

COMUNIDAD DE
negocios

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

⇒ **Mundos virtuales**
Cómo las marcas venden productos que no existen (y la gente los compra)/4

Bitcoin, memecoins y escándalos

Las claves para entender lo que viene en el mundo cripto

El caso \$LIBRA puso en el ojo de la tormenta a toda la industria de las monedas digitales; los expertos igualmente destacan las diferencias entre los activos con mayor recorrido y las modas especulativas; los riesgos y las oportunidades que se abren a partir del nuevo escenario / **MATÍAS MIGUENS** / PÁGS. 6 Y 7



ARIEL ESCALANTE

LOS AUTOS CHINOS AVANZAN EN EL SUR GLOBAL

África, América Latina y el sudeste asiático se convirtieron en mercados estratégicos para BYD, Chery, Geely, Great Wall y SAIC, aprovechando la menor competencia y los aranceles más bajos. / **THE ECONOMIST** / 2

+ **además**

Sale el sol para los ejecutivos que buscan nuevos horizontes laborales/ 5



Cambio de época. Shein y Temu en la mira de Donald Trump/3
Consumo. Una mejora agarrada con pinzas y atada al crédito/5
Superagentes con IA. La mano de obra que revolucionará el trabajo/12

The Economist



BYD busca crecer en Europa y América Latina con plantas propias

EUROPA PRESS

A todo motor

Cómo los autos chinos están copando el sur global

África, América Latina y el sudeste asiático se convirtieron en mercados estratégicos para BYD, Chery, Geely, Great Wall y SAIC, aprovechando la menor competencia y los aranceles más bajos

Texto The Economist

E

l "El diseño, la calidad de construcción y el acabado son francamente mediocres". La reseña en *Car and Driver*, una respetada publicación automotriz, sobre un vehículo fabricado por BYD exhibido en el Salón del Automóvil de Detroit en 2009 no fue muy alentadora para un modelo que su fabricante chino esperaba comenzara a exportar a Estados Unidos en unos años.

Desde entonces, la industria automotriz global ha experimentado una transformación radical. China ha tomado una ventaja decisiva como el mayor fabricante de au-

tomóviles del mundo. A pesar de su inicio poco prometedor, BYD ha superado a Tesla como el jugador número uno del mundo en vehículos totalmente eléctricos (EV) por volumen (y está muy por delante si se incluyen los híbridos enchufables). La empresa ha ayudado a arrebatar el mercado automotriz chino a los competidores extranjeros que alguna vez dominaron este negocio. Al mismo tiempo, BYD y otras empresas chinas, como Chery, Geely y SAIC, han convertido su país en el mayor exportador de vehículos del mundo, superando a Alemania y Japón.

Los fabricantes de automóviles chinos ahora aspiran a destronar a Volkswagen y Toyota en la cima de la industria automotriz global, dice Pedro Pacheco de la consultora Gartner. La expansión de las exportaciones es clave para lograr este objetivo. El número de automóviles exportados desde China

alcanzó los 4,7 millones el año pasado, el triple que hace tres años, según el banco Citigroup (alrededor de un tercio de estos provienen de marcas multinacionales con fábricas en el país). Se espera que este aumento continúe: para 2030, el banco estima que las ventas en el extranjero alcanzarán los 7,3 millones.

Esto ha causado consternación entre los fabricantes de automóviles establecidos, con especial atención al creciente número de vehículos eléctricos chinos en las rutas y las calles europeas. Sin embargo, la mayor parte de las exportaciones de automóviles chinos —casi tres cuartas partes el año pasado— funcionan con motores de combustión interna (ICE). Y la mayoría no están dirigidos a Europa Occidental ni a Estados Unidos, sino al resto del mundo.

Los buques que transportan automóviles están saliendo de los

puertos chinos en cantidades cada vez mayores, en parte porque el mercado interno, donde se vendieron 23 millones de vehículos de pasajeros el año pasado, ya no crece tan rápido ni es tan rentable como antes. Los consumidores chinos alguna vez preferían marcas extranjeras, pero hoy en día los fabricantes nacionales representan alrededor del 60% de las ventas en el país. Como señala Harald Hendrikse de Citigroup, en casa "los chinos han ganado".

Sin embargo, la victoria ha tenido un costo. La creación de una industria local de vehículos eléctricos mediante subsidios y otros incentivos gubernamentales ha resultado en una grave sobrecapacidad. Las fábricas chinas podrían producir cerca de 45 millones de automóviles al año, equivalentes a alrededor de la mitad de las ventas globales, pero operan solo al 60% de esa capacidad, según la

firma Bernstein. La sobreoferta ha llevado a una feroz guerra de precios. Buscando una salida alternativa, los fabricantes de automóviles chinos han vuelto su mirada al extranjero. BYD, Geely y Great Wall han dicho que los márgenes son entre cinco y diez puntos porcentuales más altos en las ventas en el extranjero.

Sin embargo, a medida que el incentivo para exportar se fortalece, las oportunidades para hacerlo están disminuyendo. El año pasado, la UE impuso aranceles a los vehículos eléctricos fabricados en China para combatir lo que considera subsidios injustos. La participación de las marcas chinas en las ventas de vehículos eléctricos en Europa creció del 4% en 2021 al 10% en 2024, pero ahora podría aumentar solo al 11% para 2030, según la consultora Schmidt Automotive Research. Si esa puerta está ligeramente abierta, otras

BYD tiene plantas en Tailandia y Uzbekistán, y ahora avanza con un proyecto industrial en Brasil

En América Latina las marcas chinas ya controlan el 6% del mercado automotriz regional

están firmemente cerradas. Los aranceles del 100% impuestos durante la presidencia de Joe Biden efectivamente impiden la entrada de vehículos eléctricos chinos a Estados Unidos (un arancel adicional del 10% sobre los productos chinos recientemente impuesto por Donald Trump no tendrá mucho impacto adicional). La lealtad feroza a las marcas nacionales en Japón y Corea del Sur, así como las tensas relaciones diplomáticas con India, han mantenido a los fabricantes de automóviles chinos a raya en esos países.

Cambio de carril

Sin desanimarse, estas empresas han cambiado su enfoque a países del Sudeste Asiático, Medio Oriente, América Latina e incluso África. Aunque cada uno es relativamente pequeño, en conjunto representan 20 millones de ventas o más. La mayoría son mercados de rápido crecimiento, a diferencia de los países ricos o China, y no tienen una gran industria nacional que presione por protección. Las regulaciones de emisiones y otras normativas tampoco son tan estrictas, señala Felipe Muñoz de la consultora JATO.

El oportunismo ha jugado un papel en esto. La escasez de chips durante la pandemia llevó a los fabricantes de automóviles occidentales a concentrarse en sus vehículos más caros y rentables en sus mayores mercados, en lugar de modelos más baratos adecuados para países en desarrollo. Eso dejó un vacío que China pudo llenar. Las sanciones occidentales también ayudaron. El mayor importador de automóviles chinos es Rusia. Cuando los fabricantes occidentales se retiraron después de la invasión de Ucrania, la participación de las marcas chinas se disparó, del 9% en 2021 al 61% en 2023, según Rhodium Group, otra consultora. Las ventas de vehículos ICE representaron la mayor parte de estas. Rusia, que tiene su propia industria automotriz, no está contenta. En 2024 introdujo una elevada "tasa de reciclaje" sobre los automóviles importados, esencialmente un arancel, para frenar el avance chino.

Los fabricantes de automóviles chinos están avanzando en otros lugares. En la actualidad, controlan el 8% del mercado en Medio Oriente y África, 6% en América del Sur y 4% en el Sudeste Asiático, según Bernstein, mientras que apenas hace unos años prácticamente no tenían participación. La adopción de vehículos eléctricos en estos países es menor que en los países ricos, y la mayoría de los automóviles que venden las empresas chinas son modelos ICE. Pero, habiéndose establecido, su objetivo a largo plazo es electrificar estos mercados,

que los fabricantes tradicionales aún consideran sus feudos ICE.

Los vehículos eléctricos además están ganando terreno en algunos mercados inesperados. En América Latina ahora representan el 6% de las ventas totales, habiéndose duplicado en 2024, según la firma de investigación BloombergNEF. En Brasil, el sexto mercado automotriz más grande del mundo, su participación llega al 7%, con nueve decada diez vehículos eléctricos provenientes de marcas chinas. En México, los vehículos eléctricos han alcanzado una cuota del 8% y en Tailandia alrededor del 15% (en comparación, en Estados Unidos la participación es del 8%). Se espera que este aumento continúe. En general, los vehículos eléctricos representarán más de tres cuartas partes de las exportaciones de automóviles chinos en 2030, frente a alrededor de una cuarta parte en 2023, según Citi.

Expansión global

Los fabricantes de automóviles chinos no solo exportarán desde casa. Quieren establecer bases construyendo fábricas en el extranjero, para evitar aranceles, reducir costos de envío y estar cerca de los clientes. BYD está a la vanguardia. Está fabricando vehículos en Tailandia y Uzbekistán, con plantas en Brasil, Hungría, Indonesia, Turquía y posiblemente México en camino. Otros, como Chery, Changan, Great Wall y SAIC, ya tienen fábricas en el extranjero en operación o en construcción. Se espera que las empresas chinas fabriquen 2.5 millones de automóviles en el extranjero para 2030, según Citi, aproximadamente la mitad en Europa y el resto en el mundo en desarrollo.

Algunas fábricas planeadas en el extranjero pueden no materializarse. Hay sugerencias de que el gobierno chino obligará a las empresas a reducir la inversión extranjera para mantener ocupadas las instalaciones locales, así como para proteger la tecnología china de miradas indiscretas. Aun así, Rhodium calcula que si los fabricantes de automóviles chinos alcanzan el 80% de su producción planificada en América del Sur para 2027, podrían ganar hasta el 15% del mercado solo con vehículos fabricados localmente.

