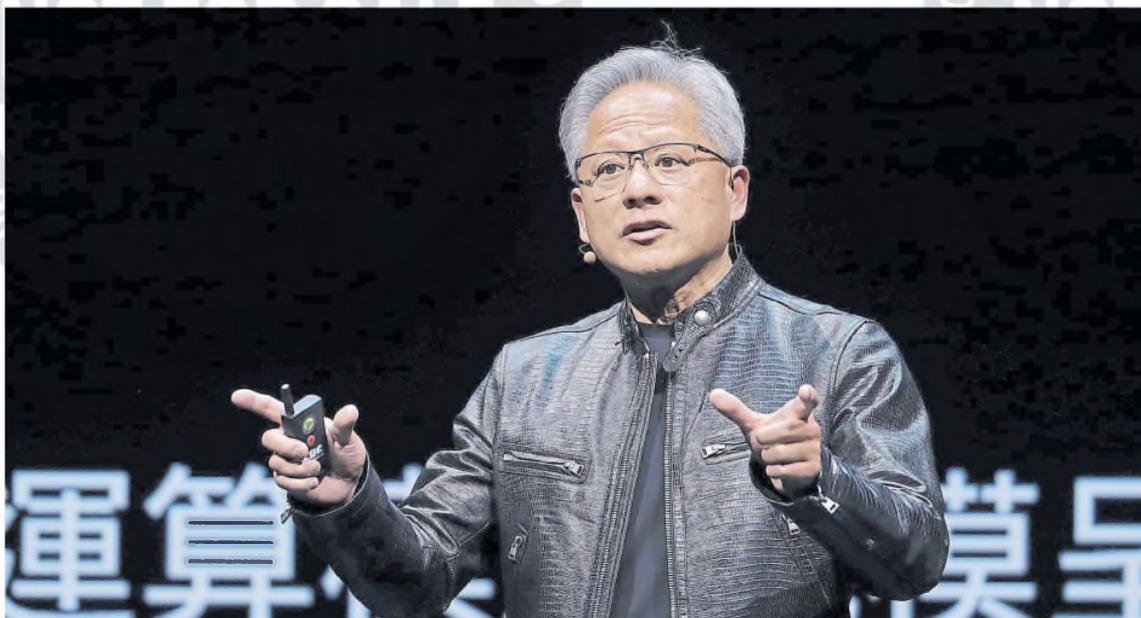


**Medicamentos.** Los laboratorios chinos sorprenden al mundo / 3

**Zona de confort.** El desafío de salir del despacho del CEO / 5

**Alimentos.** El clásico argentino que busca nuevos mercados / 12

The Economist



El mercado chino representa el 15% de las ventas de la compañía que lidera Jensen Huang

## Doble amenaza

### El plan de Nvidia para lidiar con China y con Trump

La geopolítica está complicando los negocios de la compañía, que debe enfrentar la aparición de nuevos competidores y las restricciones que le impone el gobierno de EE.UU. para operar en el gigante asiático

Texto The Economist

Una honorable excepción a la lista de multimillonarios tecnológicos que respaldaron a Donald Trump en la inauguración presidencial el 20 de enero fue Jensen Huang, el director ejecutivo de Nvidia. El ejecutivo adoptó un enfoque más discreto, reuniéndose con Trump en la Casa Blanca poco más de diez días después de su elección. A principios de esa semana, su empresa, el proveedor dominante de chips para inteligencia artificial (IA), había perdido US\$600.000 millones en valor de mercado durante una venta masiva provocada por el lanzamiento de los últimos modelos de IA de DeepSeek, una empresa china. Los

planes de Trump para responder al fabricante de modelos emergente podrían haber estado tan presentes en la mente de Huang como la propia DeepSeek.

Las acciones de Nvidia posteriormente recuperaron gran parte del terreno que habían perdido después de que el enfoque ahorrativo de DeepSeek para la construcción de modelos suscitara dudas sobre la demanda de las unidades de procesamiento gráfico (GPU) de gama alta de Nvidia. El 26 de febrero, la compañía reportó resultados sólidos para el trimestre que terminó en enero. Sus ventas crecieron un impresionante 78% interanual, alcanzando los US\$39.000 millones. Las ganancias también superaron las expectativas, aunque los márgenes brutos cayeron.

La respuesta del gobierno estadounidense a DeepSeek es el próximo paso en este conflicto. La administración Biden intentó frenar los esfuerzos de IA de China restringiendo las exportaciones de los chips

más avanzados y las herramientas de fabricación de chips, además de limitar la inversión estadounidense en empresas chinas de IA. Existen informes que indican que la administración Trump está considerando endurecer los controles de exportación. En su audiencia de confirmación, Howard Lutnick, ahora secretario de Comercio, amenazó con adoptar una postura más dura sobre las ventas de tecnología a China, señalando que los chips de Nvidia eran utilizados por DeepSeek. "Esto tiene que terminar", exclamó. Las ventas a China representan alrededor del 15% del total de Nvidia. La empresa no comentó sobre la probabilidad de nuevas restricciones, pero se espera que ocurran. "Creemos que habrá algunos controles incrementales de exportación tras el auge de DeepSeek", dice Joseph Moore de Morgan Stanley, un banco de inversión.

Hay dos palancas que el gobierno podría accionar para afectar a Nvidia. La primera es limitar aun

más la venta de GPU directamente a China. Cuando los controles previos entraron en vigor, Nvidia produjo una versión reducida de su GPU para el mercado chino, llamada H20. Se dice que la administración Trump está considerando restringir también la venta de ese chip. Dylan Patel, de SemiAnalysis, una consultoría, cree que Nvidia está suspendiendo la producción de H20 en respuesta a la amenaza (dice que la compañía produjo más de 1 millón de unidades en los nueve meses hasta finales de enero). El fabricante de chips está explicando discretamente al gobierno estadounidense que el H20 no tiene más capacidad de procesamiento para ayudar a China a alcanzar sus sueños de IA que los chips comunes de juegos que vende en el país. Dicho esto, se informa que el uso del chip en China para IA está aumentando rápidamente.

La segunda palanca del gobierno estadounidense sería evitar que las empresas chinas accedan a las

GPUs a través de terceros países, que es la intención del "Marco para la Difusión de IA", una regla temporal presentada justo antes de que Joe Biden dejara el cargo. Su objetivo es detener el contrabando ilegal de GPUs a China y evitar que las empresas chinas obtengan acceso a la infraestructura de IA estadounidense a través de granjas de servidores en otros países. Esta regla entrará en vigor a mediados de mayo, a menos que se descarte antes.

Tal como está, la regla limitaría el acceso de muchos países a las GPUs más avanzadas, atándolos a la supervisión regulatoria estadounidense y empujándolos a aliarse con gigantes estadounidenses de la computación en la nube como Alphabet, Amazon y Microsoft. A Nvidia no le gusta. Criticó públicamente a la administración Biden cuando se anunció la regla, llamándola un "embrollo" de sobre-regulación que debilitaría la competitividad estadounidense y socavaría

el crecimiento. Tras bambalinas, argumenta que restringir el acceso a la tecnología de IA estadounidense para más de 150 países corre el riesgo de alienar a aliados y empujarlos hacia los brazos de Huawei, un gigante tecnológico chino que está desarrollando sus propios chips de IA. Aun así, Gregory Allen de CSIS, un grupo de expertos en Washington, dice que cree que la administración Trump respaldará la "arquitectura básica" de la regla, aunque le imprimirá su propio sello.

Huang aún puede esperar cambiar la opinión del presidente. Aunque no forma parte de la "oligarquía tecnológica" que rodea a Trump, tiene buenas conexiones con el presidente de EE.UU. En la antesala de las elecciones, el jefe de Nvidia elogió a Elon Musk, un amigo de Trump, por la rapidez con la que el empresario convertido en agitador construyó un enorme centro de datos en Memphis para xAI, su startup ávida de GPUs. Incluso si los halcones de la administración Trump quieren golpear las ventas de chips de IA a China, Huang puede esperar que Musk utilice su poder en la Casa Blanca para suavizar el golpe.

La geopolítica ya ha complicado la vida de Nvidia en China. Las sanciones estadounidenses a Huawei han dejado fuera de combate al competidor más fuerte de Nvidia en el país, pero las restricciones comerciales también han afectado a la empresa estadounidense. Las ventas a China, como porcentaje del total de Nvidia, ya han bajado de más de una quinta parte hace dos años. Los esfuerzos del gobierno chino por estimular la demanda de chips nacionales no han ayudado.

En su mayor parte, Nvidia ha intentado mantenerse bien posicionada ante China, lo que podría ser una razón por la que critica abiertamente los controles de exportación estadounidenses. Eso no le ha impedido ser utilizada como una pelota geopolítica. En diciembre, el gobierno chino dijo que estaba investigando a la firma estadounidense por presuntos incumplimientos de su ley antimonopolio, lo que se interpretó ampliamente como una respuesta retaliatoria a las restricciones sobre los chips estadounidenses.

La incertidumbre sobre los negocios de Nvidia en China hace que su crecimiento continuo dependa aún más de las ventas en otros lugares. El fabricante de chips mantiene una posición dominante en el resto del mundo y continúa superando a sus competidores al actualizar frecuentemente sus ofertas de hardware y software. Las ventas de su nueva arquitectura de IA Blackwell aumentaron en el último trimestre.

