

COMUNIDAD DE

negocios

Edición a cargo de José Del Río e Ignacio Federico | www.comunidaddenegocios.com.ar

⇒ **Nuevos jugadores**
El mercado del fernet se abre y crece en la Argentina/12

A la carta

Cómo funciona la economía de los creadores de contenido

Los productores digitales apuestan cada vez más a la profesionalización; ya no se limitan a generar piezas solo para sus propias plataformas, sino que ponen su talento y experiencia al servicio de las marcas y otros clientes / CLARISA HERRERA/ PÁGS. 6 y 7



ARIEL ESCALANTE

REINVENCIÓN EN MARCHA EN ALEMANIA

Las empresas de servicios son las nuevas estrellas corporativas y su crecimiento hoy se impone ante el tradicional liderazgo de gigantes automotrices y compañías químicas / THE ECONOMIST/2

+además

Sale el sol para la IA, que en pocos años transformó la educación con oportunidades para personalizar las experiencias de aprendizaje/5



Innovación. Biotecnología e ingeniería aeroespacial, las promesas del futuro/4
Singapur. El pequeño país que se volvió uno de los más prósperos del mundo/8
Emprendedor. Arrancó pelando papas y creó una firma de soluciones logísticas/9

The Economist



SAP se estaba quedando detrás de sus rivales estadounidenses, hasta que Christian Klein, su CEO, lideró un audaz cambio de rumbo a fines de 2020

Reinvención en marcha

Las empresas de servicios son las nuevas estrellas corporativas alemanas

El crecimiento de firmas como Allianz, Zalando, Adidas, Deutsche Bank y SAP hoy se impone ante el tradicional liderazgo de gigantes automotrices y compañías químicas

Texto **The Economist**

Los alemanes son un pueblo reflexivo. Después de todo, su idioma le dio al mundo la palabra *angst* (angustia). Después de cinco años llenos de problemas, algunos incluso podrían estar sintiendo *niedergeschlagenheit* (abatimiento). A la pandemia del Covid le siguió, en 2022, la guerra en Ucrania, el aumento de los precios de la energía y la disminución de la demanda china de productos alemanes. La economía más grande de Europa creció por última vez en términos interanuales en el

primer trimestre de 2023, y solo un modesto 0,2%.

Ahora, Donald Trump podría retirar las tropas estadounidenses que han garantizado la seguridad alemana durante 80 años e imponer aranceles a las exportaciones del país. La elección celebrada el 23 de febrero resultaría en una coalición centrista que tomará el poder bajo el liderazgo del conservador Friedrich Merz. Pero los votantes alemanes han otorgado a los partidos de extrema izquierda y extrema derecha suficientes escaños en el Bundestag para bloquear las reformas constitucionales necesarias para liberar el gasto en defensa y otras inversiones públicas muy necesarias.

En medio de esta oscuridad, un grupo ha estado sintiendo lo opuesto a *niedergeschlagenheit*: los inversores en las empresas más importantes

de Alemania. El índice DAX 40, que rastrea a las empresas más destacadas, ha subido casi un 50% en los últimos dos años. Al otro lado del Atlántico, el Promedio Industrial Dow Jones ha aumentado solo un tercio en el mismo periodo.

La divergencia entre la economía alemana y sus grandes empresas no es tan misteriosa. Las empresas del DAX generan alrededor del 80% de sus ingresos en el extranjero, incluido un 24% en el dinámico mercado norteamericano. Lo más intrigante en un país famoso por sus ingenieros es la fuente del ascenso del DAX. Hay que olvidarse de los gigantes industriales como BMW y BASF. Desde Adidas y Allianz hasta Zalando, la sonriente nueva cara de Deutschland AG son sus empresas de servicios y consumo.

Hace una década, el DAX estaba dominado por fabricantes de

autos y compañías químicas, que juntas representaban el 30% del índice. Hoy, su participación combinada ha bajado a alrededor del 10%, mientras que las empresas de tecnología, telecomunicaciones y finanzas representan casi la mitad. SAP, una firma de software empresarial con un valor de mercado de US\$350.000 millones, hoy vale más que Mercedes-Benz, Porsche, BMW y Volkswagen juntos. Solo una de las cinco empresas

Las empresas del DAX generan cerca del 80% de sus ingresos en el extranjero, con un 24% en EE.UU.

más grandes del DAX, Siemens, representa las fortalezas industriales tradicionales de Alemania. E incluso ese gigante de la ingeniería obtiene una buena parte de sus ingresos de los servicios.

Impacto industrial

Sin duda, la serie de calamidades que ha afectado a Alemania desde 2020 ha sido particularmente desastrosa para sus gigantes industriales. Sus productos intensivos en energía se volvieron más costosos de producir después de que Rusia cerrara la canilla del gas natural en respuesta a las sanciones europeas por su invasión a Ucrania. La desaceleración de la economía china necesita menos de sus bienes de capital y los automovilistas chinos, más inclinados hacia lo eléctrico, requieren menos de sus motores de combustión interna. Los vendedores de productos más



SHUTTERSTOCK

intangibles están menos expuestos a estos vientos en contra, ya sea que ofrezcan software (SAP), telefonía (Deutsche Telekom), pólizas de seguro (Allianz y Munich Re), préstamos (Deutsche Bank y Commerzbank), comercio electrónico (Zalando) o credibilidad callejera de tres rayas (Adidas).

Sin embargo, el declive relativo de la industria pesada es solo parte de la historia. Las nuevas estrellas del firmamento corporativo alemán han eclipsado no solo a sus rivales de la vieja economía local, sino también a los competidores directos en el extranjero. SAP ahora vale más que Salesforce, un titán estadounidense del software, y se está acercando a Oracle, otro rival de Silicon Valley. El precio de las acciones de Deutsche Bank ha subido el doble desde principios de 2020 que el de JP Morgan Chase, el banco más grande de Estados Unidos, y el de Commerzbank casi el triple. En términos de creación de valor, Adidas le está dando varias vueltas a Nike. Deutsche Telekom ha generado mayores retornos para los inversores en los últimos dos años que cualquier otra empresa de su sector, incluida la más valiosa, T-Mobile, un gigante estadounidense del que es propietaria mayoritaria. El 26 de febrero, la empresa alemana anunció dividendos récord después de reportar fuertes resultados anuales.

Parte de este crecimiento puede ser visto como un rebote desde un piso bajo. A principios de este siglo, Deutsche Bank primero intentó convertirse en una potencia bancaria global y luego vivió años de tasas de interés negativas a nivel local que hicieron difícil a la entidad ganar dinero. A principios de 2020, el precio de sus acciones había caído más del 90% desde su máximo en 2007. La reciente racha de buena fortuna de la empresa tiene mucho que ver con el hecho de que "ya no es una desgra-

cia", resume un analista. SAP también se estaba quedando detrás de sus rivales estadounidenses, especialmente en computación en la nube, hasta que Christian Klein, su CEO, llevó a cabo un audaz cambio de rumbo a fines de 2020. Eso inicialmente causó una venta masiva que eliminó US\$40.000 millones de su valor de mercado en un día. Sin embargo, era necesario para asegurar el crecimiento futuro, recuerda Sebastian Steinhäuser, quien entonces era el jefe de gabinete de Klein y ahora es el director de Operaciones.

Trump y el empuje

La postura antagónica de Trump hacia Europa podría forzar más la reinversión corporativa alemana. "Alemania necesitaba una patada para salir de su estancamiento", observa un ejecutivo del DAX.

Los inversores parecen estar llegando a esa conclusión. Si el *trumpismo* está destinado a ser una bendición para el mercado de valores estadounidense, también parece ser para la Bolsa alemana. Desde las elecciones estadounidenses en noviembre, que coincidieron con el colapso de la coalición de centro-izquierda en Berlín que desencadenó las elecciones, el DAX ha subido un 20%. Ha superado no solo al Dow, donde el peso igualitario de sus componentes puede ocultar los valores en alza de los titanes tecnológicos, como Apple, Microsoft y Nvidia, sino también al S&P 500, que tiene en cuenta la capitalización de mercado.

El ánimo se ha contagiado a los rezagados activos industriales de Alemania. El precio de las acciones de Volkswagen también ha subido un 20% desde noviembre. Rheinmetall, un fabricante de armas, casi ha duplicado en valor. Aun así, pasará un tiempo antes de que los históricos gigantes industriales eclipsen a las nuevas estrellas alemanas de los servicios. ●

Batalla aérea. Airbus no termina de aprovechar los problemas de Boeing

COMPETENCIA

Rivales históricos

Incluso si la americana logra aumentar la producción, la europea mantendrá su liderazgo en aviones de fuselaje angosto

Boeing podría haber pensado que contribuir con \$1 millón al fondo de inauguración de Donald Trump facilitaría las relaciones con el siguiente presidente de Estados Unidos. Sin embargo, el veredicto que dio el 20 de febrero fue: "No estoy contento". Su disconformidad se debe a un contrato que el gigante aeroespacial estadounidense firmó durante su primer mandato para reemplazar los dos aviones que sirven como Air Force One. Los nuevos aviones, que deberían haber llegado a tiempo para el segundo mandato de Trump, podrían no ser entregados durante su actual período en la Casa Blanca, debido a problemas con las cadenas de suministro, las personalizaciones que exige la Casa Blanca y la escasez de trabajadores con la autorización de seguridad necesaria. Trump ha dicho que está considerando comprar aviones de segunda mano.