Los fabricantes de automóviles chinos se están transformando en empresas globales al arrebatar negocios a los competidores establecidos en lugares que daban por sentado. Esto significa un dolor de cabeza creciente para las empresas japonesas y coreanas en Asia y Medio Oriente, así como para los fabricantes occidentales como VW, General Motors y Stellantis (cuyo mayor accionista, Exor, es copropietario de la empresa matriz de *The Economist*) en América del Sur. Si la competencia china en el extranjero hace que las empresas tradicionales se concentren en mercados protegidos como Estados Unidos y Europa, la presión competitiva también aumentará en esas plazas.

Construir marcas, firmar acuerdos con concesionarios y establecer redes de servicio en mercados más pequeños ayudará a arrojarse a las empresas chinas en la región. *AutoExpress*, una revista automotriz británica, elogió al BYD Seal, un sedán eléctrico lanzado en Europa en 2024, por su "cuerpo aerodinámico elegante y su gran potencia", llamándolo un "automóvil muy serio". Como han cambiado los tiempos. ● *The Economist*



Temu comenzó a operar en EE.UU. hace menos de tres años

SHUTTERSTOCK

Cambio de época Shein y Temu, en la mira de Donald Trump

IMPACTO

Nuevo escenario

El fin de una exención arancelaria perjudicará no solo a las empresas chinas de e-commerce, sino también a los consumidores estadounidenses

Para los consumidores estadounidenses, las compras online acaban de volverse más caras. El 1º de febrero, Donald Trump eliminó una disposición vigente desde hace décadas, conocida como la exención de mínima, que eximía del pago de aranceles a los bienes con un valor inferior a cierto monto (actualmente 800 dólares). Con la misma medida, aumentó los aranceles a los productos chinos en un 10%. Luego, el 5 de febrero, el Servicio Postal de Estados Unidos anunció que había suspendido temporalmente el ingreso de paquetes desde China y Hong Kong, antes de dar marcha atrás abruptamente, causando todo tipo de confusión.

Millones de paquetes llegan diariamente a Estados Unidos desde China. Las nuevas barreras comerciales de Trump serán un golpe no solo para los consumidores estadounidenses, sino también para las empresas de comercio electrónico que se han beneficiado de la exención. Shein, un grupo chino de moda cuyo mayor mercado es Estados Unidos, es ahora el mayor minorista de moda rápida del mundo. Temu, una filial con sede en Boston de la empresa china de comercio electrónico Pinduoduo, también se ha expandido rápidamente en Estados Unidos desde su lanzamiento en 2022. TikTok, una aplicación de videos cortos de propiedad china que actualmente se encuentra en un limbo legal en Estados Unidos, también ha construido un próspero negocio de comercio

electrónico a través de su función TikTok Shop.

Según una estimación, el valor total de los envíos de pequeños paquetes a Estados Unidos en 2024 fue de alrededor de US\$80.000 millones, frente a los US\$50 millones de 2012. A finales del año pasado, los funcionarios de aduanas estadounidenses procesaban 4 millones de estos envíos al día, un aumento respecto a los 2,8 millones del año anterior. Estos representan aproximadamente el 20% del mercado de comercio electrónico de Estados Unidos y alrededor del 7% de todos los bienes de consumo importados al país. La mayoría proviene de China.

La exención ayuda a mantener los precios bajos y agiliza el procesamiento. Muchos consumidores estadounidenses han estado dispuestos a pasar por alto la calidad a menudo deficiente de los productos de Shein y Temu porque son muy baratos. Esto cambió cuando se agregaron los aranceles y otros cargos aduaneros, lo que en algunos casos podría duplicar el precio para los consumidores. La disrupción logística podría ser un problema aún mayor para las empresas, que suelen enviar productos directamente desde fábricas en China. Los envíos ahora estarán sujetos a más procedimientos aduaneros y requisitos de datos de los que estaban exentos en el pasado. Esto probablemente

te sobrecargará la capacidad de procesamiento de las aduanas estadounidenses, que ya se dice que está bajo presión, y retrasará las entregas.

Los cambios pondrán a prueba la capacidad de adaptación de Shein y Temu. El riesgo del fin de la exención ha estado presente durante meses: fue iniciado por Joe Biden antes de dejar el cargo. La disrupción resultante debilitará sus negocios, pero no será un golpe fatal, argumenta Mark Williams de la consultora Capital Economics. Las empresas podrían canalizar más envíos a través de terceros países, como Vietnam, aunque eso aumentaría los tiempos de entrega, que ya pueden ser largos. Otras opciones incluyen establecer almacenes más cerca de los clientes para reducir los retrasos y abastecerse de productos de otros países. Shein ya comercializa artículos provenientes de Brasil y Turquía.

Mientras tanto, las consecuencias de eliminar la exención también pondrán a prueba la determinación de Trump de librar batallas comerciales utilizando bienes de consumo. El comercio electrónico chino ha sido extremadamente popular en Estados Unidos. Muchos productos destacados en Amazon, el emporio electrónico favorito de Estados Unidos, son vendidos por empresas chinas. Un estudio de Pablo Fajgelbaum de la Universidad de California y Amit Khandelwal de Yale muestra que los códigos postales más pobres de Estados Unidos reciben más envíos de paquetes provenientes desde China. Por lo tanto, eliminar la exención perjudicará de manera desproporcionada a las familias pobres. Trump ha retrasado el cierre forzado de TikTok, aparentemente para aplacigar a sus muchos usuarios estadounidenses. Quizás los consumidores enfadados también logren cambiar su opinión sobre la exención que favorecía a los sitios chinos. ● *The Economist*



Participación

Shein y Temu representan el 30% de los paquetes que ingresaron a EE.UU. desde el exterior en el último año, según un informe del Congreso de ese país

ECO DIGITAL

Mundos virtuales. Cómo vender productos que no existen (y que la gente los compre)

TENDENCIAS

Fuente de ingresos

Niños, adolescentes y hasta algunos adultos gastan dinero en avatares, skins y objetos digitales

Viviana Pérez
PARA LA NACION

Lo que antes era un simple pasatiempo se convirtió en un ecosistema económico donde los jugadores gastan dinero real para adquirir bienes que solo existen en pantalla. Jugar ya no es solo entretenimiento, sino una nueva forma de consumo digital.

Más que simples accesorios, estos productos digitales se han convertido en una forma de identidad dentro del juego. En *Fortnite*, un jugador puede transformarse en un soldado de élite o en un héroe de acción; en *Roblox*, puede adoptar la apariencia de una joven con orejas de gato, un enano misterioso o un conejo regordete.

La identidad que en la vida real lleva años construir, en el juego se resuelve con una compra rápida. Ser alguien es tan fácil como elegir una skin y pagar por ella.

Muchas veces, la motivación principal es pertenecer. Tener una casa de lujo en *Brookhaven*, uno de los juegos más populares de *Roblox*, marca la diferencia entre ser un don nadie y ser la persona, o el avatar, que siempre quisimos ser. Y mientras dura la experiencia, la vida digital se siente emocionante, fácil y llevadera.

La industria de los videojuegos no solo genera miles de millones de dólares en ingresos anuales, sino



En *Fortnite* un jugador puede transformarse en un soldado de élite

SHUTTERSTOCK

que también crea empleos, impulsa el desarrollo tecnológico y fomenta nuevas formas de comercio digital. Y no termina ahí.

Los mundos virtuales también involucran a las grandes marcas mediante la venta de espacios publicitarios no tradicionales. Según la revista digital *Puro Marketing*, "la naturaleza interactiva y altamente social de los videojuegos ha permitido a las marcas aprovechar la oportunidad de interactuar directamente con los jugadores". En este ecosistema, donde la atención es plena, la publicidad no es un cartel en el fondo de la pantalla, sino parte del juego mismo.

Nike, por ejemplo, creó *Nikeland* en *Roblox*, un mundo virtual inspirado en su sede central donde los jugadores pueden participar en desafíos deportivos y vestir a sus avatares con indumentaria exclusiva

de la marca. A menos de un año de su lanzamiento, en noviembre de 2021, siete millones de personas ya habían probado el juego, según *Forbes*. Nike apuesta a que la tecnología del metaverso transforme la manera en que los consumidores experimentan la marca, creando un vínculo más fuerte a través de experiencias interactivas. Además, los artículos adquiridos en *Nikeland* no se limitan a ese entorno, sino que pueden usarse en otros juegos dentro de *Roblox*, convirtiendo a los jugadores en embajadores digitales de la marca.

En *Fortnite*, la alianza entre Epic Games y Lego dio vida a *Lego Fortnite*, una experiencia que combina la exploración y construcción típica de los juegos de la compañía danesa con el universo de *Fortnite*.

Más allá de la reproducción a costo cero de productos digitales y la

publicidad de grandes marcas dentro de los mundos virtuales, las plataformas han encontrado una fuente de ingresos aún más rentable: el contenido generado por los propios usuarios (User-Generated Content o UGC). En *Roblox*, por ejemplo, cualquier usuario puede desarrollar juegos a través de *Roblox Studio*, una herramienta que permite diseñar entornos personalizados. Estos juegos pueden monetizarse con la venta de pases de acceso, accesorios y artículos exclusivos dentro del universo de la plataforma.

Este tipo de experiencias refuerzan el potencial del UGC como un modelo de negocio increíblemente escalable en el que el propio consumidor se convierte en el creador de los productos consume.

Los videojuegos nacieron como una forma de entretenimiento simple: desafíos, reglas claras y

la recompensa de mejorar con la práctica. Durante décadas, títulos como *Pong* (1972), *Space Invaders* (1978) y *Pac-Man* (1980) ofrecieron diversión a cambio de tiempo o unas cuantas fichas en el *Arcade*. Pero eso se terminó.

Las horas frente a la pantalla ya no son solo tiempo de entretenimiento, sino una oportunidad de consumo constante. La gratificación instantánea está al alcance de un clic, y por unos pocos dólares, cualquier deseo se vuelve realidad. En la vida real, dejarse el pelo largo puede llevar años de paciencia y cuidado, pero en *Roblox*, basta con gastar unos Robux (menos de un dólar) para que el avatar luzca una melena rubia platinada hasta las rodillas. ¿Cómo resistirse? Lo que antes era no era más que un buen negocio, se ha transformado en una industria multimillonaria.