La recuperación del precio de las acciones de Nvidia en el último mes sugiere que los inversores creen que Huang y otros que argumentan que los avances de DeepSeek, al hacer los modelos más baratos, significarán más demanda para el hardware que impulsa la IA, no menos, al fomentar la adopción de la tecnología. Desde el auge de DeepSeek, los gigantes de la computación en la nube de EE.UU. han señalado que planean seguir aumentando el gasto en centros de datos. Sin embargo, una nota publicada por analistas del banco de inversión TD Cowen el 21 de febrero afirmó que Microsoft ha cancelado recientemente algunos contratos de centros de datos en EE.UU. (el gigante tecnológico insiste que este año desembolsará US\$80.000 millones en infraestructura). A pesar de las fortalezas de Nvidia, Huang aún enfrenta problemas tanto en casa como en el extranjero. ■ **The Economist**



Michelle Xia: "Podemos hacer las cosas más rápido que en cualquier otro lugar"

## No es solo la IA Los laboratorios chinos están sorprendiendo al mundo

### BIOTECNOLOGÍA Irrupción internacional

Las compañías farmacéuticas del gigante asiático se encuentran a la vanguardia del descubrimiento de medicamentos más baratos

Keytruda, un medicamento contra el cáncer, está entre los fármacos más lucrativos jamás vendidos. Desde su lanzamiento en 2014, ha generado más de US\$130.000 millones en ventas para Merck, su fabricante estadounidense, incluyendo US\$29.500 millones el año pasado. En septiembre del año pasado, un medicamento experimental hizo lo que ninguno había logrado antes. En los ensayos de última fase para el cáncer de pulmón no microcítico, casi duplicó el tiempo que los pacientes vivieron sin que la enfermedad empeorara, llegando a 11,1 meses, en comparación con 5,8 meses para Keytruda.

Los resultados fueron impresionantes. Lo fue también la nacionalidad de la empresa biotecnológica detrás de ellos. Akeso es china.

En los últimos meses, el progreso de China en inteligencia artificial ha sorprendido al mundo. Un cambio más discreto pero igualmente significativo está ocurriendo en la biotecnología. China ha sido conocida durante mucho tiempo por producir medicamentos genéricos, suministrar ingredientes básicos y gestionar ensayos clínicos para la industria farmacéutica. Pero sus fabricantes de medicamentos ahora también están a la vanguardia, produciendo medicamentos innovadores que son más baratos que los que compiten con ellos. China se ha convertido en el segundo mayor desarrollador de nuevos medicamentos, solo detrás de Estados Unidos.

Como consecuencia, los fabri-

cantes de medicamentos occidentales están mirando cada vez más hacia el este en busca de ideas. Debido a la expiración de las patentes de medicamentos, podrían perder hasta US\$140.000 millones al año en ventas para 2030. El año pasado, casi un tercio de los grandes acuerdos de licencias que firmaron —aquellos por un valor de US\$50 millones o más— fueron con empresas chinas, el triple de la proporción de 2020. La consultora LEK estima que en ese período, el valor total de los medicamentos licenciados a nivel mundial desde China aumentó 15 veces, alcanzando los US\$48.000 millones. En noviembre, Merck pagó US\$588 millones a LaNova Medicines, otra empresa biotecnológica china, para obtener los derechos sobre una terapia similar a la producida por Akeso.

El gobierno de China identificó la biotecnología como una prioridad estratégica hace casi dos décadas. Pero no fue hasta 2015 que las cosas realmente despegaron, después de que el regulador de medicamentos lanzara reformas ambiciosas. Contrató más personal y resolvió un retraso de 20.000 solicitudes de medicamentos en dos años. Los ensayos clínicos fueron agilizados y alineados con los estándares globales. Un estudio realizado por Yimin Cui de la Universidad de Pekín y sus colegas encontró que el tiempo para aprobar la primera ronda de ensayos en humanos se redujo a 87 días, desde 501 días antes de las reformas.

Los cambios coincidieron con una ola de regreso de "tortugas marinas", término que se utiliza para referirse a los chinos que estudiaron o trabajaron en el extranjero. El vasto mercado interno de China ayudó a atraer a grandes fabricantes de medicamentos a sus costas. Las reglas más flexibles para las cotizaciones en bolsa dieron a los inversores en biotecnología un camino más claro para salir. La financiación privada para empresas de biotecnología chinas aumentó de US\$1000 millones en 2016 a US\$13.400 millones en 2021.

Con más talento y dinero, las empresas chinas dejaron de copiar medicamentos occidentales. En lugar de esperar a que las patentes expiraran y hacer genéricos, adoptaron una estrategia de "seguidor rápido", tomando medicamentos conocidos y modificándolos para mejorar la seguridad, eficacia o entrega. El desarrollo de medicamentos generalmente comienza identificando un objetivo, generalmente una proteína o gen vinculado a una enfermedad. Luego, los científicos buscan moléculas que puedan bloquear o potenciar la función del objetivo. Dado que los seguidores rápidos no comienzan desde cero, pueden realizar ensayos más rápidos y baratos.

Entre 2021 y 2024, el número de medicamentos chinos en desarrollo se duplicó hasta alcanzar los 4391 ítems. Los tratamientos de tipo "seguidor rápido" y completamente originales representaron casi el 42% de la cartera. Helen Chen, de LEK, señala que el enfoque de China ha sido parti-

cularmente eficaz en los ADC, un medicamento contra el cáncer en el que un anticuerpo se adjunta a una carga de quimioterapia a través de un conector químico. Dado que los componentes principales del tratamiento ya existen, el éxito depende de combinarlos de la manera más eficaz. Chen cree que ahí es donde las empresas chinas sobresalen.

La velocidad es otra ventaja, dice Michelle Xia, fundadora de Akeso. "Podemos hacer las cosas dos o incluso tres veces más rápido que en cualquier otro lugar del mundo", afirma. Los ensayos clínicos, la etapa más larga y costosa del desarrollo de medicamentos, son más rápidos que en Occidente. Una gran población de pacientes facilita la contratación, y los hospitales y médicos reciben incentivos del gobierno para apoyar la investigación.

Los ensayos más rápidos han hecho que los medicamentos chinos sean aún más atractivos para los fabricantes globales. Aunque la información clínica proviene principalmente de pacientes chinos, en lugar de una muestra más amplia, ayuda a los inversores y a las empresas farmacéuticas a identificar tratamientos prometedores. Ya medida que la calidad de los datos provenientes de China ha mejorado, los reguladores están prestando atención. Los resultados de los ensayos clínicos de Akeso en China fueron lo suficientemente sólidos como para convencer a la Administración de Alimentos y Medicamentos de EE.UU. (FDA) de llevar el medicamento directamente a los ensayos de última fase.

Pocas empresas chinas venden medicamentos directamente en Estados Unidos. En su lugar, tienden a cerrar acuerdos de licencia: una empresa vende los derechos para comercializar su medicamento fuera de China a cambio de un pago inicial y otras tarifas. El rival de Keytruda de Akeso fue licenciado a Summit Therapeutics, una biotecnológica estadounidense, por \$500 millones iniciales, con hasta US\$5000 millones en pagos adicionales y una parte de las regalías.

Una preocupación mayor son las crecientes tensiones con Estados Unidos. Debido a que los precios de los medicamentos en la economía más grande del mundo están menos controlados que en China, los pacientes estadounidenses son una fuente importante de ingresos para las empresas biotecnológicas chinas.

Hasta ahora, Estados Unidos solo ha aplicado restricciones comerciales a bienes de alta tecnología; la biotecnología china ha escapado de un escrutinio similar. Un intento de bloquear a las empresas chinas de suministrar algunos servicios y equipos biotecnológicos se ha estancado en el Congreso. Sin embargo, con Donald Trump amenazando con imponer aranceles a las importaciones farmacéuticas, la biotecnología podría no escapar ilesa por mucho más tiempo. El enfoque de vender a Estados Unidos mediante acuerdos de licencia podría ofrecer solo una protección limitada, ya las empresas biotecnológicas chinas están recibiendo tarifas de licencia más bajas por sus medicamentos experimentales que sus contrapartes estadounidenses, debido a los riesgos geopolíticos. Impresionante como es el ritmo de la innovación china, tendrá que enfrentarse a algunas poderosas fuerzas geopolíticas. ■ **The Economist**



### Financiación

El auge de la biotecnología en China no está exento de riesgos. El aumento de acuerdos de licencias oculta una crisis de financiación entre las empresas jóvenes. La inversión privada en biotecnología china cayó a su nivel más bajo en siete años en 2024, reflejando una desaceleración en los mercados globales de biotecnología.

## ECO DIGITAL

# La última batalla. Publicidad tradicional vs. marketing de influencers

## CAMPAÑAS

Nuevas demandas

Los creadores de tendencias ganan terreno, aunque también sufren la desconfianza de los consumidores

Viviana Pérez  
PARA LA NACION

Durante décadas, las marcas recurrieron a celebridades globales para asociar sus productos con rostros reconocibles y admirados. Michael Jordan, con sus icónicas Air Jordan, hizo de Nike un sinónimo de liderazgo en el mundo deportivo. George Clooney se transformó en el emblema de la sofisticación para Nespresso. Incluso estrellas del cine, como Nicole Kidman con Chanel y David Beckham con Adidas, dejaron una huella imborrable en la publicidad, demostrando el poder de asociar una personalidad con una marca.

Sin embargo, a mediados de la década de 2010, quedó en evidencia que las celebridades tradicionales ya no generaban el mismo impacto de antes. Los consumidores se estaban volviendo escépticos ante las campañas protagonizadas por famosos, percibiendo sus recomendaciones como meramente comerciales y alejadas de un verdadero interés en los productos o servicios que promocionaban.

En ese desierto de autenticidad, brotaron los influencers. Personajes carismáticos que comparten sus conocimientos y muestran lo que hacen con verdadera pasión. En lugar de adoptar el rol de vendedores, se convirtieron en ese amigo desin-



Los influencers ganan terreno gracias a su capacidad para generar ventas

SHUTTERSTOCK

terésado que comparte un buen dato, reemplazando la voz fría de las marcas con consejos sinceros.

