

COMUNIDAD DE
negocios

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

⇒ **De las golosinas al pan lactal**
El plan de Nevares para ser una compañía integral de alimentos/8

Saturación digital

La compra presencial no se rinde

La exposición constante a las pantallas y la mayor complejidad de la operatoria online están impulsando una vuelta a las tiendas físicas en un contexto en el que se revaloriza el contacto humano / CLARISA HERRERA / PÁGS. 6 y 7



ARIEL ESCALANTE

UN NUEVO SUPERCICLO ELÉCTRICO ESTÁ EN MARCHA

La descarbonización y la mayor demanda de los gigantes de IA explican el boom que se registra en las inversiones en infraestructura y las ventas de transformadores y cables de transmisión / THE ECONOMIST / 2

+ además

Pronóstico reservado para las empresas que enfrentan nuevas amenazas en materia de ciberseguridad / 4



Reconversión. Las bebidas sin alcohol avanzan entre los consumidores jóvenes / 3
Los que vuelven. Cuando las expectativas pueden chocar con la argentinidad / 11
Computación cuántica. Cuando llega la nueva tecnología a las empresas locales / 12

The Economist



El valor de mercado de la empresa japonesa Hitachi se triplicó desde 2022 gracias a la expansión de su división de equipos eléctricos

HITACHI ENERGY

El futuro de la energía

Un nuevo superciclo eléctrico está en marcha

La descarbonización y la mayor demanda de los gigantes de IA explican el boom que se registra en las inversiones en infraestructura y las ventas de transformadores y cables de transmisión

Texto The Economist

La planta de Schneider Electric en Conselve, Italia, está trabajando a destajo. Los operarios ensamblan activamente sistemas de refrigeración avanzados para los centros de datos que respaldan el desarrollo de la inteligencia artificial (IA). "La clave es la integración de la red al chip y del chip al enfriador", dice Pankaj Sharma, un ejecutivo de la empresa francesa, refiriéndose a un nuevo diseño que recientemente desarrollaron con Nvidia, un gigante de los chips para IA.

En el último año, el valor de mercado de Schneider ha aumentado en más de un tercio, alcanzando alrededor de US\$140.000 millones.

No es el único fabricante de equipos eléctricos que está prosperando. La capitalización de mercado de la japonesa Hitachi se ha triplicado desde principios de 2022, gracias, en parte, a la rápida expansión de su división de equipos eléctricos. Después de un difícil 2023, afectado por problemas en su división de turbinas eólicas, las acciones de Siemens Energy aumentaron un 300% el año pasado, superando incluso las de Nvidia, gracias al crecimiento de las ventas de su negocio de tecnología de redes. "La electricidad es un impulsor clave para nuestro negocio", dice Christian Bruch, su director ejecutivo.

Scott Strazik, jefe de GE Vernova, una división de equipos eléctricos que se escindió del conglomerado General Electric el año pasado, ve un "superciclo" en formación. La demanda de transformadores y cables de transmisión de alto voltaje se está acelerando. La Agencia Internacional de Energía (AIE) estima que la inversión global en

infraestructura de redes alcanzó casi US\$400.000 millones en 2024, frente a poco más de US\$300.000 millones en 2020, y está revirtiendo la baja que se había iniciado en 2017 debido a la desaceleración de la demanda en China. La AIE prevé que el gasto aumente a alrededor de US\$600.000 millones anuales para 2030. ¿Cómo se explica esta suba?

La descarbonización de la generación de electricidad es un factor. Añadir energía eólica y solar, a menudo en ubicaciones remotas del planeta, requiere extender las líneas eléctricas e invertir en hardware y software para gestionar su intermitencia. En Gran Bretaña, la ambición del gobierno de lograr una red de cero emisiones netas para 2030 ha llevado a los operadores de redes a presentar propuestas de inversión por casi US\$100.000 millones durante cinco años. Incluso en Estados Unidos, donde el presidente Trump es escéptico sobre el cambio climático, se espera que la inversión en energía renovable siga

aumentando en los próximos años gracias a la caída de los costos de la energía solar y eólica.

La creciente participación de la electricidad en el consumo de energía es una segunda fuerza que impulsa la inversión en el sector. La AIE pronostica que la demanda de electricidad, tanto de fuentes limpias como contaminantes, aumentará seis veces más rápido que la energía en general en la próxima década, ya que alimenta una mayor proporción de automóviles, sistemas de calefacción doméstica y procesos industriales. Solo California necesitará US\$50.000 millones en actualizaciones de distribución de electricidad para 2035 para cargar sus vehículos eléctricos (VE). Strazik de GE Vernova estima que este cambio de "moléculas a electrones" apenas está comenzando.

El total de las necesidades energéticas del mundo también sigue aumentando, una tercera fuerza que impulsa la inversión en infraestructura eléctrica. El crecimen-

to económico y el aumento del uso de equipos de aire acondicionado están elevando la demanda en los países en desarrollo. El banco Goldman Sachs estima que la red de India necesitará una inversión de US\$100.000 millones entre 2024 y 2032 a medida que su economía crece. La consultora Rystad prevé que la inversión anual en redes en China aumente de los US\$100.000 millones de 2024 a más de US\$150.000 millones para 2030.

El gasto de los gigantes tecnológicos en IA también contribuye al aumento de la demanda de energía, lo que se traduce en un mayor consumo de electricidad. Algunos centros de datos ahora consumen tanta energía como una planta de energía nuclear. Lo que requiere que los operadores de redes actualicen transformadores, líneas eléctricas y equipos de control. Para acomodar el crecimiento de los centros de datos, Tokyo Electric, la mayor empresa de energía de Japón, planea gastar más de US\$3000 millones

lanacion#cvam38616

para 2027 en su infraestructura. El auge de los centros de datos también ha provocado que el gasto de los desarrolladores en equipos de refrigeración y otros equipos eléctricos auxiliares se dispare.

Una última fuerza detrás del aumento de la inversión es la fortificación de las redes. Los eventos climáticos extremos, incluidas tormentas mortales e incendios forestales como el que comenzó en Los Ángeles el 7 de enero, son cada vez más comunes. En 2023 causaron más de US\$100.000 millones en daños en todo el mundo, de los cuales solo aproximadamente la mitad estaba cubierta por un seguro. Hace unas semanas, el Departamento de Energía de EE. UU. proporcionó una garantía de préstamo de US\$15.000 millones a PG&E, una empresa de energía californiana, que ha sido gravemente afectada por los incendios forestales en los últimos años, para ayudarla a invertir en hacer que su infraestructura sea más resistente.