Lo que se viene

Si un par de zapatillas virtuales marca Nike cuesta una fracción de su versión física y otorga el mismo estatus dentro de una comunidad digital, ¿seguirá teniendo el mismo valor la posesión de bienes tangibles? ¿O estamos ante una generación que invertirá más en su avatar que en su propio armario?

Mientras tanto, en estos nuevos mercados virtuales, donde gigantes como Nike, Gucci y LEGO ya marcaron territorio, surge otro interrogante: ¿habrá espacio para las pymes y emprendedores, o el metaverso será un club exclusivo para las grandes marcas?

Aunque no todos entren en el juego, la tendencia es clara: la línea entre lo digital y lo real se difumina, redefiniendo qué significa ser y poseer. Un futuro incierto, donde el dinero se multiplica, pero los jugadores siguen siendo pocos. ●

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto **Martina Rúa**

La trampa de las opciones infinitas

La mayoría de nosotros no queremos renunciar a nuestra libertad actual de elección. Hay muchas razones por las que tener opciones

se asocia con tener más derechos, libertad y hasta es un indicador valorado en los índices globales de felicidad. Pero la exaltación de la

elección por la elección misma, o la elección como signo clave de autonomía, es relativamente nueva. Hace apenas unos siglos, estar en la cima de la escala social significaba no tener que preocuparse por optar: qué poseer, dónde vivir, con quién casarse, en qué creer o quién debería gobernar. Estas cuestiones ya estaban resueltas desde el nacimiento y la elección no tenía el estatus especial que tiene hoy para las personas. En su nuevo libro *The Age of Choice: A History of Freedom in Modern Life*, la historiadora estadounidense Sophia Rosenfeld, ancla al valor de poder elegir en la actualidad y aporta su "lado B" para evaluar las desventajas que puede generar tener un menú infinito de posibilidades.

La autora explica que tendemos a entender nuestro apego a la elección como algo natural, incluso biológico, en lugar de algo particular de nuestro momento histórico. Para empezar, no solemos pensar que tenemos una capacidad limitada para tomar buenas decisiones porque no somos

capaces de conocer realmente nuestras propias mentes. Experimentamos ansiedad por tener demasiadas opciones, ya que no podemos predecir sus resultados y sabemos que es probable que después nos preguntemos si elegimos mal. ¿Quién se identifica con esa sensación de ligero pánico de enfrentarse a demasiadas opciones y poca orientación sobre cómo discriminar entre ellas, ya sea en la vida real u online?

Rosenfeld argumenta que la libertad de elección requiere muchas reglas, en gran medida invisibles. A medida que las opciones han crecido en todo tipo de sectores, desde las apps de citas, compras online o modos de trabajo, han requerido nuevas tecnologías para que funcionen y la invención de cada vez más reglas sobre quién puede elegir qué, cuándo y cómo. Este tipo de libertad está siempre restringida a algunas personas en lugar de a otras: personas con dinero, personas de cierta edad, personas que son ciudadanos, personas de un

sexo en lugar de otro. "Nos obsesionamos tanto con considerar nuestras propias opciones para lograr la realización personal que nos volvemos incapaces de pensar cómo lograr algo en nuestro interés colectivo", dice la autora. Por ejemplo pienso a qué costo tiene para determinadas sociedades que otras tengamos cientos o miles de opciones de indumentaria de bajísimo costo. Rosenfeld también advierte que es importante saber cuándo abogar por mejores, y no más opciones. Por ejemplo, ¿Quién no preferiría el único plan de seguro médico o de internet y de buena calidad a tener que elegir entre nueve opciones de marcas diferentes, con diferentes planes y de las que no tenemos forma de prever si se adaptarán a nuestras necesidades futuras? Tener muchas opciones no es gratuito. Ni siempre es la mejor opción.

Sonido recomendado para leer esta columna: *Free to Decide*, The Cranberries

FINANZAS PERSONALES



El pago en cuotas es el principal atractivo para movilizar al consumidor

DANIEL BASUALDO

Consumo. Una mejora agarrada con pinzas y atada al crédito

TENDENCIAS

Escenario cambiante

Las compras financiadas con tarjeta representan la mitad de las operaciones, y las promociones y los descuentos siguen siendo los grandes motores

Mónica Fernández
PARA LA NACION

¿Se mueve el consumo? ¿Hay crecimiento genuino o es un motor impulsado solo por compras postergadas? La pregunta no tiene una sola respuesta, mas bien un mix de circunstancias pero sí un denominador común: se compra si hay financiación de algún tipo para ese consumo o una promoción lo suficientemente atractiva como para mover al consumidor.

"No estamos viendo que la gente consume más porque siente que haya más estabilidad, porque el sueldo sigue sin alcanzar a nueve de cada diez personas en Argentina", plantea de entrada Ximena Diaz Alarcón, CEO y cofundadora de la consultora de investigación de mercado Youniversal.

"Por ejemplo avanza ahora en febrero vemos que la gente está muy atenta al *back to school* y al impacto de esos costos en su presupuesto. Entonces como no se sabe si va a haber más aumentos con los colegios y hay subas en otros servicios, el consumo sigue siendo bastante medido, bastante austero. No estamos viendo, como sucedió en otros momentos, un consumo que estaba replegado y explotó pero si

se ve que el consumidor siente que hay mayor estabilidad", agregó la especialista.

Según el último informe del Índice Payway sobre medios de pago "el consumo con tarjeta de crédito continúa creciendo a través de los planes de cuotas impulsados por la baja de tasas y las promociones de los emisores de tarjetas de crédito en planes largos", explica Emiliano Porciani, Chief Bussiness Officer de Payway.

A diciembre de 2024 -último dato relevado por Payway- del total de pagos con tarjeta de crédito el 55% se pacta en un solo pago mientras que el resto se distribuye entre "planes en cuotas" (30%) y compras a través de "Cuota Simple" (15%).

Ampliando la mirada y el diagnóstico, desde un banco líder analizan en *off the record* la situación del siguiente modo: "Más allá de la baja estacional que se da todos los años en el consumo durante enero y febrero, comparando con el mes de diciembre, en el análisis interanual queda evidenciado que el consumo con débito evolucionó en línea con la inflación y, cuando hay crédito, aumentó".

¿Es parejo ese mayor consumo con tarjetas de crédito? No. Hay dos rubros que no solo no remontan sino que muestran caídas: indumentaria y supermercado. Para completar el escenario, desde el sector financiero señalan que, en general, las compras de comida y supermercado son las que menos tiende a cuotificar el cliente porque existe esa sensación de estar pagando durante muchos meses algo que se consume en días o en horas.

La reaparición del crédito, y más si el fenómeno va de la mano a la recuperación del poder adquisiti-

vo del salario, es una buena noticia y un engranaje fundamental para motorizar la economía, aunque el camino aún está por la mitad.

Gabriel García Mosquera, general manager de Equifax Argentina, pone sobre la mesa también la recuperación del crédito como factor clave en la mejora del consumo. "El crédito en Argentina está atravesando un momento de reactivación tras varios años de contracción. Sumado a una clara demanda insatisfecha por gran parte de la sociedad, hay señales alentadoras: la baja de tasas, la apertura del mercado crediticio y la creciente competencia entre diferentes actores del sistema, están generando mejores condiciones de financiamiento".

"El crédito al consumo muestra



Avanzada QR

Además de las compras en cuotas, otro de los ganadores del consumo son las operaciones con QR. Según el estudio de Payway, en el último trimestre este tipo de transacciones crecieron un 40% frente al trimestre anterior y un 268% en forma interanual

un claro repunte, con las tarjetas de crédito liderando esta tendencia. El uso de cuotas ha aumentado, lo que indica que los consumidores buscan opciones de financiamiento más accesibles. Las promociones y las tasas más bajas han impulsado el uso de cuotas en tarjetas, así como la adopción de pagos *contactless*, reflejando un cambio en los hábitos de consumo y un avance en la digitalización", explica García Mosquera.

Diaz Alarcón revela un dato crucial que surge de los trabajos de investigación de mercado. "Nueve de cada diez personas declaran en todos los niveles económicos que no podrían consumir lo que tienen que consumir si no fuera por las promociones y los descuentos y además, al mismo tiempo, el 88% de la gente declara que no darse un gusto le pega mal en la salud y en su vida emocional". Frente a este escenario, el especialista destaca que los hogares "están tratando de consumir muy anclados en promociones y descuentos, buscando la financiación. Hay mucha infidelidad con las marcas, mucha marca B y marca propia, y también una mayor búsqueda de los descuentos para tratar lograr consumir".

Siguiendo la trayectoria ascendente que había comenzado en 2024 el saldo de préstamos al sector privado creció un 5,7% hasta los \$57.600 millones, según un informe de First Capital en base a datos del BCRA. Siempre en términos nominales, el crecimiento fue de 231,6% en los últimos 12 meses. Ambos porcentajes, descontada la inflación, dan un crecimiento real de 3,6% y 180%, respectivamente.

Dentro de ese universo la línea de créditos personales subió en términos nominales un 12,9% en enero y el saldo llegó a los \$11.400 millones. Guillermo Barbero, socio de First Capital Group, remarca en este sentido que "en enero se mantuvo la dinámica en las colocaciones a pesar de tratarse de un mes en el que, tradicionalmente, se cancelan deudas gracias al aguinaldo".

La operatoria con tarjetas de crédito de acuerdo a los últimos datos del BCRA registra un saldo de \$16.500 millones, con un incremento mensual de casi 7% nominal. "El crecimiento interanual llegó a 177% -dice Barbero- y el mercado supo compensar la baja de Cuota Simple (en realidad, lo que se eliminó el plan de 12 cuotas y hasta junio se extendió solo para 3 y 6 cuotas), con otras financiaciones en cuotas que permitieron mantener la recuperación del crédito en términos reales".