Sin miedo a la cámara y con una naturalidad arrolladora, su contenido de valor se presenta como algo diferente a la publicidad tradicional: opiniones fundadas, tutoriales útiles y reseñas honestas.

A diferencia de las celebridades tradicionales, los influencers construyeron su autoridad con una aparente generosidad, dando la impresión de compartir educación, información y entretenimiento gratis.

### El imperio de las redes

Según una encuesta del Instituto Reuters sobre hábitos de información, realizada en 46 países, el porcentaje de personas que entra directamente al sitio web de un me-

diario de comunicación para leer noticias disminuyó del 32% en 2018 al 22% en 2023, mientras que el acceso a través de redes sociales creció en la misma proporción. Las redes, verdadero reino de los influencers, se han convertido en la fuente de información por excelencia para todo tipo de contenido, ya sea publicidad o noticias.

Los influencers, con su capacidad para recomendar productos y servicios desde un lugar cercano y aparentemente desinteresado, logran que sus seguidores no perciban sus mensajes como publicidad invasiva, sino más bien como consejos de alguien en quien confían.

Esta autenticidad percibida, sumada a su habilidad para generar contenido viral nativo —es decir, adaptado al formato y lenguaje de

cada plataforma—, amplifica el impacto de sus recomendaciones.

### El precio de la verdad

En un ecosistema publicitario donde captar la atención es cada vez más difícil, los creadores de contenido parecen haber encontrado la fórmula mágica para insertarse en el flujo de contenido diario sin invadir ni molestar.

Pero a veces, las apariencias engañan, y desde hace algunos años, un fenómeno amenaza con derrumbar esa credibilidad. Si bien las regulaciones actuales de varios países del mundo exigen que los influencers etiqueten claramente el contenido publicitario, muy pocos cumplen con esta normativa, optando por mantener la ilusión de una recomendación genuina y presentan-

do acuerdos comerciales como simples opiniones personales.

En la Argentina, aunque no existe una ley específica que regule la actividad de los influencers, se aplican las normas generales de publicidad y defensa del consumidor. El Consejo de Autorregulación Publicitaria (Conarp) emitió en agosto de 2022 la guía "Comunicación para fines comerciales: recomendaciones para influencers", que sugiere, entre otras cosas, que los influencers deben incluir etiquetas como "contenido patrocinado" cuando corresponda. Sin embargo, la realidad muestra que son pocos los influencers que se adhieren a estas recomendaciones.

Esta falta de transparencia confunde a los seguidores, que perciben estos contenidos como espontáneos cuando, en realidad, son parte de un acuerdo comercial con la marca. En muchos casos, estos acuerdos representan la principal fuente de ingresos del influencer, que convierte sus redes en un sustento en sí mismo.

El desafío es aún mayor para aquellos influencers que si etiquetan correctamente sus colaboraciones, ya que al hacerlo, corren el riesgo de romper la naturalidad de su contenido y quedar en desventaja frente a quienes eluden las reglas.

Esta delgada línea entre opinión personal y publicidad, no solo erosiona la confianza de los seguidores, sino que también abre la puerta a nuevas preguntas: ¿Es posible mantener la autenticidad cuando los acuerdos comerciales marcan la agenda? ¿Puede el marketing de influencers seguir siendo efectivo si caer en la publicidad encubierta?

Si el sentido de ser del influencer es el consejo desinteresado, ¿no se trata esto de una práctica contradictoria en sí misma? ●

## MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto Martina Rua

## Doble zoom

Una típica conversación que tengo con empresarios comienza con ellos diciendo: "No sabés lo atrasados que estamos en esta compañía, la resistencia al cambio que hay es mucho mayor que en otras industrias, las regulaciones y el contexto nos tiene atados a seguir haciendo siempre lo mismo". Solo necesito darles dos o tres ejemplos para demostrarles que su visión suele ser acotada y catastrófica, que lo que describen es un tema más general relacionado al momento de profundo cambio catalizado por la tecnología y que, además, no están tan mal comparados con algunos otros. En estos casos, conviene ejercitar el "zoom out", una técnica que implica tomar distancia para ver el panorama completo y que permite observar patrones más amplios, tendencias del mercado, conexiones entre diferentes áreas del negocio y el contexto general en el que opera la empresa.

A veces estamos tan "enroscados" en los problemas de nuestro rubro o de nuestra industria que no nos damos cuenta de que, si dejásemos de mirar solo nuestro

propio ombligo y levantáramos la vista, podríamos encontrar soluciones que están justo afuera de nuestra zona de ensimismamiento. Conversar con colegas de otras industrias, compartir problemáticas y posibles soluciones suele reenfocar el drama propio, y esto vale tanto para las situaciones laborales como en el plano personal.

Por el contrario, otras veces ocurre que no contamos con toda la información de qué está pasando y nos sentimos extrajeros en nuestros propios equipos. Escuchamos que hay quejas internas o clientes insatisfechos, vemos un clima enrarecido de alimento de murmullos de pasillos, pero falta data. Y ahí, no queda otra que acercarnos más, ponernos en los zapatos de quienes están a disgusto y empezar a decodificar qué podríamos modificar. A esto se le llama "zoom in", y consiste en enfocarse en los detalles específicos, examinar minuciosamente los componentes individuales, analizar ejemplos concretos y entender los mecanismos exactos que operan en un nivel micro.

Por ejemplo, algunas compañías de comidas rápidas o apps de delivery, tienen días en los que sus ejecutivos cumplen el rol de quienes hacen las entregas en bicicleta o preparan la comida, para experimentar de primera mano lo que en desde estos roles de interacción directa con el cliente se percibe.

Esta técnica también se conoce como liderazgo desde "el balcón" o desde "la pista de baile". Y lo que busca es dar un marco de acción adaptativo. Dependiendo de qué sea aquello que necesitamos comprender, podemos alternar entre estar en la pista en pleno baile, inmersos en los detalles operativos y viviendo de cerca lo que ocurre, o en el balcón, observando patrones generales desde una perspectiva elevada. Si aprendemos a combinar ambas prácticas, podemos pivotar entre visiones detalladas y panorámicas, y tener un entendimiento más completo de situaciones complejas que nos permitan tomar decisiones más equilibradas. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: New Perspective, Noah Kahan

MANAGEMENT



El liderazgo por videollamadas tiene muchas restricciones

SHUTTERSTOCK

# Zona de confort. El desafío de salir del despacho del CEO

**BENEFICIOS**

Productividad

En una era de videollamadas y análisis de datos, todavía no hay sustituto para el contacto físico



La curva de la gestión tiende a llevar a los líderes a pasar cada vez más horas en su oficina. Siempre hay más correos electrónicos que limpiar; siempre hay más trabajo que hacer. Cuando se aleja de su escritorio, probablemente sea para sentarse en una sala de reuniones. Y probablemente compartirá esa sala con sus colegas más cercanos, personas que se sientan en escritorios extremadamente cercanos al suyo. Los gatos domésticos tienen territorios más grandes que algunos jefes.

Lo peor es que la atracción magnética de la silla del CEO está aumentando. La pandemia normalizó las videollamadas con personas en diferentes ubicaciones: los gerentes pueden ver a los empleados de todo el mundo sin salir de su oficina. La cuantificación es otra excusa para permanecer sedentarios. Los tableros de control y los datos pueden mantener a los jefes informados sobre el estado del negocio en tiempo real sin tener que salir de su despacho.

El antídoto a este problema es obvio, pero lo suficientemente poco común como para que tenga un nombre: *management by walking around* (MBWA), un término que

se puede traducir como "gestión mediante caminatas". Tom Peters, un gurú de la gestión, popularizó la idea en la década del 80 en su libro *En busca de la excelencia*, que coescribió con Robert Waterman. Peters se topó por primera vez con el término en Hewlett-Packard; allí, los jefes tenían la costumbre de pasar por los puestos de trabajo de los empleados para tener conversaciones informales sobre lo que estaban haciendo. Peters lo adoptó, argumentando que los gerentes deberían ir a ver los lugares y las personas donde realmente se hace el trabajo. Ese argumento sigue siendo válido, aunque los beneficios no están garantizados.

**El poder de la motivación**  
Una razón para dejar el asiento del poder es motivacional: a la mayoría de los empleados les gusta la atención. Un estudio publicado el año pasado por Pablo Casas-Arce de la Universidad Estatal de Arizona analizó el impacto de visitas cortas y motivadoras del nuevo gerente divisional de un banco latinoamericano a las 79 sucursales bajo su control. Los investigadores encontraron que las visitas se asociaron con un aumento en la productividad de ventas que comenzó a reflejarse antes del propio día de la visita, y que fueron mayores en las sucursales de mejor rendimiento.

Sin embargo, estas mejoras en el rendimiento de las sucursales fueron transitorias, persistiendo al menos unas semanas antes de empezar a desvanecerse. Y el efecto motivacional en este caso, sin duda, se explica, al menos en parte, por el hecho de que el gerente divisional del estudio era nuevo: los grandes jefes pueden parecer mucho menos inspiradores si los

ves todo el tiempo.

Los beneficios más sustanciales de MBWA no provienen de que los gerentes desciendan como reyes menores, sino de visitas regulares a la línea de frente para identificar y resolver problemas. Toyota es bien conocida por su precepto de "genchi genbutsu" ("andá y miralo vos mismo"), que alienta a los gerentes a investigar los problemas de fabricación en persona. Los altos directivos de Toyota realizan rutinariamente caminatas *gemba* (el lugar real) para ver las líneas de ensamblaje por sí mismos y para reforzar la filosofía de la empresa de *kaizen* (mejora continua).

Esta forma de pensar puede llevar a algunas prácticas sorprendentemente analógicas. En una planta de Toyota cerca de Derby, en Gran Bretaña, mucha informa-

ción aún se comunica en papel: robots autónomos que transportan parabrisas pasan junto a tableros de exhibición llenos de carteles. Los gerentes allí hablan de manera llamativa sobre tener que ganar "el derecho a digitalizar": las cosas que se pueden consumir en una pantalla podrían terminar siendo una excusa para que los jefes se mantengan alejados de la planta.