En gran parte del mundo rico, las redes eléctricas son antiguas y están en mal estado. En Europa, la infraestructura tiene más de 40 años, en promedio. "La infraestructura de la red no fue construida para ser resistente, sino para la transmisión", dice Bruch de Siemens Energy.

Cuellos de botella

A medida que la inversión en infraestructura de redes ha aumentado, han surgido varios cuellos de botella en la cadena de suministro. La consultora Wood Mackenzie estima que la escasez mundial de transformadores ha provocado que los precios aumenten entre un 60% y un 80% desde 2020, con tiempos de espera que se han triplicado a cinco años o más. Esto está impulsando tanto el gasto de capital como la innovación entre los proveedores. Bruch dice que su empresa está invirtiendo cifras record para hacer frente a un atraso de pedidos que ahora supera los US\$124.000 millones. GE Vernova, por su parte, ya informó que destinará US\$9000 millones a inversiones en capital e investigación y desarrollo en los próximos cuatro años. El negocio energético de Hitachi, que también tiene un gran atraso, ha invertido US\$3000 millones para aumentar la producción en los últimos tres años y planea gastar otros US\$6000 millones para 2027, incluidos US\$1500 millones en transformadores.

Ampliar la capacidad de fabricación dejará a estas empresas expuestas si el superciclo eléctrico resulta no ser tan importante. El crecimiento de las ventas de vehículos eléctricos ya se ha desacelerado en muchos países ricos. El auge de la IA podría terminar convirtiéndose en una burbuja. Para tranquilizar a los accionistas, Andreas Schierenbeck, jefe del negocio energético de Hitachi, dice que su empresa ha estado haciendo que los grandes clientes reserven capacidad con pagos por adelantado y está cambiando de pedidos personalizados a contratos marco con diseños de productos estandarizados. Todo esto hace que los ingresos futuros sean más confiables y la expansión de la capacidad de producción menos riesgosa.

Por ahora, el gasto en infraestructura eléctrica no muestra signos de disminuir, ya que los operadores de redes lidian con el aumento del consumo de energía, la mezcla cambiante de generación y la infraestructura envejecida. Se prevé que esas presiones aumenten, dice Bruch. "Por eso somos optimistas".

La reconversión de la industria

Las bebidas sin alcohol avanzan entre los consumidores jóvenes

lanación#

TENDENCIAS

Más propuestas

A nivel mundial, el sector está adaptando su oferta a la demanda de las nuevas generaciones

El *dry January* (enero seco) está en marcha. Después de los excesos de las Fiestas, se espera que casi un tercio de los estadounidenses renuncien o al menos reduzcan el consumo de alcohol durante el mes de enero. Muchos ahorrarán dinero. Algunos perderán peso. Y un número creciente continuará bebiendo su bebida favorita, o al menos algo similar.

Los abstemios y los "sober curious" (el movimiento cultural que impulsa un consumo nulo o muy limitado del alcohol) ya no se limitan a tomar bebidas gaseosas, jugos de frutas o agua. El mercado de bebidas sin alcohol, que incluye cerveza, vino y licores, ha estado en auge últimamente. Las ventas globales llegaron a US\$20.000 millones en 2023, según la consultora Euromonitor, el doble del volumen de hace cinco años. El mercado creció aproximadamente un 20% en 2023, en comparación con un 8% para las bebidas alcohólicas. El interrogante es qué tan grande llegará a ser este negocio.

La demanda de bebidas sin alcohol no se limita al *dry January*. Un número creciente de jóvenes conscientes de la salud están optando por mantenerse sobrios durante todo el año. La proporción de estadounidenses de entre 18 y 34 años que consumen alcohol ha caído al 62%, según las últimas cifras de Gallup frente al 72% de hace dos décadas. Y muchos de los que siguen bebiendo lo hacen en menor cantidad. El *zebra-stripping*, o alternar entre bebidas alcohó-

licas y sin alcohol, está de moda entre las nuevas generaciones.

Inversiones privadas

Frente al nuevo escenario, los gigantes de las bebidas han estado desarrollando líneas sin alcohol. Diageo, uno de los principales jugadores de la industria, viene experimentando con 400 recetas diferentes para una versión sin alcohol de su ron Captain Morgan Spiced Gold. Y recientemente compró Ritual, una marca de bebidas sin alcohol. Por su parte, LVMH, dueño de Moët & Chandon, ha invertido en French Bloom, una marca de espumantes sin alcohol.

Nadine Sarwat de la consultora Bernstein, considera que las empresas de bebidas no están canalizando sus ventas al hacer productos sin alcohol. Más del 94% de los estadounidenses que compran alternativas sin alcohol también compran bebidas alcohólicas, según un relevamiento de Nielsen. Algunos consumidores ven las alternativas sin alcohol como un sustituto de las bebidas gaseosas. Además, los nuevos productos 0.0 suelen ser más rentables que las alcohólicas, ya que se venden a precios apenas por debajo de sus competidores, pero están gravadas con impuestos más bajos.

Aún así, elaborar bebidas sin alcohol que tengan el mismo sabor que las originales no es fácil. La industria cervecera, que comenzó a producir productos sin alcohol en la década de 1970, es la que está más avanzada. Esa es una de las razones por las que la cerveza representa el 89% de las ventas de bebidas sin alcohol, mientras que el vino y los licores solo aportan el 7% y el 4%, respectivamente, según Bernstein. En lugar de calentar la cerveza para evaporar el alcohol, lo que arruina el sabor, los productores han ideado diversas técnicas de elaboración alternativas, muchas de las cuales son secretos muy bien

guardados. Athletic Brewing, una marca popular en EE. UU., está intentando patentar partes de su proceso de producción.

Ahora, la carrera pasa por desarrollar nuevos métodos para la elaboración de vino sin alcohol. Aunque existen formas de eliminar el alcohol del vino, como la ósmosis inversa, que implica filtración, y la tecnología de cono giratorio, que utiliza fuerza centrífuga, estas prácticas a menudo terminan arruinando el sabor. El vino depende del alcohol para gran parte de su sabor y sensación en boca. "Estamos 20 años atrás respecto a la cerveza", dice Moritz Zyrewitz, fundador de The Gentle Wine, una marca alemana de vinos de baja graduación y sin alcohol.