En este contexto de recuperación de consumo atrasado y en el que se percibe una mayor estabilidad de la economía, los especialistas destacan que es clave abrir los ojos antes de definir una compra.

García Mosquera deja en ese sentido un par de recomendaciones básicas para tomar las mejores decisiones financieras "El primer consejo es evaluar bien las opciones de financiamiento y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Con la baja de tasas y diferentes opciones de financiamiento, hoy es posible acceder a crédito en mejores condiciones que hace unos meses".

En ese sentido resume tres normas que todo consumidor debería seguir: comparar tasas y costos totales (no solo mirar la tasa nominal, sino el Costo Financiero Total), aprovechar las cuotas sin interés y revisar el propio historial crediticio con regularidad, de manera de no encontrar una sorpresa. ●

CHECK IN CHECK OUT

Los pases & ascensos



Santiago del Carril
GERENTE GENERAL DE ADBLICK GRANOS

Es licenciado en Comercialización y Marketing, y tiene una amplia experiencia en el desarrollo de negocios agrícolas, mercados de exportación, gestión de plantas de acopio y logística.



Victoria Trongé
DIRECTORA DE MARKETING DE DEXTER

Es licenciada en Comunicación por la UBA y tiene más de 20 años de experiencia liderando proyectos y estrategias comerciales en mercados de América Latina.



Marco Assub
DIRECTOR DE MARKETING DE ADECO PARA LATINOAMÉRICA

Cuenta con más de 20 años de experiencia en medios de comunicación, empresas tecnológicas y agencias, donde ha desarrollado sólidas habilidades en marketing y estrategias comerciales.



Guido Lofiego
DIRECTOR DE CORE BRANDS DE CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES

Ingreso a la compañía hace 13 años a través del programa de jóvenes profesionales y ahora tendrá a su cargo el manejo de las marcas Quilmes y Brahma.



Alexandra Manera
GERENTE DE CULTURA Y TALENTO DE SANCTOR SEGUROS

Llegó a la compañía después de 18 años en la consultora Adecco. Su última posición fue la de directora de Recursos Humanos para Brasil, con base en San Pablo.

NOTA DE TAPA

Bitcoin, memecoins y escándalos

Las claves para entender lo que viene en el mundo cripto

El caso \$LIBRA puso en el ojo de la tormenta a toda la industria de las monedas digitales: los expertos igualmente destacan las diferencias entre los activos con mayor recorrido y las modas especulativas; los riesgos y las oportunidades que se abren a partir del nuevo escenario

Texto **Matías Miguens**



“**E**l terremoto económico y político que provocó el lanzamiento de \$LIBRA y la difusión por parte del presidente Javier Milei puso en el ojo de la tormenta al ecosistema de criptomonedas y activos digitales. Términos como tokens, memecoins, y blockchain se convirtieron en temas de debate que saltaron de los nichos de los inversores digitales a liderar la agenda pública argentina y de gran parte del mundo.

Sin embargo, los especialistas aseguran que no todo es lo mismo. Y cada vez son más las voces que sostienen que el escándalo de \$LIBRA ayudará a diferenciar a los activos con respaldo y “los casinos virtuales” de una moneda sólida y con trayectoria como el bitcoin.

Tierra de oportunidades

Mientras tu amigo invertía en bitcoin, vos jugabas al *Counter-Strike*. La frase, que sale de un meme viral, sirve para ilustrar una idea que cobró fuerza entre millennials —las personas nacidas entre principios de la década del 80 y mediados del 90— la oportunidad para invertir en la moneda digital y hacer una diferencia ya pasó. Sin embargo, para los especialistas consultados por la nación, a la luz de la historia de otras reservas de valor, el concepto es erróneo.

Actualmente, bitcoin tiene una capitalización de mercado de alrededor de US\$2 billones, que no se vio afectada por el escándalo de las memecoins. Representa el 60% de la capitalización total del sector de las criptomonedas. Pero en la vida digital todavía no logró su techo. Para Rodolfo Andragne, por ejemplo, de la ONG Bitcoin Argentina, nunca es tarde para invertir en BTC. “El mejor momento para invertir es cuando te das cuenta de que to-

dos los momentos son buenos para invertir, porque no hay vuelta atrás de este fenómeno... El mejor momento para invertir es cuando entendés que este el mejor activo monetario del mundo”, dijo.

Por su parte, Santiago Siri, fundador y presidente de Democracy Earth Foundation, cree que bitcoin todavía está descubriendo su precio. “Estamos entendiendo cuánto vale la escasez criptográficamente inducida a partir de este tipo de sistemas”, aseveró. Por esta razón, considera que la criptomoneda aún está en una etapa temprana. “Si uno lo mira en términos históricos, las monedas que tienden a ser reserva de valor y que tienen una posición hegemónica, como la libra o el dólar, duran 80 o 90 años”, explicó. Bitcoin fue creada en 2009. “Es temprano para entrar, al menos por ahora”, concluyó.

Ignacio Giménez, director de Negocios de la plataforma de intercambio de criptomonedas Lemon, piensa que tener bitcoins hoy equivale a poseer un pedazo del futuro del dinero y de internet. “Si hacemos zoom out y tomamos perspectiva, bitcoin ya se convirtió en una reserva de valor, y esto se ve en que su precio se incrementó extraordinariamente en los últimos años”.

Las claves del éxito

A más de 16 años de su nacimiento, aún existe un gran misterio en torno a la creación del BTC. La historia oficial indica que fue un programador anónimo —o un grupo de programadores—, bajo el alias de Satoshi Nakamoto. Fue la primera moneda digital, usada y distribuida de forma electrónica a través de una red descentralizada, persona a persona, sin intermediación de alguna institución.

Una de las claves de su uso es que su sistema descentralizado de emisión solo permitirá la existencia de

21 millones de bitcoins. Hoy, más del 90% de esas monedas ya están en el mercado; el 10% restante será emitido lentamente, año a año —se calcula que se terminarán de emitir alrededor del año 2140—. Esa escasez convierte al activo en una buena reserva de valor, aunque también puede ser utilizado para invertir —por su volatilidad— o como moneda de intercambio.

Por fuera de sus características intrínsecas, hubo dos hechos —relacionados— que se sumaron para darle impulso a la criptomoneda en sus inicios. Por un lado, mientras se realizaba un cambio de código en la blockchain de bitcoin —la cadena de datos que lo sostiene— que permitió adaptarlo a diferentes usos, se registró un aumento en su uso como moneda por parte de empresas reconocidas, lo que incentivó su popularidad. Por otro lado, la crisis financiera de 2008 generó oportunidades de inversión en sectores alternativos.

A partir de ese momento, la historia de bitcoin se convirtió también en la de todo un sector. Surgieron otras criptomonedas, como ethereum (ETH), tether (USDT), binance coin (BNB), usd coin (USDC), XRP (XRP), cardano (ADA) o solana (SOL), o solana (SOL), cuya plataforma blockchain se volvió muy popular para generar memecoins y ahora quedó envuelta en la estafa de \$LIBRA. “Bitcoin es la criptomoneda que sentó la piedra fundacional de este nuevo ecosistema”, aseguró Giménez.

La trayectoria alcista de la moneda digital se intensificó durante la pandemia de Covid-19, y también, de manera muy acentuada, durante 2024, cuando la Comisión de Bolsas y Valores de Estados Unidos (SEC) dio el visto bueno a los fondos de criptomonedas para que pudieran cotizar en Bolsa, decisión que dio impulso a las comisiones

de valor de otros países a que hicieran lo mismo. Esto le permitió a bitcoin ratificar su popularidad y pasar a ser tenido en cuenta por una gama más amplia de inversionistas. De los US\$46.500 a los que cotizaba a principios de 2024 saltó a los actuales US\$98.500.

Y si se tiene en cuenta la primera transacción económica con bitcoins, que se realizó en mayo de 2010, cuando un hombre en el estado de Florida, Estados Unidos, negoció comprar dos pizzas de Papa John's que costaban US\$25 por el precio de 10.000 bitcoins, el incremento en el valor del BTC es astronómico: esos 10.000 BTC hoy valen más de US\$960 millones.

Sin efecto contagio

El escándalo que desató la difusión de \$LIBRA desde la cuenta personal en X de Milei generó un impacto que todavía es difícil de dimensionar. Sin embargo, para especialistas como Fernando Molina, el fenómeno va a influir muy poco en el ecosistema de activos digitales. “Viéndolo en perspectiva, no hubo mucho apetito internacional por \$LIBRA”, aseveró.

Molina destacó que en todos los ciclos cripto siempre hay un nuevo “objeto brillante” que llama la atención. “En su momento fueron las llamadas ‘ofertas públicas de monedas’ (ICO), el avance de las finanzas descentralizadas, los NFT y, en este ciclo, las memecoins. Con el paso del tiempo, en estos ciclos el ruido desaparece y quedan realmente las cosas buenas e importantes. Posiblemente, en unos años nos acordemos de las memecoins como una anécdota, pero bitcoin ya tiene 16 años y los países lo están adoptando aún más día a día. No todo es lo mismo. Ojalá todo este tema de \$LIBRA sirva para darle más entidad e importancia a las crypto en Argentina, que tiene un ecosistema

gigante y es súper importante a nivel internacional”, consideró.

Para Lemon, el revuelo tampoco tuvo un impacto significativo en el ecosistema cripto a nivel global ni local. “No notamos movimientos extraordinarios de operatividad ni de compra-venta de Bitcoin o de cripto dólar. Tampoco se vinculó el token con BTC en ningún momento”, explicaron. Para la exchange, aunque el mercado de memecoins no es inherentemente malicioso, sobran ejemplos de influencers y celebridades abusando de su uso para generar ganancias a costa de sus seguidores. “Solo en la blockchain de Solana se crearon alrededor de 40.000 tokens por día durante diciembre de 2024, de los cuales la inmensa mayoría perdió todo su valor en cuestión de días. Es muy difícil predecir qué tokens van a ser la excepción a la regla y van a ganar y generar valor en el ecosistema”, destacaron.