El único consuelo para Boeing es que el presidente confirmó que "no consideraría a Airbus". Es una rara victoria para el fabricante estadounidense sobre su archirrival europeo, que en los últimos años ha avanzado rápidamente en la producción y entrega de aviones de pasajeros, el negocio principal de ambas empresas. Aun así, Airbus no ha aprovechado plenamente los problemas de Boeing. Esto podría dejar el duopolio abierto a un nuevo competidor.

Los resultados anuales recientes de los fabricantes de aviones con-

firmaron el ascenso de Airbus, con ingresos de €69.000 millones (US\$72.000 millones) y una ganancia operativa de €5400 millones (US\$5850 millones), frente a los US\$66.000 millones de ingresos y una pérdida de US\$10.700 millones de Boeing. Airbus entregó 766 aviones en 2024; Boeing apenas logró colocar 348.

La creciente disparidad entre ambos es en gran parte el resultado de los problemas de Boeing en la fabricación de aviones comerciales. Los reguladores intervinieron para monitorear el control de calidad después de que un panel de un 737 MAX, uno de los aviones estrella de Boeing, se desprendiera en pleno vuelo a principios de 2024. Ese incidente siguió a los accidentes de dos aviones similares hace seis años, relacionados con un software defectuoso de control de vuelo, lo que resultó en la suspensión de toda la flota MAX durante 20 meses, enormes costos y una reputación dañada. Una huelga de 33.000 trabajadores a finales del año pasado, que detuvo la producción de la mayoría de los aviones durante casi ocho semanas, solo ha empeorado las cosas.

Ambas empresas están complicadas por cadenas de suministros que luchan por recuperarse

El único consuelo para Boeing es que el presidente Trump confirmó que "no consideraría a Airbus"

Incluso si Boeing puede restaurar su reputación y aumentar la producción, Airbus mantendrá su liderazgo en aviones de fuselaje angosto durante algún tiempo. La empresa estadounidense espera aumentar la tasa de producción del 737 MAX a alrededor de 38 aviones por mes a finales de este año. Airbus ya produce alrededor de 50 al mes de su competidor, la familia A320, y espera aumentar esa cifra a alrededor de 75 para 2027.

Sin embargo, ambas empresas están complicadas por cadenas de suministro que luchan por recuperarse después de serios recortes durante la pandemia. Y el liderazgo de Airbus en aviones de fuselaje angosto no se refleja en los de cuerpo ancho. En 2024, Boeing entregó 83 aviones de doble pasillo, solo seis menos que Airbus. El A220, un avión de pasajeros más pequeño, sigue sin ser rentable, y la producción del A320 apenas creció en 2024. Ambas empresas también podrían estar distraídas por dificultades en otras divisiones. El área de defensa y espacio de Boeing ha perdido dinero durante tres años. El negocio espacial de Airbus registró cargos de €1300 millones el año pasado por problemas en su unidad de satélites.

Frente a los problemas del duopolio, los competidores están buscando ganar mercado. Uno de ellos es Comac, el fabricante estatal de aviones de China. Su avión de fuselaje angosto C919 no constituirá una gran amenaza por algún tiempo (solo se planean 30 entregas para 2025), pero eventualmente podría tomar participación de mercado en China y otros lugares. Los rumores de que Embraer, un fabricante brasileño de aviones regionales más pequeños, está considerando desafiar el duopolio Airbus-Boeing son cada vez más fuertes. Pero, incluso si lo hace, pasará un tiempo antes de que Trump pueda buscar en otro país un nuevo avión. ● **The Economist**



Airbus produce cerca de 50 aviones al mes de la familia A320 y serían unos 75 en 2027

SHUTTERSTOCK

FUTURIA

Disrupción. Biotecnología e ingeniería aeroespacial, las promesas del futuro

EL ROL DE LA IA

Impacto en la sociedad

En el marco de la Draper Cygnus Tech Week, expertos de ambos sectores exploraron las últimas tendencias tecnológicas

Victoria Menghini
LA NACION

"El futuro ya está ocurriendo". Esa fue la frase que se repitió entre los pasillos y paneles de la Draper Cygnus Tech Week, que tuvo lugar hace 10 días en Buenos Aires y contó con la participación de los inversores de alto riesgo Tim y Adam Draper. En este sentido, expertos del sector aeroespacial y del rubro de la biotecnología exploraron las últimas tendencias de estas industrias y los avances que prometen para la humanidad.

La empresa de biotecnología argentina Stämm, por ejemplo, llamó la atención en el evento tras dar a conocer su última tecnología capaz de producir células humanas de manera autónoma, automática y continua. "Es el resultado de un proceso de casi 12 años, donde nosotros teníamos este *insight* de intentar construir un espacio en donde las células se sientan como si estuviesen dentro del cuerpo humano, pero afuera del cuerpo humano", comentó Yuyo Llamazares, fundador de la firma, en una charla junto a Diego González Bravo, *managing partner* de Draper Cygnus.

Esta máquina intenta resolver uno de los principales desafíos que enfrenta la medicina hoy: el acceso a terapias celulares. "Las terapias personalizadas cuestan unos US\$1,5 o US\$2,5 millones por dosis. Ese cos-



Los avances de la biotecnología ya están transformando la salud

SHUTTERSTOCK

to está específicamente asociado a la incapacidad del mundo de llevar adelante el proceso de producción de células humanas para cada persona", indicó Llamazares.

Con la implementación de esta nueva tecnología, el emprendedor aseguró que, a través de una muestra de sangre, los pacientes podrán hacer crecer sus propias células y entrenarlas fuera de su cuerpo y, de esta manera, combatir diferentes enfermedades. En este sentido, Stämm planea comercializar su producto no solo en la Argentina, sino también en países como Estados Unidos, Israel, China e India. "Es el primer año en el que pudimos empezar a construir relaciones comerciales", detalló.

Sin embargo, la construcción de esta máquina no fue tarea sencilla. En principio, el equipo de Stämm

—que cuenta con 250 colaboradores— llevó adelante una ardua investigación sobre dos aspectos clave del funcionamiento de las células: su nutrición y oxigenación. "Nuestra máquina, que llamamos bioprosesor, integra esas dos funciones usando microfluídica, que es la manipulación de líquidos en volúmenes muy pequeños", explicó Llamazares. Para lograr esto, se diseñaron tres elementos diferentes: una impresora 3D de alta precisión, un material biocompatible con las células humanas y *hardware* para automatizar la manipulación de fluidos.

El resultado es una máquina que produce dispositivos microfluídicos de entre cinco y 20 litros de volumen total. "Tienen la misma o más capacidad que nuestros sistemas circulatorios", ilustró Llamazares. Además,

el bioprosesor acelera los tiempos de la tecnología existente: el ciclo de producción de células pasaría de tres o cuatro meses a una semana.

Por otro lado, Llamazares destacó las oportunidades que la inteligencia artificial (IA) ofrece al ámbito de la salud. "Nos va a dar *insights* sobre cómo nuestro cuerpo toma decisiones, o cómo una enfermedad progresa", señaló.

Innovar en el espacio

"Lo que vamos a ver en los próximos cinco años son los procesos productivos en el espacio o hacer una base en la luna. El estar en gravedad cero tiene ciertas ventajas para, por ejemplo, hacer fibra óptica más pura o ciertos fármacos", disparó por su parte Federico Jack, socio inversor de Myelin VC, en un panel moderado

por Daniel Salvucci, también *managing partner* en Draper Cygnus. La empresa estadounidense Varda, con sede en California, es uno de los principales jugadores del mercado que decidió incursionar en este tipo de hazañas. "Mandar algo al espacio y traerlo de vuelta es bastante nuevo", destacó Jack.

Para entender estos desarrollos hay que remontarse a los inicios del *New Space*, un fenómeno que comenzó hace 15 años, liderado por figuras de renombre como Elon Musk. "Las *New Space* son compañías privadas que hacen cosas en el espacio. Antes, era una industria dominada por países", comentó Jack. Y continuó: "Con el tiempo, empezaron a aparecer otras firmas privadas detrás de SpaceX, como Astra, de Estados Unidos; Rocket Lab, de Nueva Zelanda; o Epic Aerospace, de la Argentina".

En paralelo, con la pandemia y las tasas de interés bajas, surgieron fondos de inversión que buscaban llevar empresas privadas al sector público. Los factores geopolíticos también fueron clave para el crecimiento de la industria en los últimos años. "De repente, hubo mucho interés por el espacio y en dos años las compañías empezaron a tener acceso a capital y crecer muy rápido", dijo Jack. Spire, Black Sky y Planet Labs, son algunas de ellas. Hoy, el sector aeroespacial atraviesa una "segunda ola", con nuevas firmas conformadas por los integrantes de la "primera ola".

Por otro lado, Jack se refirió a la automatización en la fabricación de satélites. "Cada vez parece más fácil poner algo en órbita. Cualquiera puede comprar los componentes para hacer un pequeño satélite y ponerlo en órbita", dijo, y cerró: "Si yo fuera un emprendedor hoy, ya empezaría a investigar oportunidades en el espacio".

