

COMUNIDAD DE

negocios

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

⇒ **Bancos vs. fintech**
Las cinco regulaciones que reclama el sector financiero/5

Vuelven los negocios

Los empresarios argentinos salen de compras

Las compañías locales volvieron a tomar protagonismo en materia de inversiones, fusiones y adquisiciones; la energía y la minería lideran los proyectos, aunque también se despertó el interés por rubros como el consumo masivo, los bancos y los laboratorios / **ALFREDO SAINZ** / PÁGS. 6 y 7



Eduardo Elsztein
IRSA



Marcelo Mindlin
PAMPA ENERGÍA



Eduardo Eurnekian
CORPORACIÓN AMÉRICA



Alfredo Coto
COTO



Luis Pérez Compagnon
MOLINOS RÍO DE LA PLATA



Isela Costantini
GRUPO ST

EL FIN DE UNA ERA EN CHINA

Las empresas occidentales que operan en el país enfrentan la desaceleración de la economía, una mayor competencia local y un crecimiento de las tensiones geopolíticas / **THE ECONOMIST** / 2

además

Sale el sol para los ejecutivos que terminan el año con cambios laborales /5



Don Draper en problemas. La IA golpea a las puertas de la publicidad/3
Inversión. La tecnológica que eligió al país para montar un centro de servicios/9
Sportbusiness. El impacto de la tecnología en la Fórmula 1/11

The Economist



Starbucks está perdiendo mercado en China a manos de un competidor local como Luckin Coffee

SHUTTERSTOCK

De Apple a Starbucks

Los sueños de las empresas occidentales en China se están desvaneciendo

El crecimiento económico del gigante asiático se está desacelerando, mientras la competencia local se intensifica y crecen las tensiones geopolíticas

Las cosas nunca han lucido más favorables para las empresas extranjeras en China, al menos según el Consejo para la Promoción del Comercio Internacional de China. El organismo, controlado por el Ministerio de Comercio, afirma que el 90% de las empresas extranjeras califican su experiencia en China como satisfactoria o mejor. Según una encuesta reciente del consejo, las empresas extranjeras dicen que la economía es fuerte, los mercados locales son atractivos y su perspectiva es brillante. Tras años de aislamiento durante la pandemia de co-

vid-19, el gobierno chino insiste en que el país está nuevamente abierto a los negocios y que las reformas han facilitado la vida de las empresas extranjeras.

Sin embargo, los ejecutivos de las propias compañías se burlan de estos informes. Muchos afirman que ahora les resulta difícil justificar la inversión en el país y hablan, en cambio, de recortar personal. En una encuesta reciente de la Cámara de Comercio Americana en Shanghai, menos de la mitad de los encuestados dijeron estar optimistas sobre las perspectivas de sus negocios en China durante los próximos cinco años, un mínimo histórico. El 4 de diciembre, la automotriz General Motors (GM) dijo que reduciría el valor de sus acciones y cerraría algunas de sus fábricas. Unos días después se informó que el gobierno chino estaba abriendo una investigación de competencia

sobre Nvidia, el gigante estadounidense de los chips de inteligencia artificial.

En las últimas décadas, los CEO occidentales veían a China no solo como un lugar para fabricar productos de forma barata, sino como un mercado vasto y en crecimiento para sus productos. Las ventas en China de las empresas estadounidenses y europeas que cotizan en Bolsa alcanzaron un máximo de US\$670.000 millones en 2021, lo que representaba el 15% de los ingresos totales de esas compañías. Sin embargo, las cosas han empeorado desde entonces. El año pasado, las ventas cayeron a US\$650.000 millones, y su participación en los ingresos totales bajó al 14%. Este año no ha mostrado señales de mejora. De aquellas empresas que reportan ventas trimestrales en China, casi la mitad vio una disminución de sus ingresos, en comparación con el año pasado.

Las empresas que enfrentan ventas decrecientes en el país van desde Apple y Volkswagen hasta Starbucks y conglomerado de marcas de lujo LVMH. "En este punto ya deberíamos haber superado la curva", se queja el director regional de una empresa global. Otro ejecutivo extranjero se lamenta de que los días de crecimiento desenfrenado en China para su negocio hayan quedado atrás. Aunque algunas empresas occidentales, como el laboratorio Eli Lilly y la cadena de supermercados Walmart, un gigante minorista, siguen creciendo en el país, aunque la lista de ganadores está menguando de forma constante.

Economía estancada

Una razón que explica los malos resultados corporativos es el estancamiento de la economía china. Una crisis inmobiliaria ha provocado una caída de los precios de la vivienda en todo el país y ha causado

que los consumidores ajusten sus gastos. El gobierno central señaló en septiembre que haría todo lo posible para reactivar la economía, y el 9 de diciembre, el politburó del Partido Comunista anunció que el país adoptaría una política monetaria "moderadamente flexible" por primera vez en más de una década. Sin embargo, las expectativas siguen siendo bajas. Las ventas de propiedades siguen cayendo en comparación con el año pasado y probablemente continuarán haciéndolo hasta bien entrado 2025. A pesar de las promesas del gobierno de estimular el consumo, los indicadores de demanda están en declive.

La presión deflacionaria está afectando a todas las empresas en China, no solo a las extranjeras, señala Bo Zhengyuan, de la consultora local Plenum. El 27% de las empresas industriales chinas registraban pérdidas a finales de octubre. El exceso de oferta en va-

Las empresas occidentales ya no gozan de la ventaja tecnológica que una vez tuvieron sobre sus rivales chinos

Si Trump cumple su amenaza de aumentar los aranceles a los productos chinos, Xi Jinping podría responder dificultando aún más la vida a las empresas estadounidenses

En muchas industrias, las empresas occidentales ya no gozan de la ventaja tecnológica que una vez tuvieron sobre sus rivales chinos. Los fabricantes chinos de robots industriales ahora suministran casi la mitad del mercado local, frente a menos de un tercio de participación que tenían en 2020. Los problemas de Apple en el país se han visto agravados por los nuevos y llamativos teléfonos inteligentes de Huawei, incluida la gama Mate 70 que presentó el 26 de noviembre. Los vehículos eléctricos producidos por BYD, NIO y otros fabricantes de automóviles chinos no solo son mucho más baratos que los occidentales, sino que están llenos de la tecnología inteligente que los consumidores locales desean. Cuando el mercado chino todavía estaba en plena expansión, las empresas occidentales pudieron aumentar sus ventas incluso en momentos en que perdían participación de mercado. Hoy ya no tienen ese lujo.

Daño colateral

Si todo eso no fuera suficiente, las empresas occidentales también están sufriendo como daño colateral la rivalidad entre sus gobiernos y el de China. El 2 de diciembre, EE. UU. introdujo nuevas restricciones a la venta de herramientas para la fabricación de chips a ciertas empresas chinas, así como a los chips de memoria de alto ancho de banda. Esto afectará a los fabricantes estadounidenses de equipos para semiconductores como Applied Materials, Lam Research y KLA, así como a ASML, un fabricante holandés de herramientas avanzadas de litografía. Tras el anuncio, cuatro asociaciones industriales chinas respondieron con un llamado a reducir las compras de chips estadounidenses. El momento de la investigación a Nvidia sugiere que también podría ser un acto de represalia por las restricciones de EE. UU.

Las empresas en industrias sensibles, como la fabricación de chips, están familiarizadas con el riesgo que conllevan sus ventas en China. Sin embargo, la lista de empresas expuestas a los conflictos geopolíticos se está agrandando. Las acciones de los fabricantes europeos de brandy, incluidos Rémy Cointreau y Pernod Ricard, cayeron en octubre después de que China anunciara que impondría medidas antidumping sobre el licor, aparentemente en represalia por los aranceles impuestos por la UE a los vehículos eléctricos chinos. El mes pasado, el fundador de la marca japonesa Uniqlo desató la ira de los consumidores chinos cuando dijo que la empresa no usaba algodón de Xinjiang, una región de China envuelta en acusaciones de trabajo forzado. Es posible que el Ministerio de Comercio de China pronto imponga restricciones a las operaciones locales de PVH, el dueño estadounidense de Tommy Hilfiger y Calvin Klein, por cumplir con una ley estadounidense que prohíbe el uso de algodón de esa región.

Si Donald Trump cumple su amenaza de aumentar los aranceles a los productos chinos, Xi Jinping podría responder dificultando aún más la vida a las empresas estadounidenses. Las empresas extranjeras en China están atrapadas en medio de una peligrosa lucha geopolítica, escribe Andrew Polk de la consultora de Trivium China. Sus problemas no se aliviarán pronto. ●

El mes pasado, el fundador de la marca japonesa Uniqlo desató la ira de los consumidores chinos cuando dijo que la empresa no usaba algodón de Xinjiang, una región de China envuelta en acusaciones de trabajo forzado. Es posible que el Ministerio de Comercio de China pronto imponga restricciones a las operaciones locales de PVH, el dueño estadounidense de Tommy Hilfiger y Calvin Klein, por cumplir con una ley estadounidense que prohíbe el uso de algodón de esa región.

rias industrias, desde vehículos eléctricos (VE) hasta materiales de construcción, ha dado lugar a guerras de precios feroces. Mary Barra, directora de GM, ha culpado a una "carrera hacia el abismo" por las dificultades de la empresa para ganar dinero en el país.

Sin embargo, las empresas occidentales también están siendo superadas por rivales chinos. Starbucks ha cedido participación de mercado frente a Luckin Coffee, un competidor local más barato, que en septiembre tenía 21.000 tiendas en el país, aproximadamente tres veces más que la cadena estadounidense. Brian Niccol, el nuevo CEO de Starbucks, dijo a los inversores en octubre que la competencia en China es "extrema". En el mercado, incluso, se menciona que la empresa norteamericana está considerando vender una participación de su negocio chino a un socio local.