Para Santiago Siri, lo que sucedió con \$LIBRA tampoco debería repercutir estrictamente en el precio de otros activos, que tienen otra reputación mucho mejor. Sin embargo, destacó el caso de Solana, cuyo precio se derrumbó en las últimas jornadas. “El mundo estaba hablando de lo que pasaba en Solana hace mucho tiempo, ya que es un casino digital donde especuladores se aprovechan de inversores incautos para hacer dinero rápido en estos hiperpones que son las memecoins”, explicó.

Desde la óptica tecnológica y de su implementación, esto debería ayudar a resaltar que bitcoin, según Siri, “es efectivamente la tecnología cripto por excelencia, es robusta y resistente a todo tipo de embates y crisis porque lo protege una enorme red de cómputo que genera una barrera termodinámica que impide que cualquier estado, especulador, banco o entidad



1 Para los especialistas, el bitcoin todavía está descubriendo su precio (la imagen fue generada con la ayuda de inteligencia artificial a través de ChatGPT)

2 El multimillonario tecnológico Elon Musk, a quien el presidente Donald Trump ha elegido para liderar los trabajos federales de reducción de costos, dijo que Estados Unidos iría a la "quebra" sin recortes presupuestarios

3 La "difusión" que hizo el presidente Milei de \$LIBRA desató un escándalo cuyo impacto todavía es difícil de dimensionar

centralizada pueda manipularlo. Si esto sirve para algo, es para demostrar que más que nunca falta tecnología como bitcoin para que unos pocos no se aprovechen del resto de la gente", sentenció.

Igualmente, las diferencias que existen con los memecoins no implican que invertir en bitcoin esté exento de riesgos. Si bien es común leer historias del que "la vio" e invirtió en BTC años atrás, es importante no perder de vista que, como en cualquier inversión, invertir en bitcoin implica asumir riesgos. Como le pasó a la emprendedora Emilia Picco: "Mi historia con crypto comenzó en agosto de 2017, cuando compré mi primera fracción de bitcoin por US\$4500. Como muchos principiantes, ante el pánico durante una corrección -disminución temporal del precio después de una alza sostenida- en septiembre de ese mismo año vendí lo que tenía por US\$3000. Solo dos meses después, bitcoin alcanzó su máximo histórico de ese momento, de US\$20.000", se lamentó Picco, que hoy tiene una empresa que ofrece cursos sobre cómo invertir en BTC.

Hoy los riesgos de invertir en BTC no difieren demasiado de los que implica inclinarse por otros activos más tradicionales, en especial a partir de la decisión de los grandes bancos, empresas, y hasta estados nacionales de canalizar parte de sus inversiones a las criptomonedas. "Creo que bitcoin está atado a los mismos riesgos, dado que ya es parte de esa macro. Son riesgos muy similares. Lo considero algo muy análogo a la acción de una compañía tecnológica consolidada como Facebook, Google o Nvidia. O sea, como una suerte de activo financiero tecnológico", explicó Siri.

En tanto, desde Lemon remarcan que antes de hacer una inversión es

Hoy los riesgos de invertir en bitcoin no difieren demasiado de los que implica inclinarse por otros activos más tradicionales

Los analistas dicen que el caso \$LIBRA ayudará a diferenciar a una moneda con respaldo como el bitcoin de los "casinos virtuales"

muy importante conocer los proyectos detrás de cada criptomoneda y nunca poner más dinero del que se esté dispuesto a perder.

A qué prestarle atención
Si bien abundan los pronósticos de gurúes crypto sobre el posible precio de bitcoin en 2025 -US\$150.000, US\$200.000 o US\$70.000-, nadie puede predecir cuál va a ser el precio ni anticipar sus fluctuaciones con exactitud. Sin embargo, existen algunos indicadores que pueden ayudar a tomar mejores decisiones. Y, en 2025, coinciden analistas, conviene seguir de cerca a Donald Trump. El presidente de Estados Unidos realizó su campaña con fondos provenientes del sector, y se manifestó a favor de hacer de EE.UU. la "capital mundial crypto". A medida que avanzó la elección, el precio del BTC aumentó a la par de las chances de Trump de ser electo.

En este contexto, para Siri, la política de Estados Unidos va a influir muchísimo sobre las fluctuaciones del precio del bitcoin. Desde que Trump asumió, la moneda digital pasó de US\$60.000 a US\$100.000. "Claramente, hoy bitcoin es una cuestión de Estado, bajo la influencia de Elon Musk, que fue el principal financista de la campaña presidencial de Trump en 2024", explicó.

Una de las claves de esta evolución favorable tiene que ver con cambios en las regulaciones nacionales. Según destacó un informe de Binance, la plataforma de intercambio de criptomonedas más grande del mundo por volumen, la regulación crypto creció en todo el mundo en 2024. Y se espera que Estados Unidos y otros países sigan por ese camino en 2025 -incluida la Argentina, que aprobó una ley de regulación crypto y avanza en su implementación-. Lo que se va a traducir en una adopción cada vez más grande del cryptoactivo. Los mercados financieros tradicionales, de esta manera, aceptan e incorporan a los activos criptográficos.

Más allá de la regulación, Ignacio Carballo, director del Centro de Finanzas Alternativas UCA y PCMI, consideró importante seguir de cerca las novedades que haya en la escalabilidad y eficiencia de las criptomonedas, y también en los movimientos *crossborder* de dinero a través de *stablecoins* -criptomonedas que replican el valor de otras monedas, como por ejemplo el dólar estadounidense-, para leer un posible incremento en su adopción.

Desde Lemon, en tanto, destacaron la potencial creación de una reserva estratégica de bitcoin en Estados Unidos, una promesa de campaña de Trump, como un evento que puede ser un hito para el sector, y los precios de las

criptomonedas. Sobre esto último, Giménez consideró que no solo representa una nueva tendencia, sino que también abre una carrera entre naciones para liderar el futuro del ecosistema crypto y blockchain. "Bitcoin no es solo un activo financiero, sino que es una pieza fundamental en el futuro de la nueva economía digital a nivel mundial", dijo.

No es para todos

Otras voces, sin embargo, advierten que las criptomonedas no son la mejor alternativa para los inversores con aversión a riesgo. Para Eric Paniagua, CEO de Dracma Venture Capital Consulting la desventaja principal de la criptomoneda es su volatilidad: "Bitcoin no es para un inversor que esté buscando resguardar su capital, al menos en corto plazo. Es para alguien que tenga un perfil amante al riesgo y que por cierta capacidad patrimonial pueda bancar las pérdidas en caso de que haya. Nunca le recomendaría a un inversor pequeño o a alguien que no sea una habitual del mercado que compre BTC, al menos en el corto plazo".

Para el economista en la medida que el dólar permanezca fuerte en términos relativos desincentiva la compra de bitcoin. El dato de la inflación que se conoció esta semana, mostró un aumento del nivel de precios por encima de los esperado, dando a suponer que las tasas de interés en Estados Unidos se mantendrán altas por más tiempo. Con todo, la divisa americana tiene fundamentos de corto para seguir dominando sobre otras monedas", aseguró.

Por su parte, el economista Fernando Marull alerta sobre la volatilidad y la falta de conocimiento que todavía existe en el mercado, sobre todo de la mano de las nuevas tecnologías que van surgiendo. "El común de la gente, como un inversor, aún no conoce mucho a

ciencia cierta en qué está invirtiendo y qué está detrás de una criptomoneda. Le falta profundidad y conocimiento. Solo cuando hay un boom o un rally todo el mundo comienza a investigar que son las cryptos", explicó.

La economía de internet

Más allá de 2025, para Andragens, de la ONG Bitcoin Argentina, hay dos escenarios posibles a la hora de definir el futuro de las criptomonedas. "Uno, con mucha claridad, es el de liderazgo absoluto de bitcoin como activo para reserva de valor y transferencias internacionales, ya que ningún otro método existente es tan eficiente, confiable, instantáneo y económico", dijo. "Por otro lado, paralelamente, veo que la blockchain y las altocons -criptomonedas por fuera de BTC- siguen buscando su lugar, explorando y sembrando cada vez más en un entorno nuevo. Pero no veo claridad en cuál de las miles de redes y criptomonedas que hay será la ganadora, ni cuál de todas las aplicaciones será la estrella, si es que alguna lo logra".

Siri, por su parte, define a bitcoin como la escasez perfecta, protegida por una gran barrera de computación y de energía, que son reglas de juego extremadamente predecibles. Lo que juega a favor de su adopción. "Todo eso le ha ido generando una credibilidad y una neutralidad respecto a otros sistemas monetarios, y al final del día la matemática va generando más confianza", dijo, y se mostró confiado con la evolución del sector: "Las criptomonedas son indudablemente la economía de internet, que es nativa digital, y hoy generan un valor comparable al PIB de un país del G20, por ejemplo al de Italia. Tal vez, en un futuro, bitcoin pueda ser el activo de más valor del mundo".

MEDIOS Y TENDENCIAS

Décima cuarta entrega



#14 | Madeleine White

“La línea entre el contenido gratuito y el pago es cada vez más difusa”

Cofundadora de The Audiencers y VP de Marketing en Pool, explica que la segmentación y los modelos dinámicos están redefiniendo la estrategia de suscripción de los medios

Texto Gastón Roitberg

En un ecosistema digital donde los lectores tienen más opciones de contenido que nunca, la clave del éxito en modelos de ingresos radica en la personalización, la segmentación y la optimización constante. Madeleine White, cofundadora de The Audiencers y VP de Marketing en Pool, analiza las estrategias que hoy están marcando la diferencia en la conversión de lectores en suscriptores. Desde el equilibrio entre contenido gratuito y pago hasta el impacto de la inteligencia artificial y la construcción de comunidades, su mirada ofrece claves prácticas para medios de todos los tamaños.