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto Martina Rua

La danza antifrágil del bambú

Durante la vida nos toca enfrentar cambios abruptos o crisis inesperadas. Mirá tu entorno y el de tus seres queridos: pasa de todo. Una separación de pareja, la pérdida de un trabajo, el fracaso de un emprendimiento, una sociedad fallida o decisiones de terceros que impactan y tuercen los planes.

Cuanta más experiencia vamos acumulando, más probable es que hayamos pasado por estos y otros momentos desestabilizantes. Y aunque muchas veces no podemos evitarlos, sí podemos capitalizarlos. La actitud que tomemos ante estos acontecimientos puede transformarlos en nuestros mejores maestros para capear los tiempos que corren, plagados de incertidumbre y de cambio de reglas.

Sé que no estoy sola en esta sensación de que el mundo ya no cambia año a año, sino hora a hora, y que la nueva velocidad requiere de nosotros extrema adaptabilidad y resiliencia. En su libro *Antifrágil: Las cosas que se benefician del desorden*, el ensayista

investigador Nassim Nicholas Taleb se refiere a sistemas o entidades "antifrágiles" como aquellas que no solo resisten el estrés, los choques o la volatilidad, sino que se benefician de ellos y mejoran como resultado. A diferencia de la frágil, que se quiebra bajo presión o la robustez, donde simplemente se resiste sin cambiar, la antifragilidad implica una adaptación activa y un fortalecimiento ante la adversidad.

Taleb sostiene que esta cualidad es esencial en un mundo impredecible, ya que permite a sistemas complejos —como economías, empresas o individuos— prosperar en medio del desorden en vez de sucumbir a él.

Según el ensayista, esto se logra mediante la experimentación (probar nuevas cosas o formas de hacer las cosas) y del aprendizaje activo de los errores, que permiten sacar provecho de un entorno caótico.

Taleb utiliza la analogía del bambú para ilustrar la antifra-

gilidad de manera sencilla. Esta planta es conocida por su flexibilidad y resiliencia: cuando el viento sopla con fuerza, se dobla mucho y danza con el viento, pero sin romperse. Y una vez que el viento cesa, regresa a su posición original, con más flexibilidad y con sus raíces fortalecidas. Más allá de solo resistir, el bambú simboliza cómo los sistemas antifrágiles pueden absorber la volatilidad y el desorden, usándolos como oportunidades para fortalecerse en lugar de ser destruidos por ellos.

La buena noticia es que la antifragilidad se cultiva y que materia prima para ensayar hay de sobra. Solo resta estar atentos para que la próxima crisis nos encuentre listos para la danza antifrágil del bambú, con la experimentación y el aprendizaje del error como armas de construcción masiva. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: *Stronger than me*, Amy Winehouse

FUTURIA

Innovación

Cómo aplicar la IA en la formación y capacitación

HERRAMIENTAS

Múltiples aplicaciones

El Banco Mundial identificó acciones que ya se vienen implementando en la región con resultados alentadores

Matías Miguens
PARA LA NACION

La inteligencia artificial (IA) avanza en bloque sobre todas las áreas de la vida cotidiana a un ritmo frenético, y su presencia en las aulas no es la excepción. En muy pocos años, ha transformado la educación a un ritmo sin precedentes, ofreciendo oportunidades revolucionarias para personalizar las experiencias de aprendizaje, apoyar a los docentes en sus tareas diarias y optimizar la gestión educativa, entre otros beneficios destacables.

En este sentido, a partir de ejemplos recopilados en diferentes países de América Latina y el Caribe, un informe publicado por el Banco Mundial identificó nueve innovaciones clave impulsadas por la IA que podrían replicarse en escuelas de la región.

IA al servicio de los docentes

Una de las innovaciones clave para los docentes es un mentor impulsado por inteligencia artificial cuyas funciones incluyen captar a jóvenes interesados en ejercer la profesión, así como proporcionarles no solo herramientas de apoyo para desempeñar el rol docente, sino también asistencia para mejorar su bienestar. Esto último puede ser fundamental para evitar el abandono de la carrera profesional. Programas de este tipo se han implementado en países como Chile y están generando resultados que, a primera vista, parecen positivos.

La retroalimentación basada en IA para los alumnos es otra herramienta prometedora para los docentes. En rigor, se trata de experiencias que ya se están probando en Estados Unidos, en las que la IA proporciona información y comentarios en tiempo real sobre sus prácticas en el aula. De este modo, es posible analizar la participación de los alumnos, la equidad en la distribución de la palabra y los patrones de discurso en clase. Esta información pedagógica específica funciona de manera similar a la de un tutor pedagógico, ayudando a los docentes a identificar áreas de mejora.

La IA también puede ser un aliado clave para la enseñanza, específicamente en la elaboración de planes de aula y contenidos. Según el Banco Mundial, cada vez se aprovechan más los algoritmos para asistir a los docentes en tareas tediosas, como la creación de planes de aula y la generación de contenidos educativos personalizados. En particular, la IA puede utilizarse para analizar los estándares curriculares, los objetivos de aprendizaje y las necesidades



La IA también puede marcar la diferencia en la carga de trabajo de los docentes

SHUTTERSTOCK

de los alumnos, ofreciendo así a los docentes un punto de partida sólido para diseñar lecciones que sean atractivas y eficaces.

La inteligencia artificial también puede marcar la diferencia en la carga de trabajo de los docentes. Las rutinas automatizadas pueden ser reemplazadas por plataformas de aprendizaje adaptativo basadas en IA, que en algunos países ya están ayudando a reducir significativamente la carga administrativa de los profesores. Una de estas aplicaciones es la calificación y evaluación de tareas, cuestionarios y exámenes,

así como también la recopilación de asistencia.

Un apoyo para los estudiantes

En el caso de los estudiantes, una de las innovaciones más prometedoras es la tutoría asistida por inteligencia artificial. Este sistema busca establecer con los alumnos diálogos similares a los humanos y ofrecerles instrucción personalizada con retroalimentación en tiempo real sobre diversas materias. La evidencia indica que la tutoría es una herramienta eficaz y su implementación mediante IA podría no solo mejorar el rendimiento académico de los alumnos, sino también fortalecer su autoestima y desarrollar habilidades sociales.

El uso de la IA generativa es otro beneficio que los estudiantes pueden aprovechar. Sin embargo, el Banco Mundial advierte que una dependencia excesiva de las herramientas de detección de IA puede generar una atmósfera de desconianza entre docentes y alumnos. Por ello, considera crucial encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de la integridad académica y la promoción de un entorno propicio para el aprendizaje y el crecimiento. En concreto, el informe señala que, en lugar de prohibir por completo el uso de herramientas como ChatGPT, es necesario adoptar un enfoque más matizado: "Los educadores deberían centrarse en diseñar tareas que requieran habilidades de pensamiento de orden superior, análisis crítico y conocimientos originales, competencias que van más allá de las capacidades actuales de la IA generativa".

Los sistemas de alerta temprana basados en IA también pueden desempeñar un papel crucial en las escuelas. Estos sistemas analizan indicadores clave, como el rendimiento académico, la asistencia y el comportamiento de los alumnos,

que permite identificar a estudiantes que podrían necesitar apoyo adicional y, en algunos casos, prevenir el abandono escolar.

Por último, los mecanismos centralizados de asignación impulsados por IA representan una innovación clave para mejorar la distribución de los recursos humanos. Estos sistemas optimizan la asignación de docentes a vacantes según sus calificaciones y preferencias. En Ecuador, por ejemplo, el Ministerio de Educación implementó un sistema centralizado que utiliza un algoritmo para emparejar candidatos a maestros con vacantes escolares, basándose en sus preferencias y una puntuación compuesta de sus calificaciones.

Riesgos y limitaciones

Para Jaime Saavedra, director de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe del Banco Mundial y exministro de Educación de Perú, uno de los principales cuellos de botella para estas innovaciones es la desigualdad educativa. "Hay escuelas que tienen conectividad, dispositivos y profesores preparados, mientras, a pocos kilómetros de esa escuela, en esa misma ciudad, hay otra sin conectividad y con profesores sin habilidades digitales", aseveró. Para el especialista, la desigualdad podría haber empeorado después de la pandemia y como resultado "hay escuelas del siglo 21 que coexisten con otras del siglo 20".