Don Draper en problemas

La inteligencia artificial golpea las puertas de la publicidad

AMENAZA

Nuevo escenario

La adquisición de Interpublic por parte de Omnicom es una señal de los problemas que enfrenta la industria

"El cambio no es ni bueno ni malo. Simplemente es", declara Donald Draper, el inquebrantable protagonista de *Mad Men*, un drama televisivo ambientado en la industria publicitaria de los años 60. No todos los ejecutivos publicitarios comparten su serenidad. Hoy, la tecnología está cambiando la industria más rápido que en cualquier otro momento desde la era de Draper. El resultado es una transformación que está dejando a algunos publicistas ahogados en su *Old Fashioned*.

El mayor ejemplo de esta disrupción hasta ahora es un acuerdo anunciado el 9 de diciembre, en el que Omnicom e Interpublic, el jugador N°3 y el N°4 del mundo, buscan fusionarse para convertirse en el nuevo líder de la industria. El acuerdo, estructurado como una adquisición de Interpublic por Omnicom, reuniría una lista de clientes como Apple, Disney, Johnson & Johnson y Mattel. Al adelantar a Publicis de Francia y WPP del Reino Unido, el Omnicom ampliado movería el centro de gravedad de la publicidad más cerca de Nueva York.

A simple vista, los problemas de la industria son difíciles de comprender. Es cierto que la administración entrante de Trump está preocupando a los anunciantes con indicios de que podría restringir la publicidad farmacéutica (que representa entre el 6% y el 8% de los ingresos publicitarios en EE. UU.) o iniciar una guerra comercial que podría afectar a industrias de gran gasto, como los automóviles y la electrónica. Pero la publicidad nunca ha sido más grande que en la actualidad. Ayudada por los Juegos Olímpicos y las elecciones en EE. UU., se espera que el gasto mundial termine el año con un incre-

mento del 9,5% en 2024, cruzando por primera vez el billón de dólares, según un estudio de la consultora GroupM, parte de WPP.

El problema es que cada vez más parte del negocio está escapando de las manos bien cuidadas de los ejecutivos de agencias que antes lo controlaban. Las empresas tecnológicas, encabezadas por Google, Meta y Amazon, han facilitado que las compañías creen y compren sus propios anuncios. Se espera que estas tres empresas, junto con ByteDance y Alibaba de China, acaparen más de la mitad del gasto publicitario total de 2024. Si se elimina el periodo de alzas y bajas de la pandemia de covid-19, la industria global de agencias de publicidad ha crecido apenas un 3% anual desde 2018, según la firma MoffettNathanson.

La inteligencia artificial (IA) amenaza con erosionar aún más su papel. La IA generativa puede escribir textos y crear imágenes; el 9 de diciembre, OpenAI, el creador de ChatGPT, lanzó Sora, su generador de videos. La IA también está facilitando la tarea de orientar a los consumidores con el anuncio adecuado. La tecnología podría eliminar el 7,5% de los empleos publicitarios en EE. UU. para 2030, predice la consultora Forrester. Además, las herramientas de IA están haciendo más fácil para los clientes llevar la publicidad al interior de sus compañías o darsela a agencias más pequeñas. Las cinco mayores compa-

ñas de agencias tenían una participación del 30% en los ingresos de servicios de agencias el año pasado, frente al 37% de hace una década, según Madison and Wall.

Omnicom e Interpublic esperan que, al unirse, se protegerán de estas tendencias. Eliminar un competidor del nivel más alto de la publicidad mejorará su poder de fijación de precios. A los entes reguladores no les gustará eso. Pero, como señaló el director de Omnicom, John Wren, el poder de Google y otros grandes tranquilizará a los antimonopolios de que no faltará competencia; Wren también espera un ambiente más favorable para los negocios con Donald Trump. La fusión tiene una "tremenda lógica industrial", dice Brian Wieser de Madison and Wall.

Lo más probable sea que las agencias se adentren más en nuevos tipos de trabajo. El "Santo Grial" de la industria es combinar la compra de anuncios con el análisis de datos, según Bernstein, que cita la exitosa adquisición de Epsilon, una empresa de datos, por parte de Publicis en 2019. Ahora Publicis tiene 25.000 ingenieros ayudando a los clientes en todo tipo de tareas, desde la gestión de datos hasta la creación de aplicaciones. Con este tipo de trabajo, las agencias compiten más estrechamente con las consultoras, que a su vez se están aventurando en el negocio de contenido publicitario, con ramificaciones como Accenture Song.

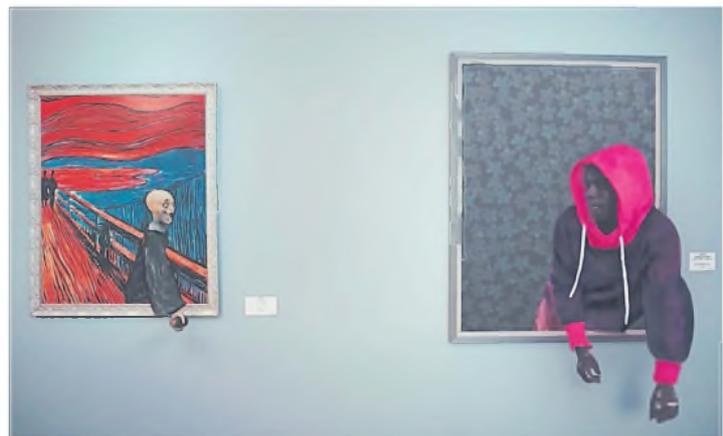
El sector de la publicidad que parece más vulnerable es el creativo. "La capacidad de cobrar por producir anuncios va a disminuir significativamente debido a la IA", dice Tobaccowala.

La nueva Omnicom controlará una sopa alfabética de agencias creativas, incluidas BBDO, DDB y TBWA de Omnicom, además de McCann y FCB de Interpublic. Esto puede ser más de lo que una sola empresa necesita, sospecha Wieser. Si los cambios que se avecinan en la publicidad van a ser malos para alguien, es probable que sea para los ejecutivos creativos como Don Draper. ● **The Economist**



Sinergias

Los directores de Omnicom e Interpublic prometen ahorros por US\$750 millones anuales al fusionar funciones compartidas.



En el último tiempo se multiplicaron los avisos creados con IA

MANAGEMENT

Hiperconectividad

El trabajo híbrido dispara el “estrés tecnológico”



El home office también puede despertar la sensación de sentirse abrumado

SHUTTERSTOCK

DEMANDA

Modelo laboral

La sensación de fatiga digital se generalizó en el último tiempo y afecta los niveles de productividad y bienestar

Jordi Pérez Colomé
EL PAÍS

“Esa presión de responder, como cuando recibo un correo y pienso que tengo que hacerlo rápido porque, si no, alguien pensará: ‘¿Qué está haciendo en casa?’” y “la verdad es que deje el celular en el coche por las noches, así no tengo la tentación de mirarlo”, son dos de las respuestas que ha recopilado un nuevo estudio sobre los retos del trabajo híbrido, la combinación de presencialidad y teletrabajo más habitual desde la pandemia.

Justo ahora la RAE ha aceptado “teletrabajo” como palabra nueva, pero la sociedad lleva años por delante y se ha topado con los problemas que conlleva la mezcla de ir a la oficina y trabajo remoto. Este nuevo formato híbrido, cada vez más común en empleos con computadora, ha recibido mucha atención por parte de la academia. Una nueva investigación cualitativa en España ahonda en los matices a partir de 14 entrevistas en profundidad hechas en 2022 a personas de entre 27 y 60 años de todo tipo de perfiles laborales. “El artículo aporta ideas concretas sobre cómo se vive la experiencia laboral en un entorno digital con altas demandas y un uso intenso de la tecnología”, dice Elizabeth Marsh, coautora y profesora del Departamento de Psicología de la Universidad de Nottingham. “Analiza cómo los empleados perciben estar hiperconectados y sentirse abrumados con su trabajo digital, y las consecuencias para su salud mental y física”, añade.

Los cinco temas más repetidos por los entrevistados sobre el “lado oscuro” de esta nueva modalidad laboral son la hiperconectividad, la fatiga digital, los problemas y fallos del entorno digital, el temor a perderse información y el estrés tecnológico. Citando investigaciones anteriores, el artículo dice que los trabajadores híbridos, en parte debido a la “paranoia de productividad” de jefes desconfiados, “pueden llegar a dedicar hasta 67 minutos extra al día para evitar que piensen que están flaqueando”.

Algunas de las frases que cita el artículo son extremadamente habituales entre las quejas de oficinistas por este nuevo y asentado trabajo híbrido: “Sientes como que tienes que estar ahí todo el tiempo, como si tuvieras que ser esa lucecita verde siempre encendida”, “Estoy todo el rato en Slack desde el móvil, y a veces eso afecta otras cosas que debería estar haciendo” o “Podría estar trabajando, pero me distraigo y pienso: ‘Voy a revisar mis correos’, y cuando me doy cuenta, he pasado media hora mirando emails sin hacer nada en concreto”.

El trabajo híbrido y el entorno digital también tienen ventajas: “Pueden ser buenos tanto para el bienestar como para la productividad”, asegura Marsh. “Para evitar los efectos negativos, o lo que llama-

mos el ‘lado oscuro’, depende de cómo las organizaciones planteen las herramientas digitales, involucren a los trabajadores en el proceso y les den las habilidades y mentalidad necesarias para tener una vida laboral digital saludable”.

Sobrecarga laboral

Hay muchas aplicaciones y plataformas que sirven para este entorno digital: “Creo que Microsoft Teams es realmente abrumador porque es tantas cosas distintas”, dice una persona entrevistada. Pero las investigadoras no han encontrado que haya alguna aplicación especialmente culpable.

“En nuestro estudio, los participantes tuvieron problemas especialmente con la sobrecarga de correos electrónicos, mensajes de chat y videoconferencias”, dice Marsh. Para algunos participantes, la cantidad de canales de comunicación disponibles en el entorno digital era estresante, ya que tratan de mantenerse al día con todos.