The Audiencers y Pool ayudan a los profesionales del sector editorial a tomar mejores decisiones a la hora de atraer, convertir y retener a sus audiencias. Y lo hacen a través de diferentes canales don-

de ejecutivos de diferentes medios intercambian experiencias alrededor de sus modelos de suscripción y membresía. Los datos muestran que el contenido premium sigue creciendo, pero eso no significa que los medios deban producir más artículos pagos, sino hacerlos más visibles y estratégicos. Además, White resalta que el engagement –el nivel de interacción, conexión, compromiso y fidelidad que los usuarios tienen con un contenido, marca o medio en plataformas digitales– de la audiencia no se construye de la noche a la mañana: la suscripción es un proceso gradual que debe guiar al lector paso a paso.

El desafío de implementar muros de pago no es solo tecnológico, sino también estratégico. Un paywall rígido y universal puede ser una barrera, mientras que los modelos dinámicos permiten adaptar la conversión al perfil y contexto de

cada usuario. White destaca que los medios que entienden esto y testean cambios constantemente tienen más chances de optimizar sus ingresos sin perder audiencia.

Otro punto clave es el rol de la inteligencia artificial y la automatización. Aunque la IA puede mejorar la segmentación y optimización de las ofertas de suscripción, White advierte que primero es fundamental comprender la audiencia y sus reacciones para luego integrar herramientas más avanzadas.

¿Cuáles son los factores clave que impulsan en la actualidad los modelos exitosos de ingresos por parte de los lectores?

–¡Hay muchos! Pero lo esencial es poner al lector en primer lugar a lo largo de todo el embudo de suscripción, adaptándose a su perfil y contexto. Esto incluye el contenido que está viendo, el contenido que

ha leído, la fuente de tráfico, su ubicación, el dispositivo que usa y, en particular antes de la suscripción, su nivel de engagement. Una conversión exitosa se trata de encontrar el equilibrio entre la frustración (el muro de contenido) y el engagement (a través del contenido, el newsletter, los comentarios, etc.)

¿Cómo ve el balance entre el contenido gratuito y las suscripciones pagas en el ecosistema digital?

–Los datos de Pool muestran que el porcentaje de contenido premium (pago) ha seguido en aumento, pasando del 61% en el primer trimestre de 2023 al 70,33% en la actualidad. Sin embargo, hay algunos puntos importantes a tener en cuenta:

“Optimizar esta métrica no significa necesariamente producir más contenido premium, sino asegurarse de que sea visible para los lectores, ya sea en la página de inicio, en las recomendaciones dentro de los artículos,

en newsletters, etc.

* La división entre contenido gratuito y premium está cada vez más vinculada a los dos principales modelos de ingresos digitales: la publicidad, donde las métricas clave son las páginas vistas y el engagement dentro del sitio, con un enfoque en las necesidades de los usuarios de “manteneme actualizado” o “entreteneme”; las suscripciones, donde los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son las conversiones y la retención del suscriptor, con la necesidad del usuario de “inspirarme”. Esto a menudo impacta la estructura de los equipos editoriales, que terminan trabajando con un único objetivo de ingresos. La línea entre contenido gratuito y pago es cada vez más difusa con la llegada de modelos dinámicos. Estos adaptan el muro de pago no solo al tipo de contenido, sino también al usuario. Por ejemplo, pueden im-

plementar un muro rígido para exsuscriptores en todos los artículos, un muro de registro para lectores que llegan desde redes sociales (donde el engagement suele ser menor) o desbloquear artículos después de siete días, entre otras estrategias.

¿Cuáles son las estrategias de engagement más efectivas para convertir lectores ocasionales en suscriptores leales?

—Es difícil generalizar, pero la idea es considerar la suscripción como el primer piso de un edificio. No se puede esperar que los lectores salten de la planta baja directamente al primer piso. Hay que generar escalones que los guíen a través de un embudo de engagement hacia la suscripción y la fidelización. Para identificar qué funciones o productos tienen mayor impacto en este proceso, se puede analizar a los suscriptores más fieles y con mayor retención, considerando:

* La popularidad de un producto, medida por la proporción promedio de usuarios que lo utilizan al menos una vez en 30 días.

* El impacto del producto en el engagement de la audiencia, determinado por el nivel de compromiso con el uso del servicio que muestra un usuario 30 días después de haberlo utilizado.

¿Qué tan importante es la personalización en los modelos de suscripción y cuáles son algunos ejemplos exitosos?

—Los usuarios quieren información relevante que los ayude a alcanzar sus objetivos. Este es un factor clave para la retención. Compartir experiencias irrelevantes o poco curadas puede hacer que los usuarios ignoren tu servicio, se den de baja o sientan que no satisface sus necesidades. Hay cuatro dimensiones de la personalización: contenido, momento, canal y frecuencia. Un gran ejemplo reciente es la personalización por parte del usuario: el quiz newsletter de *The Washington Post*. Es una forma interactiva y atractiva de recomendar newsletters personalizadas a los suscriptores. Luego de responder cuatro preguntas, el usuario recibe recomendaciones adaptadas y puede suscribirse con un solo clic. Esta funcionalidad se integró previamente en el proceso de onboarding, pero el quiz es una excelente manera de ofrecerlo también a suscriptores existentes y recopilar datos sobre sus intereses. Además, las respuestas se guardan para futuras personalizaciones, y *The Washington Post* es transparente al respecto, informando a los usuarios desde el primer momento.

¿Cómo pueden los medios utilizar el análisis de datos para mejorar la retención de lectores y reducir la tasa de cancelación?

—Me encanta el ejemplo de *Der Spiegel*, descrito por Alexander Held en *The Audiencers*. El equipo del medio alemán llevó a cabo una investigación para identificar qué características editoriales y de producto generan un engagement regular y profundo. El objetivo era "priorizar qué funciones deben promoverse y explicarse en el proceso de onboarding, así como incorporarlas en el diseño del producto". Los resultados se mapearon en una matriz de uso-preferencia, donde el eje Y muestra los valores de uso observados en la herramienta de seguimiento del sitio web, y el eje X representa las preferencias de los fans, según los datos recopilados en la encuesta.

MINIBIO

Formación
Estudio Ciencias del Lenguaje en la Universidad de Bordeaux Montaigne y Lengua en la Universidad de Lancaster, Reino Unido.

Carrera
Editora jefa y cofundadora de The Audiencers y vicepresidenta de Marketing en Pool, una compañía con sede en Francia que proporciona a más de 150 medios del mundo las herramientas y conocimientos necesarios para tener éxito en sus estrategias de membresía y suscripción.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los medios al implementar muros de pago y cómo pueden superarlos?

—El desafío es equilibrar publicidad/SEO y suscripciones. Una posible solución es implementar el muro de pago de manera gradual, comenzando por los usuarios más comprometidos con el contenido de mayor calidad y ajustando la estrategia con el tiempo a través de pruebas continuas. Otro desafío es el de depender de la tecnología para realizar cambios. Ahí la solución apunta a elegir la plataforma tecnológica adecuada (el sistema de Pool, por ejemplo, está diseñado para brindar autonomía a los equipos de marketing y producto, sin depender del área técnica). Y el tercer desafío es empezar a trabajar con modelos dinámicos, cuya solución es comenzar con una estrategia simple e ir evolucionando con base en los datos. Una buena forma de empezar es utilizando un puntaje de engagement (en Pool usamos una segmentación RFV con categorías como "Volátiles, Ocasionales, Regulares y Fans").

¿Cómo observa el impacto de la IA y la automatización en las estrategias de engagement y conversión de lectores?

—El primer paso para una estrategia de conversión dinámica es empezar con segmentaciones manuales y pruebas dirigidas. Es importante comprender cómo reacciona la audiencia a distintos mensajes, precios, diseños y productos. Luego, se puede integrar la inteligencia artificial, utilizando modelos de aprendizaje automático que analicen el comportamiento del usuario en el tiempo para determinar el mejor muro de pago y el momento ideal para convertirlo en suscriptor.

¿Qué pueden aprender los medios más pequeños o de nicho de las grandes empresas de comunicación en términos de crecimiento de suscripciones?

—¡Probar, probar y probar otra vez! Pequeños cambios regulares (cada 6-10 semanas) en el muro de pago pueden evitar que la tasa de conversión se estanque. Sin embargo, es fundamental testear cada cambio en distintos segmentos de usuarios para identificar qué mensaje, precio, diseño o producto funciona mejor con cada lector.

¿Qué tendencias emergentes en ingresos y engagement de lectores deberían seguir los medios en 2025 y más allá?

—Puedo citar algunas entre muchas tendencias. Por ejemplo, la construcción de comunidades: no se trata solo de agregar una sección de comentarios. Los medios más exitosos en este aspecto son los que ofrecen múltiples vías para que los lectores se sientan parte de la comunidad e involucren a los periodistas en las conversaciones. Otra tendencia es el fin de los modelos de "talla única": con la personalización de la página de inicio (Schibsted aumentó un 25% la tasa de clics de suscriptores en menos de un año). También menciono la prevención de cancelaciones con segmentación avanzada (Hearst US usa un sistema de puntuación con 75 variables). Y la personalización manual del usuario (guardar contenido, seguir autores y temas, etc.). Tampoco hay que dejar de lado los muros de pago dinámicos, que adaptan la estrategia de conversión a cada usuario y su contexto. ●

ART BUSINESS

Pinceladas de buen gusto



Texto Alicia de Arteaga

El legado de la pandemia cinco años después

El 9 de febrero Sotheby's concretó su primer remate en tierra saudi, en la ciudad de Diriyah, con resultados tres veces más altos de lo esperado para arte moderno, contemporáneo y digital. El 30% de los participantes tenía menos de 40 años y la mayoría de las piezas fueron compradas por oferentes locales. Señales de cambio. Cinco años atrás, por estas fechas, se declaraba en China la epidemia del covid. El fantasma más temido de nuestra historia se cobró muchas vidas y provocó cambios que todavía hoy no terminamos de medir. Entre ellos fue un toque de queda para las ventas de arte, con museos cerrados, galerías y subastas sin muestras presenciales, con la incertidumbre y el miedo como compañeros de ruta. Hay un hilo fino, pero firme, que une el nuevo paradigma de las ventas de arte con el legado del covid.