Hay otros desafíos para expandir aún más el negocio de bebidas sin alcohol. Algunos consumidores se quejan del precio de los productos. Los aperitivos sin alcohol,

que son mayormente una mezcla de especias y botánicos, pueden costar alrededor de 40 dólares por botella. En una encuesta reciente a estadounidenses realizada por el sitio web *The New Consumer* y el fondo Coefficient Capital, el 38% de los consumidores dijo que las bebidas sin alcohol deberían costar "mucho menos" que las alcohólicas.

Las marcas están haciendo lo que pueden para aumentar el atractivo de las alternativas sin alcohol. Corona Cero, producida por AB InBev, otro gigante de las bebidas, fue patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos del año pasado; Heineken 0.0% auspicia a la Fórmula 1. Lucky Saint, otra marca de cerveza sin alcohol, abrió su propio pub en el centro de Londres, que sirve tanto cervezas alcohólicas como sin alcohol. Las startups de bebidas alcohólicas de celebridades que ofrecen alternativas 0.0 también pueden ayudar a convertir a los consumidores. La actriz Blake Lively, la cantante Katy Perry y el piloto de Fórmula 1, Lewis Hamilton, han lanzado marcas en los últimos años que ofrecen bebidas sin alcohol.

Por ahora, las ventas de alcohol, que alcanzaron los US\$18 billones a nivel mundial en 2023, no están cayendo. El gasto en muchas economías en desarrollo continúa en aumento junto con los ingresos de la industria. Y la proporción general de estadounidenses que consumen alcohol se ha mantenido constante en alrededor del 60% durante las dos últimas décadas, según Gallup. Los consumidores mayores están compensando la sobriedad de los jóvenes. Las ventas en tiendas de cerveza, vino y bebidas blancas en EE.UU. siguen subiendo de manera constante, dejando en claro que muchos consumidores celebrarán el fin del *dry January* brindando con una bebida con alcohol de alta graduación. ● © The Economist



Impacto local

El negocio de las cervezas sin alcohol también está en crecimiento en el mercado local y en el último año duplicó sus ventas, aunque su participación se ubica en solo 1% de las ventas totales de la industria según estimaciones del sector.



Heineken está apostando a la F1 con su cerveza sin alcohol

AP

FUTURIA

Ciberseguridad. La IA facilita la creación de software malicioso

AMENAZA

Desarrollos

La nueva tecnología permite que incluso actores inexpertos puedan producir herramientas

Un nuevo grupo de ransomware identificado como FunkSec, que se ha consolidado como el más activo durante el pasado mes de diciembre, utiliza el desarrollo de malware asistido por Inteligencia Artificial (IA) para crear y mejorar herramientas de ciberataque, con las que roba datos sensibles de los usuarios y los cifra para solicitar rescates.

FunkSec fue identificado por primera vez a finales del pasado año 2024, cuando se posicionó como uno de los grupos de ransomware más activos del momento, alcanzando a publicar información robada de más de 85 víctimas solo en el mes de diciembre, lo que superó a cualquier otro grupo de ransomware en ese periodo.

Así, según han podido conocer los expertos en ciberseguridad de la compañía Check Point Software, quienes han descubierto este grupo de ransomware, FunkSec fue el responsable del 14% de los ataques de este tipo publicados en diciembre. En este marco, más del 20% de las víctimas de FunkSec estaban ubicadas en Estados Unidos, seguido de la India (16%) e Italia (5 por ciento).

Aunque no se ha podido enlazar este grupo de ransomware con bandas identificadas previamente, los expertos de ciberseguridad han explicado en un comunicado que, según su investigación, se trata de un sistema que ofrece Ransomware



Denuncian el uso de inteligencia artificial para crear malware

SHUTTERSTOCK

asa a Service (RaaS).

A través de esta tecnología, los ciberdelincuentes ofrecen herramientas con las que consiguen robar datos sensibles de los usuarios, y utilizan técnicas de doble extorsión que combinan el robo con el cifrado para forzar a las víctimas a pagar por recuperar su información.

Sin embargo, lo que Check Point ha destacado de este grupo de ransomware es que sus operadores utilizan malware asistido por IA para realizar sus ataques. Esto permite que incluso actores maliciosos inexpertos puedan producir y perfeccionar herramientas avanzadas para el cibercrimen.

De hecho, en algunos de los men-

Muchos de los datos filtrados son reciclados de campañas anteriores de "hacktivismo"

sajes publicados por los ciberdelincuentes en su página, el grupo vincula el desarrollo de su ransomware a agentes asistidos por IA, así como el uso de agentes LLM para generar los comentarios del código publicado.

Autenticidad de las filtraciones
Por otra parte, desde Check Point han subrayado que la Data Leak Site (DLS) de FunkSec, esto es, el sitio web donde publican las filtraciones de datos, combina informes de incidentes de ransomware con las violaciones de datos, lo que contribuye a un "número inusualmente alto de víctimas".

Es decir, muchos de los conjuntos de datos filtrados por el grupo son

reciclados de campañas anteriores de hacktivismo, lo que "genera dudas sobre la autenticidad de sus divulgaciones", ya que es más complicado corroborar de dónde se ha conseguido la información expuesta y si sus métodos son realmente efectivos.

Además, esto también puede indicar que el grupo está más centrado en "ganar visibilidad y reconocimiento", que en aumentar los ciberataques y su efectividad, según las predicciones de Check Point.

De hecho, los expertos han señalado que los métodos actuales para evaluar las amenazas de los grupos de 'ransomware' se suelen basar en las propias afirmaciones de los actores maliciosos, lo que "resalta la necesidad de técnicas de evaluación más objetivas", tal y como ha apuntado Check Point.

"Impulsado tanto por agendas políticas como por incentivos financieros, FunkSec utiliza IA y reutiliza filtraciones de datos antiguas para establecer una nueva marca de ransomware, aunque el éxito real de sus actividades sigue siendo altamente cuestionable", ha manifestado el gerente del Grupo de Inteligencia de Amenazas en Check Point Research, Sergey Shykevich.

Con todo, desde Check Point también han señalado que, con las operaciones de FunkSec, se pone de relieve el papel de la IA en el desarrollo de malware, así como la superposición entre el hacktivismo y el cibercrimen, y los desafíos que supone para las posibles víctimas verificar los datos filtrados.