Aunque la edad de los trabajadores no parece destacable, las investigadoras sí han encontrado que los mayores se encuentran con más obstáculos en sus retos digitales: “Todos los trabajadores entrevistados, sin importar la edad, sintieron los efectos de la intensidad tecnológica. Los más mayores parecían estar en mayor riesgo de estrés y ansiedad específicamente por dificultades para realizar tareas cotidianas online, usar herramientas nuevas o actualizadas, o caídas de internet”, detalla la investigadora.

La sensación de sobrecarga es más una percepción que un punto sin retorno. Las soluciones están en enfocar mejor el esfuerzo de los trabajadores, según Marsh: “Los participantes hablaron sobre cómo se ha intensificado la experiencia de trabajo digital, especialmente desde la pandemia. Tenemos que pensar en el esfuerzo mental y emocional que cada vez se les pide más a los empleados y cómo podemos reducirlo para proteger el bienestar y mejorar la productividad”.

El malestar digital atravesará a todas las generaciones, pero se siente con más intensidad entre los más grandes

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto **Martina Rúa**

No es el fin del mundo

Pasó el 98% del tiempo del 2024. ¿Qué sentiste al leerlo? Siempre pienso a esta altura del año que el calendario está mal diseñado. Me refiero a que en los meses cuando tenemos la energía más agotada es cuando todo parece hacerse más urgente: exámenes por rendir, tantas reuniones de cierre y de planificación, encuentros personales, laborales, celebraciones y balances y hasta se nos ocurre agendar todas las visitas médicas que no hicimos durante el año porque no queremos “deberle nada” al año que se va, como si eso fuese posible. El fin de año se presenta como una tormenta perfecta de mayor presión laboral combinada con mayores demandas familiares que se manifiestan en una gran fatiga o incluso “burnout”, un agotamiento físico y mental que puede tener consecuencias complejas en nuestra salud física y mental. Son semanas frenéticas y somos más vulnerables y propensos a descuidar nuestras necesidades.

La paradoja es que este ritmo frenético termina costándonos más tiempo y más energía. Al no estar en nuestro mejor momento de atención, foco y asertividad, resentimos la calidad de nuestras interacciones y comunicación. Ese “modo enloquecido” domina nuestro accionar a tal punto que desenlaza en tolerancia más baja, los ánimos se caldean rápido y somos más propensos tanto a sacar conclusiones apresuradas como a malinterpretar mensajes y hacer suposiciones. Son justamente esos momentos críticos, en los que domina el “no tengo tiempo para esto” en los que ser claros en nuestros pedidos y decisiones es más crítico que nunca. Y en estos casos el único camino posible es desacelerar. Se trata de lograr una pausa, aunque sea muy breve, para autorregularnos y comunicar de manera reflexiva y precisa, aún en la vorágine interna. Esta pequeña pausa nos ahorra tiempo y doma al estrés al reducir los malentendidos y las sobre expectativas.

Mientras termino esta columna, la antelúltima del año, decidí no asistir a una cena de fin de año esta noche. No es una decisión fácil: era un encuentro divertido, con gente querida que tenía muchas ganas de ver. Pero sigo días apretados y preciso esas horas para preparar con más calma algunas entregas y trabajos que requieren un esfuerzo focos extra. No es el fin del mundo, es el fin de un año más, y quiero entrar al próximo priorizando mi bienestar, que es el que hace que todo lo demás sea posible. Bajense de algo estos días, cambien esa fecha de entrega o simplemente denle unas horas extra al descanso, digan con franqueza lo que necesitan para que la agenda respire un poco. En unos días, y con el envío que le da a nuestro cerebro un año entero listo para ser estrenado, retomamos. Nuestros proyectos y metas seguirán estando ahí. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: Voy caminando lento, Los Pericos

FINANZAS PERSONALES



Los bancos le piden al BCRA que intensifique los controles sobre las fintech

Bancos vs. fintech

Las cinco regulaciones que reclama el sector financiero tradicional

DISPUTA

Escenarios

Un informe de Adebá advierte sobre la falta de normas para evitar que haya "riesgo sistémico" ante una posible quiebra

Melisa Reinhold
LA NACION

En los últimos cinco años, las billeteras digitales asumieron un rol cada vez más relevante en el ecosistema de pagos argentino. Con la introducción de innovaciones como los códigos QR, facilidad para la apertura de cuentas y herramientas para generar intereses diariamente con los fondos comunes de inversión *money market* en un contexto de alta inflación, ganaron terreno y hoy intervienen en la mitad de los pagos electrónicos que se hacen en el país. En ese escenario de creciente disputa, los bancos tradicionales advierten que este crecimiento también estaría impulsado por las asimetrías regulatorias y tributarias, y propusieron cinco planteos que, en su visión, mejorarían las reglas del sector y permitirían evitar un "riesgo sistémico".

Según el informe especial sobre las oportunidades de regulación de los proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago (PSPCP) en la Argentina, elaborado por Econviews y exsecretario de Finanzas de la Nación, quien se encargó de elaborar el estudio.

"Las billeteras digitales necesitan regulación, porque hoy manejan una parte importante del dinero de la gente. Por eso nos preguntamos si

está protegido el consumidor, en caso de que ocurra algún tipo de evento que sacuda el mercado, de esos que pasan cada mucho tiempo. Hoy nadie está preocupado por la plata que está en estas billeteras virtuales, ni debería estarlo. Pero en la Argentina han pasado cosas. Las regulaciones nos preparan para los días de lluvia, aunque esperemos que siempre haya sol", dijo Miguel Kiguel, titular de Econviews y exsecretario de Finanzas de la Nación, quien se encargó de elaborar el estudio.

En números, en septiembre los saldos de las billeteras digitales como porcentaje de los depósitos bancarios en pesos del sector privado llegaron al 5,34% y con respecto a los depósitos a la vista, al 10,31%. Hace un año, estos números eran 2,51% y 4,96%, respectivamente, o en septiembre de 2020, 0,64% y 1,28 por ciento.

Además, el saldo total de los depósitos en cuenta de pago (que incluye a los fondos invertidos en FCI) pasó de \$0,61 billones en septiembre de 2020, a \$3,51 billones en septiembre de este año, a pesos constantes, de acuerdo con información del Banco Central (BCRA). Es decir, crecieron 475,4% en términos reales en ese período.

La contracara de este crecimiento, fue la migración de los usuarios de los bancos tradicionales hacia las billeteras digitales. En el mismo lapso temporal, los depósitos bancarios en pesos cayeron 32% en términos reales y los depósitos en vista se redujeron 28,8%.

"Las PSPCP tienen en su conjunto depósitos equivalentes al séptimo banco más grande del país e intervienen en la mitad de los pagos realizados por medios electrónicos, al tiempo que una entidad [Mercado Pago] representa el 80% de esos depósitos. Un análisis de regulación por actividad sugiere que para nivelar la cancha ambos tipos de instituciones deberían tener regulaciones similares. Es cierto que a los bancos más complejos de regular que una PSPCP, pero, de cualquier modo, todo indica que dado los riesgos sistémicos el campo está desnivelado",

remarcó el informe. El saldo promedio en las cuentas es de \$241.759.

Regulaciones propuestas

De acuerdo con el informe elaborado para Adebá, la cámara que nuclea a los bancos privados de capital nacional en el país, hay cinco medidas que hoy podrían "hacerse para mejorar" desde el punto de vista regulatorio. A cinco años de la primera normativa, dentro del sector financiero esperan que el Banco Central "repiense" la regulación y haga algunas "actualizaciones", un tema que también da vueltas dentro de la autoridad monetaria.

En primer lugar, mencionaron el requisito de capital, puesto que en la Argentina las billeteras digitales no tienen un requisito de capital mínimo. "En la mayoría de los países hay exigencias de capital inicial (para asegurar que las nuevas empresas puedan construir un negocio sustentable y afrontar pérdidas inesperadas) y de capital para el negocio en marcha (para asegurarse que se mantiene un nivel de capital suficiente a medida que la empresa crece). En este último caso, los requerimientos deberían tener una relación con el tamaño del negocio y no ser un monto fijo, como sucede en algunos países", explicaron.

En segundo lugar, recomendaron que haya protección legal de las cuentas segregadas. Según recalcaron, la normativa del Banco Central no tiene ninguna definición en cuanto a características legales de la cuenta donde las billeteras digitales depositan los fondos de los clientes, y consideraron que ir hacia un esquema de cuenta fiduciaria o en garantía "puede ser beneficioso para resguardar a los usuarios en el caso de que la PSPCP quiebre". Es el camino que tomaron varios de los países analizados.

Otra normativa que recomendaron fue la de seguros de depósitos. Aunque muchos usuarios utilizan la cuenta de pago como si fuera una cuenta bancaria, señalaron que la primera no tiene seguros, mientras que la segunda sí. El informe de Econviews agregó que actualmen-

te el sistema de seguro de depósitos está pensado para entidades reguladas como son los bancos, por lo que sumar a las billeteras digitales "podría ser complicado". No obstante, mencionaron que hay ejemplos donde se encontraron soluciones, para darles a los clientes una protección por la quiebra del banco.

En cuarto lugar, apuntaron a un mayor control del regulador. "El volumen de los depósitos que hay en las PSPCP puede requerir que se mejore la calidad y periodicidad de los controles sobre las entidades. Esto implica, por ejemplo, auditorías sobre sistemas o controles sobre prevención de lavado de activos que sean semejantes a las que recaen sobre las entidades financieras. En particular, para las PSPCP de mayor tamaño", resaltó.