Saavedra no considera que la inteligencia artificial reemplace a los docentes, ya que educar es una experiencia de interacción humana. Por el contrario, sí ve con preocupación que se pueda garantizar a todos los docentes el acceso a las habilidades digitales: "Es más probable, en cambio, que el profesor con habilidades digitales pueda reemplazar al que no tiene habilidades digitales", cerró. ●

CHECK IN CHECK OUT

Los pases & ascensos



Andrés Ondarra
GERENTE GENERAL PARA ARGENTINA Y CONO SUR DE BINANCE

Con más de 20 años de experiencia en servicios financieros, liderará las operaciones y estrategias de uno de los mercados más dinámicos para las criptomonedas en América Latina



Claudia Boeri
PRESIDENTA PARA LA NUEVA REGIÓN MULTI-COUNTRY DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE DE SAP

Boeri, quien tiene más de 20 años de experiencia en la industria tecnológica y hoy lidera la región sur de SAP en América Latina, asumirá como presidenta de MCLAC a partir del 1° de abril



Carolina Correa
HEAD OF GROWTH AND CLIENT PARTNERSHIPS PARA LATINOAMÉRICA DE SEEDTAG

Desde esta posición estratégica, Correa impulsará una nueva era de crecimiento, forjando alianzas regionales y locales que redefinirán el panorama de la región



Gonzalo Fernández Covaro
GERENTE DE FINANZAS (CFO) EN BANCO GALICIA

Fernández Covaro fue CFO de HSBG Argentina, firma que fue adquirida por el Grupo Galicia. Antes ocupó el mismo puesto para la filial de Panamá, donde había ingresado en 2008



María Belén Manrique
COUNTRY MANAGER PARA CHILE Y ARGENTINA DE HILLEBRAND GORI, UNA COMPAÑÍA DEL GRUPO DHL

La ejecutiva llega tras una destacada trayectoria en DHL Global Forwarding Chile, donde desde 2018 se desempeñó como directora de carga aérea. Ingresó al Grupo DHL en 2015



Tutoría asistida

Este sistema busca establecer con los alumnos diálogos similares a los humanos y ofrecerles instrucción personalizada con *feedback* en tiempo real sobre diversas materias. La evidencia indica que la tutoría es una herramienta eficaz y su implementación mediante IA podría mejorar el rendimiento académico y fortalecer su autoestima.

MARKETING



Un caso paradigmático es el de MrBeast, el creador más valioso del mundo, quien fundó la productora Feastables

SHUTTERSTOCK

Seba
Cabe

CETYS-1

“Los c
conte
de un
apren
una r
de sus

A la carta

Cómo funciona la economía de los creadores de contenido

Los productores digitales apuestan a la profesionalización; ya no se limitan a generar piezas solo para sus propias plataformas, sino que ponen su talento y experiencia al servicio de marcas y otros clientes

Texto **Clarisa Herrera**

Mientras las marcas aún tienen dificultades para llegar orgánicamente a sus audiencias, la economía de creadores no deja de diversificarse. La creación de contenido como servicio (Ccaas, *Content creation as a service*) es una evolución natural del ecosistema de creadores digitales, donde los emprendedores dejan de ser solo generadores de su propio contenido para convertirse en proveedores para terceros.

A la hora de monetizar su trabajo, el contacto directo con marcas es una de las fuentes de ingresos más beneficiosas económicamente de los llamados *influencers*. En este caso, es el poder de su comunidad lo que define el costo de su trabajo. Sin embargo, en el caso de otro tipo de creadores como los micro y nano creadores, las opciones de monetizar se amplían.

“Se trata de productores de contenido y video ya experimentados, pero que no cuentan necesariamente con grandes cantidades de seguidores en sus cuentas. Estos creadores producen contenido para marcas a un precio más bajo, y las marcas lo utilizan en sus cuentas, anuncios y sitios de e-commerce. A este servicio se lo conoce como UGC (contenido generado por el usuario, por sus siglas en inglés)”, explica Cecilia Velazquez Traut, directora de Medano Content Strategies y referente en el ámbito de los videos para redes sociales y la monetización de contenido digital.

David Craig, profesor asociado de Comunicación en la Universidad del Sur de California, ha investigado extensamente la evolución de la cultura de los creadores y el contenido generado por usuarios (UGC). En el marco de su presentación en

el evento “El futuro de la creación de contenidos: perspectivas globales y el caso de la Argentina”, organizado por el Centro de Estudios en Tecnología y Sociedad (CETYS) de la Universidad de San Andrés, el autor se refirió a su obra *Creator Culture: An Introduction to Global Social Media Entertainment*, donde analiza cómo una nueva clase de productores culturales —como *vloggers* de YouTube, jugadores en Twitch, *influencers* de Instagram y creadores de TikTok— han emergido como una industria disruptiva de contenido “generado por usuarios” monetizado.

En cuanto a la creación de contenido como servicio, Craig observa que “los creadores están redefiniendo las industrias creativas y laborales”. Y agrega: “Al colaborar con marcas y terceros en la generación de contenido, aprovechan su autenticidad y conexión con las audiencias. Esta tendencia refleja una transformación en la producción cultural, donde los creadores actúan como emprendedores independientes capaces de monetizar su influencia y creatividad”.

Hacia la profesionalización

Dentro de la dinámica de la economía de creadores, estos últimos han desarrollado habilidades avanzadas en *storytelling*, edición, producción y distribución de contenido que les permiten operar como verdaderas agencias creativas. Ya en 2023, la investigación del CETYS, “Creadores y plataformas de contenidos en Argentina: análisis de la cadena de valor y de las modalidades de producción y monetización”, dirigido por Sebastián Cabello, señalaba la tendencia entre los creadores hacia la profesionalización. De hecho, el reporte partía de la hipótesis de que los creadores que habían podido dar cierta sos-



Esteban Cabello

UDESA

Los creadores de contenido hoy necesitan un proceso de aprendizaje continuo y mayor sofisticación de estrategias”



Cecilia Velazquez Traut

MEDANO CONTENT STRATEGIES

“La versatilidad en sus formatos y distribución muestra hasta qué punto los creadores pueden adaptar su contenido a distintas audiencias”



Valeria Oyuela

DUH! CREATORS

“Los creadores generan contenido altamente relevante y adaptado a las audiencias, lo que incrementa su impacto y efectividad”

tenibilidad a su emprendimiento habían elaborado alguna estrategia de profesionalización que los ponía en camino hacia un modelo de “agencia”, optimizando sus medios de producción, distribución y monetización.

“Para sobrevivir en este ecosistema altamente competitivo, los creadores de contenido comienzan a necesitar de un proceso de aprendizaje continuo y una mayor sofisticación de sus estrategias y disciplina de producción. Los creadores que comienzan a tener éxito se convierten en fundadores de emprendimientos y crean equipos que ensamblan herramientas y conceptualizaciones originales en torno a su arte”, señala Cabello.

Velazquez Traut explica que en este nuevo modelo de negocio estos creadores han formado sus propias productoras o MCN (Multi Channel Networks), donde cuentan con equipos de *copywriters*, productores, camarógrafos y editores de video.

Según cita Craig, el caso más paradigmático de estos creadores es el de MrBeast (el creador considerado como más valioso del mundo, que entre todos sus canales de YouTube suma más de 365 millones de suscriptores), quien fundó la productora Feastables, desde donde no sólo crea contenido para sus redes, sino que ha construido una marca en torno a su conocimiento del *engagement* digital y donde tiene más de 126 empleados e ingresos superiores a US\$1500 millones por año.

Otro caso es el de Nas Academy, una plataforma de aprendizaje online fundada por el creador de contenido Nuseir Yassin, conocido como Nas Daily. Su objetivo principal es proporcionar cursos impartidos por expertos en diversas áreas, especialmente en la creación de con-

tenido digital. La plataforma ofrece más de 40 cursos en categorías como creación de contenido, negocios y criptomonedas. Además, Nas Academy se dedica a construir comunidades online, facilitando la interacción y el aprendizaje colaborativo entre sus miembros.

En la mira de las marcas

Empresas como Nike, Apple o Airbnb trabajan con creadores no sólo como embajadores, sino como proveedores de contenido visual y narrativo. “La versatilidad en sus formatos y distribución muestra hasta qué punto los creadores-productores pueden adaptar su contenido a distintas audiencias y necesidades, lo que los convierte en aliados clave para las marcas”, puntualiza Velazquez Traut.

Valeria Oyuela, directora de Duh! Creators, señala que algunas marcas estratégicamente prefieren elegir contenido generado por usuarios para algunas acciones publicitarias específicas. “Se muestran como muy buenos comunicadores y son buscados para producir cápsulas de videos *ad hoc* para luego usar esa pieza creativa para hacerla circular con pauta publicitaria en las redes sociales o en sus propias cuentas de marca”, cuenta.

Esta estrategia crece porque este tipo de contenido es mucho más auténtico: “Logra ser más orgánico y creíble en las redes que la publicidad a través de *influencers* reconocidos en quien las audiencias detectan el fin comercial”, explica la experta.

Desde la industria citan casos de creadores locales que representan a este grupo, por ejemplo Diego, de @StarLosers, quien produce contenidos UGC para *ecommerce* de electrodomésticos, mostrando *unboxing* e instalación, si bien tam-

bién se destaca por recomendar series y películas. Además, produce videos que se transmiten en los colectivos de ciudades como Córdoba, Mendoza, Santa Fe, CABA y el Gran Buenos Aires, ofreciendo entretenimiento a los pasajeros.

Por su parte, @Mikarescatidateanimales es un creador-productor que, a través de su firma Mixproducciones, se especializa en contenidos para marcas dentro de los nichos de bienestar animal y sustentabilidad. “Mika combina su *expertise* en producción audiovisual con un enfoque genuino en estos temas, generando piezas que no solo promocionan productos, sino que también educan y sensibilizan a las audiencias, un valor agregado que buscan muchas marcas hoy en día”, detalla Velazquez Traut.