Asimismo, este tipo de ataques también reflejan "un panorama de amenazas cambiante", en el que "incluso los actores poco cualificados pueden hacer uso de herramientas accesibles para proyectar una sombra muy grande", ha concluido la compañía de ciberseguridad. ●

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal

Texto **Martina Rúa**

Un memo para cambiar el futuro

Las experiencias del presente suelen ser más vividas que un recuerdo lejano. Apenas pasa algo, positivo o todo lo contrario, experimentamos emociones fuertes que nos invitan a la acción. Pero a medida que ese evento se aleja en el tiempo, también nuestro registro de él y de lo que sentimos. Como resultado, podemos tomar decisiones en el futuro sin tener en cuenta lo que sentimos la última vez que estuvimos en una situación similar. Bajemos lo abstracto a ejemplos: veo en Instagram que un conocido está en un recital de un artista que me encanta y yo ni siquiera tenía idea de que tocaba en Argentina. Le hago un comentario y englo la suerte de que una baja de último momento me permite correr al show. Mientras estoy feliz cantando pienso que es la última vez que se me pasa un recital, que tendré las giras y fechas anotadas para no perderme eso que tanto me gusta nunca más. Luego del show entro en la vorágine cotidiana y olvido ver los próximos recitales del año. O, por la negativa:

una persona cercana y querida se contagia de dengue y pasa una semana tenebrosa. Mientras lo veo luchando con la enfermedad me digo varias veces al día que no quiero pasar por eso jamás y que me dará la vacuna pronto y que voy a maximizar los esfuerzos de prevención. Pero luego, el tiempo pasa, esa persona se recupera, y lo olvido. No me cuidó, ni saco el turno para vacunarme.

Aprendí esta semana un truco sencillo pero genial de Seth Godin, autor de más de 30 libros y creativo, (uno de mis favoritos de todos los tiempos), que puede servirnos para anticiparnos a nuestras acciones. De hecho, puede ayudarnos a cambiarlas. Su consejo es este: dejarnos menos a nuestro yo del futuro, marcar nuestros calendarios para que esas cosas que vivimos (y lo que sentimos con ellas) estén vivos y nos impulsen a hacer algo. El dice: "¿Saliste del trabajo una hora antes para pasar tiempo con amigos en lugar de quedarte dando vueltas? Tómá algunas fotografías y agregalas al recor-

datorio en el calendario para dentro de dos meses, una forma útil de salir de la rutina laboral diaria y celebrar esas amistades que nos reenergizan.

Otra que aconseja Godin: la próxima vez que el frío y la lluvia no te hayan ganado y hayas salido a caminar o entrenar al aire libre, escribe una nota para la próxima semana, recordándote lo bueno que fue levantarte y salir y cómo te sentiste apenas volviste de hacerlo. La propuesta no es un diario que se guarda en una estantería y se olvida. Es un memo que te envías a vos mismo en el futuro y que te salta en la rutina, como un aviso importante que salta de tu calendario para cortar con la inercia. Nos guste o no, el futuro se va a desarrollar con o sin nosotros indefectiblemente. Pero eso no significa que no podamos orientarlo o incluso torcerlo un poquito en una dirección que nos sea útil. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: *Big Change is gonna come*, Peter Green Splinter

FUTURIA



Los influencers quedan a merced de decisiones gubernamentales

SHUTTERSTOCK

El futuro incierto de TikTok

Millones en juego para creadores y anunciantes

TECNOLOGÍA
Nuevo paradigma

La red social china enfrenta un escenario que pone en duda su continuidad y deja en riesgo las inversiones de marcas e influencers

Viviana Pérez
PARA LA NACION

El sábado 18 de enero a la noche, quienes intentaron acceder a TikTok desde EE.UU. se encontraron con un mensaje que indicaba que, debido a una ley que prohíbe la aplicación, esta no estaba disponible "por ahora". ByteDance, propietaria de TikTok, enfrentaba acusaciones de utilizar la plataforma de videos breves para recopilar datos de los usuarios y compartirlos con el gobierno chino. Sin embargo, tras unas horas de inactividad, la app volvió a funcionar.

El presidente Joe Biden había firmado una orden ejecutiva que le otorgaba a la empresa, un plazo de 75 días para acordar una solución que garantice la continuidad de la red social.

Por más fugaz que haya sido, este episodio expuso una realidad preocupante para anunciantes y creadores de contenido. Tras años invirtiendo en construir comunidades en redes sociales, hoy quedan a merced de decisiones gubernamentales que pueden poner sus finanzas en jaque de un día para el otro.

Alquilar no es buen negocio
El posible cierre de TikTok quizás

no represente una gran pérdida para los usuarios, que seguirán consumiendo contenido en formato de reels de Instagram, Shorts de YouTube o incluso series en Netflix. Meta, propietaria de Facebook, Instagram y WhatsApp, ya se ha preparado para absorber la posible migración, reforzando servidores y optimizando sus sistemas.

Pero para creadores de contenido y anunciantes, el impacto va mucho más allá de un simple cambio de aplicación. Y aunque ahora se hable de una posible compra de la plataforma por magnates estadounidenses, la pregunta ya quedó instalada: ¿Qué pasa cuando una red social desaparece de la noche a la mañana?

En un mundo donde las plataformas van y vienen, ¿tiene sentido seguir alquilando audiencias o es momento de volver a lo básico y construir una base propia, con los datos bien guardados, como hacíamos antes?

Pisar tierra firme

Las restricciones a plataformas digitales no son ninguna novedad. "India prohibió TikTok en 2020 y sus 200 millones de usuarios buscaron alternativas. EE.UU. ya estuvo a punto de hacerlo ese mismo año. En Europa, varios países y organismos han vetado su uso en dispositivos oficiales", señala el diario español *El País*. Incluso China, el país de origen de la app, no permite en su territorio ninguna de las grandes apps estadounidenses.

A lo largo de los años, otras redes han enfrentado bloqueos sin que esto signifique su desaparición definitiva. Brasil, por ejemplo, prohibió X (antes Twitter), que más tarde volvió al país con un número de

usuarios enorme. Sin embargo, este caso es diferente.

No se trata solo de una red social más enfrentando restricciones, sino de la plataforma de más rápido crecimiento en la historia. Mientras que Facebook tardó más de cuatro años en alcanzar los 500 millones de usuarios, TikTok logró esa cifra en solo tres.

Además, su bloqueo temporal en Estados Unidos, aunque duró solo unas horas, envió un mensaje contundente: una plataforma con millones de usuarios puede quedar inaccesible de un momento a otro. Que esto ocurriera en el mercado estadounidense, uno de los más grandes y estratégicos del mundo, refuerza la incertidumbre.