Sin lugar a dudas, el legado de la pandemia es el cambio en todos los planos. De trabajo, de pareja, de gusto, de decisiones, de formas de vida, de expectativas y de prioridades.

El encierro más largo de la historia, al menos en la Argentina, provocó cambios de todo tipo, muchos de alcance inmediato y otros que comenzamos a verificar ahora, cinco años después. Muchos se mudaron al campo y la mayoría adoptó el *home office*, basta ver el microcentro desmantelado. Otros se reinventaron, con mayor y menor éxito. Algunos ganaron, todos perdimos. Frente a este escenario de pánico, la gente atrapada entre cuatro paredes tomó decisiones de cambio inmediatas, porque el cambio imponía un cambio. Aparecieron galerías jóvenes, muchas, y compradores jóvenes que tomaban la decisión postergada tantas veces de comprar su primera obra. El mercado del arte fue quizás el más sensible, porque comprar arte es un estado de ánimo no una necesidad. La crisis tremenda, aunque en otra escala recordó a 2002, año que tuvo la más exitosa edición de arteBA presidida por Pito Fiterman.

Con el cambio creció una nueva audiencia, ganó el gusto por el arte contemporáneo,

las visitas a talleres, el encuentro, mascarilla mediante, con los artistas, y el deseo que ganó al temor a lo disruptivo, a lo que antes generaba dudas. El límite a la vida impuesto por la pandemia, cambió el lugar del riesgo. Si todo puede terminar, y no sé cuándo, elijo vivir con quien me gusta y con lo que me gusta. Nuevas parejas, casas renovadas, el campo recuperando el lugar de paraíso perdido y el momento de concretar las decisiones postergadas.

Estaba en Europa cuando se desató el pánico frente a un enemigo sin rostro, Macron, en un discurso histórico, habló de guerras y de batallas por librar.

El recuento de los cambios y de los costos recién comienza, pero este giro de 180 grados en el gusto, formas y estilos de vida es parte de la aceleración de los tiempos. El regreso a la normalidad trajo al mercado otros animadores de los dos lados del mostrador. Comprados sub40 y vendedores idem, más una oferta nunca vista de fundaciones, becas, clínicas, residencias, otros formatos de comercialización y una mirada más federal. Definitivamente, el país no termina en la General Paz; alcanzaron visibilidad nacional las escenas de Córdoba, Corrientes, Salta, Rosario... crecieron internacionalmente el tucumano Chaile y la mendocina Chola Poblete, y, hasta, se logró un nuevo récord para el arte argentino. Tuvieron que pasar décadas, y una pandemia, para que fuera superado el millón de dólares pagado por Sigman y Selecki por *Desocupados*, de Berni. Un hombre de negocios, coleccionista y cruzado del arte. Andres Buhar, fundador de Art Haus, pagó US\$1,2 millones por los paisajes argentinos de Mondongo hechos en plastilina. Jamás pensado.

Porque otro legado del covid es pensar en lo inmediato. Mañana puede ser tarde. El operador chino que pagó US\$6,2 millones por la banana de Cattelán demoró pocos días en comerse la millonaria fruta. Lo que quería lograr ya estaba hecho: fama mundial y nuevos clientes para su expendedora de bitcoins. ●

EN PRIMERA PERSONA

ASTRID MIRKIN

“No tenemos recetas creativas, y eso nos distingue del resto de la industria”

La número uno de TikTok para el Cono Sur destaca el papel que tienen las propias comunidades de usuarios para definir cuáles son los contenidos que funcionan sin la intervención de la dirección de la red social

Texto **Lucía Chiola Iannone**

Después de su éxito global, TikTok decidió desembarcar en Argentina en septiembre de 2023. Así, abrió su cuarta oficina en Latinoamérica, que gestiona el Cono Sur y se suma a las “casas” de Brasil, México y Colombia. Desde Buenos Aires, un equipo de 26 personas busca asesorar a las marcas y los anunciantes para promover su participación en la plataforma.

Con una impronta juvenil y divertida -y un lado B de astróloga- Astrid Mirkin, licenciada en Publicidad de la Universidad de Palermo, está al frente de esta tarea como general manager de South Cone. Antes, trabajó para Google en el lanzamiento de YouTube en la Argentina y ocupó puestos de liderazgo en Uber y Rappi. En una entrevista con LA NACIÓN, habla de las oportunidades de TikTok en el mercado argentino y del futuro de la plataforma en el país.

—¿Por qué decidieron desembarcar en la Argentina?

—La oficina que abrimos en septiembre del 2023 en Buenos Aires es el hub del Cono Sur para la compañía. Desde acá gestionamos Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay. La existencia de nuestro equipo representa una gran oportunidad para marcas y para anunciantes para aprovechar todo el potencial que tiene TikTok de cara a capitalizar a los usuarios, al engagement, a las tendencias, etcétera. La Argentina es un país con altísimo nivel de creatividad, altísimo nivel profesional en términos de agencias de medios y, por sobre todas las cosas, los argentinos somos ávidos adoptantes de tecnología. Todo ese cúmulo de razones daba una línea directa en que Buenos Aires tenía que ser un lugar donde nosotros instaláramos una de nuestras cuatro casas en Latinoamérica.

—¿Qué particularidades tiene el mercado argentino?

—Los argentinos no hacemos nada a medias, somos muy pasionales. La Argentina crece considerablemente en cantidad de usuarios todos los días y los segmentos que más crecen son los de mayor edad. +45. Hay un altísimo nivel de engagement: los usuarios ven en promedio la duración de una película larga por día en la plataforma, cuatro de cada cinco usuarios abren TikTok todos los días y el número de sesiones por día es más o menos 10 u 11. La Argentina rankea bastante alto en todo lo que es la usabilidad, también así el contenido. Hay contenido de altísimo nivel de calidad y eso hace que los usuarios saquen mucho valor de sus sesiones.

—Desde tu experiencia en el sector tecnológico, ¿cómo evalúas el éxito de TikTok?

—La gran diferencia con lo que está

MINIBÍO

Formación
Es licenciada en Publicidad de la Universidad de Palermo

Carrera
Cuenta con más de 15 años de trayectoria en empresas de tecnología. Trabajó en Google, Uber y Rappi. En la actualidad es la responsable de impulsar el desarrollo y crecimiento de TikTok en la Argentina, Chile y Uruguay

pasando con TikTok -y la razón por la cual me entusiasma muchísimo- es el impacto que la plataforma está teniendo en la cultura, en el comportamiento y en el consumo. TikTok es el lugar donde las personas están definiendo lo que se queda y lo que se va, la música que se escucha, las series que se ven, los libros que se leen, las cosas que se compran. Son experiencias colectivas. Eso solamente es posible porque TikTok le da una voz a cada persona y a cada usuario. Cualquier persona que hoy en día tenga un dispositivo móvil y acceso a internet tiene una voz, eso es un nuevo paradigma. Y, por sobre todas las cosas, todo esto lo hace mientras entretiene. Nuestra misión, como decimos en inglés, es bring joy, traer diversión.

—¿Qué desafío representa liderar la operación regional dentro de este nuevo paradigma?

—Nuestro gran desafío es acompañar a todas las marcas a vulnerabilizarse, a desaprender muchas de las reglas que aprendieron y construir nuevas, que tienen mucho más que ver con lo auténtico, con lo genuino, con generar conexiones que sean de muchísimo valor en el tiempo y que les permitan llegar a los usuarios de una forma que nunca antes sucedió. TikTok es una plataforma donde lo que realmente realiza y conecta es la autenticidad.

—¿Cómo tomaron las marcas la llegada de TikTok a la Argentina?

—Cuando tomé este rol hace casi un año descubrí el problema más feliz de mi carrera, que es tener más marcas que quieren trabajar con nosotros que manos para darles servicio a todas. Esto es en gran parte porque conocen el poder de influencia de la plataforma: más del 90% de los usuarios declara haber tomado una acción después de haber visto un comercial en la plata-



“A las marcas les recomendamos subirse a las tendencias y hablar de lo que la gente habla”

—¿Cuáles son sus planes para 2025?

—El primer plan es crecer el equipo -somos 26 a la fecha- para poder dar cada vez más y mejor servicio. Nuestra oficina duplicó el tamaño desde principio hasta final del año pasado y esperamos que siga en esa línea. El segundo plan es poder ser aún más socios de la industria, especialmente de las agencias, tanto creativas como de medios, que son un pilar crítico para nosotros. El tercer plan tiene que ver con la creatividad, recién estamos rascando la superficie de todo lo que se puede hacer en la plataforma. Por último, redoblar nuestros estudios de medición, sabemos que lo que no se mide no se mejora. Estamos convencidos del valor que tiene la plataforma para las marcas, tenemos que mostrarlo con números y con datos.

—¿Tenés un lado B de astróloga, ¿te ayuda esa habilidad en tu vida profesional?

—Lo conté una vez y siento que ya no puedo zafar de la “CEO bruja”. Empecé a curiosear con la astrología hace muchísimos años y en pandemia me puse realmente a estudiarla. Es una herramienta de absoluto autoconocimiento, me permitió en-

teniendo y amigarme con mis posibilidades. Pero a nivel colectivo, en un mundo que por momentos trata de homogeneizarnos, la astrología viene a reforzar el carácter único e individual de cada ser humano. Ese carácter puede ser una cárcel o un potenciador, dependiendo de cómo elijas vivirlo. Para mí eso es lo más interesante que tiene. Yo lo pienso liderando equipos: tengo personas absolutamente distintas, que tienen habilidades complementarias, que si las ponés a jugar de cierta manera, van a jugar mejor que de otra.