En tanto, @Amilcar.Abally es un creador-productor que se destaca por contar historias de ficción en sus diferentes canales, creando contenido que va más allá de lo tradicional para las marcas. A través de su estilo único y de sus personajes, produce anuncios en formato narrativo para aplicaciones y servicios dirigidos al público femenino, logrando un impacto emocional que conecta profundamente con la audiencia y convierte el contenido en algo más memorable y efectivo para las marcas.

Oyuela concluye que el conocimiento que el creador tiene del algoritmo en su nicho específico equivale a horas de capacitación continua y experiencia en el campo que los equipos de marketing de las marcas deberían tener. “Esto permite que los creadores generen contenido altamente relevante y adaptado a las audiencias, lo que incrementa el impacto y la efectividad del contenido”, cierra la especialista. ●

FAST COMPANY

La receta de YouTube
La plataforma que supo adaptar su negocio

VISIÓN 2025

La IA tendrá un rol central

El CEO de la firma predice que los creadores se convertirán en la próxima generación de startups

Dos décadas después de su lanzamiento, YouTube redefinió la cultura digital, pasando de ser una plataforma para grabaciones de baja calidad a un centro para *talk shows* de alta producción y largometrajes. El gigante de los videos no solo ha moldeado la economía de los creadores, sino que también ha transformado la forma en que las personas consumen contenido. Neal Mohan, CEO de YouTube, reflexiona sobre los logros del año pasado y comparte su visión para 2025, destacando sus cuatro grandes apuestas para el año.

Destaca la influencia de YouTube en la cultura a través de la música, los cortos virales y el contenido de formato largo. Liderando el mercado de *podcasts* de EE.UU., la plataforma está expandiendo herramientas de monetización y descubrimiento. También impulsa el intercambio cultural global: el 95% de las vistas de la creadora francesa Sarah Lezito proviene del extranjero, y el circo digital australiano The Amazing Digital Circus se convirtió en un éxito mundial. Antes de las elecciones estadounidenses de 2024, se convirtió en un centro clave para el discurso político, con la entrevista de Joe Rogan a Trump alcanzando los 55 millones de vistas y 45 millones de usuarios sintonizando el día de las elecciones.

Mohan ve a los creadores de YouTube como la cultura de *startups* de Hollywood, adoptando nuevos modelos de producción y construyendo estudios. “Al igual que las *startups* en todas partes, los creadores también están aprendiendo a encontrar nuevas formas de construir sus negocios, y estamos desbloqueando más maneras para que ganen dinero. El año pasado, más del 50% de los canales que ganaron cinco cifras o más en YouTube generaron ingresos a par-

tir de fuentes distintas a los anuncios y YouTube Premium”, dice.

Mohan menciona que los creadores ganan dinero a través de recomendaciones de compras y membresías, con herramientas de interacción como Communities y Hype, que se expandirán en 2025.

El dominio de YouTube en los televisores conectados a internet está transformando la televisión, con más de mil millones de horas vistas diariamente. A diferencia de la TV tradicional, ofrece funciones interactivas, como Shorts, transmisiones en vivo y *podcasts*. Se están probando nuevas herramientas, como Watch With, para comentarios en vivo y participación con segunda pantalla.

Mohan señala que la IA ha sido una parte clave de las recomendaciones y subtítulos de YouTube durante mucho tiempo. Ahora, herramientas como Dream Screen y Dream Track ayudan a los creadores con fondos y bandas sonoras para sus videos. Los planes futuros incluyen ideas de contenido impulsadas por IA, generación de títulos y doblaje automático para accesibilidad multilingüe.

“A través de todos nuestros esfuerzos en IA, estamos enfocados en construir las protecciones adecuadas para los creadores en YouTube. Esto significa desarrollar nuevas herramientas para ayudar a las personas a detectar y controlar cómo se usa la IA para representarlas en YouTube”, explica Mohan. “A través de un piloto con la industria creativa, algunas de las figuras más influyentes del mundo pronto tendrán acceso a esta tecnología en sus primeras etapas y nos están proporcionando *feedback* para ayudarnos a construir nuestros sistemas de detección y afinar los controles”, añade.

Y dice que YouTube está reforzando la protección para los usuarios más jóvenes mediante el aprendizaje automático para asegurar contenido apropiado según la edad. De cara al futuro, Mohan ve a la plataforma continuando moldeando los medios digitales, con los próximos 20 años destinados a ser tan transformadores como los primeros. ●



Neal Mohan, CEO de YouTube

NYT

NEGOCIOS CON EL MUNDO

Singapur. El pequeño país que se volvió uno de los más prósperos del mundo

MIRA AL FUTURO

Puertas abiertas para el talento

Tiene apenas 728 kilómetros cuadrados y casi el 9% de su población es extranjera; las experiencias de los argentinos radicados

Gabriela Origlia
PARA LA NACION

Tiene una superficie de apenas 728 kilómetros cuadrados, lo que lo convierte en uno de los países más pequeños del mundo. Su población es de 5,9 millones de habitantes, de los cuales cerca del 9% son extranjeros. Con un ingreso *per cápita* de US\$84.800, ocupa el séptimo lugar entre 196 países en nivel de vida. Singapur "mira al futuro". Así lo definen varios argentinos radicados ahí. Todos llegaron por trabajo, contratados por empresas. Salvo para hacer turismo, el país es muy selectivo a la hora de otorgar visas de larga duración.

Por ejemplo, para obtener un *Entrepreneur Pass* (visa de negocios para emprendedores extranjeros), el Ministerio de Mano de Obra y la Junta de Estándares, Productividad e Innovación evalúan tanto las perspectivas de crecimiento y los beneficios económicos del negocio, como la creación de empleo, el desarrollo tecnológico y la innovación. La visa es por un año, con posibilidad de renovación, y después de dos años, su titular puede solicitar la residencia permanente.

Martín Martínez vive en Singapur desde 2016 y trabaja en el sector financiero. "Es un país súper abierto a emprendedores y nuevas industrias, pero no es barato, hay que tener fondos. Todas las reglas están diseñadas para promover nuevas tecnologías e industrias. La gran diferencia con la Argentina es que acá siempre están pensando en los próximos diez años, y eso es lo que da estabilidad y permite proyectar a futuro", explica.

Javier Rodríguez Bragazzi vivió en Singapur durante cinco años y medio con su familia. Llegó con su esposa y su hija de tres años, y en la isla nació su segunda hija. Destaca que la "particularidad" de Singapur es que "todo funciona bien".

"Todos viven en paz, en un ambiente con muchas religiones y culturas diferentes. Hay armonía en la mezcla". También señala que "no es que sea muy seguro, es que directamente no hay inseguridad".

Para los extranjeros, la gran desventaja es el alto costo de vida. No tienen acceso a la educación ni a la salud pública, ni tampoco a las viviendas promovidas por el Estado. Para obtener una *Employment Pass* (visa de trabajo), la empresa contratante debe demostrar que un local no puede asumir ese rol. El costo del trámite oscila entre US\$6000 y US\$10.000, dependiendo de la edad y el salario del solicitante.

Según el último informe de *The Economist Intelligence Unit* (EIU), Singapur es el mejor país para hacer negocios en los próximos cinco años. El ranking analiza 82 países y



Vivir en Singapur es caro: una familia de cuatro personas necesita entre US\$8000 y US\$10.000 al mes

SHUTTERSTOCK

91 indicadores, incluyendo el entorno político y macroeconómico, la política hacia la inversión extranjera, el comercio exterior, los impuestos y la infraestructura. Junto a Dinamarca y Estados Unidos, es uno de los países con mejores condiciones para los negocios.

Guillermo Fridman vive en Asia desde 2003 y pasó la mayor parte del tiempo en Singapur, con un período en Indonesia. Actualmente es director general de Johnson & Johnson en el área de Tecnología Médica. "Salvo para hacer turismo, no entrás al país sin una razón. Y ni se te ocurra intentar quedarte sin permiso", advierte. Dicho esto, señala que Singapur abre las puertas a quienes traigan talento y aporten valor. "Tienen claro que, sin mano de obra extranjera, el país, que es joven y chico, no podría crecer", añade.

Desde 1959, el Partido de Acción Popular domina la vida política del país. Desde que Singapur se independizó de Malasia en 1965, solo ha tenido cuatro primeros ministros. Actualmente, el cargo lo ocupa Lawrence Wong, economista de 52 años. Las próximas elecciones generales serán en noviembre.

Martínez explica que el país "elige a sus futuros dirigentes". "Hay becas diseñadas específicamente para esa selección, para que las personas se formen en las mejores universidades. Después, regresan y crecen en el sector público, pero antes pasan por el sector privado. Esa misma lógica se traduce en las políticas públicas".

VISAS

● Emprendedores

Para obtener un *Entrepreneur Pass* (visa de negocios para emprendedores extranjeros), el Ministerio de Mano de Obra y la Junta de Estándares, Productividad e Innovación evalúan tanto las perspectivas de crecimiento y los beneficios económicos del negocio, como la creación de empleo, el desarrollo tecnológico y la innovación.