La trampa de las redes

El caso de TikTok expone una verdad incómoda: las audiencias en redes sociales no pertenecen al community manager ni a la marca, sino a la plataforma que las aloja. Las empresas han vendido la idea de que los seguidores son un activo, pero en realidad, sin la red que los conecta, son arena entre los dedos.

Este escenario se agrava con la falta de transparencia de los algoritmos, que determinan la visibilidad del contenido sin que los creadores tengan control sobre ello.

Como explica Adrián Todoli, profesor de Derecho del Trabajo y coautor del informe *Ser influencer hoy: posibilidades y obstáculos de una nueva fuente de empleo*, "las personas que se dedican a ello no saben cómo funciona el algoritmo, falta transparencia, la plataforma puede modificarlo en cualquier momento, dejando desprotegido a la persona".

El estudio también advierte que

muchos creadores deben compaginar su actividad con otros trabajos y que, además, se ven expuestos a problemas de salud mental derivados del discurso de odio en redes, el estrés y la inestabilidad económica. En este contexto, la incertidumbre sobre el futuro de TikTok reaviva el debate sobre la precarización del trabajo digital y la fragilidad de depender de plataformas prestadas.

Además, alcanzar audiencias sin pagar por publicidad es cada vez más difícil. Luciana Goldstein, especialista en marketing digital, advierte que "el uso de plataformas como Instagram permite ofrecer gratis nuestros productos o servicios, pero siempre con un sabor amargo al final del posteo. El alcance del contenido, es decir, a cuántas personas logramos impactar de manera orgánica, suele ser limitadísimo".

Las lecciones del caso

Creadores y marcas deben replantearse su estrategia y preguntarse si realmente están construyendo algo sostenible o solo fortaleciendo un sistema que dista mucho de ser un win-win.

A diferencia de un negocio tradicional, donde las inversiones suelen generar activos duraderos, en el ecosistema digital de las redes sociales todo es efímero e incierto. Los creadores que basaron su estrategia exclusivamente en alimentar a las redes hoy enfrentan un problema: su audiencia, su principal activo y muchas veces su única fuente de ingresos, podría desaparecer de un día para el otro.

En este contexto, hasta qué punto invertir tanto tiempo y dinero en redes sociales, ¿sigue siendo una apuesta inteligente? ●

**CHECK IN
CHECK OUT**

Los pases & ascensos



Claudio Doller
CEO DE BDO

Forma parte de BDO desde 1991 y fue designado socio en 1998. Sucederá en el cargo a Sergio Crivelli, quien lideró la firma durante más de 10 años y ahora pasará a ser director regional.



María Agustina Pedras Hermida
GERENTE COMERCIAL DE GRUPO CETA

Tras liderar Ceta Log -la división logística de Ceta Capital Humano- la profesional especializada en gestión empresarial y RR.HH. fue promovida a gerente comercial.



Agustín Maier
PEOPLE DIRECTOR COMO SUR DE IFMG MEDIABRANDS

En su nuevo rol, estará a cargo de liderar la gestión estratégica de recursos humanos de la compañía para los mercados de la Argentina, Chile y Uruguay.



Sebastián Gamalero
SOCIO DE IMPUESTOS DE GRANT THORNTON ARGENTINA

Se incorporó a la firma como junior en 2001 y a lo largo de sus casi 25 años de experiencia fue designado supervisor en 2008 y gerente en 2018.



Pedro Drovén
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA DE ZULA CIBERSEGURIDAD

Participó de la fundación de Zula hace cuatro años y ahora dio el salto desde Bagó para consolidar, desde un cargo jerárquico, el crecimiento que tuvo la startup de ciberseguridad.

lanación#

NOTA DE TAPA

Saturación digital

La compra presencial no se rinde

La exposición constante a las pantallas y la mayor complejidad de la operatoria online están impulsando una vuelta a las tiendas físicas en un contexto en el que se revaloriza el contacto humano

Texto Clarisa Herrera



En un mundo cada vez más digitalizado, donde las compras online se han convertido en la norma, un fenómeno está tomando fuerza: el regreso a las tiendas físicas. "¿Se trata de una simple nostalgia o hay algo más profundo detrás de este cambio?", se pregunta Axel Marinsek, e-commerce manager de la agencia de publicidad VML Argentina. En el país, como en otras partes del mundo, se observa -según explica- una tendencia a "redescubrir los matices y las posibilidades de la compra presencial".

De hecho, según el estudio *Impacto de las pequeñas tiendas* de American Express de 2024, cada vez más miembros de la generación Z y los millennials descubren tiendas y pequeños comercios simplemente paseando por sus barrios, superando en números a quienes encuentran nuevos favoritos a través de las redes sociales.

Este cambio pospandemia hacia el descubrimiento en la vida física refleja un anhelo de conexiones más profundas y auténticas, en contraste con el interminable desplazamiento del comercio digital.

Aunque el e-commerce continúa creciendo, con una proyección de aumento del 56% para 2025, las tiendas físicas siguen siendo esenciales. Andrés Ok, CEO de Apex America, una empresa de servicios de atención al cliente, señala que los comercios presenciales representan el 67% del crecimiento total de ventas en Argentina. "Este equilibrio se traduce en una experiencia omnicanal donde lo digital y lo presencial conviven para ofrecer al cliente lo mejor de ambos

mundos", resalta.

Leandro Zumárraga, CEO de la agencia de publicidad Dentsu Argentina y Chile, explica que, en los productos de uso cotidiano, las compras online ofrecen muchas facilidades y 8 de cada 10 argentinos esperan que las marcas conocidas puedan anticipar sus necesidades. "Sin embargo, las compras de descubrimiento, nuevos productos o bienes de lujo requieren una experiencia sensorial que sólo puede obtenerse en la tienda física", apunta.

Punto de contacto

Desde Apex coinciden en que, cuando se trata de productos estándar y conocidos, la conveniencia (como la velocidad en la disponibilidad y el precio) juega un rol fundamental. Sin embargo, cuando se trata de productos más personalizados, como moda o tecnología, el equilibrio entre lo digital y lo humano cobra mayor relevancia. "Estrategias como 'comprar online y retirar en tienda' no sólo responden a las necesidades de conveniencia, sino que también ofrecen un punto de contacto humano que refuerza la confianza y la satisfacción", comentan.