Los jefes que recorren la oficina no siempre conducen a buenos resultados. Un artículo publicado en 2013 por Anita Tucker de la Universidad de Boston y Sara Singer de la Universidad de Stanford examinó la implementación de un programa MBWA en 19 hospitales estadounidenses. Descubrieron que, en hospitales donde los altos directivos recorrían las líneas de frente y solicitaban ideas para mejorar, las enfermeras, en promedio, sentían que el rendimiento en realidad había empeorado.

Las autoras hipotetizan que los problemas surgieron de las expectativas elevadas: los jefes pidieron a las personas que identificaran problemas y luego no hicieron lo suficiente para solucionarlos. Donde las percepciones de rendimiento se mejoraron, fue porque los hospitales se concentraron en problemas más fáciles de resolver y porque los gerentes allí asumieron la responsabilidad de asegurarse de que los problemas se resolvieran.

Deambular por la oficina exige disciplina. Los jefes están ocupados: hacer MBWA correctamente requiere que los gerentes hagan un esfuerzo consciente para dejar la oficina e invertir tiempo en resolver los problemas que ven. Pero en una era de videollamadas y análisis de datos, todavía no hay sustituto para el contacto físico. ●



**Eficacia**

La eficacia del modelo de gestión MBWA puede variar según la personalidad del CEO. Un estilo de liderazgo relajado y sin confrontaciones probablemente se combinará mejor con este tipo de prácticas que uno demasiado crítico o autoritario.

**CHECK IN  
CHECK OUT**

Los pasés & ascensos



**Francisco Mladineo**

MANAGING DIRECTOR  
DE VENUE BRAND EXPERIENCE

Viene de trabajar por más de una década en CCU, donde su último rol fue Innovation & New Business Development Manager. Su trayectoria pasos por Anheuser-Busch InBev, Bodegas Salentein y Avon



**Nicolás Bonura**

GERENTE COMERCIAL  
EN BAS STORAGE

Tiene más de 15 años de experiencia en ventas, marketing y e-commerce; trabajó en multinacionales en Argentina y en Estados Unidos, y durante diez años fue parte del equipo de Nestlé



**Gabriel Vigetti**

GERENTE COMERCIAL  
DE TEMES LOSTALÓ

Es licenciado en Recursos Humanos de la Universidad Nacional del Litoral se sumó al laboratorio después de trabajar durante dos décadas en el grupo Gador



**Martín Cottone**

GERENTE GENERAL DE BOEHRINGER  
INGELHEIM PARA EL CONO SUR

Cuenta con una trayectoria de once años dentro de la corporación. Antes de asumir el nuevo cargo se desempeñó como gerente general y director de Salud Humana en Chile.



**Analía Scovacricchi**

DIRECTORA DE MARKETING  
DE AMC NETWORKS INTERNATIONAL  
LATIN AMERICA

Estará al frente del área de Marketing para las distintas marcas de la empresa, entre las que se encuentran AMC, el Gourmet, Film & Arts, Europa Europa y Más Chic.

## NOTA DE TAPA



SHUTTERSTOCK



# La fórmula del bisonte

## Cómo hacer frente a la tempestad de la inteligencia artificial

Ante un temporal de nieve, el animal apela a un comportamiento contraintuitivo y, en vez de alejarse, se dirige hacia el centro de la tormenta para pasarla más rápido; así deben reaccionar los seres humanos frente a la irrupción de la nueva tecnología

Texto **Rebeca Hwang**

El bisonte es conocido por un comportamiento contraintuitivo. A diferencia de otros animales, cuando percibe indicios de una tormenta de nieve, no intenta esquivar o resguardarse del temporal, sino que se dirige derecho hacia el centro de la tempestad. Así, según National Geographic, acepta un periodo breve en condiciones muy desfavorables, a cambio de poder disfrutar más rápido del sol. Superada la tormenta, podemos imaginar al corajudo bisonte mirando de lejos al resto de los animales, que fracasaron en su intento de esquivar lo inevitable.

Estamos frente a una tormenta tecnológica sin precedentes. En

los últimos más de dos décadas en la cuna de la innovación de Silicon Valley nunca se han observado cambios tan vertiginosos. Todas las semanas surgen nuevas condiciones desafiantes, cientos de nuevos productos y anuncios de avances disruptivos que amenazan con cambiarlo todo. Como reacción a estas nubes metafóricas premonitorias, muchos se han congelado, con parálisis de decisión, o se han negado a aceptar el pronóstico, con la falacia de que van a poder superar el paso de este vendaval figurativo con su velocidad usual.

El 2025 comenzó con un impactante anuncio de Elon Musk durante la conferencia CES en Las Vegas: en menos de tres o cuatro años, toda actividad cognitiva humana podrá

ser replicada con una máquina. En Silicon Valley, detrás de puertas cerradas, el rumor que prevalece es que la paridad de capacidad cognitiva entre humanos y computadoras se alcanzará en menos de dos años -posiblemente en uno solo-. Repito, porque este concepto requiere sedimentación: para cuando tengamos los resultados del próximo mundial de fútbol, todas las especializaciones del cerebro humano serán realizables con inteligencia artificial.

Pero más allá de cuándo sucederá, en este contexto, lo más importante es cómo nos preparamos para la era de la IA. Nuestra contribución humana debe ser redefinida. Así como el bisonte concluye que una carrera contra la tormenta es una derrota segura, lo más astuto

que podemos hacer los humanos es aceptar y encarar la llegada del aguacero: en lugar de intentar escapar del tema, tenemos que ir derecho hacia él y entender en qué nos diferenciamos y en qué ámbitos tenemos ventajas por sobre las máquinas -un paraguas que nos protegerá por lo menos por ahora-.

La importancia de ser Guille. Ahora bien, ¿qué es lo más humano? Durante la fiesta de mi casamiento, mi hermano hizo lo mismo que Ross Geller, de la serie *Friends*, en la fiesta aniversario de sus padres. En ese capítulo, el discurso de Ross hizo llorar a todos, desviando el foco de su hermana, Monica, que no logró emocionarse con su brindis. El chiste del episodio de

*Friends* era que todos los invitados que venían a felicitar a Monica terminaban haciéndolo por su hermano, tan conmovedor. Mi hermano Juan no perdió la oportunidad y decidió recrear la escena de la famosa sitcom de los 90 en mi fiesta de recepción. Y lo hizo evocando otra serie omnipresente de la época: *La Familia Benvenuto*. Rompiendo su fachada de hombre callado y poco vulnerable, Juan dejó entrever una pizca de emocionalidad y dijo: "Creciendo como inmigrante en un país tan diferente a mis raíces, aprendí sobre el significado de la familia a través de observar la pasta de los domingos, cuando Guille [Guillermo Francella], el patriarca de la serie, nos enseñaba el valor del tiempo compartido con tus seres queridos". Con la voz quebrada, Juan siguió: "Es gracias a mi hermana Rebeca que nos transformamos en una versión real de los Benvenuto, y por esa lección de vida, de cómo ser familiar, en vez de solo familia, le voy a estar siempre agradecido". El resto del casorio fue una concatenación de amigos y parientes que se me acercaban a saludar, entre lágrimas, con la frase robada de *Friends*: "Tu hermano...".

El matrimonio no perduró, pero mi admiración por el humor -y por Guillermo Francella- permaneció intacta con los años. Hace unos meses, el cuadro de Francella, Racing, ganó su primer título internacional en 36 años. Tuve el lujo de compartir esta experiencia con el Guille de carne y hueso, y entre gritos de victoria y pasión desbordada, pudimos charlar sobre este atributo humano que es difícil de replicar con la inteligencia artificial: la media en vivo. Por cierto, el amor leal de un hincha de Racing, que se mantiene después de décadas de desilusiones, también es un ejemplo de una cualidad imposible de replicar con la inteligencia artificial. Un artículo publicado en *PLoS One*, en julio de 2024, indicó que el 70% de las personas que participaron en un estudio sobre humor e IA juzgó los chistes creados por ChatGPT como más



AFP

- 1 A diferencia de otros animales, los bisontes no escapan de una tormenta de nieve sino que prefieren pasarla más rápido.
- 2 La IA puede crear chistes pero no compete con la repentinización de un humorista como Guillermo Francella.
- 3 Elon Musk acaba de anunciar en el CES de Las Vegas que toda actividad cognitiva humana podrá ser replicada por una máquina en tres o cuatro años.

Como los bisontes, necesitamos atacar la tormenta con la frente alta, identificando nuestros superpoderes

Una capacidad humana difícil de replicar por la inteligencia artificial es la de contar historias

graciosos que los creados por comediantes humanos. Así, la capacidad de la IA de generar conexiones entre conceptos que ya son considerados humorísticos es mayor a la de un individuo.

Sin embargo, donde un Guillermo Francella es insuperable es en su lectura en tiempo real de la energía que emana de un público en vivo. Hay adaptaciones en milisegundos en el tempo, el tono, y giros de 180 grados que solo puede realizar un maestro de la comedia. Lo que genera la dopamina es el efecto sorpresa, una desviación que pareciera ser inconsecuente, pero termina conectada a alguna referencia anterior. Francella me comentó: "El procesamiento en paralelo que hago de la reacción del público y su energía para poder ajustar mi ritmo, los tiempos y la entrega de un remate potente... estos algo que un algoritmo no puede hacer fácilmente".

Otra capacidad humana difícil de replicar por una IA, y que de alguna manera está conectada también con el humor, es la de contar historias. El "storytelling" es, según Yuval Harari en su libro Sapiens, lo que diferencia a los humanos del resto de las especies. Esta actividad es bilateral: cocreamos una experiencia con nuestro interlocutor, y durante este proceso, podemos persuadir e influenciar.