● Trabajo

Para obtener una *Employment Pass* (visa de trabajo), la empresa contratante debe demostrar que un local no puede asumir ese rol. El costo del trámite oscila entre US\$6000 y US\$10.000, dependiendo de la edad y el salario del solicitante.

Lucas Actis Goretta vivió siete años en la isla y trabajó para una multinacional de alimentos. Inicialmente iba a quedarse tres años, pero decidió quedarse más tiempo. "No hay muchos argentinos y es muy difícil entrar sin trabajo. Todo está muy controlado, así que es complicado venir sin nada o como emprendedor. Por su ubicación y conectividad, las empresas lo valoran mucho y ofrece muchos beneficios", comenta.

Un modelo de desarrollo

Lee Kuan Yew, fallecido en 2015, es considerado el "padre de la patria". Transformó el país de un pequeño y pobre puerto pesquero en la potencia económica que es hoy. Su gobierno se caracterizó por la apertura económica y la lucha contra la corrupción. El mismo reconoció haber "interferido" en la vida de los ciudadanos, pero sostuvo que sin esas medidas el país no habría progresado.

En Singapur existe la pena de muerte. La última ejecución ocurrió el 29 de noviembre, cuando Masoud Rahimi bin Mehrzad, un ciudadano singapurense-iraní de 34 años, fue ahorcado por tráfico de drogas.

Guillermo Fridman explica que "basta con cruzar a Malasia para ver lo que podría haber sido Singapur sin su desarrollo". La ciudad-Estado ha evolucionado enfocándose en industrias estratégicas. En la isla operan ocho de las diez farmacéuticas más importantes del mundo, y allí se producen cuatro de las diez

drogas más vendidas. Su manufactura se centra en productos de alta precisión, como semiconductores. Además, es un centro financiero de referencia, con la presencia de los principales bancos globales.

Su puerto es clave: uno de cada tres contenedores del mundo pasa al menos una vez por la isla. Su ubicación estratégica, su eficiencia y los incentivos gubernamentales en materia de seguridad jurídica y credibilidad lo diferencian de otros países de la región.

Rodríguez Bragazzi agrega que el ecosistema financiero y tecnológico de Singapur es fundamental para su desarrollo. "Es muy fácil instalar una empresa, desde una *startup* hasta una multinacional. Hay facilidades impositivas, burocráticas y hasta de espacio", explica.

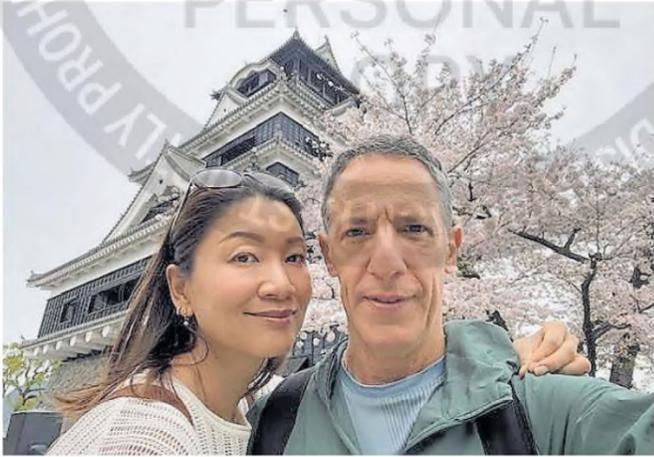
Crear una sociedad unipersonal lleva menos de una semana y en el primer año hay una exención impositiva de casi el 70%. Como se requiere un socio local, hay consultoras jurídicas y contables que ofrecen servicios de representación. En Singapur hay unas 301.000 empresas, de las cuales 7000 son multinacionales. La mayoría son pymes (ingresos anuales menores a US\$10 millones y hasta 50 empleados).

Patricio Furlong, fundador de Colts, una academia de polo en Singapur, destaca que es "muy fácil establecer una compañía" y relativamente barato. "El Estado hace que todo sea simple. Se requiere un director local, los impuestos son ba-

NOT FOR SALE

lanacion#cvam38616

PERSONAL



Guillermo Fridman y su mujer; él lleva más de dos décadas en Asia



María Julia Guardia Sticca y Javier Rodríguez Bragazzi en Singapur

jos y hay beneficios en los primeros años", señala.

Martínez explica que el gobierno de Singapur "sabe que tiene el problema de una población chica y que la clave para crecer es la educación". Y agrega: "Todo está diseñado para que los extranjeros ocupen puestos importantes en una transición, hasta que los locales puedan hacerlo y cerrar esa brecha de conocimiento".

El país determina qué industrias serán clave en los próximos años y genera incentivos para atraer talento. En el caso de la inteligencia artificial (IA), por ejemplo, buscan expertos con experiencia para que formen profesionales locales. En el sector financiero, en cambio, el conocimiento ya está consolidado y no se requieren tantos expatriados.

La mayoría de los expatriados en Singapur son ejecutivos de empresas. "El alto costo de vida hace que sea difícil llegar sin un plan claro", explica Rodríguez Bragazzi. "Pero el país está preparado para recibir extranjeros: en dos días tenés la visa; en tres, la clave fiscal; en cinco, los servicios de relocalización ya te ayudan a instalarte. Abrir una cuenta bancaria lleva una hora", agrega.

Vivir en Singapur es caro. Una familia de cuatro personas necesita entre US\$8000 y US\$10.000 al mes. Un alquiler ronda los US\$2500 y los costos de salud y educación para extranjeros son elevados. A cambio, el sistema de transporte es excelente y todo está organizado para que la vida funcione de manera eficiente. ●

Su puerto es clave: uno de cada tres contenedores del mundo pasa al menos una vez por la isla

Es un centro financiero de referencia, con la presencia de los principales bancos

Su manufactura se centra en productos de alta precisión, como superconductores

Emprendedor. Arrancó pelando papas y creó una firma de soluciones logísticas

GENTE QUE HACE

Capacidad de reinventarse

Maximiliano Saavedra fundó Fixy en la pandemia, casi por accidente, y hoy se sienta a la mesa con los grandes operadores

Laura Ponasso
LA NACION

"Soy el CEO de la empresa y no tengo ninguna formación vinculada al mundo logístico. Estamos hace solo cuatro años en el mercado y empezamos casi por accidente. Pero si ya hay 10.000 personas que recomiendan nuestro servicio y operamos en otro país, ¿qué pasará en cuatro años?". Esta es la carta de presentación con la que Maximiliano Saavedra (38) se planta frente a los clientes con Fixy, una empresa de base tecnológica que brinda soluciones logísticas. "Al principio, nadie me atendía el teléfono para darme ni la mercadería ni la tecnología; hoy, las reglas de juego cambiaron y ni yo logro dimensionar el crecimiento que alcanzamos", contó a LA NACION.

Saavedra creó Fixy en 2020, no sin antes reinventarse varias veces. Y así lo plasmó en su nombre. "Buscaba una palabra sencilla y corta, que sea fácil de pronunciar y que no se confunda con otros conceptos cuando alguien la busque en Google. Pero también necesitaba que tuviera que ver conmigo. En inglés, *fix* es reparar y yo me pasé la vida reparando, transformando y resolviendo cosas; mientras que el destino me llevaba para un lado, siempre fui rompiendo moldes y volviendo a intentar una y otra vez. Además, 'Fix you' es una canción de Coldplay que usaba para estudiar, y me hacía sentido", explicó.

Saavedra nació y creció en el seno de una familia de bajos recursos en Lanús, en una casa con techo de chapa y dos habitaciones separadas por un ropero. Su madre, ama de casa, y su padre, taxis-

ta, le inculcaron la disciplina y la perseverancia para lograr lo que se propusiera. Y así, al terminar el secundario, empezó su camino emprendedor, casi sin darse cuenta. Le pidió trabajo al padre de un amigo, que tenía un restaurante en la esquina de Av. Rivadavia y Misiones, en el barrio porteño de Once, y empezó pelando papas; con lo que ganaba, compraba ropa en La Salada y luego la revendía. Así pagó sus primeras vacaciones con amigos a la costa argentina.

Empezó la carrera de Medicina para cumplir con el sueño de su familia, pero pronto se dio cuenta de que no era lo suyo. Se embarcó en la Licenciatura en Comercio Exterior en la Universidad Abierta Interamericana y, para cubrir los gastos, pasó por diferentes empleos: en una fábrica de tornillos, como lavacopas y en un *call center*, hasta que su padre le prestó el taxi y salió a trabajar de noche. "Después de dos años, empecé a buscar trabajo vinculado a lo mío, pero no conseguía porque todos me pedían experiencia. Frustrado, durante una noche, hice un resumen de mi CV, lo imprimí, lo plastiqué y lo colgué en el asiento de atrás del taxi. Al mes, una persona me contactó y pasé sin escalas a las oficinas del Standard Bank en Puerto Madero", recordó.

Antes de cumplir los 30, Saavedra tenía lo que consideraba "una vida armada", pero una crisis existencial lo llevó a dar un giro y, en 2016, fundó su primer proyecto: EfectivoLogro, una firma que ofrecía créditos a comerciantes. Comenzó repartiendo volantes en la calle y montó una empresa que, para 2020, contaba con 15 empleados y tenía planes de expansión a través de franquicias. Pero la pandemia puso todo en pausa.