El regreso a la vida física refleja un anhelo de conexiones más profundas y auténticas

La saturación digital ha hecho su aporte a este escenario. Para Connie Demuru, CEO & cofundadora de Desti -una consultora especializada en estrategias de customer centricity-, el agotamiento es resultado de una combinación de factores: el exceso de tiempo frente a pantallas, la sobrecarga de opciones que dificulta la toma de decisiones y las interrupciones constantes que afectan la concentración. "A esto se suman las frustraciones en la despersonalización de las interacciones digitales y la saturación de contenido y publicidad, generando un efecto contrario al deseado y provocando resistencias hacia las compras online".

Pablo Sorichetti, Retail Industry Lead de Accenture Argentina, aporta que "el principal factor de esta saturación tiene que ver con el deseo de lo físico tras la experiencia vivida durante el Covid. Después de pasar tantas horas en casa, 'salir' es toda una experiencia que nos saca de la rutina".

Zumárraga por su parte agrega que la compra presencial ofrece un valor añadido que lo digital no puede replicar. "Involucra todos los sentidos. Se trata de un equilibrio en la búsqueda de experiencias más enriquecedoras, conectando emocionalmente de una manera más directa".

De hecho, los consumidores parecen anhelar lo que el informe *Tomorrow Commerce 2025* de denomina "comercio creativo": experiencias de compra atractivas y entretenidas, que fomenten conexiones emocionales más profundas. "Quieren tocar, ver y sentir los productos antes de comprarlos, anhelando la interacción humana

TODO VUELVE

● Busquedas

Las nuevas generaciones descubren tiendas y pequeños comercios simplemente paseando por sus barrios, superando en números a quienes encuentran nuevos favoritos a través de las redes sociales.

● Personalización

Cuando se trata de productos más personalizados, como moda o tecnología, el equilibrio entre lo digital y lo humano cobra mayor relevancia.

y la atención personalizada que una tienda física puede ofrecer", destaca Marinsek.

Rajo la lupa

Desde Apex señalan que, en muchas ocasiones, la compra online se ve empañada por procesos complejos que generan frustración y abandono de carritos. "Con demasiados pasos o barreras, la experiencia digital del cliente no está optimizada, lo que aumenta el desencanto y la insatisfacción", explican.

Los problemas en la experiencia del cliente online se amplifican con procesos de pago complejos, opciones limitadas o interfaces poco amigables. "Además de la falta de personalización y una experiencia de marca irrelevante, la inseguridad sobre la calidad de los productos o la demora en los tiempos de entrega son otros factores que influyen negativamente", señalan desde Dentsu.

Según un informe de VML, el 60% de los consumidores desearía que las experiencias de compra físicas fueran más inmersivas y futuristas. Marinsek explica que es esta longitud y complejidad de algunas experiencias de compra online también influye en la decisión de volver a la tienda física. "El deseo de una experiencia rápida y eficiente lleva a muchos consumidores a preferir la inmediatez de la compra en persona".

El valor de la interacción humana

El verdadero valor agregado de las interacciones en las tiendas físicas no está sólo en ofrecer respuestas inmediatas, sino en la capacidad de entender mejor al cliente. "Aunque lo digital tiene ventajas significativas en términos de velocidad,



FOTOS SHUTTERSTOCK

1 Frustración

En muchas ocasiones, la compra online se ve empañada por procesos complejos que generan frustración y abandono de carritos

2 Inmediatez

El deseo de una experiencia rápida y eficiente lleva a muchos consumidores a preferir la inmediatez de la compra en persona.

3 Adaptación

El futuro del retail dependerá de la capacidad de las marcas para adaptarse al nuevo escenario.

precisión y productividad, los consumidores aún buscan confianza y empatía, algo que sigue siendo profundamente humano, lo que lleva a valorar los puntos de contacto físicos", afirman desde Apex.

Demurum por su parte, añade que la valoración de los consumidores por ese momento de "encuentro" con el producto sigue siendo muy alta, ofreciendo una experiencia personal que disminuye las incertidumbres y proporciona placer inmediato. "Tocar, ver y sentir aumenta la certeza de la elección, la confianza y la garantía de cumplir con sus expectativas", señala.

Delicado equilibrio

El equilibrio, según los especialistas de la industria, se logra cuando ambos mundos, físico y digital, se complementan de manera fluida y coherente. "Lo que el cliente busca es una buena interacción entre ambos, aprovechando las ventajas de cada uno", comenta Sorichetti.

Desde VML explican que no se trata de elegir un canal sobre otro, sino de crear una experiencia consistente y complementaria en todos los puntos de contacto. La integración de la tecnología, enfocada en la optimización móvil, es crucial. "Las tiendas físicas pueden convertirse en showrooms donde los clientes experimentan los productos antes de comprarlos online, mientras que la tecnología en la tienda, como la realidad aumentada, puede enriquecer la experiencia presencial", describe Marinsek.

Andrés Ok señala que los consumidores tienden a converger naturalmente hacia las soluciones digitales cuando están bien diseñadas, son fáciles de usar y generan

El exceso de tiempo frente a las pantallas termina generando una sensación de saturación digital

satisfacción. "No es necesario forzar esta transición, sino mejorar constantemente la experiencia y simplicidad del viaje del cliente, para que los consumidores elijan espontáneamente los canales que mejor se ajusten a sus expectativas. Esto implica integrar tecnologías como CRM robustos e inteligencia artificial pero también asegurarse de que cada punto de contacto, físico o digital, sea coherente y agregue valor", detalla.

El papel de la experiencia

En la visión de Demuru, aunque los algoritmos que parecen ser el elixir de la personalización juegan un papel importante, el rol emocional de la tienda física se puede potenciar al convertirla en un espacio experiencial. "Un ambiente multisensorial que genere emociones positivas a través de música, iluminación, mobiliario y el trato personal con los equipos de la tienda", define y agrega en ese sentido que cuando se trata de experiencias de compra, la personalización "ya no es una tendencia, sino una expectativa que se extiende a todos los canales".

En la misma línea desde Dentsu señalan que los consumidores es-

peran que las marcas sepan lo que quieren, anticipándose a sus preferencias con productos, servicios y promociones focalizadas. "El 84% de los argentinos espera que las marcas les envíen ofertas y promociones personalizadas basadas en su contexto, como el contenido de entretenimiento que están disfrutando o las tiendas por las que están pasando", apuntan.