Los humanos contamos historias para educar, entretener e influenciar opiniones. Desde los teatros ambulantes griegos a los trovadores de la edad media, estas historias contribuyen a la evolución de las instituciones. Las parábolas de Jesús en la Biblia, por ejemplo, establecen un claro marco de valores morales. La humanidad puede establecer y reestablecer estos marcos valorativos. Cuando Van Gogh decidió elevar arbitrariamente la línea del horizonte por encima de las convenciones de la época, logró innovar a través de romper reglas preestablecidas. La IA puede violar estos acuerdos implícitos también, pero tiene menos capacidad de vencer a las autoridades morales

pertinentes de que el nuevo horizonte es mejor para crear perspectivas más profundas en las pinturas. Humor, trovadorismo, innovación valorativa: son atributos claramente ventajosos para los humanos, y la razón por la cual a mis hijos les aconsejo tomar cursos de improvisación y de comedia.

Un bonus: el humor bien hecho establece autoridad intelectual y facilita conexiones humanas profundas, según el libro "Humor, Seriously", un clásico de la maestría de negocios de la universidad de Stanford.

#### La ventaja de la lentitud

La diferencia entre humanos y máquinas, nos enseñó Geoffrey Hinton, ganador del premio Nobel de Física del 2024 por sus contribuciones al campo de la inteligencia artificial, durante una sesión para la comunidad de MIT, es que las computadoras pueden absorber cantidades enormes de información en muy poco tiempo, y pueden compartir estos aprendizajes en tiempo real con otras computadoras. Los humanos tardamos mucho en construir un lazo de confianza y en transmitir información. La ventaja de nuestra lentitud, sin embargo, es que hay priorización en términos de qué comunicamos y a quién. Esta barrera a la eficiencia se convierte en un filtro a través del cual las sugerencias dañinas para la comunidad van a encontrar resistencia.

La priorización es lo que crea sentido y significado en la vida. En el cuento Funes el Memorioso, de Borges, la capacidad del protagonista de recordar absolutamente todo lo paraliza al punto de postrarlo en cama. Funes no puede decidir qué hacer, ya que no construyó una noción de importancia relativa de los eventos. Nuestra memoria es selectiva, y gracias a una especie de ranking de los acontecimientos, las experiencias con mayor asociación emotiva se instalan. La IA se acuerda de todos los cumpleaños, pero ¿no nos sentimos más especiales si

nos llama un amigo que no vemos hace años? Lo que nos conmueve en este caso es que un pensamiento sobre nosotros penetró a través del ruido de la rutina diaria y, por alguna razón basada en el aprecio y el cariño, nos hizo sobresalir en su memoria.

La práctica hace la perfección, le predicaba a mi hijo Lukas, de siete años. "No, mami, la práctica hace la mejora," me corrigió mi miniabogado. Errare Humanum Est. Y justamente el carácter caprichoso de las memorias y las conexiones humanas hace que no sean algorítmicas ni basadas en eficiencias: se basan en experiencias comparadas. El hermano de Lukas, Aksel, a comienzos de cuarto grado volvió de la escuela acongojado. "Me reataron en clase, porque dibujé con lápiz en la cara de un compañero. La maestra nos quitó el recreo", me dijo. Le pregunté si su compañero había sido cómplice o víctima. Fueron coconspiradores, me contestó. Este error va a ser uno de tus tesoros: la pérdida del recreo se borrará de tu memoria, pero el momento de travesura compartida con su amigo va a ser la columna vertebral de futuras bromas y cargadas, el material que constituye la base para una amistad a largo plazo. En mis charlas, siempre le pregunto al público con cuántas personas que conocen desde la infancia se han comunicado esta semana. En la Argentina es común que una persona promedio hable con media docena de amigos de la vida ese mismo día. En Estados Unidos es frecuente que la respuesta sea cero. Este es otro atributo esencial que nos diferencia de las máquinas: nuestra habilidad para crear conexión en base a pasar vergüenza juntos -en lugar de "conocernos" a través de leer nuestros currículum vitae y nuestros comentarios en Instagram, como hace la IA.

#### El hilo conductor

Además del humor, el "storytelling" y la capacidad de crear conexiones imperfectamente humanas, otro atributo esencial en la era de la IA

es la habilidad de encontrar información relevante. Y también la capacidad de movilizar a otras personas. Como me dijo la tecnóloga de Google Mahak Sharma, que un mes después del lanzamiento de ChatGPT fue una de las 35 especialistas reclutadas para lanzar la competencia, Gemini, mientras nos tomábamos un café analógico: "Los perfiles de los roles tecnológicos de Silicon Valley están cambiando con una aceleración sin precedentes". Con esto en cuenta, y en mi calidad de educadora, he cambiado radicalmente mi plan de estudios para mis hijos. El mejor paraguas contra la tormenta de la IA es el amplificar las capacidades intrínsecamente humanas que nos otorgan resiliencia contra los cambios.

Aksel tiene la costumbre de coleccionar de todo -léase: recoge basura de la calle y la llama "tesoro". Por unas semanas recogió llaveros viejos y oxidados de la calle y los "recicló" en una cadena. Me pareció simpática la idea de crear una reacción en cadena de llaveros olvidados y solitarios. Se encariñó mucho con su nuevo juguete, lo que explica el llanto y la desolación el día que la cadanita se extravió. Lo consolé con la esperanza de que al día siguiente iríamos a buscarlo juntos a la sala de objetos perdidos de la escuela. Cumpliendo mi promesa, fuimos de la mano a preguntar a la oficina. Pero el objeto no había aparecido. Una niña presente allí nos dio una luz de esperanza: ella había visto el bendito juguete, pero al no poder descifrar la utilidad del misterioso objeto, lo dejó abandonado en el patio de juegos. El problema: era casi imposible encontrar una cadanita entre toda la arena y maderita que cubría el patio. Parecía una película de Hollywood: empezó a llover y ni bien nos pusimos manos a la obra con la búsqueda. Empatizando con nuestra desilusión, nuestra nueva amiga nos ayudó a cavar en la arena, un proceso arduo y mojado. Para mi sorpresa, se juntaron más compañeros y éramos una docena de buenos samaritanos ayudando a lograr un objetivo que solo se tornó importante porque nos contagiábamos de la pasión de Aksel.

La cadena no apareció. Finalmente nos dimos por vencidos, pero le propuse a Aksel volver a la oficina y preguntar de nuevo. Protestó que ya habíamos quemado esa solución, pero, empujada por la obsesión materna de no ver sufrir a mi hijo, esperé un milagro y le dije: la oficina es la misma, pero la gente en ella puede ser diferente, y si ampliamos la cadena de ayudantes, nunca se sabe... La historia tiene final feliz: la profesora de gimnasia estaba presente durante nuestra segunda visita y voilá, se concretó la reaparición mágica de la cadena, que tan poéticamente terminé simbolizando lo que habíamos creado: una cadena humana de compasión y colaboración por una causa tan noble como la de ayudar al prójimo. Si reflexionamos cómo hubiese resuelto la IA este mismo problema, vamos a encontrar la clave para la diferenciación ventajosa de los seres humanos.

Como los bisontes, necesitamos atacar la tormenta con la frente alta, amplificando lo que nos hace más fuertes e identificando nuestros superpoderes. Para guiarnos en esa misión, cito al irremplazable Guillermo Francella para ayudarnos a priorizar y evitar el efecto Funes: "Lo primero es la familia" -aunque a veces tu hermano te robe tu momento de estraloteo. - **Made 100% by human 60% imperfectly healthy**

## MEDIOS Y TENDENCIAS

Decimoquinta entrega



# #15 Troels Behrendt Jørgensen: “El competidor de hoy puede ser el socio de mañana”

El director digital del diario danés *Politiken* analiza los desafíos del periodismo en esta era y la necesidad de alianzas estratégicas para sobrevivir

Texto Gastón Roitberg

En un mundo donde el consumo de noticias cambia constantemente y las plataformas digitales dominan la distribución de contenidos, los medios tradicionales enfrentan un desafío clave: adaptarse sin perder su identidad. Troels Behrendt Jørgensen, director digital del influyente diario danés *Politiken*, explica cómo la histórica publicación ha evolucionado para seguir siendo relevante en un entorno cada vez más competitivo. Desde la transformación digital de sus artículos hasta la inversión en eventos en vivo y productos de audio, el medio danés ha comprendido que el éxito ya no depende solo de la suscripción en papel. Según Jørgensen, la clave radica en fortalecer la relación directa con los lectores, sin depender en exceso de las plataformas digitales y sus algoritmos en constante cambio. “No hay

otro camino que encontrar un modelo que aporte valor real al público para que esté dispuesto a pagar por el contenido”, sostiene.

Además, destaca la importancia de la colaboración entre medios, incluso entre antiguos rivales. En un ecosistema mediático cada vez más fragmentado y saturado de contenido generado por inteligencia artificial, las alianzas estratégicas como la de *Politiken* con *The New York Times* serán fundamentales para garantizar la sostenibilidad del negocio. “El competidor de hoy puede ser el socio de mañana”, asegura, subrayando la necesidad de cooperación para enfrentar los desafíos del futuro.

En esta entrevista con LA NACION, Jørgensen reflexiona sobre el futuro del periodismo en la dinámica era digital, el papel de la inteligencia artificial en las redacciones y cómo los medios pueden reconstruir

### MINIBIO

**Formación**  
Estudio Ciencia Política en la Arhus University de Dinamarca, la segunda universidad de ese país por detrás de la de Copenhague. Es graduado de la Escuela Danesa de Periodismo

**Carrera**  
Integra el Board Europeo de la Asociación Mundial de Medios y Editores (WAN-IFRA) y desarrolló labores periodísticas y ejecutivas en grandes medios de la región nórdica

la confianza del público en tiempos de desinformación. También ofrece su visión sobre el modelo de suscripción como pilar del negocio periodístico y el rol clave de la innovación en un sector que aún está redefiniendo sus propias reglas.