Por último, dijeron que las entidades tendrían que tener un objeto único, algo que no sucede en la actualidad y que ir hacia esa dirección podría reducir los riesgos exógenos a la operatoria de las billeteras digitales. Es decir, que no tengan otras actividades, como la otorgación de créditos, ser proveedores de telefonía celular o operar una plataforma de comercio electrónico. Este planteo apunta contra Mercado Pago, la unidad financiera de Mercado Libre, que es el jugador mayoritario en el segmento de las billeteras digitales y opera la mayor red de pagos con QR del país. "Siendo una empresa separada, se reduce el riesgo de que una PSPCP quiebre como consecuencia de pérdidas que se generaron en otra rama de actividad de la sociedad", completó.

"Las PSPCP cumplieron un rol positivo en el ecosistema de pagos argentino. Lograron llegar a gente que no estaba bancarizada, y ganaron mucha importancia en pymes y gente de más bajos recursos. Fueron más ágiles, más rápidas que los bancos, en parte porque tuvieron menos regulaciones. Y tienen que tener todo eso, pero, además, más seguridad, para proteger a los usuarios y que la industria se consolide", cerró Kiguel. ●

**CHECK IN
CHECK OUT**

Los pases & ascensos



Ana Paula Pavese
CEO DE OSA ONE STEP AHEAD
Tiene más de 25 años de trayectoria en el sector y 17 años en la agencia de medios PHD. Acaba de ser nombrada la primera presidenta mujer de la Cámara Argentina de Agencias de Medios.



Luciana Marsicano
GERENTE GENERAL DE PANDORA PARA AMÉRICA LATINA
Lleva casi dos años en la compañía y aporta más de una década de experiencia en la industria de la joyería, incluida una experiencia en gestión en Brasil.



Ariel Graizer
PRESIDENTE DE CÁMARA ARGENTINA DE INTERNET (CARBASE)
El ejecutivo de la firma Servicios y Telecomunicaciones fue elegido para un nuevo mandato hasta 2027 y será acompañado por Patricio Seoane y Horacio Martínez como vicepresidentes.



Gustavo Piccioni
PRESIDENTE DE AFAMAC
Reemplazará a Luciana Mengo al frente de la entidad que reúne a los fabricantes de maquinaria agrícola y agrocomponentes de Córdoba.



Andrea Polgueiras
DIRECTORA GLOBAL DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN DE TELEFÓNICA
Es ingeniera electrónica (UBA) y realizó un MBA en Eusead. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones.

NOTA DE TAPA

Vuelven los negocios

Los empresarios argentinos salen de compras

Después de años sin grandes anuncios, las compañías locales volvieron a tomar protagonismo en materia de inversiones, fusiones y adquisiciones; la energía y la minería lideran los proyectos, aunque también se despertó el interés por otros rubros, como el consumo masivo, los bancos y los laboratorios

Texto **Alfredo Sainz**

Después de años de una "tiranía" de los gerentes y directores financieros, el poder dentro de las empresas está volviendo al área comercial. La paulatina normalización de la economía, con una inflación claramente a la baja y las principales variables financieras bajo control, tiene como correlato que las compañías están volviendo a poner el foco en su negocio y áreas como marketing, estrategia y hasta logística que habían quedado muy relegadas ahora están recuperando relevancia.

En este nuevo escenario, los empresarios nacionales corren con una ventaja inicial. La mayor capacidad de adaptación a los cambios y la velocidad para anticiparse a lo que puede venir en materia macroeconómica los posiciona claramente por delante de los ejecutivos de las multinacionales, que antes de definir cualquier paso, enfrentan la difícil tarea de explicar a sus casas matrices los vaivenes de la economía argentina. Por esta razón, no sorprende que al igual que en las salidas de otras crisis, los jugadores locales sean los que se muestran más activos en materia de inversiones, compras y fusiones.

De Eduardo Elsztein (IRSA) a Luis Pérez Compagnon (Molinos Río de la Plata), pasando por la familia Rey (Pluspetrol), Isela Costantini (Grupo ST), Rubén Cheriñajovsky (Newsan), Alfredo Coto, Marcelo Mindlin (Pampa Energía), Eduardo Eurnekian (Corporación América), Marcos Galperin (Mercado Libre) y los hermanos Roemmers, está claro que los negocios más importantes del año que está terminando fueron protagonizados por empresarios

argentinos, que demostraron tener una mirada mucho más optimista sobre lo que puede venir. En términos de Javier Milei, se podría decir que son "los que la ven".

De acuerdo a un informe de First Capital Group, el año está cerrando con 73 operaciones de M&A (fusiones y adquisiciones) por un valor de US\$3400 millones, superando al 2023, que rondó los US\$2000 millones. "Si bien los niveles actuales aún se encuentran por debajo del promedio histórico de 100 transacciones anuales, el panorama comienza a mostrar señales alentadoras de una recuperación gradual. Este optimismo se fundamenta en el impulso de sectores estratégicos y en un entorno económico que empieza a brindar mayor estabilidad y a generar un renovado interés inversor", explicó Miguel Arrigoni, CEO de First Capital Group.

A continuación unas claves para entender lo que pasó en el mundo de las empresas argentinas en 2024 y anticipar el pulso de los negocios para 2025.

1 La hora de las fusiones "nac & pop"

Una de las tentaciones a la hora de hablar de la economía actual es trazar paralelismos con lo que pasó en la década del '90. Sin embargo, una de las mayores diferencias entre los dos momentos es que en tiempos de Carlos Menem el principal motor de las inversiones fueron los capitales llegados desde el exterior. Los '90 fueron los años de la globalización y los desembarcos de las grandes multinacionales, que a fuerza de billetera, se fueron quedando con las principales joyas de la economía doméstica. Hoy el pano-

rama es completamente diferente. Los cazadores de oportunidades ya no son las compañías norteamericanas o europeas, sino los empresarios locales que dan por descontado un cambio en el ciclo económico.

"Lo que vemos es un mercado motorizado por los compradores locales. Y no es algo aislado o limitado a un grupo reducido de empresas sino algo mucho más generalizado. Hoy hay muchas familias argentinas mirando oportunidades y el 2025 puede ser año el año en que aparezcan los fondos de fuera acompañando a las operaciones locales. En cambio, la llegada de inversores estratégicos internacionales seguramente se puede demostrar un poco más porque las multinacionales tienen otros tiempos", señaló Sebastián Loketek, country manager del Bank of America para el Cono Sur.

"Los argentinos están más cerca de los cambios que vive el país y tienen los ojos más encima que la mirada que puede tener un inversor extranjero. Por eso son los primeros en reaccionar. Además, están más acostumbrados a navegar las aguas locales, que son siempre tan cambiantes", explicó Agustín Waisman, socio del estudio de abogados Becar Varela, que se muestra entusiasmado por el panorama que se abre para 2025. "Todavía no se concretan tantas compras como en otros momentos del país, pero hay muchísimas consultas y se inician cada vez más due diligences (auditorías), que siempre son un termómetro de lo que puede pasar más adelante".

Más allá de la mirada definitivamente optimista, otra de las diferencias entre los empresarios locales y los de afuera es que los argentinos

están más abiertos a explorar oportunidades en sectores que a priori no se presentan como los más atractivos. "Sin dudas oil & gas y energía son los rubros que despiertan más interés, especialmente entre los extranjeros, mientras que los inversores locales son más agnósticos en cuanto al sector porque en términos generales creen que se trata de un momento para posicionarse con buenos activos a un precio razonable", explican en Bofa.

El rubro financiero es otra muestra de la menor aversión al riesgo argentino que muestran los empresarios locales. Los últimos grandes deals del sector estuvieron protagonizados por todos jugadores *made in Argentina*. El Banco Macro, de las familias Brito y Carballo, se quedó con la filial del brasileño Itaú; el Galicia -controlado por las familias Escasany, Ayerza y Braun- pagó US\$550 millones para comprar el negocio de HSBC en el país, mientras que el grupo local ST -que lideran los empresarios Pablo Peralta, Roberto Domínguez e Isela Costantini- dio el mayor golpe en el mercado de los seguros, con la adquisición de la filial argentina del gigante norteamericano Prudential.

2 Se desacelera el éxodo de las multis

Con la pandemia como telón de fondo, la Argentina vivió a partir de 2020 un formidable proceso de desinversión por parte de las grandes multinacionales. De Walmart a Falabella, pasando por la aerolínea Latam o la app de delivery Glovo, en apenas unos meses más de 20 compañías de primer nivel concretaron su salida del país. La tendencia se desaceleró en 2024 y en el sector co-

inciden que las operaciones que se hicieron este año eran ventas que se venían negociando desde hace tiempo y no se explican por la coyuntura económica actual.

"Después de la pandemia, en todo el mundo se produjo un movimiento antiglobalización con grandes multinacionales concentrando las inversiones en sus países de origen y los mercados más importantes, lo que deja oportunidades muy interesantes en países como la Argentina", explican en Inverlat, el fondo de inversión fundado por los ex citibankers Carlos Giovannelli, Damián Pozzoli y Guillermo Stanley, que controla Havanna y ahora volvió a activarse en modo "comprador", después de siete años sin cerrar ninguna inversión.

Uno de los beneficiados de este éxodo de las multis fue la empresa Dreamco, que nació en 2021 cuando la compañía peruana Alicorp le anunció al management local la decisión de irse del país y los ejecutivos decidieron crear una sociedad para quedarse con el negocio. Y este año duplicaron la apuesta cuando cerraron la compra de las marcas Ariel y Magistral, que pertenecían a Procter & Gamble, otra multi que se despidió del mercado argentino. "Nos encontramos con dos marcas como Ariel y Magistral que desde hace años venían *performando* por debajo de sus posibilidades y que por lo tanto veíamos como que tenían un gran potencial de crecimiento para volver a su época de oro en el mercado argentino. Y los resultados nos dieron la razón. De la mano del relanzamiento, con Ariel casi duplicamos la participación que tenía la marca en jabones para la ropa y Magistral también



La firma argentina Pluspetrol, de la familia Rey, protagonizó uno de los deals del año de los activos petroleros de ExxonMobil, con una inversión cercana a los US\$1700 m



o con la compra
illones



Newsan aprovechó la salida de Procter para quedarse con marcas líderes como Pampers



El grupo brasileño Camargo Correa puso en venta la cementera argentina Loma Negra



El Banco Galicia pagó US\$550 millones por el negocio de HSBC en la Argentina



Coto concretó la mayor inversión en consumo masivo con la apertura de un hipermercado en Mar del Plata

tuvo un fuerte crecimiento”, señaló Jonathan Gerszberg, CEO de Dreamco.