Saavedra volvió a las calles de Once y golpeó persiana por persiana. Allí entendió que las tiendas no tenían el sistema de ventas online desarrollado, pero muchas le preguntaban si contaba con una sucursal, para así confiarle los pedidos. Lo llamó al padre de su amigo, quien le había dado trabajo al terminar el colegio y le alquiló un

espacio. Así nació Fixy, en el primer piso del restaurante, a mediados de 2020.

"Éramos la peor logística del planeta; hacíamos todo mal. Pasado el primer mes de prueba, me propuse hacer algo de calidad. Vendí mi auto y lo transformé en un pequeño depósito de 200 metros cuadrados con estantes en el barrio de Flores, hice una planificación estratégica y empecé a tomar las primeras grandes definiciones. La primera fue 'hagamos una cosa y bien'; la segunda fue 'ir en sentido contrario a la mayoría, porque sería más fácil diferenciarnos', y la tercera fue 'seamos una empresa tecnológica que brinde servicios logísticos'", explicó.

Así, Fixy empezó a ofrecer envíos en 24 horas de paquetería chica, que no excediera los 50x50x50 centímetros de dimensión y que no pesara más de 10 kilos, con la posibilidad de hacer también la cobranza al momento de entrega. Buscaron *partners* para el desarrollo de la tecnología que necesitaban, hicieron un fuerte proceso de *branding* y apuntaron a *testear* los servicios, para recién después escalar la operación.

Al tradicional servicio de envíos, Fixy sumó este año soluciones de *fulfillment*, que incluyen también el almacenamiento de mercadería de vendedores y la preparación de paquetes. Hoy, la compañía reúne a más de 80 colaboradores y realiza 2500 envíos diarios en Capital Federal y en el Gran Buenos Aires. Además, cerró un acuerdo para utilizar la red de *pick-up points* de Rapipago y transformarse como empresa: hoy está en un módulo de prueba con 70 puntos, con la posibilidad de elevar el número a 6000 a nivel nacional. En 2024, la firma facturó cerca de \$100 millones.

Asimismo, a finales del año pasado, Fixy cruzó fronteras y abrió operaciones en Paraguay. "Lo vemos como una puerta de entrada al resto de América Latina. Tuviémos también unas primeras conversaciones con ejecutivos de Brasil, de España y de México, pero vamos a paso tranquilo", cerró. ●

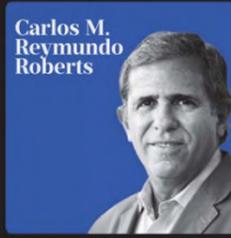


Maximiliano Saavedra, fundador de Fixy

GENTILEZA

LN 

También se escucha

 <p>José del Río</p>	 <p>Sofía Diamante</p>	 <p>Carlos Pagni</p>
 <p>Martín Rodríguez Yebra</p>	 <p>Silvia Stang</p>	 <p>Jorge Liotti</p>
 <p>Paz Rodríguez Niell</p>	 <p>Paula Rossi</p>	 <p>Carlos M. Reymundo Roberts</p>
 <p>Maia Jastreblansky</p>	 <p>José María Costa</p>	 <p>Francisco Jueguen</p>
		 <p>Camila Dolabjian</p>

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

LA NACION

EN PRIMERA PERSONA

NICOLÁS CÁNOVAS

“En la Argentina hay potencial, pero todavía faltan cosas por hacer”

En diálogo con LA NACION, el director general de AMD para América Latina, firma especializada en el diseño de chips para inteligencia artificial, especifica cuáles son los desafíos de esta nueva era para el sector y para el país

Texto **Victoria Mendizábal**

En el último año, AMD, empresa de diseño tecnológico, logró posicionarse como una de las dos compañías que obtuvieron un crecimiento interanual de dos dígitos en el sector. La razón detrás de ello: el imparable fenómeno de la inteligencia artificial. Al menos eso asegura Nicolás Cánovas, director general de la empresa para América Latina.

Con más de 20 años de trayectoria en la compañía, Cánovas originalmente se licenció como periodista, pero encontró su lugar definitivo en el mundo de los chips. Hoy, en un contexto tecnológico que solo crece, dirige la región navegando la llegada de diferentes actores inesperados, como DeepSeek, cuya optimización en el desarrollo de inteligencia artificial podría cambiar las reglas del juego. “Se están reduciendo las barreras de adopción para entidades más pequeñas”, aseguró en una entrevista exclusiva con LA NACION.

Desde su rol, tiene claro un objetivo: radicarse en la Argentina y contribuir a insertar al país en el ecosistema global. Para él, el potencial está; la clave es cómo materializarlo. “Yo quiero estar acá”, enfatizó. El país tiene una gran oportunidad, pero se necesita un plan concreto, estratégico y a largo plazo que fusione a las empresas, gobiernos y la academia, según el ejecutivo.



-¿Cómo fue el desempeño de AMD este último año? ¿Qué factores influyeron?

-Hoy estamos en una nueva ola, que es la inteligencia artificial (IA). Y, con sus resultados, AMD está parada en el centro. En 2024, tuvo una facturación récord de toda su historia de US\$25.800 millones. Es decir, un 14% de crecimiento a nivel interanual, una cifra de dos dígitos que solo Nvidia logró concretar. También alcanzó un récord en sus márgenes brutos, que fueron del 53%, lo que también habla de lo saludable que se ve el negocio. Lo interesante, sin embargo, es que cuando se mira la composición de esta facturación, vemos que lo que es el negocio de centro de datos —en donde la IA está muy metida—, creció un 94% y representa el 50% del *revenue*. Aunque el negocio de las PC también creció más de un 50% interanual. Y gran parte de esta innovación está ligada a los nuevos ordenadores con inteligencia artificial. Diría, entonces, que el desempeño fue muy sólido. Alcanzamos los resultados que nos pusimos y crecimos en la participación de mercado. Uno de cada tres servidores en el mundo ya es de AMD. Grandes empresas como Amazon o Google toman nuestras tecnologías para ellos y sus clientes.

-¿Qué estrategias han adoptado para competir con otras grandes empresas?

-Lo que diferencia a AMD es su acercamiento integral a todo lo que es la IA: estamos en cada paso de la cadena. Por un lado, estamos en los centros de datos. Por otro lado, estamos en los dispositivos personales con inteligencia artificial. Por último, estamos en el borde de la cadena, donde tenemos productos con IA con NPU, que son sensores para autos inteligentes, aviones y máquinas para estudios médicos. Estar presentes en cada uno de esos puntos nos dio un posicionamiento muy fuerte y nos permite una flexibilidad para trabajar entre productos y así buscar optimizaciones. También nos da la posibilidad de trabajar con clientes y adaptar la solución en base a sus necesidades. La inteligencia artificial atraviesa todo, y esta postura nos permite abordarla de manera más holística. Además, nosotros tenemos un acercamiento de código abierto. Lo que buscamos es trabajo colaborativo con la industria: que se vaya generando y creciendo. Empresas como Nvidia tienen algo más propietario. Hoy, el valor es ser de las pocas empresas que lo hacen.

-DeepSeek generó revuelo en el mercado de IA. ¿Cómo impacta su llegada en la estrategia de AMD y su posicionamiento en el sector?

-Desde AMD aspiramos a la demo-

cratización de la inteligencia artificial, es decir, que esté al alcance de todos. En esta línea, tener un modelo que esté optimizado, que pueda realmente manejar esos niveles de rendimiento en lo que es entrenamiento con menos hardware y menos inversión es una excelente noticia para la industria y, por lo tanto, para AMD. Con su llegada, se bajan las barreras de adopción para entidades más chicas. En paralelo, la tecnología de DeepSeek de código abierto, igual que la de AMD. Nosotros ya optimizamos nuestros productos para que corran mejor con esta tecnología y trabajamos con ellos desde el comienzo. Su llegada es parte de este proceso de innovación, en el que aparecen nuevos modelos más eficientes y óptimos que aceleran la adopción.

-¿Cree que va a cambiar la forma en que tradicionalmente se desarrolló este sector?

-La optimización de los modelos es un proceso imparables. Cada vez nuestros productos permiten mayor cantidad de rendimiento. Es lógico que se empiece a transformar de manera definitiva la forma en la que se entrenan, utilizando toda esa capacidad de ancho de banda de memoria y de procesamiento. La pregunta es cuánto va a tardar esto. Los grandes compradores hoy son los *hiperescaladores*, es

que bajarse a casos de uso: cómo te ayuda, cómo te hace más eficiente en tu trabajo, cómo va a personalizar tu aprendizaje. En paralelo, otra barrera que tienen las empresas es cómo adaptar su infraestructura para poder dar la inteligencia artificial como servicio. La pregunta clave acá tiene que ver con la cantidad de renovación que se tiene que hacer. Además, un punto importante son los marcos de impulso que se deben formular de manera conjunta entre los gobiernos, las empresas y la academia como estrategia a largo plazo. Al recorrer varios países, en especial en Latinoamérica, veo que donde los gobiernos quieren enmarcar la tecnología y las empresas buscan la innovación, la academia ocupa un lugar muy importante. Generalmente ligada con las universidades, estas instituciones siempre buscan el bien común.