¿Cómo se mantiene *Politiken* relevante en un panorama mediático en constante cambio mientras conserva su posición de liderazgo en Dinamarca?

“Concentrándose con precisión en su audiencia principal: lectores urbanos con alto nivel educativo e ingresos elevados. Hemos reconocido que la ventaja tradicional del papel, con presencia física en los hogares daneses, está disminuyendo, por lo que estamos evolucionando con inversiones significativas en audio, eventos en vivo como nuestro *Politiken* Festival y la transformación digital de nuestros

artículos. Nuestra marca debe ser más curiosa y atractiva que antes, y estamos respaldando esto con una mayor inversión en marketing para seguir presentes en la conciencia de los daneses.

¿Entonces cómo ve la evolución de la industria de los medios en la próxima década, especialmente con el dominio creciente de las plataformas digitales?

“La consolidación a través de la colaboración será absolutamente crucial. El competidor de hoy puede ser el socio de mañana; ya lo estamos viendo con nuestro acuerdo con *The New York Times*. Se necesitará mucha más colaboración en el desarrollo tecnológico, cruzando antiguas fronteras y límites nacionales. También será un desafío destacarse en un entorno saturado de contenido generado por inteligencia artificial. ¿Quién logrará captar verdaderamente la atención del público en ese mercado mediático del futuro?

¿Cuáles son los desafíos más urgentes que enfrentan los medios tradicionales en la transición digital?

“Durante mucho tiempo, el desafío principal ha sido gestionar la transición en los modelos de ingresos sin comprometer la calidad. Como la mayoría de los actores del mercado danés, hemos notado una desaceleración en las suscripciones digitales después del Covid, pero todos debemos seguir avanzando en esta transformación.

¿Cómo pueden las organizaciones de noticias equilibrar la integridad periodística con las demandas comerciales?

“En Dinamarca es común el modelo de propiedad a través de fundaciones, y creo que esto nos ayuda a encontrar ese equilibrio clave. Nos permite priorizar el periodismo de calidad mientras garantizamos la sostenibilidad comercial. En *Politiken*, hemos descubierto que enfocarnos en nuestros valores fundamentales y en altos estándares periodísticos en realidad fortalece nuestra posición comercial: nuestra audiencia, educada y urbana, espera y valora esta integridad. Este alineamiento entre calidad editorial y éxito empresarial es esencial.

En una era marcada por el nivel de interacción con las redes, ¿cómo deberían repositionarse los medios tradicionales para seguir siendo relevantes?

“Dado que los recientes cambios en los algoritmos de Facebook han reducido el valor de esta plataforma como herramienta de construcción de marca y tráfico, debemos ser más proactivos para llegar directamente a nuestra audiencia. En *Politiken*, estamos invirtiendo en eventos propios, audio, nuestro festival y productos digitales que fomentan relaciones directas con los lectores. Las redes sociales deben ser solo un canal dentro de una estrategia más amplia centrada en construir conexiones genuinas con nuestra audiencia.

¿Qué papel juegan los modelos de suscripción en la sostenibilidad financiera de los medios?

“Me resulta muy difícil imaginar un futuro en el que las suscripciones no sean el motor principal de lo que llamamos sostenibilidad digital. En *Politiken*, hemos cambiado nuestro modelo a aproximadamente 80% de ingresos por contenido y 20% por publicidad. La publicidad tiene su lugar, pero la mayor parte de nuestro negocio futuro dependerá y deberá depender de las suscripciones digitales.

¿Cómo evolucionará la relación entre la tecnología y el periodismo con la inteligencia artificial?

Es muy difícil imaginar un futuro en el que las suscripciones no sean el motor principal de la sostenibilidad digital

La verdadera prueba será cómo usamos la inteligencia artificial para mejorar el periodismo en lugar de reemplazarlo o diluir su calidad

—En nuestro grupo de medios hemos invertido mucho tiempo y recursos en desarrollar tecnologías de IA líderes en la industria y herramientas internas para editores y periodistas. Sin embargo, aún estamos esperando ver desarrollos comerciales que generen nuevas fuentes de ingresos y productos digitales completamente nuevos basados en estas tecnologías. Creo que esto es algo que compartimos con la mayoría de las empresas de medios. La verdadera prueba será cómo usamos la IA para mejorar el periodismo en lugar de reemplazarlo o diluir su calidad. Nuestra integridad editorial y la confianza en nuestra marca se basan en los procesos que garantizan el espíritu de publicación: varios editores leen nuestros artículos antes de ser publicados. Puede haber contribuciones al texto que provengan de herramientas de IA, pero los lectores deben estar seguros de que somos un colectivo de periodistas que escriben con el corazón.

—¿Qué pueden hacer los medios para combatir la desinformación y reconstruir la confianza del público en el periodismo?

—En *Politiken* nos enfocamos en la transparencia de nuestros métodos y en mantener los más altos estándares editoriales. Esto implica invertir en periodistas experimentados, verificación de datos y pautas editoriales claras. Publicamos diariamente una columna del ombudsman de los lectores, a quien cualquier persona puede presentar quejas si encuentra errores u omisiones en nuestros artículos. Lamentablemente, esto sucede a diario, pero los reconocemos. La confianza se construye con consistencia y calidad a lo largo del tiempo.

—¿Cómo debería la industria mediática abordar los cambios en los hábitos de consumo de las audiencias más jóvenes?

—Tenemos que encontrarlos en los espacios donde están. Esto significa desarrollar formatos como podcasts, videos y contenido en redes sociales que mantengan nuestros estándares periodísticos mientras sean más accesibles y atractivos. En *Politiken*, estamos

viendo buenos resultados con nuestra estrategia de audio, que nos ayuda a llegar a audiencias más jóvenes sin comprometer la calidad editorial. Para mí, es fundamental que las nuevas generaciones no asuman que todo el contenido mediático es gratuito e ilimitado. También debemos ser transparentes sobre nuestro modelo de negocio.

—¿Qué lecciones pueden aprenderse de la región nórdica en términos de innovación mediática y adaptación a los cambios del mercado?

—Esta zona del planeta ha demostrado una notable resistencia en la implementación de modelos de pago, con una alta disposición del público a pagar por medios de calidad. En Suecia y Noruega, esta disposición ha sido particularmente fuerte, mientras que en Dinamarca y Finlandia ha sido más moderada. Si hay una lección que podemos compartir, es que no hemos sido lentos en adaptarnos a los cambios en los hábitos de consumo. Sin embargo, ahora estamos viendo un menor interés en las suscripciones digitales en comparación con etapas anteriores. Las presiones del mercado publicitario son significativas: en Noruega y Suecia, los ingresos por publicidad impresa han caído entre un 24% y un 30% anual, mientras que en Dinamarca la disminución ha sido del 18%.

—¿Qué tan importante es la colaboración internacional para el crecimiento y la sostenibilidad de los medios en un mundo cada vez más globalizado?

—Ya no es opcional, es esencial. Al menos como un intercambio abierto y honesto de experiencias y estrategias comerciales, pero ve venir colaboraciones aún mayores, especialmente en el desarrollo tecnológico. Un punto de partida es el mercado interno, donde la experiencia en la región nórdica muestra grandes beneficios en la combinación de productos mediáticos dentro de las propias organizaciones. Creo que esto también se extenderá a asociaciones entre distintos países.

—¿Cómo ha cambiado el concepto de independencia editorial en un contexto de creciente dependencia de plataformas digitales y algoritmos?

—Quizás haya un límite crítico en la cantidad de tráfico referencial que puede recibir de otras plataformas digitales sin comprometer la independencia editorial, tanto dentro de la redacción como ante los lectores. Hemos intentado no depender en exceso de estos canales y generar la mayor cantidad de relaciones directas posibles, pero al mismo tiempo debemos comprender mejor cómo los algoritmos afectan la distribución del contenido. Optimizar para el descubrimiento digital sigue siendo una prioridad, pero es un equilibrio delicado.

—¿Qué consejo les daría a los líderes de medios que navegan una industria en cambio?

—No hay otra opción que encontrar un modelo que aporte valor a los lectores, para que estén dispuestos a pagar por al menos una parte del contenido. El pago puede adoptar muchas formas y no necesariamente tiene que ser por suscripción, pero es el camino más probable. Enfóquense en lo que hace única y valiosa a su organización para su audiencia específica. Y no teman colaborar: el competidor de hoy puede ser el socio esencial de mañana. ●

## FUTURIA



Las noticias falsas se multiplicaron a partir de la popularización de la IA

SHUTTERSTOCK

# Nuevas herramientas Las claves para combatir las fake news generadas con IA

## CONTEXTO

Impacto cotidiano

Los usuarios se encuentran cada vez con más contenido falso en las redes; el rol del periodismo y las plataformas

Victoria Menghini  
LA NACION

En marzo de 2023, una imagen del papa Francisco vestido con una extravagante campera de color blanco revolucionó las redes sociales, alcanzando millones de visualizaciones en cuestión de minutos. Para muchos, se trató de una fotografía real. Sin embargo, fue creada con Midjourney, una herramienta de inteligencia artificial (IA).

Las fake news no son una novedad: en 2017, el Digital News Report del Instituto Reuters reveló que el miedo a encontrar noticias falsas era significativamente alto en varios países. En Estados Unidos, por ejemplo, el 64% de los encuestados manifestó preocupación respecto a este tema.