Otra de las compañías que salió a la búsqueda de los negocios que abandonan las multinacionales es Newsan. La empresa de Rubén Chernajovsky, que es la principal jugadora en el rubro de la electrónica en Tierra del Fuego, ahora puso un pie en el consumo masivo con la compra de la división de pañales y artículos de tocador de Procter, que incluye marcas líderes de sus categorías como Gillette, Pampers, Always y Head & Shoulders.

“En los últimos años sumamos a nuestra unidad de negocios de electro, la exportación de alimentos principalmente pesca que exporta a más de 60 países, movilidad urbana, autopartismo y recientemente con la compra de Procter & Gamble Argentina desembarcamos en consumo masivo con la idea de replicar lo que hicimos en electro y pesca que es transformarnos en líderes del sector y ser la empresa de distribución más grande de Argentina”, explicó Luis Galli, CEO de Newsan.

3 Las inversiones se concentran en pocos rubros

A la hora de analizar los rubros que concentran mayor interés está claro que la economía argentina tiene grandes ganadores. El primero es la energía. “Definitivamente, están volviendo los negocios y en este sentido el que se lleva las cucardas es el rubro energía, donde hoy estamos con cinco transacciones en marcha, algo impensado un tiempo atrás”, asegura Santiago Nicholson, socio de Nicholson & Cano, uno de los es-

tudios de abogados más activos en fusiones y adquisiciones.

Entre las operaciones más importantes del año, sobresale la compra que concretó la petrolera argentina Pluspetrol, de los activos que la estadounidense ExxonMobil tenía en la Argentina junto con QatarEnergy. Pluspetrol está controlada por la familia Rey Rodríguez -cultora de un perfil bajísimo- que de acuerdo a fuentes del mercado desembolsó US\$1700 millones.

Marcelo Mindlin, el dueño de Pampa Energía, es otro de los que viene apostando fuerte a la energía y anunció una inversión de US\$1500 millones en los próximos dos años para llevar su producción petrolera en Vaca Muerta de 5000 barriles diarios a 50.000 en tres años y en forma paralela completó una inversión de US\$260 millones en un parque eólico en Bahía Blanca. El nombre de Mindlin además suena como uno de los candidatos para quedarse con Loma Negra, tras la frustrada venta de la cementera al grupo brasileño CSN.

El otro rubro que acapara el interés inversor es el de la minería. Hace unos días, la minera británica Río Tinto anunció el desembolso de US\$2500 millones en una nueva mina de litio en Salta, bajo el Régimen de Incentivos a las grandes Inversiones (RIGI). La inversión se suma a otros proyectos millonarios que ya pusieron en marcha otras mineras extranjeras como la francesa Eramet y la coreana Posco, aunque en la lista de inversores también hay que anotar a empresarios locales que vienen de otros rubros. Un ejemplo es el de la Corporación América -que lidera Eduardo Eurnekian- que acaba de adquirir el proyecto de uranio Iva-

na, en la provincia de Río Negro. El grupo empresario, que opera Aeropuertos Argentina, adelantó que la inversión en el proyecto ascenderá a US\$160 millones.

Por fuera de la energía y la minería, en los últimos meses también se despertaron otros rubros que venían más dormidos en materia de inversiones. Alfredo Coto concretó la apertura de un hipermercado en Mar del Plata, que demandó una inversión de US\$50 millones y representa la apertura más ambiciosa que concretó la cadena de capitales nacionales en más de una década.

La apuesta por una reactivación del mercado interno también está detrás de la inversión de US\$75 millones que anunció Mercado Libre para ampliar el centro de almacenamiento y distribución en La Matanza.

Por su parte, el grupo Perez Companc, tras completar un proceso de reestructuración de sus negocios, que incluyó la venta de las acciones que estaban en manos de tres de los hermanos -Jorge, Cecilia y Catalina- a otros tres -Luis, Rosario y Pilar-, en la segunda mitad del año concretó dos operaciones. La primera fue la adquisición de dos áreas petroleras convencionales que venía operando YPF en Chubut. Y la segunda fue la compra de la marca Sibarita y su planta de pizzas congeladas en Pilar, que estaban en manos de la multinacional McCain, que no se va del país pero decidió concentrar todas sus inversiones en su core: la papas congeladas.

Por fuera del radar de los rubros más buscados también hay que anotar al farmacéutico, donde se destacó el grupo Roemmers, que se alzó con el laboratorio nacional IMVI (dueño de la marca Átomo Desin-

flamante) y el 30% de la firma local Tuteur, que compete en el segmento de medicamentos de alto costo.

4 Las marcas internacionales vuelven a mirar el país

El cepto de la economía argentina cumplió 13 años casi ininterrumpidos. Y como era de esperarse, una de las primeras consecuencias es que las marcas internacionales decidieron tachar a la Argentina de sus planes de expansión en la región. Bajo esta lógica se explica que en los últimos años, las empresas internacionales de todos los rubros concretaron la apertura de locales en Chile, Brasil, Uruguay y Paraguay, pero sin pisar territorio argentino. Con el cambio de gobierno y un esperado levantamiento del cepto, ahora los shoppings (y los consumidores) se entusiasman con una normalización de la economía que se traduzca en que ya no sea necesario tomar un avión a Santiago de Chile para comprar en IKEA o cruzarse a Montevideo para hacer shopping en Decathlon o H&M.

“Venimos de dos décadas de marcas yéndose del país, pero en la medida en que se consolide la estabilidad de la economía, vamos a empezar a ver a las marcas internacionales volviendo a los shoppings”, aseguró Eduardo Elstain, el número uno de IRSA, que después de diez años, volvió a invertir en shoppings -con una diferencia de poco días anunció la construcción de un centro comercial en La Plata y la compra del complejo Terrazas de Mayo, en Malvinas Argentinas- y en paralelo avanza con inversiones por más de US\$500 millones en proyectos de vivienda. ●

La minería está atrayendo jugadores locales que provienen de otros rubros

En 2024, se terminaron de concretar las partidas de multinacionales que habían iniciado su salida hace más de un año

Los argentinos están más abiertos a explorar oportunidades en sectores que a priori no se presentan como los más atractivos

MEDIOS Y TENDENCIAS

Duodécima entrega



#12 Lucy Kueng

“La innovación necesita audacia y pensamiento de segundo orden”

Experta mundial en estrategia, innovación y liderazgo en medios, dice que hay que enfocarse en cuestionar lo que existe

Texto **Gastón Roitberg**

Es una de las máximas referencias internacionales en estrategia, innovación y liderazgo en medios. Como investigadora senior en el Instituto Reuters de la Universidad de Oxford y miembro de juntas directivas de importantes grupos mediáticos, su experiencia la posiciona como una voz clave para comprender los desafíos del sector. Con años de colaboración con gigantes como la BBC, CNN y Google, Lucy Kueng desarrolló una mirada profunda sobre cómo los medios pueden adaptarse en un entorno de constante disrupción tecnológica.

En esta entrevista con LA NACION, aborda cuestiones críticas como el papel de la inteligencia artificial en las redacciones, la importancia de redefinir el enfoque hacia las audiencias y cómo las organizaciones pueden superar el “paradigma de la innovación”.

¿Cuáles deberían ser los pilares de los procesos de innovación en los medios de hoy?

«La industria enfrenta una paradoja de innovación. A pesar de dos décadas de intensa actividad, las innovaciones revolucionarias son poco frecuentes. Hay muchas innovaciones incrementales, pero los cambios estructurales que enfrenta el sector requieren respuestas más radicales.»

¿Por qué ocurre esto?

«Por tres cuestiones. La primera es demasiado “pensamiento de primer orden” que se enfoca en mejorar lo que ya existe. El de segundo orden, en cambio, implica cuestionar fundamentalmente lo que existe. La innovación radical requiere lo segundo, lo cual es mucho más difícil. Exige flexibilidad mental y una disposición para “desaprender”. Cuanto mayor es tu experiencia y conocimiento, más difícil es desafiar el *statu quo*. La solución radica

MINIBIO

Formación

Tiene un doctorado en Management en la Universidad de St. Gallen (Suiza), con especialización en medios

Carrera

Experta en estrategia, innovación y liderazgo, es Investigadora Senior Visitante en el Instituto Reuters de la Universidad de Oxford y colabora con empresas líderes a nivel mundial, como la BBC, CNN, Schibsted, NRK, Google y Meta.

en buscar entornos y personas que cuestionen tus suposiciones. La tendencia de los medios a volverse hacia adentro -mediante conferencias, boletines informativos y programas de aprendizaje- genera soluciones incrementales pero rara vez lleva a avances significativos. Los estímulos fuera de la burbuja mediática son esenciales para inspirar ideas transformadoras. La segunda cuestión es la falta de recursos. La mayoría de las organizaciones de medios están mal financiadas y sobrecargadas. La complejidad es constante, y ese es un punto de partida terrible para la creatividad. Existe una receta bien establecida para la innovación continua, y contar con tiempo y financiamiento adecuados son ingredientes clave. Es necesario crear espacio para que el equipo profundice, reflexione, experimente, vuelva a intentarlo y lleve a soluciones verdaderamente novedosas. Igualmente importan-

te es tener una definición clara del “desafío de innovación”, lo que nos lleva al tercer punto: la falta de claridad sobre quién es la audiencia objetivo y el rol que tu periodismo debería jugar en sus vidas. La innovación requiere una comprensión profunda del “problema a resolver” o “tarea por realizar”. Esto, a su vez, exige una comprensión visceral de tus “usuarios”: quiénes son y cómo podés volverte indispensable para ellos. Este enfoque de “afuera hacia adentro”, común en muchos sectores, es nuevo para la publicación de noticias. Puede ser un desafío para los periodistas, quienes a menudo ven su rol como establecer la agenda de noticias para una audiencia amplia. Es difícil cubrir lo que es importante y, al mismo tiempo, enfocarse en las necesidades del lector.