La omnicanalidad -la capacidad de interactuar de forma orgánica, sin interrupciones ni desconexiones, entre los diferentes canales de una marca- es ya una demanda básica de los consumidores. "El equilibrio se logra cuando lo digital complementa lo físico y viceversa, permitiendo que ambos canales ofrezcan lo que el otro no puede: lo físico aporta interacción humana y experiencias sensoriales, mientras que lo digital ofrece conveniencia, alcance ilimitado y personalización", destaca Demuru.

En la industria concluyen que el futuro del retail en Argentina -como en el resto del mundo- dependerá de la capacidad de las marcas para adaptarse a las cambiantes preferencias del consumidor. "El retorno a la tienda física no significa el fin del e-commerce, sino una oportunidad para crear experiencias de compra más ricas y significativas, apostando a la sinergia físico-digital", destaca Marinsek.

Sea una compra digital o presencial, para destacarse, las marcas deben esforzarse por ofrecer una experiencia distintiva a los consumidores. "La mejor manera de que una marca se destaque y gane su lealtad es su capacidad de sorprenderlo o deleitarse de maneras inesperadas", cierra Zumárraga. •

LAS NUEVAS DEMANDAS

lanación#

60%

Inmersión
El 60% de los consumidores desearía que las experiencias de compra físicas fueran más inmersivas y futuristas, según un estudio de la agencia VML.

80%

Anticipo
Es el porcentaje de los consumidores argentinos que esperan que las marcas conocidas puedan anticipar sus necesidades, según un relevamiento de la agencia Dentsu

84%

Contexto
Es el porcentaje de los argentinos espera que las marcas les envíen ofertas y promociones personalizadas basadas en su contexto

67%

Integración
Es el porcentaje de los compradores latinoamericanos que busca una integración perfecta entre las tiendas físicas y digitales, según el informe de VML.

20%

Tecnología
Es el incremento proyectado en las ventas de las marcas que apelen a la IA para personalizar sus experiencias, de acuerdo a un estudio de McKinsey

GENTE QUE HACE

Del alfajor al pan lactal. El plan de Nevares para ser una compañía integral de alimentos

EXPANSIÓN

Nueva estrategia

Con una inversión de US\$8 millones, la empresa argentina busca quedarse con el 10% de un negocio que lidera la multinacional Bimbo

Alfredo Sainz
LA NACION

Después de hacerse fuerte en el mundo de las golosinas y los quioscos, Compañía Americana de Alimentos (Cadasa), la empresa dueña de Nevares, ya tiene definida su estrategia para convertirse en un jugador integral de alimentos. Y ahora se prepara para dar el primer paso en la nueva dirección con el ingreso al negocio del pan envasado.

Con una inversión que solo en materia industrial ascenderá a US\$8 millones, la empresa controlada por la familia Romero lanzará en el primer semestre de este año su línea de pan envasado -conocida popularmente como pan lactal, pero que también incluye pan de hamburguesas y pan de panchos. Este mercado hoy tiene un único gran jugador, la multinacional Bimbo, que controla más de la mitad del negocio, lo que provocó que quedara en la mira del Gobierno nacional, que ya dejó en claro públicamente su decisión de hacer todo lo posible para aumentar la competencia.

Para este proyecto, el primer paso que dio Nevares fue adquirir una planta con dos líneas de producción en Holanda e importarla en forma completa a su predio industrial en Luján. "El pan envasado, en sus diferentes formatos, es una categoría que está creciendo a nivel mundial y en todos los países tenés muchos jugadores, mientras que acá está muy concentrado. Lo que indica que hay una oportunidad para una marca nueva. Queremos hacer un producto realmente de consumo masivo y adaptado al paladar y el bolsillo del consumidor local. La idea es que el pan vuelva a hacer argentino", explicó Hugo Romero, que integra la segunda generación de la familia que en 1999 fundó Cadasa.

A la hora de incursionar en el nuevo negocio, en Nevares destacan que cuenta con el asesoramiento de Vicky Foods, una empresa española que participa en su país en el negocio del pan de molde con la marca Dulcesol. La relación con los españoles surgió a partir de que en plena pandemia, Hugo Romero decidió quedarse con una fábrica de galletas en Zaragoza, que pertenecía al grupo español Galletas Asinez.

"El proyecto de la planta en España es un proyecto mío, a título personal, que nació en plena pandemia. Hoy estamos fabricando en Zaragoza galletas y obleas para varios mercados europeos y a partir de la incursión en este negocio empecé a conocer el mundo del retail español y surgió la idea de hacer algo con el pan", explica Romero.

El modelo nacional

La Compañía Americana de Alimentos (Cadasa) nació en 1999, de



Hugo Romero: "La idea es que el pan vuelva a ser argentino"

FOTOS RICARDO PRISTUPLUX

la mano del abogado Hugo Romero (padre). De entrada, la empresa se hizo fuerte en el negocio de las golosinas con marcas que apuntan al segmento más económico del quiosco y que manejan grandes volúmenes como los alfajores Fulbito y Mogy, las obleas Smack y los turrones y budines Nevares.

Uno de los puntos de inflexión en la estrategia de Nevares llegó en la pandemia. La aparición del Covid golpeó con especial fuerza al rubro de las golosinas, porque al tratarse de un consumo impulsivo, de un día para el otro se derrumbaron las ventas de sus productos estrella en las estaciones de tren y las escuelas, lo que los obligó a reconvertir su modelo de negocios y apostar a un proceso de diversificación.

El salto de una empresa de golosinas para convertirse en un jugador integral de alimentos tiene un antecedente ineludible en el mercado argentino que es el de Arcor. La empresa fundada por Fulvio Paganini dio sus primeros pasos en Arroyito, Córdoba, fabricando caramelos y hoy es una verdadera multinacional, con 45 fábricas distribuidas en una decena de países y presencia en prácticamente todas las categorías de alimentos, desde alfajores hasta mermeladas, pasando por jugos en polvo, helados, chocolates, aceites o conservas.

En Nevares además reconocen que la estrategia es avanzar en un proceso similar de diversificación industrial, con el foco puesto en los precios competitivos y el desarro-

NEGOCIO CONCENTRADO

● Alto consumo

La Argentina lidera junto con Chile el consumo de pan en la región, con 72 kilos per cápita anuales, aunque dentro del mercado, los productos industriales o envasados representa solo 5% del negocio.

● Liderazgo mexicano

El grupo Bimbo controla cerca del 60% del negocio, con sus marcas Bimbo, Fargo, Lactal y Oroweat.