Hoy, con la irrupción de la IA, la desinformación parece escalar a un nivel desconocido no solo para los usuarios, sino también para los principales medios de comunicación y plataformas del mundo. En este sentido, más de la mitad de los argentinos se encontró con fake news en las redes sociales de Meta —la compañía del multimillonario Mark Zuckerberg—, mientras que un 32% halló contenidos que más tarde descubrió que eran falaces. Los datos se desprenden de un estudio realizado por la agencia de comunicación Sherlock Communications, en el que participaron 3222 personas de América Latina, incluyendo la Argentina (455), Brasil (635), Chile (411), Colombia (428), Perú (658) y México (635).

“A medida que se extiende la revolución de la IA, también lo harán

las falsificaciones posibilitadas por la IA. Estos son inevitables, pero pueden controlarse, siempre que los consumidores, los creadores de contenidos y los propietarios de las plataformas se preparen para ello”, señaló a LA NACION Patrick O’Neill, managing partner de Sherlock Communications.

Para Franco Piccato, director ejecutivo de Chequeado, la sociedad es víctima de un ecosistema de desinformación que busca manipular, confundir o “encender el fuego de la polarización, explotando las emociones humanas”. “El resultado es que la gente ya no distingue qué es real y qué no. Se erosiona la confianza pública y se debilita la democracia”, detalló.

Un factor que potencia a este ecosistema de desinformación es la desconfianza sobre las instituciones. “Esa desconfianza, en buena medida vinculada al crecimiento de una experiencia de usuario online que es netamente individual —aunque en ese proceso podamos generar comunidades con otros—, hace más fértil la posibilidad de creer en lo que Silvio Waibord llama “propias verdades”, analizó Natali Schejtmán, profesora de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) e investigadora especializada en medios, periodismo y tecnologías.

En esta línea, Piccato sostuvo que el objetivo de las campañas de desinformación no es convencer a las masas, sino reforzar las creencias de quienes ya están de acuerdo con el mensaje. “Es imperioso seguir enfrentando las fake news desde varios ángulos”, advirtió.

### Enfoque crítico

La investigación de Sherlock Communications revela que el 58% de los encuestados argentinos investiga en internet para asegurarse de la información que consume es veraz. “Fomentar un enfoque crítico y tener un sano nivel de escepticismo a la hora de leer contenidos en línea es un buen enfoque básico”, dijo O’Neill.

Además, un 40% consulta a me-

dios de comunicación tradicionales. “El periodismo mantiene su capacidad de aplicar técnicas probadas de verificación: entrevistar fuentes, analizar registros públicos y examinar el contexto digital”, explicó Piccato. Sin embargo, las fake news —ahora potenciadas con la IA— se mueven a una mayor velocidad, de manera que muchas veces los periodistas llegan tarde a desmentir tal información. “La pérdida de confianza en los medios y la polarización dificultan aún más la tarea”, agregó.

Por su parte, Schejtmán opinó: “Hay muchas historias, miradas y temas en los que el buen periodismo hace muchísima diferencia —corrupción, narcotráfico, territorios vulnerables e investigación sobre tecnología— y eso podría ponerse en valor como un distintivo respecto de lo que circula en otros espacios comunicativos e informativos”.

Sin embargo, la IA también puede ser una aliada para combatir la desinformación, según aseguró a este medio Fredi Vivas, ingeniero y docente de IA en la Universidad de San Andrés. “La IA puede, por ejemplo, detectar patrones de contenido falso, verificar fuentes en tiempo real y frenar la viralización de fake news”, comentó, aunque remarco que el diferencial reside en combinar la tecnología con la inteligencia humana.

Un ejemplo de esto es el sistema de Notas de la Comunidad de la red social X, que permite los usuarios añadir contexto de forma colaborativa a los posts potencialmente engañosos. Luego, X utiliza algoritmos para ordenar la información más valiosa y neutral.

O’Neill coincidió con la mirada de Vivas, pero subrayó la importancia de que las plataformas lleven adelante mayores iniciativas al respecto. De hecho, para el 82% de los encuestados debería ser un requisito legal para Meta “eliminar contenido, desactivar cuentas y cooperar con las autoridades policiales cuando crean que existe un riesgo real de daño físico o amenazas directas a la seguridad pública”. ●

## EN PRIMERA PERSONA

**PEDRO TARAK****“Las empresas de impacto construyen la base de una nueva competitividad”**

El cofundador de Sistema B dice que es necesario armar ecosistemas para una economía del bien común y advierte que no hacerlo trae ineficiencias: confía en una ley que dé identidad a firmas y emprendimientos con beneficio social

Texto **Silvia Stang**

**N**o alcanza con individualidades, no alcanza con la lógica de quién le gana a quién; todos necesitamos ganar, porque somos interdependientes”, afirma Pedro Tarak, uno de los fundadores de Sistema B, la organización que en América Latina promueve, desde 2012, el movimiento que busca que las empresas trabajen, desde el corazón mismo de sus negocios, con la mira en el triple impacto: económico, social y ambiental. Y la conclusión de este emprendedor entusiasta está vinculada a la transformación del ADN de las empresas —como le llama— para que sean parte de un ecosistema en el cual, sin perder de vista el resultado económico, también sea protagonista la meta del bien común.

Se trata, dice, de empresas que desde una identidad particular —que en varios países y en varios estados de EE.UU. está reconocida jurídicamente— “construyen la base de una nueva competitividad”, operando con las reglas generales en sus mercados y creando a la vez soluciones concretas a problemas sociales.

La conciencia de la interdependencia llevó a conformar la Alianza Comercial de Impacto Regional (RITA, por su sigla en inglés), una organización con sede en Melbourne, Australia, de la cual Tarak es actualmente global strategic council.

El principio básico del movimiento B —que en cada marzo celebra su mes especial— es que no tiene sentido una economía que por su propia naturaleza excluya a personas y destruya recursos naturales. “Echar a la sociedad o al Estado la responsabilidad de lo que puedo resolver yo [como empresa] no solo es una irresponsabilidad, sino también un acto tremendo de ineficiencia”, señala Tarak, quien advierte que, más allá de la posibilidad de tener una “certificación B” —otorgada por la ONG global B Lab—, la Argentina no cuenta con la tipificación legal para que las compañías puedan añadir a su forma jurídica una identidad del tipo BIC (sociedades de beneficio de interés colectivo). La cuestión se debatió hace unos años, pero el proyecto no se convirtió en ley.

**—¿Qué significa pasar de empresas a mercados de impacto?**

—Las empresas existen en un ecosistema, y las que son de impacto positivo necesitan uno que las premie, las valore, las favorezca. Por eso el sistema entendemos un sistema jurídico, político, de mercado, que otorgue preferencias en compras e inversiones, preferencias de consumidores y proveedores... En el inicio del ciclo de creación de esos ecosistemas hay ciertos territorios en los que la diversidad de actores hace sus aportes y eso lo vemos hoy, por ejemplo, en Mendoza. Hay múltiples

movimientos que hacen propuestas para la transformación de la genética empresarial, pero también se necesita el mundo de la inversión y el de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, en sus roles regulatorio y de mercado, como compradores y como inversores. Todo ello, para llevar adelante la transición de la naturaleza económica, para que la economía integre soluciones sociales y ambientales. También se necesita el mundo del conocimiento y la investigación en la Universidad de Cuyo, por ejemplo, ya existe el título de licenciado en Administración de Empresas de Impacto. Son empresas que van construyendo la base de una nueva competitividad, de eso hablamos: no de que lo hagan por responsabilidad social empresarial.

**—¿Por qué cree que tras el debate que hubo en 2017 no se aprobó una ley de empresas BIC?**

—A mí entender, no se interpretó bien el proyecto; se lo identificó muy por el lado ambiental y social, cuando se trata de una nueva manera de crear valor económico en el mercado. La propuesta implica ampliar el menú de las maneras en que nos organizamos como empresas. Se trata de dar claridad legal y de poder tener protegido el propósito de bien común, que se tiene que manifestar en el proceso de producción con un compromiso de transparencia. Y no tiene que ver con beneficios impositivos.

**—¿Qué diferencia hay entre esa tipología legal y la certificación B? ¿Y qué resultados le asigna hasta ahora al movimiento B?**

—Hay una organización global, B Lab, que certifica, y Sistema B acompaña a las empresas que deciden caminar en esa dirección. Desde su existencia, en muchos lugares de América Latina se instaló el horizonte de que podemos resolver problemas colectivos, sociales, ambientales, culturales desde las oportunidades del mercado y desde el corazón de los negocios. Tiene mucho que ver con personas que estaban en la búsqueda de sentido. En el mundo hay 9500 empresas B; en América Latina, 1255, y en la Argentina, 244. Nunca aspiramos a tener un número muy alto, porque se estima que hay más o menos 125 millones de empresas en el mundo y una organización privada nunca va a llegar a todas; lo que nos interesa es que a través de las dinámicas propias de la competitividad haya cada vez más búsquedas de soluciones. La BIC tiene la intención de transformar el sistema; la empresa B es una certificación privada de eso. Para los muchos está la BIC, que no es un sello, sino una categoría que se agrega la tipología SA, SRL, o la que sea. Es la forma jurídica para empresas que demuestren su impacto integral y rindan cuentas, con una ampliación del deber de cuidado a los socios. Es una evolución del sis-

**MINIBIO**

**Profesión**  
Abogado (UBA) y LL.M (Master on Laws) en derecho ambiental (Universidad de Indiana)

**Traectoria**  
Inició la Fundación Avina, co-fundó Sistema B, The Regional Impact Trade Alliance (RITA) y fue designado embajador global del Movimiento B

**Emprendimientos**  
Co-creó Emprendia, la primera empresa B del país; asesoró a Guayaki, productora de yerba y regeneradora de la selva misionera; co-fundó Impact Trade, dedicada a la internacionalización de empresas de impacto

tema. Y no es “o”, es “y”.