-¿Y cómo se establece un marco regulatorio en tecnologías que son tan cambiantes?

-Esa pregunta demuestra lo temprano que estamos en la ola. Creo que los marcos teóricos para las regulaciones aún se están generando. Europa, por su lado, siempre es una región que, ante lo nuevo, enseguida determina las bases. Estados Unidos, por otro lado, está tratando de buscar ese espacio regulatorio sin limitar el desarrollo. Lo importante —y difícil— está en encontrar ese equilibrio entre no cortar le alas a la innovación, pero también establecer un marco en el que se mueva. Insisto en que la academia acá juega un papel importante para amalgamar el desarrollo y el bien común.

-¿Cómo ve el mercado argentino y su potencial para la adopción de nuevas tecnologías?

-La Argentina tiene una historia muy fuerte de desarrollo, innovación y emprendedores. En el indicador de CENIA, la Argentina aparece como el cuarto país preparado para la adopción de la IA. Esto denota que claramente hay potencial, pero que todavía faltan cosas por hacer. Creo que estamos frente a una oportunidad de abrazar algo en lo que la Argentina tiene las características intrínsecas y el material humano. No dudo de que está parado frente a la región como un lugar muy distintivo.

-¿Y cual es el desafío?

-El gran problema es concretar todo el potencial que tiene. En primer lugar, hay que generar políticas de largo plazo que planteen una agenda de acá a diez años, pensada en conjunto con el sector público, privado y académico. En segundo lugar, hay que darle la infraestructura al material humano que hay en el país y que busca el desarrollo. En tercer lugar, hay que poner atención a la capacitación: incluir la IA en los distintos planes de estudio y generar profesionales especializados. ●

“

En 2024, AMD tuvo una facturación récord, de US\$25.800 millones, que implica un crecimiento del 14% interanual

“

Una barrera que tienen las empresas es cómo adaptar su infraestructura para poder dar IA como servicio

decir, las grandes empresas, debido a su capacidad económica. Con esta evolución del mercado, creo que vamos a ver una descentralización. El “saber hacer”, al final del día, está en muchos lugares. En América Latina hay una gran cantidad de talento.

-¿Cuáles piensa que serán los principales desafíos que el sector enfrentará en 2025?

-El principal desafío va a ser mostrar los usos para que la adopción se acelere. Este es el año en que todo tiene

CROSSOVER



SHUTTERSTOCK

Nuevos jugadores

El mercado del fernet se abre y crece en la Argentina

La categoría mueve más de 60 millones de litros al año y se sostiene como la tercera más elegida entre las bebidas con alcohol, detrás de la cerveza y el vino



60

Ventas

Son los millones de litros al año que mueve la categoría del fernet, que viene en crecimiento año tras año pese a las crisis.

Laura Ponasso
LA NACION

El mercado del fernet se encuentra en su mejor momento en la Argentina. Así lo aseguran referentes del mundo de la coctelería, para quienes la categoría no tiene límites y sigue sumando nuevos jugadores, con propuestas tanto clásicas como disruptivas. Según los datos que manejan desde las principales empresas, la categoría mueve arriba de 60 millones de litros al año y exhibe un desempeño sólido y con crecimiento año tras año, a pesar de las reiteradas crisis de la economía. Esto la posiciona –según precisan– como la tercera bebida alcohólica más consumida, después de la cerveza y el vino.

Se trata de un negocio que, históricamente, está concentrado en una sola marca: Fratelli Branca, desde la que se jactan de ser los inventores de la bebida. Nacida en Milán, en 1845, empezó a ser importada a la Argentina a fines del siglo XIX, y el éxito fue tal que la empresa familiar instaló su primera fábrica en el país en 1941. Desde sus orígenes hasta hoy –según precisan–, mantuvo su receta inalterable, lo cual catalogan como una de las claves de su éxito.

“El caso Fernet Branca en la Argentina es único. Es un producto que no solo creció en términos de volumen, sino que trasciende generaciones y regiones, y se consolida como una insignia cultural del país. En un contexto donde sería esperable que las preferencias del consumidor muten a la par de la aparición de nuevas categorías, Fernet Branca sigue fortaleciéndose, muy alineado a la creciente preferencia de productos naturales y botánicos”, explicó Carolina del Hoyo, directora regional de Marketing de Fratelli Branca.

No obstante, a fin de explorar nuevas formas de consumo y ofrecer una propuesta dife-

rente dentro del universo del fernet, la marca también lanzó la variedad Menta una década atrás. “Su frescura y dulzura lo hicieron ideal para aquellos que buscaban una experiencia más suave y refrescante, especialmente en combinación con hielo o tragos fríos. Los resultados fueron positivos, sobre todo en el público joven y en la coctelería, donde encontró su lugar en tragos innovadores y versátiles. Hoy se está dando un nuevo fenómeno con Branca Menta, que se trata de su consumo con soda; lo vemos fuerte en zonas muy *on trend*, como Chacarita”, aclaró Del Hoyo.

Una tentación para los gigantes de bebidas

A lo largo de los años, la adopción del fernet entre los argentinos despertó la tentación de los principales jugadores por incursionar en la categoría. No obstante, los hechos dan cuenta que no es fácil. Tal fue el caso de Pernod Ricard, que probó suerte, primero, con las marcas Ramazzotti –apuntando a un segmento premium– y Capri, de menor precio. Y, más recientemente, la firma dueña de etiquetas como

Absolut Vodka, Jameson y Chivas apostó por un tercer intento con Buhero Negro, elaborado de forma artesanal a partir de 22 botánicos.

Otra de las que avanzó en la categoría es Grupo Cepas. La compañía local salió al mercado hace años con el fernet Martini, sin grandes resultados. Pero el reconocimiento y una cuota sólida del mercado los alcanzó con una tercera marca: Fernet 1882, que se sumó a su cartera en 2011, cuando se asoció con la firma cordobesa Porta Hermanos. “Fernet 1882 es una de las principales marcas del mercado argentino y de la región. Nuestra esencia combina la herencia italiana con el espíritu cordobés, elaboramos nuestro fernet respetando, paso por paso, los secretos de una antigua receta italiana, asegurando calidad y autenticidad”, señaló Inés Castro Porta, jefa de Marketing de la marca.

No obstante, y más allá de su valor tradicional, desde la compañía aseguran que trabajan también en nuevas propuestas. “Conociendo la necesidad de formatos prácticos, hace años lanzamos la lata de Fernet 1882 listo para tomar, ideal para disfrutar

en cualquier momento y lugar”, explicó Castro Porta.

Propuestas innovadoras

A la par de marcas ya establecidas, nuevos jugadores se sumaron a la categoría con propuestas que buscan incluso alejarse del consumo masivo. Tal es el caso de Chola, lanzado este año por el *bartender* Tato Giovannoni. “En los últimos 20 años vi nacer y morir nuevas marcas; vi marcas que se acercaron al referente del mercado y conquistaron al público sobre la base del sabor y del perfil aromático; pero no creo que le hayan quitado consumidores a la marca clásica, sino que construyeron nuevos consumidores en base a un perfil diferente. A su vez, no hubo lanzamientos de algo que no fuera similar al fernet más consumido en el país, pero creo que el consumo permanecerá fuerte y ojalá más personas tengan ganas de hacer cosas diferentes, así como sucedió con el gin y el vermut”, explicó.

Para Giovannoni, Chola es resultado de tres años de trabajo y de probar más de 150 botánicos andinos: nace de la búsqueda por honrar a la cultura de los Andes y, en especial, a las mujeres del altiplano. Se trata de un fernet de altura, elaborado con más de 40 hierbas de la región recolectadas a mano, entre las que se encuentran cedrón de altura y manzanilla, además de papa andina y maíz, por nombrar algunos.

“La idea no es competir con nadie, sino compartir una visión de lo que yo siento por mi país, que es muy rico en factor humano y en un montón de cosas. Chola es un licor de hierbas autóctonas de color amarillo dorado, tributo a la tierra, al sol y a la mujer andina, que recomendamos consumir con agua tónica y soda, acompañado de una rodaja de limón”, reafirmó.

La bebida es producida en una destilería que inauguró recientemente en Mendoza, mediante una inversión de \$1500 millones, sobre un predio de media hectárea y abastecida con energía solar. Tiene capacidad para elaborar hasta 9000 botellas anuales, que serán distribuidas principalmente en Salta y Jujuy, y en puntos estratégicos del país, a la vez que en los mercados de Londres, Bahrein y Estados Unidos.

Una década atrás, dos amigos –Lucas Carimati y Hernán Vecchioni– buscaron también inaugurar un mercado gourmet en la categoría y crearon Nero 53, nombre que refiere a la cantidad de hierbas que contiene la fórmula. “Llevamos al mercado una propuesta innovadora, tanto en la forma de producir Nero 53 Fernet Premium, que es el primer fernet realizado en una licorería boutique, como en la forma de comercializarlo en vinotecas, puntos de venta gourmet donde se valoran los productos de calidad y bares. La competencia no es en base a precio, sino conceptual; nos posicionamos en un sector similar al del vino de autor o de la cerveza artesanal”, indicaron los emprendedores en ese entonces a LA NACION. ●

COMUNIDAD DE
negocios

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