-Cuál es su visión sobre el uso de la inteligencia artificial en las redacciones?

«Estamos en una etapa muy temprana. Podemos ver su magia, pero también sus riesgos. Esta tecnología de propósito general finalmente reestructurará todo. Representa una nueva plataforma sobre la cual se construirán nuevos productos y negocios, incluso cuando todavía lidiamos con el cambio de plataforma anterior, que involucró la convergencia del móvil, las redes sociales y la computación en la nube. Y todavía llevamos las cicatrices de esa transformación. Salimos de ella como jugadores más débiles en un sector en contracción. La IA generativa reduce las barreras de entrada en una industria que ya enfrenta bajo crecimiento, ingresos decrecientes y competidores establecidos. Abre la puerta a nuevos actores, aumentando la competencia y limitando la capacidad de subir precios. Sin embargo, el sector, en cierto sentido, está bien posicionado para aprovechar el potencial de esta tecnología: los casos de uso son convincentes, tenemos un manual para la disrupción tecnológica; sus flujos de trabajo ya son digitales, lo que facilita la integración de la IA; y tienen capacidades de datos integradas en sus procesos.»

-Entonces, ¿qué deberían hacer las organizaciones de noticias con este fenómeno?

«El principio básico es “moverse rápido, pero con seguridad”. Las medidas de protección son críticas, pero lo más importante es la capacitación a gran escala. Hay que desarrollar experiencia en el dominio y permitir que las personas comprendan el potencial de estas herramientas. Los profesionales de los medios son inteligentes: una vez que entienden la tecnología, descubren las oportunidades. La capacitación debe comenzar en la cima. Los líderes necesitan captar el potencial de la IA y lo que probablemente hará con sus organizaciones y mercados. En cuanto a los casos de uso, hay que empezar pequeño y enfocado. Los logros incrementales producen resultados más claros y mejor aprendizaje.»

-¿Qué nuevas funciones han surgido en las organizaciones de noticias en los últimos años?

«La estructura de las organizaciones de medios tradicionales está cambiando fundamentalmente. Han surgido nuevas funciones y las existentes han evolucionado. Por ejemplo, el ascenso de la función de producto, que es una consecuencia inevitable de la digitalización. Estos nuevos productos digitales necesitan expertos para diseñarlos, distribuirlos y monetizarlos. Y el alcance de esta función aumentará a medida que el enfoque de los productos digitales se desplace de

“La capacitación debe comenzar en la cima. Los líderes necesitan captar el potencial de la IA”

“El principio básico es ‘moverse rápido, pero con seguridad’”

“A pesar de dos décadas de intensa actividad, las innovaciones revolucionarias son poco frecuentes”

los sitios web y las aplicaciones a los boletines, los podcasts y los eventos. Por otro lado, los roles de datos, porque sus análisis son fundamentales para cómo las redacciones hacen su trabajo, las funciones de suscripción y, por supuesto, el periodismo de datos. También se puede mencionar la transformación del rol del editor, que se está convirtiendo en un director de clientes/marketing/ingresos, que gestiona tanto las relaciones tradicionales con los anunciantes como los nuevos negocios directos al consumidor. Y, por último, aunque no menos importante están los roles de estrategia de audiencia, que son posiciones que crecen en importancia. Las organizaciones necesitan definir sus mercados y asegurar que el crecimiento de la audiencia y los ingresos sean prioridades tanto para los equipos editoriales como comerciales. Se espera que haya más roles estratégicos enfocados en aumentar la audiencia, profundizar el compromiso de los lectores con la propuesta de valor y mejorar la conversión.

¿Qué características deberían tener los líderes de medios para enfrentar los desafíos de la industria?

-Esto depende del nivel de la organización. En la alta dirección, se necesita una combinación de inteligencia intelectual (IQ) e inteligencia emocional (EQ). El IQ solía ser el criterio clave de selección, pero ahora es un requisito básico. Es necesario para navegar en el complejo entorno estratégico del sector y abordar los desafíos estructurales. Sin embargo, es el EQ lo que impulsa la transformación. Esto significa comprender cómo transformar la arquitectura interna de la organización, asegurando que la cultura, el talento y el liderazgo puedan ejecutar la estrategia. Además, los líderes deben ser capaces de construir una narrativa que justifique cambios difíciles y persuada a las personas a aceptar transformaciones que podrían no ser de su interés inmediato. Por su parte, en los niveles

intermedios, las habilidades de liderazgo son ahora esenciales. Una vez que los KPI (indicadores clave de rendimiento, según sus siglas en inglés) u OKR (objetivos y resultados clave) son definidos desde la alta dirección, los líderes de nivel medio deben ejecutarlos. Esto implica traducir la estrategia en acción, fomentar una cultura de crecimiento e inspirar a sus equipos. Estas habilidades no son innatas y, a menudo, no son la razón por la que estas personas entraron en la industria originalmente.

-Ve señales de alerta para los medios de cara al futuro?

-La mayor señal de alerta es la incapacidad de comprender los profundos cambios en las necesidades y comportamientos de las audiencias. No captar estas transformaciones puede llevar a una desconexión peligrosa entre los medios y su público, lo que, a largo plazo, podría agravar las dificultades que ya enfrenta el sector.

¿Cómo deberían los líderes lidiar con las diferencias generacionales?

-Deben aprovecharlas. Estas diferencias generacionales pueden ser una fuente de crecimiento. Por ejemplo, la Generación Z es impulsada por un propósito, está en una búsqueda constante de autorrealización y tiene muchas ganas de avanzar. Esta generación aporta energía, compromiso y dominio innato de las redes sociales. Es clave acelerar su integración, involucrarlos en proyectos significativos, ofrecerles oportunidades para colaborar con líderes senior y asignarles tareas que estén alineadas con sus pasiones. Para todas las generaciones, los líderes deberían enfocarse en el reconocimiento y la apreciación para fomentar el compromiso.

¿Por qué coloca a los líderes de nivel medio como prioridad?

-Los líderes de nivel medio cargan con las mayores responsabilidades. Su “trabajo diario” se ha expandido: deben producir más, en más formatos; el ciclo de noticias se ha acelerado, y el debate en redes sociales es incansable. Además, suelen ser quienes implementan los detalles de la transformación: establecer nuevas prioridades, rediseñar flujos de trabajo y, cada vez más, incorporar la inteligencia artificial. También son los que lidian diariamente con tensiones generacionales y equipos agotados. Apoyar a estos líderes es una de las claves más significativas para desbloquear la transformación digital.

¿Cuál es su perspectiva sobre el problema de la evasión de noticias?

-Hay factores serios en juego, como la disminución de la confianza en el periodismo, la polarización y las cámaras de eco en las redes sociales. Sin embargo, la evasión de noticias también es un síntoma de un fallo catastrófico en el ajuste entre producto y mercado. Hay un mensaje claro de las audiencias y necesitamos escucharlo. Una proporción significativa de personas elige no consumir noticias, muchas de las cuales son gratuitas. No podemos ignorar que, al mismo tiempo, en otras áreas del ecosistema de medios digitales, hay un crecimiento masivo. La economía de los creadores estaba valorada en US\$250.000 millones en 2023, con proyecciones de crecer a US\$600.000 millones para 2030. La atención es finita, y las audiencias están eligiendo destinar ese recurso a otro lado, formando nuevos hábitos en el proceso. ●

ECO DIGITAL



Boeri: “Nuestra industria es un termómetro de la evolución de la economía”

SANTIAGO CICHERO/AFP

Inversión. SAP eligió a la Argentina para montar un centro de servicios

TECNOLOGÍA

Apuesta a largo plazo

Claudia Boeri, CEO para la región, destacó los talentos, la infraestructura y el cambio en el clima de negocios

Laura Ponasso
PARA LA NACION

El desarrollo de talentos, el nivel de infraestructura y el clima de negocios; apoyada sobre estas tres variables, la gigante de tecnología SAP definió un nuevo plan de inversiones en la Argentina. Mediante un desembolso de US\$3 millones, la compañía de origen alemán y reconocida por su software de gestión empresarial, apunta a aumentar la capacidad operativa de su centro de servicios compartidos en 2025, uno de los tres que tiene a nivel global.

“La Argentina es un socio clave para SAP en sus operaciones globales, gracias a la calidad de su capital humano y a su posición estratégica. Esta nueva inversión reafirma nuestro compromiso con el país, donde operamos desde hace 30 años, y con la región. Con esta ampliación, buscamos no solo incrementar nuestras capacidades, sino también impulsar el talento local”, señaló Claudia Boeri, presidente de SAP para la Región Sur - que incluye a la Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Perú y Bolivia -, a LA NACION.

SAP instaló el concepto de centros de servicios compartidos en 2005, con la apertura de su primer sitio en Praga, República Checa. “En ese entonces, la compañía se planteó como liberar a las operaciones locales de los distintos países de aquellas tareas más repetitivas que no agregan valor. Así, se establecieron centros regionales para tomar algunos procesos del área financiera, de controlling y de atención al negocio, entre los que figuran, por ejemplo, servicios de

facturación, y de gestión de gastos y de contratos. A esta área la denominamos Commercial Finance”, explicó Boeri.