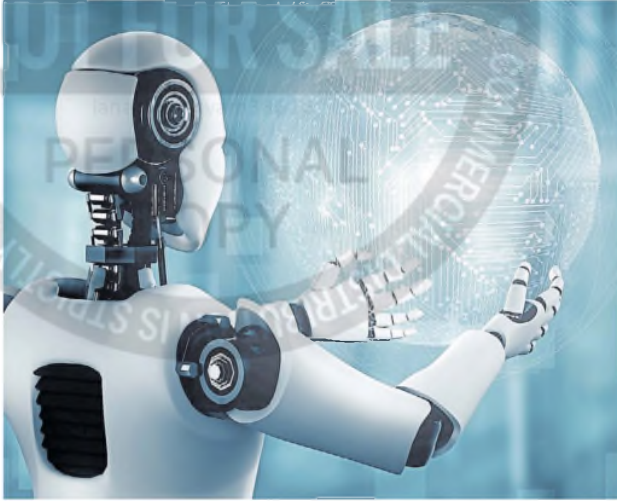
—¿Cómo sigue la situación de TikTok en Estados Unidos, luego del intento de cierre y la posterior medida de Trump?

—Lo que pasó es que la voz de los 170 millones de usuarios y pymes que usan TikTok como una plataforma de venta se escuchó. Celebramos que ese pedido de que la plataforma opere en el territorio se haya escuchado y que no se coarte la libertad de expresión y confiáramos en que se va a encontrar una solución que sea buena especialmente para nuestras comunidades. En cuanto a la reactivación del mercado, el 100% de los creadores de contenido y de los usuarios están nuevamente en la plataforma, el 100% de las campañas están entregando impresiones nuevamente en la plataforma, lo cual nos demuestra que solo hay un TikTok. ●

—¿Cómo sigue la situación de TikTok en Estados Unidos, luego del intento de cierre y la posterior medida de Trump?

—Lo que pasó es que la voz de los 170 millones de usuarios y pymes que usan TikTok como una plataforma de venta se escuchó. Celebramos que ese pedido de que la plataforma opere en el territorio se haya escuchado y que no se coarte la libertad de expresión y confiáramos en que se va a encontrar una solución que sea buena especialmente para nuestras comunidades. En cuanto a la reactivación del mercado, el 100% de los creadores de contenido y de los usuarios están nuevamente en la plataforma, el 100% de las campañas están entregando impresiones nuevamente en la plataforma, lo cual nos demuestra que solo hay un TikTok. ●

CROSSOVER



SHUTTERSTOCK

Superagentes con IA

Cómo es la mano de obra digital que creará una nueva fuerza laboral

La irrupción de la nueva tecnología impulsará un modelo híbrido que transformará radicalmente la productividad en un gran número de industrias y sectores



300

Usuarios

Son los millones de usuarios que alcanzó la IA a nivel mundial, de acuerdo con un relevamiento de la consultora Statista

Clarisa Herrera
PARA LA NACION

Sam Altman, CEO de OpenAI, empresa responsable de Chat GPT, compartió días atrás sus reflexiones sobre la inteligencia artificial general (AGI, por sus siglas en inglés) y su impacto inminente en el entorno laboral. Altman expresó su confianza en que OpenAI ha descubierto cómo construir AGI, definida como sistemas que superan a los humanos en la mayoría de

las tareas económicamente valiosas. El ejecutivo cree que 2025 será el año en que los agentes de IA se unirán a la fuerza laboral y cambiarán la productividad de las empresas.

Estos agentes autónomos con IA están diseñados para asumir tareas complejas, y permiten a empleados y ejecutivos centrarse en actividades más estratégicas y creativas, a la vez que se amplían sus capacidades. La llegada de estos agentes no sólo plantea una ventaja competitiva sino también un cambio en cómo se conceptualiza el trabajo. 2025 podría ser recordado como el año en que las empresas dieron el primer paso hacia un modelo laboral híbrido entre humanos e inteligencia artificial a gran escala.

En su informe sobre tendencias tecnológicas que transformarán la región en 2025 Cristina Palmaka, presidente de SAP América Latina y el Caribe, señala que en los próximos años, se verá como los "copilotos de IA" y la

colaboración multiagente se integran profundamente en el flujo de trabajo de las organizaciones. "Esto significa que muchas tareas repetitivas serán automatizadas, permitiendo a los equipos enfocarse en decisiones estratégicas y actividades de mayor valor. La IA no sólo potenciará la eficiencia, sino que ayudará a muchas organizaciones a reinventarse, ofreciendo productos y servicios innovadores que llegarán a nuevos clientes", comenta.

En sintonía, la última versión del estudio Technology Vision en el CES de Accenture plantea que está surgiendo una especie de "cerebro digital cognitivo". Para las empresas, será como un sistema nervioso central, el cual capturará el conocimiento colectivo de la compañía, sus diferenciadores, cultura, y tomará decisiones operativas de forma autónoma. "Los modelos de IA tienen el potencial de hacer más que simplemente automatizar procesos de negocio existentes;

pronto crearán nuevos procesos, flujos de trabajo y software", detalla el informe. Accenture llama esta nueva etapa el "Big Bang Binario". Según la consultora, en este contexto, los líderes deben empezar a pensar en un mundo más allá del paradigma de las apps y forjar el futuro de los agentes de IA.

Entre las tendencias tecnológicas que predice Cisco para 2025, Liz Centoni, vicepresidenta ejecutiva y directora de Experiencia del Cliente de la compañía, explica que muchas de las herramientas de IA que se utilizan hoy se basan en reglas o conjuntos de datos estáticos. La IA agéntica -aquella capaz de tomar decisiones de forma individual- difiere en que puede aprender continuamente de las aportaciones del usuario e integrar información contextual (por ejemplo, historial de cuentas, entorno de red, patrones de comportamiento y preferencias del usuario) y tomar decisiones sin menor supervisión humana.

El flujo de trabajo con estos agentes tomará forma a través de una integración fluida. Los agentes trabajarán dentro de herramientas ya conocidas (como plataformas de gestión de proyectos o suites de productividad) y podrían manejar procesos end-to-end (por ejemplo, desde la recopilación de requisitos hasta la entrega de un producto intermedio).

Entre las nuevas capacidades de IA dentro de Oracle Fusion Cloud Applications Suite por ejemplo, Oracle amplió las capacidades integrales de IA generativa ya integradas en toda la suite. "Las últimas innovaciones de IA incluyen más de 50 nuevos agentes. Las nuevas capacidades basadas en IA ayudarán a los clientes a alcanzar nuevos niveles de productividad en finanzas, cadena de suministro, recursos humanos, ventas, marketing y servicios. Los nuevos agentes permitirán a los clientes automatizar completamente los procesos de negocio de extremo a extremo, al tiempo que ofrecen información, contenido y recomendaciones personalizadas en el contexto de procesos de negocio específicos y en apoyo de roles de usuario especializados", señala desde la compañía.

Por su parte, Agentforce 2.0 la plataforma de trabajo digital para empresas de Salesforce, desarrolló una fuerza de trabajo ilimitada a través de agentes de IA para cualquier área de una compañía de cualquier industria. La plataforma cuenta con una nueva biblioteca de habilidades pre-construidas, y que pueden actuar a través de cualquier sistema o flujo de trabajo siendo parte de todos los equipos. "Estos avances permitirán a las empresas escalar su fuerza de trabajo con agentes personalizados capaces de manejar tareas complejas de múltiples pasos con aún más precisión y exactitud", detallan desde la compañía y agregan que en la actualidad, todos los equipos tienen más trabajo que hacer que recursos disponibles, lo que

provoca interacciones más deficientes con los clientes y largos retrasos. "Las organizaciones están recurriendo a la IA para ayudar, pero tienen poca tolerancia con las soluciones inadecuadas que ofrecen respuestas genéricas. Lo que se necesita es un nuevo tipo de plataforma diseñada para suministrar mano de obra digital en forma de agentes autónomos de IA que puedan razonar sobre los datos y aprovechar los flujos de trabajo para actuar en nombre de equipos desbordados", comentan.

El informe de Accenture destaca que a diferencia de las aplicaciones, creadas para actividades específicas, los ecosistemas de agentes de IA permitirán que los agentes creen conexiones, construyan herramientas y aprovechen enormes cantidades de datos empresariales según sea necesario. Un ejemplo citado por el informe de Accenture en este sentido es una app de un *retailer*. Hoy la aplicación le permite listar sus productos y sus respectivos precios. Mañana, con los ecosistemas de agentes podrían comprar de formas completamente personalizadas, algunos viendo reseñas detalladas, otros descubriendo productos a través de videos, o incluso una tienda online sin productos, solo una interfaz agente que trabajará con el usuario para diseñar sus propios artículos de manera personalizada.

Copilotos inteligentes

Si bien los agentes de IA esperan impactar muchas industrias y empresas, en términos de atención al cliente y ventas la IA podría predecir las necesidades de los usuarios antes de que realicen una consulta ayudando a los representantes de atención al cliente a hacer su mejor trabajo a escala masiva. De hecho, según el CX Trends 2025 de Zendesk, el 95% de los representantes de atención al cliente en América Latina afirman que los "copilotos de IA" aumentan su capacidad para ofrecer un mejor servicio.

Estos agentes de IA no sólo interactúan con humanos o dispositivos directamente, sino que también podrán descubrir, aprender y colaborar entre sí para formar flujos de trabajo complejos y automatizar funciones empresariales avanzadas. "Por ejemplo, varios agentes de IA podrían automatizar la gestión de la cadena de suministro coordinándose entre sí para prever la demanda, optimizar los inventarios, coordinar las entregas e incluso negociar con los proveedores. Para las empresas, este cambio supone un salto en eficiencia y personalización", explican en Cisco y concluyen con que este nuevo escenario híbrido entre humanos e IA también subraya la importancia de los controles. "En respuesta al auge de la IA agéntica cómo las organizaciones implementan directrices éticas obligatorias para garantizar la equidad y la transparencia en las decisiones algorítmicas y proteger la propiedad intelectual", cierran. ■

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.