**—¿Es posible evitar en todo esto el greenwashing [práctica de marketing con la que se engaña al público sobre los reales intereses de una empresa]?**

—Las empresas B nacieron en 2006 y ya hay un caudal de experiencias. Hay quienes de afuera dicen que se busca un sello para el greenwashing. Lo de B Lab es privado, aspira a transitar la excelencia y en breve se implementarán estándares más exigentes. ¿Eso protege del greenwashing? El greenwashing es una posibilidad humana, porque está en el universo humano el buscar esconder lo que se sabe que no se hace bien. Nunca se va a evitar al 100%. Este es un mecanismo que aspira a mejorar la relación de la ciudadanía con el mercado y se enfatiza mucho en la transparencia y la rendición de cuentas.

**—¿Hay experiencias de empresas expulsadas, que pierden su identidad BIC o su certificación B?**

—Hay mucha experiencia. En la red B no sancionamos moralmente, no somos de señalar a las empresas que no califican, porque creemos construir confianza para cambiar. Y las empresas pueden cambiar. Si alguien no cumple, se retira la cer-

tificación. Las empresas saben que se exponen a auditorías aleatorias o a denuncias que pueden hacerles. Para el que busca solo el sello no le conviene estar, es de alto riesgo.

**—¿Qué chances cree que hay de que se apruebe en el país una legislación de empresas BIC?**

—Hay percibo que hay una enorme mayoría de voluntades que queremos que se dome la inflación, que haya déficit cero y que se recupere la economía. Tengo la sensación de que se espera ese momento para llevar adelante este tipo de iniciativas. Hablamos de ampliar el menú de opciones para dar mayor libertad a los actores económicos. Ahora se habla de libertad y yo siempre tuve la libertad que un valor para discernir las vocaciones personales y convertir las en propósitos, en la medida que respondan a demandas de la sociedad. Si queremos emprender para el bien común, no alcanza con individualidades, no alcanza con la lógica de quién le gana a quién; todos necesitamos ganar, porque somos interdependientes. Después de las elecciones de medio término podremos tener un panorama de cómo estarán las fuerzas y podremos saber cómo compartir la propuesta. ●

## CROSSOVER



SHUTTERSTOCK

## Dulce de leche

### El desafío de crecer en el exterior más allá del consumo nostálgico

En el país se producen 130.000 toneladas al año, pero se exportan solo 4000, la mayoría para consumo industrial; no tiene la protección de la denominación de origen



3,3

**Consumo**

Son los kilos de dulce de leche que consume cada argentino al año

**Gabriela Origlia**  
PARA LA NACION

**CÓRDOBA.** El origen del dulce de leche está discutido entre argentinos y uruguayos, aunque en el Museo Histórico Nacional hay un documento que cuenta que se creó en 1829. El historiador Daniel Balmaceda asegura que ya en 1814 había cartas pidiendo partidas de dulce de leche desde Buenos Aires a Córdoba, y en un

banquete en 1817 Juan Lavalle y su ejército fueron "agasajados" con este producto. Más allá de los detalles está asociado a la Argentina, aunque no hay registro de denominación de origen, por lo que en muchos lugares del mundo se fabrican y venden "imitaciones". Las exportaciones, básicamente en formato industrial, se mueven entre 4000 y 4300 toneladas al año. En 2023 el producto aportó alrededor de US\$7,7 millones (0,4% de las ventas externas lácteas), con Chile como principal destino.

En el país se producen entre 125.000 y 130.000 toneladas al año; hubo un récord de 142.000 toneladas en 2012. Delos aproximadamente 11.500 millones de litros que se procesan anualmente, 2,5% va a dulce de leche y se consumen 3,2 kilos por argentino. En otros países se fabrican

y se venden productos parecidos con diferentes nombres, como arequipe en Venezuela y Colombia; bien mesabe en Panamá; cajeta en México o manjar en Chile y Perú. Para los fabricantes locales hay oportunidades a aprovechar en el mercado internacional que podría crecer, tanto en el consumo industrial como en el doméstico.

Alejandro Reca, CEO de San Ignacio, admite que el mercado mundial está "desordenado" porque no hay denominación de origen y no hay especificación de qué dulce de leche. "No se mantiene la esencia del producto y es en los distintos usos donde más se nota la diferencia", describe y grafica con que en Estados Unidos e India se hace el "milk caramel" sobre jarabe de alta fructuosa.

"No tienen el know how de la Argentina, por lo que podríamos

ganar mercados. La calidad de los ingredientes es fundamental -insiste- partiendo de la leche fluida. Deberíamos defenderlo, buscar la denominación de origen, establecer qué ingredientes debe tener. Incluso puede hacerse a nivel regional, con Uruguay. Mientras tanto, productores de otros lugares van ganando tiempo".

La denominación de origen es una pelea que existe con diversos productos y en distintos países, sirve para etiquetar la procedencia de un alimento a la vez que le agrega prestigio porque lo distingue como "único y original", distinguiéndolo de cualquier imitación. Por ejemplo, quienes producen quesos con las características del roquefort lo deben denominar "azul o tipo Roquefort". Francia es la dueña de ese nombre.

A nivel local, existen casos como el chivito criollo del norte neuquino; el melón de Media Agua de San Juan; la yerba mate o el salame de Colonia Caroya. No el dulce de leche. La denominación de origen, dice Ércole Felippa, presidente de Manfrey, es un "arma de doble filo: por un lado nos beneficiaría pero por el otro nos dejaría en desventaja con el resto de los productos, fundamentalmente los quesos".

**Diferentes segmentos**

Según las cifras de San Ignacio -con planta en Santa Fe- sus exportaciones rondan entre 72 y 80 toneladas mensuales y es el líder argentino en ventas externas; llega a mercados donde no hay otras marcas nacionales, como es el caso de Japón donde llevan seis años o Vietnam, donde arribaron en mayo último. También distribuyen en Nueva Zelanda, Israel, Canadá, Estados Unidos, España, Italia, Francia, Chile, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia.

La empresa, explica Reca, empezó a exportar en 1978 a Alemania; fue la primera firma local en hacerlo. Hoy llegan a ese destino de manera indirecta. "Trabajamos en programas en todo el mundo con chefs, con maestros pasteleros y heladeros; ponemos el acento en ese sistema porque ayuda a expandir mercados", señala.

Por caso, ingresar a Japón les llevó dos años de desarrollo comercial: "Hay que explicar, que el cliente entienda cómo se hace, que es de base natural. El japonés es el mercado internacional de alimentos por excelencia. No fuimos los primeros en desembarcar porque antes lo había hecho La Salamandra que después desapareció".

La Salamandra, una pyme fundada a inicios de los '90 por el economista y ex presidente del Banco Central Javier González Fraga, logró una inserción internacional en negocios de delicatessen. Había nacido con la idea de ser exportadora y logró colocar afuera cinco por ciento de su producción. En 2012, en medio de un conflicto sindical, la compró Cristóbal López y la cerró en 2014 porque no era rentable, según deslizaron desde la compañía.

La cordobesa Manfrey se que-

da con cerca del 25% de las exportaciones de dulce de leche. "Hay un mercado interesante para exportador, por ahora no como consumo masivo sino industrial", define Felippa. La marca llega a Estados Unidos en tambores de 25 kilos, mientras que a Chile (su principal destino, con unas 300 toneladas anuales) el pote es igual al que comercializa a nivel doméstico.

Entre el '96 y el '97 vendieron a Rusia con marca y diseño de una firma de allá, pero después la operación se discontinuó. Con una edición kosher están en Israel, aunque Felippa indica que la demanda se concentra en los "argentinos nostálgicos".

"En el consumo familiar, todavía en el mundo es mercado premium -aporta-. Otra situación es la que se da en el uso industrial, segmento en el que hay que ser muy competitivos. El dulce de leche no es ajeno al resto de las exportaciones, tenemos baja competitividad, altos costos logísticos y retenciones 4,5%. Se puede crecer, pero entendiendo que es un producto que no todos los mercados pueden asimilar porque puede resultar extremadamente dulce".

**La mirada externa**

No solo los extranjeros fabrican dulce de leche fuera del país. Un caso significativo es el de "Mardel", líder en España, que distribuye en toda Europa, Gran Bretaña (están en 1800 super mercados de Sainsbury), Australia, Estados Unidos, Dubai y Filipinas. Sus dueños son los cordobeses Alejandro y José Caro, quienes abrieron la primera fábrica en Barcelona en 1991.

"Hay una evolución a nivel global; la alimentación va cambiando -resena Caro-. Hace 20 años no hubiéramos imaginado el posicionamiento que logró el sushi en la Argentina. El dulce de leche cada vez es más conocido; hace 40 años muchos no sabían qué era y hoy lo consumen. En un tiempo no habrá país donde no se coma".

Reconoce que el consumo masivo es "mucho más lento" porque hay que "trabajar" el desconocimiento del gran público. Repasa la experiencia de la marca en Jordania o Marruecos, donde "hay interés del importador, del supermercado, pero no hay rotación", también en otros mercados "lo compran pensando que es una copia de la nutella".

Otro caso es el de La Franco Argentina, fundada en 1990, por el argentino Gonzalo Cruz en Francia. "Fuimos pioneros de la gastronomía argentina en Europa; reconocimos el dulce de leche como un producto raro y creamos el 'mercado nostálgico'", menciona. Su primera planta fue en Vervins (Francia) y hoy cuenta con oficinas en España y Francia, una fábrica de 5200 m<sup>2</sup> en Sains-Richaumont, la que duplicará su capacidad de producción estos meses con una inversión de 1,5 millones de euros y donde producen entre 200 y 250 toneladas al mes. ■

**negocios**

Más información de economía y negocios en [www.comunidadnegocios.com.ar](http://www.comunidadnegocios.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 Wall Street Journal Américas, y economía en tiempo real, entre otras novedades. ■