Tres años después, la empresa cortó las cintas de una filial en Buenos Aires y posteriormente, de otra en Manila, Filipinas. “Se decidió cambiar la estrategia de cobertura y pasamos de un foco regional a uno global, con una mirada 360° y atención las 24 horas del día los siete días de la semana”, precisó. Bautizado con el nombre “Follow the Sun”, el modelo apuntó a que cada centro preste servicios y aborde los procesos de forma conjunta e integral, apoyado en el propio software de gestión de SAP.

“Ya en 2024, a partir de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial, encontramos una nueva oportunidad: transformar estos centros de atención focalizados en procesos de negocio en centros de experiencias para nuestros colaboradores, que a nivel global son más de 107.000. El foco está en el servicio, en la excelencia y en la aplicación de innovación”, resaltó Boeri.

A partir de la nueva inversión, SAP prevé incorporar servicios avanzados, como soporte en tecnologías emergentes y herramientas de análisis de datos, diseñadas para potenciar la experiencia de los clientes de SAP a nivel global, y abrir cerca de 100 puestos de trabajo.

Actualmente, el sitio reúne a 750 personas y registra un crecimiento anual de alrededor del 10%. En 2023, gestionó más de 43.000 mensajes de chat diarios, resolvió siete de cada 10 consultas en el primer contacto, a la vez que procesó más de 700.000 reportes de gastos de viaje y 1,6 millón de facturas y documentos.

Largo plazo

Boeri destacó que a la hora de elegir la Argentina para llevar adelante la inversión se basaron en criterios de largo plazo. “En todos los centros realizamos inversiones y ampliaciones. Pero hay

distintos criterios por los cuales estas son decididas, como el talento - el nivel de idiomas, y la formación en negocios, administración o tecnología, por ejemplo -; la infraestructura - si el talento elegiría a SAP para trabajar -; y el costo. Estas variables son analizadas a largo plazo, porque a veces somos más baratos o no, pero en la ecuación de todos los elementos miramos que la operación sea costosa razonable. También analizamos la facilidad de hacer negocios en el país, en lo que hace al cuadro normativo y político que permita la toma de decisiones y le da tranquilidad a la empresa de que esa inversión tiene sentido”, señaló.

Además, el número uno de SAP para la región resaltó el clima de negocios que se vive en el país a partir del cambio de gobierno. “Empezamos el año mirando y buscando entender cuál era la propuesta del Gobierno de cara a que el país esté bien. Los primeros meses nos permitieron entender que no habría sobresaltos mes tras mes, sino que se estaba estableciendo una política que iba en el mismo sentido durante todo este año, y ojalá evolucione y siga perfeccionándose a medida que avanzamos. Este nivel de estabilidad hace que esta segunda parte del año anime a muchas compañías en la Argentina a establecer una mirada ya no centrada en el mes siguiente, sino a mediano plazo. Nosotros, además, estamos en la industria tecnológica, que es de servicios, y tenemos el privilegio de trabajar con empresas de todos los sectores y tamaños. Nuestra industria es un termómetro de la evolución del resto. En 2023, un año de alto movimiento inflacionario e incertidumbre, había sectores que funcionaban muy bien, como consumo y retail; este año, en tanto, otros sectores están haciendo inversiones muy fuertes, como el energético y el minero. En resumen: es fundamental entender la propuesta del macroentorno, para ver cómo aprovecharlo para el microentorno”, aseguró la ejecutiva. ●

MANAGEMENT

La pelea por el talento

La estrategia de una automotriz para seducir a las nuevas generaciones

RENOVACIÓN

Habilidades

Renault creó ReKnow University, un ecosistema educativo pensado para adaptarse a los cambios del mercado laboral

Jessica Blady

PARA LA NACION

"Hoy, en todos los diarios del mundo se lee que existe una brecha entre el sistema educativo y la necesidad de nuevas habilidades. Pero al final del día, si te sentás, lo mirás y no hacés nada, no va a pasar nada. No va a mejorar", asegura Patrick Benammar, vicepresidente de formación y desarrollo global del Grupo Renault, sobre el impulso detrás de la creación de ReKnow University, un ecosistema educativo dedicado al desarrollo del talento y la transformación de la industria para las profesiones del futuro.

De visita en la Argentina, en el marco del lanzamiento de Latam RKU (ReKnow University), Benammar habló con LA NACION acerca del proyecto, su relevancia para el sector automotriz y la relación de la compañía con la formación, "bajo el concepto de llevar gente del sistema educativo a las plantas, porque en el mercado no se podían encontrar las habilidades necesarias".

ReKnow es una universidad corporativa creada en 2021 por el grupo al confrontar los cambios acelerados que atravesaba la movilidad, impactando el negocio y las actividades. "Necesitábamos hacer algo que sea completamente diferente de lo que habíamos hecho en el pasado porque la magnitud del cambio es demasiado alta", destaca el ejecutivo, sobre esta iniciativa que busca la colaboración entre el sistema educativo, el ámbito empresarial, sus socios y proveedores y el gobierno "para ayudar a diseñar el portafolio de habilidades del futuro".

¿Cuáles son esas habilidades que serán necesarias en los próximos cinco o diez años? Según el propio Benammar, nadie lo sabe: "Por eso tenemos que tener una estructura que sea ágil y se adapte a esta evolución. Para lograrlo, no podemos hacerlo solos. Necesitamos tener socios que estén atentos a lo que sucede en otros sectores e industrias, que puedan ayudarnos a ser lo suficientemente flexibles como para ser reactivos, porque la cuestión de la adaptabilidad es clave, así como la empleabilidad. Si tenés adaptabilidad y empleabilidad, podés asegurar la posibilidad de desarrollar soluciones que impactarán el negocio".

Los cambios que atraviesan las ciudades, sobre todo las europeas, y la transición hacia la movilidad eléctrica propiciaron la creación de la primera filial de ReKnow en Francia, en palabras de Benammar, "para acompañar esta reestructuración, donde los trabajos, las actividades de la industria y los productos son diferentes". El objetivo principal es "reforzar la empleabilidad y ayudar a nuestra gente a proyectarse en los



Patrick Benammar: "No se puede transformar una empresa sin estar abiertos a las nuevas generaciones"

SANTIAGO FELIPIZZI

próximos 10 a 15 años, fortaleciendo su confianza en el futuro".

A Francia le siguió Turquía y luego España, donde la fabricación de automóviles híbridos representa un reto. La inversión y el lanzamiento de la universidad en Brasil, Colombia, México y Argentina también responde a esta aceleración eléctrica que vive la industria y a la urgencia de estar preparados para afrontar los desafíos "porque lo que va a pasar en los próximos tres o cuatro años en la región impactará en los nuevos modelos, actividades y tecnologías que se introducirán en el mercado".

¿En qué ejes busca formar este nuevo ecosistema educativo? "El eje más importante es la electrificación: desde las baterías, técnicas de alimentación hasta los motores eléctricos. Es realmente crítico porque es una gran parte de la cadena de valor", comenta Benammar.

La economía circular es otro punto importante para la automotriz dentro del plan de estudios, no solo con la intención de reciclar las baterías y otras partes; "la remanufactura y reparación de piezas es un nuevo mercado que será muy importante en el futuro para ahorrar recursos". Los datos, la inteligencia artificial y la aplicación de nuevas tecnologías no pueden quedar afuera de ninguna industria que busca liderar el cambio. El ejecutivo resalta el impacto del metaverso industrial que ya se ve en las plantas y se está apoderando de la organización y de las formas de hacer, mejorando el rendimiento; pero también hace hincapié en el desarrollo de software en ciberseguridad, debido a la conectividad intrínseca de los modelos eléctricos.

El último eje que destaca Benammar es la operacional. "Las metodologías de calidad, la gestión, todos

LAS NUEVAS DEMANDAS

● **Propósito**
Las nuevas generaciones quieren que su trabajo tenga un significado y un propósito claro, y que tenga un impacto positivo en la sociedad

● **Desarrollo**
Valoran las oportunidades de formación continua, mentorías y planes de carrera

● **Balance**
Buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral

los procesos de diseño que tienen que repensarse para tener el máximo rendimiento de las actividades industriales". Todas "asignaturas" esenciales para afrontar los cambios de paradigma que atraviesa la industria automotriz, así como las necesidades del consumidor y las exigencias de un mercado que reconfigura sus prioridades de manera constante.

La movilidad del futuro ya llegó
Cuando se habla de la movilidad del futuro, el empresario destaca dos aspectos principales: la velocidad (con la que hay que adaptarse a los cambios) y la tecnología.

El auto eléctrico es un ente completamente diferente. Más allá de la

conectividad o la integración de sistemas de software modulares como la aplicación en el teléfono, también tiene la capacidad de subsistir por más tiempo gracias a la duración de las baterías, las que pueden ser reparadas, restauradas y reutilizadas, alcanzando una longevidad de más de 15 años.

Pero hay otra tendencia que está impactando fuertemente en el sector: la movilidad compartida. La necesidad de tener menos autos en las calles y optimizar el uso del transporte. En un contexto donde muchas metrópolis están restringiendo el paso de vehículos, Benammar asegura que la industria debe diseñar diferentes tipos de movilidad que se adapte a las ciudades: vehículos autónomos, camiones eléctricos o híbridos, sistemas de transporte, autos más pequeños; así también como aprovechar las ventajas de los datos que se extraen de los propios coches, importantes para las autoridades al momento de regular el tráfico, mejorar tiempos y reducir las emisiones de carbono. "Es una combinación de tecnología, nuevos usos, nuevos modelos económicos y también nuevas regulaciones que impulsarán el paso a diferentes formas de movilidad".

Por eso, "el impacto [de esta universidad] no es solo para los nuevos estudiantes. También es para nuestros empleados, para las personas que trabajan con nosotros. Tenemos que crear una forma de aprendizaje continuo porque el conocimiento que tenemos hace unos años atrás no será muy útil en los próximos cinco", señala el ejecutivo.

Hora de reinventarse

Benammar advierte que, al momento de elegir una carrera o un ámbito laboral, las nuevas generaciones no se sienten atraídas por la industria

automotriz. En este contexto, el objetivo de ReKnow es mostrarles a los estudiantes las posibilidades del sector a futuro. "La mayoría de los diseñadores o desarrolladores de software ni siquiera piensan en trabajar para una empresa automotriz, pero pueden hacer cosas fantásticas, aunque no lo saben. El objetivo es ponerlos en contacto con nuestro mundo y mostrarles esos proyectos que podrían interesarlos o que pueden aportar ellos, innovando con sus nuevas ideas".

"Muchas industrias tienen que reinventarse. No se puede transformar una empresa sin estar abiertos a las nuevas generaciones, intentando entender qué piensan. Porque si no los integras, vana rechazar tu industria. Yo lo peor para nosotros es que la nueva generación diga: 'Ya no necesitamos autos. Somos completamente libres, podemos hacer otra cosa'".

Para Benammar, los jóvenes son una pieza clave para diseñar en base a la movilidad compartida. "Para ellos es normal. Vengo de París y allí la generación joven no tiene auto, pero quieren compartir la movilidad, disponible en cualquier momento a través del teléfono celular". Entonces, se puede atraer al talento enfocándose en estas nuevas formas de movilidad, por ejemplo, para diseñar aplicaciones que sean más amigables y fáciles de usar.

En esta ecuación no hay que dejar de lado al sistema educativo; la colaboración con los profesores y entidades locales también es fundamental "porque los propios educadores tienen una visión de la industria que se deriva de su conocimiento. Su influencia es importante, por eso debemos unir fuerzas para achicar la brecha entre lo que las universidades están ofreciendo y lo que las empresas necesitan de sus colaboradores" ●

SPORTBUSINESS



Lando Norris y Zak Brown festejando el campeonato de McLaren

GETTY IMAGES

Del legado a la innovación

El impacto de la tecnología en la Fórmula 1

La escudería McLaren quebró la hegemonía de Red Bull y Mercedes gracias a una fórmula que combina tradición, talento e inversores que se transformaron en "socios estratégicos"

Javier Saúl
LA NACION

DUBAI.- El diálogo queda retratado en el tercer capítulo de la última temporada de *Drive to Survive*, la ventana a la Fórmula 1 que abre Netflix cada año. Hoy se habla de "recalibración", de un diálogo para ajustar piezas a tiempo. La imagen no da señales de una fecha concreta. Ni del lugar. Aunque una parte se puede suponer, y la otra se vuelve más evidente: es un conclave entre Zak Brown, el director ejecutivo de McLaren, y los principales inversores del equipo en el restaurante de un hotel, en una temporada 2023 que estaba a mitad de camino. Es una mesa redonda en la que Brown intenta llevar tranquilidad. Están

Haider Rafique, CMO de la exchange de criptomonedas OKX, Nicholas Drake, VP de Global Marketing de Google, y Sameer Samat, hombre fuerte de Android. "Están haciendo muchas preguntas de forma interna: ¿fue el movimiento adecuado? ¿por cuánto tiempo el desempeño estará a este nivel?", lanzan. Brown acepta cada mensaje, y mira para adelante: sabe que tiene que dar un paso al frente, con un andar consistente y sin rumores de salida alrededor de Lando Norris, su piloto estrella.

Tras las pruebas y preocupaciones de la temporada anterior, McLaren lanzó el MCL60 para 2023. Un monopla del que poco se esperaba incluso desde su ceremonia de presentación, aun-

que siempre se aclaró que iría mejorando a lo largo del año. En las primeras nueve carreras de la temporada, la escudería solo consiguió un cuarto lugar de Norris en el Gran Premio de Austria como lo más destacado. Una verdadera colección de malos pasos, apenas mezclados por algunos puntos rescatados cerca del décimo puesto. Pero todo empezó a cambiar después de aquella charla de café.

La resurrección empezó cerca de casa, en Silverstone (Norris, 2°; Oscar Piastri, 4°) y todo fue hacia arriba gracias a las mejoras del modelo. Un cierre de temporada que ubicó a McLaren-Mercedes como el cuarto equipo de la F1, superando a Aston Martin -de mejor inicio de 2023-, su principal rival en la pa-

rrilla. Y provocando un despegue que ya no se detuvo más: la regularidad del "Team Papaya" en 2024 llevó a la escudería a romper una sequía de 26 años, al coronarse en el Mundial de Constructores. Tierra de Mercedes y Red Bull en las últimas dos décadas, el intruso que llegó desde los talleres británicos lo hizo con un trabajo a largo plazo que dio sus frutos y que contó con la unión de todas las partes: el cerebro de Brown, la destreza de Norris, el enorme futuro de Piastri, y un grupo de patrocinadores que funcionan como socios. Inversores que son parte de la mesa chica, para conseguir asociaciones innovadoras (desde el mundo tech) respetando la visión histórica.

"Tenían tradición, estaban tomando decisiones correctas con los pilotos y podías ver en los ojos de Zak que querían ganar. ¿Por qué no íbamos a apostar?", apunta Rafique en un extenso diálogo con LA NACION en las oficinas de OKX en el centro financiero de Dubai. La alianza no solo puso a la marca en cada auto o en el pecho de los pilotos, sino que fue más allá: el aporte ayudó a McLaren a realizar avances transformadores en su infraestructura tecnológica, como la construcción de su túnel de viento de última generación, fundamental para las pruebas aerodinámicas, así como importantes mejoras en el taller de máquinas. "Es el punto de encuentro de dos marcas que demuestran que una alianza estratégica puede ser más que un simple logotipo en un coche", dispara.

"Nosotros también estamos en constante evolución y empujando los límites para atraer tanto a nuevas audiencias como a las ya existentes, combinando lo legendario con lo moderno y abrazando la innovación", añade Brown, en una presentación en video producto de una ausencia justificada por el cierre de la reciente temporada de F-1.

Antipublicidad

Es la oficina central de las operaciones en Medio Oriente, pero está lejos de llamar la atención. Rafique, Chief Marketing Officer de OKX, está en Dubai, pero podría ser en Los Ángeles (su base), Londres o Singapur. Escritorios, salas vidriadas, pantallas. Pero aquí hay un diferencial para este tipo de compañías: el contacto se da en un entorno beneficioso para las fintech, con capitales y regulaciones que facilitan el desarrollo y la innovación tecnológica, y una ubicación estratégica entre Europa y Asia. En Dubai emerge un Silicon Valley árabe.

Rafique se frota las manos. Llegó hace poco más de dos años y selló dos acuerdos de patrocinio top dentro del mercado deportivo: McLaren y Manchester City. "Todo el mundo crypto estaba invirtiendo mucho dinero en sponsors. Y cuando todo esto estaba sucediendo, la junta me preguntaba por qué no hacíamos patrocinios. Y les dije que había dos razones: uno, porque todo el mundo lo estaba haciendo; y dos, cuando todo el mundo lo hace, los acuerdos suben de precio. Así que esperamos. Meses después, los mercados retrocedieron. Hubo mucha volatilidad. No hubo muchas compras. Hubo algunas ofertas de

negociación. Y ahí apareció McLaren", revela.

"Si están ellos no vamos a entrar en una subasta. No vamos a ser el mejor postor", lanzó Rafique en su primera reunión con McLaren. La historia cuenta que una compañía líder en el mercado crypto estaba pujando por entrar, pero prevaleció un acuerdo que corre algunos de los límites más tradicionales en este tipo de asociaciones, sin el foco en "las ganancias a corto plazo" y con una filosofía "antipublicidad" para posicionarse. "¿De qué se trata esa estrategia? Comprar publicidad digital es barato. Comprar anuncios en general es barato. Cualquiera puede hacerlo. Incluso con una idea convincente, ¿alguien prestará atención? Y no queremos llegar explicando blockchain o criptomonedas. Si querés saber de qué se trata, lo descubris. Lo aprendés por tu cuenta. No vas a querer aprender de una empresa. Así que queremos ser parte de un estilo de vida. Porque en estos tiempos, las inversiones y la exposición tienen que ver con eso".

En los apuntes de marketing de la empresa aparecen palabras clave. Perseverancia, mirada a largo plazo y disciplina mental y física. Así buscan acuerdos también con golfistas o snowboarders. ¿Qué aportan estas relaciones de sponsorreo? No solo posicionan a la marca (el caso McLaren es el más emblemático), sino que también intentan transmitir esos principios a los inversores. Rafique lo compara con los traders: "Podés planificar todo lo que quieras, pero los mercados reaccionan como reaccionan. No se puede predecir el futuro y se necesita mucha fuerza para afrontar el día a día. Y eso es lo que hacen estos deportistas". Una elección de atletas o equipos que forma parte de un plan de elegir "potenciales ganadores" con alianzas basadas en creaciones compartidas e impulso económico para crecer.

El título en el Mundial de Constructores coronó la gran temporada de McLaren, pero esconde mucho más que el reconocimiento al equipo que sumó más puntos: hay una bolsa económica que se reparte entre los equipos y que le da un mayor porcentaje al campeón. El acuerdo no es público, pero los medios especializados cifran ese número por encima de los US\$130 millones. Dinero fresco al que se le suman más horas disponibles en el túnel de viento, esenciales para el desarrollo del modelo 2025.

Mientras, en los talleres de Woking afianzan sus alianzas estratégicas para seguir dando pelea y así soñar con repetir, en busca de quedarse en solitario con el segundo lugar histórico (Ferrari lidera, con 15 títulos, escoltado por McLaren y Williams, con nueve). Con la innovación, el apoyo económico y las experiencias fuera de la pista que ofrece OKX, con los dispositivos Android que trabajan en tiempo real para capturar datos e imágenes de alta definición, o con Cloud y todo el músculo de inteligencia artificial de Google para mantener la ventaja competitiva, analizar información y generar estrategias en tiempo real. Las bases de una mesa redonda en la que se apoyó el campeón. ●

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.