● Nuevo jugador

Cadasa competirá en este negocio con la marca Nevares y aspira a quedarse con 10% del mercado.

llo de las marcas propias, dos de los ejes que explican la espectacular expansión que tuvo Arcor en las últimas décadas.

"Estamos convencidos que el crecimiento de nuestra compañía va a pasar por los alimentos y por la línea de pan en particular, respetando siempre nuestra estrategia de hacer un producto de buena calidad a un precio justo. El año pasado prácticamente no tocamos los precios desde la vuelta al cole, confiando en que la inflación iba a parar y los resultados nos dieron la razón. Cerramos 2024 con un crecimiento del 20% en nuestro volumen y para 2025 somos muy optimistas. Por un lado, porque las condiciones macro se presentan mejor. El parate de la inflación es clave para cualquier empresa porque te da previsibilidad y te permite hacer planes, así que esperamos una reactivación de la economía. Y también tenemos una mirada optimista porque confiamos en que nuestro modelo de empresa, apuntada a la base de la pirámide y con muchísima tecnología, nos va a permitir ser eficientes y ganar escala. Somos especialistas en manejar volúmenes", señaló Romero.

Arcor también representa otro modelo a seguir para Nevares, en materia de crecimiento internacional. "Hoy exportamos todo nuestro mix de productos a Paraguay y Uruguay, y en este último mercado tenemos productos muy exitosos como la pasta frola marca Aires de Luján, que es la líder de la categoría. Y para

este año la idea es entrar a Brasil. Inicialmente, vamos a ir con la línea de alfajores, que si bien se trata de un consumo relativamente nuevo para el mercado brasileño, creemos que tiene mucho potencial de crecimiento", explican en la compañía.

Mayor competencia

Para incursionar en el nuevo negocio del pan envasado, la empresa trabajará con la marca Nevares y su objetivo es alcanzar una facturación de US\$30 millones y quedarse con un 10% del negocio. La tarea, a priori, no se presenta como algo sencillo. Hoy el mercado del pan industrial es uno de los que muestra uno de los mayores niveles de concentración en las góndolas argentinas.

Los mexicanos controlan 60% del mercado, no solo a través de Bimbo, sino también por otra de sus marcas estrella: Fargo. Fargo había nacido en la Argentina como una marca de Minimax, la cadena de supermercados de los Rockefeller, que saltó a la fama en 1969 cuando sus trece bocas fueron incendiadas por el grupo guerrillero FAR. Cuando Minimax se fue del país, Fargo se independizó y en pocos años se consolidó como la empresa líder del mercado del pan de molde. A fines de los '90, la firma controlada por las familias Preiti y Fernández fue adquirida por el fondo de inversión The Exxel Group en US\$140 millones, aunque esta operación terminó mal, cuando el fondo de Juan Navarro tuvo que empezar a rematar

lanacion#cvam38616

lanacion#



Nevares fabrica alfajores en Tortuguitas

“El mercado está muy concentrado, lo que indica que hay una oportunidad para una marca nueva”

“Queremos hacer un producto realmente de consumo masivo y adaptado al paladar y al bolsillo del consumidor local”

todos sus activos. El primer comprador de Fargo fue un banquero mexicano llamado Fernando Chico Pardo, que a su vez en 2004 le cedió sus acciones a Bimbo.

Frente a la consolidación de un jugador que controlaba más de 60%, desde los supermercados se facilitó la aparición de jugadores más chicos, pero hasta ahora ninguna de las nuevas marcas logró una penetración de mercado importante. La lista incluyó desde Doña Noly, que nació como una casa de tapas de empanadas en Ciudadela, y La Perla, del empresario Gustavo Ferrer, que también es dueño de la cadena de locales Fiestissima, hasta la firma Veneziana (no confundir con la cadena de heladerías La Veneziana) que se hizo fuerte con su marca y fabricando los productos de marca propia de supermercados o el grupo Balcarce que es alzó con Sacaan y Trigroro, dos marcas que pertenecían a Bimbo.

Desafío logístico
Ante la necesidad de incrementar la competencia en la categoría, el Gobierno nacional incluso alentó a los grandes supermercados a importar pan envasado desde Brasil. Así en la segunda mitad del año empezaron a aparecer en las góndolas de Carrefour y Disco algunos panes de la marca Bauducco, aunque en los supermercados reconocen que la importación implica desafíos logísticos muy grandes, debido a las fechas de vencimiento del producto. ●

Drones e IA La startup tucumana que quiere reforestar los bosques

ESCALA

Expansión regional

Reforest Latam apela a las nuevas herramientas tecnológicas para recuperar terrenos de difícil acceso

Matías Miguens

LA NACION

Es 2022 y Damián Rivadeneira y Paula Gianserra se encuentran exhaustos pero satisfechos. Luego de una tarea titánica, que fue posible con el apoyo de instituciones escolares y alumnos voluntarios, lograron restaurar tres hectáreas de bosque en su Tucumán natal. Pero la alegría les duró poco, porque una noticia les dio una cachetada de realidad: esa misma semana un incendio en el norte de Salta había arrasado con 50.000 hectáreas de selva de yungas y de monte. La impotencia no los detuvo. Por el contrario, los impulsó a dedicarse *full time* a la tarea y crear Reforest Latam, una empresa que combina inteligencia artificial y drones para reforestar bosques a gran escala.

La pérdida de bosques nativos ya no es una novedad: en la Argentina, solo en 2023 (último informe oficial disponible) se perdieron 173.816 hectáreas. Ante esta realidad, cada vez más gobiernos, organismos y empresas redefinen sus prioridades y se vuelcan a la tarea de reforestar para compensar la huella de carbono, lo que a su vez abre un universo de oportunidades. El desafío, entonces, pasa por determinar cuál es la forma más eficiente de hacerlo, ya que los métodos tradicionales de reforestación a través de la plantación manual de árboles son lentos y requieren de una alta demanda de recursos.

Bajo esta premisa es que surgió Reforest Latam, una startup que está desarrollando un servicio para reforestar bosques

combinando los algoritmos de inteligencia artificial y el uso de drones. Aunque todavía están en fase inicial, su trabajo ha llamado la atención por su capacidad de reforestar zonas a gran escala y de difícil acceso. Fue ese mismo trabajo que los llevó a conseguir la distinción de “emprendimiento del año” otorgado por el gobierno nacional, y que contó con un jurado integrado por destacados referentes del ecosistema emprendedor.

Una vez que saben cuál es el área que tienen que reforestar, el primer paso comienza en el laboratorio, donde desarrollan unas cápsulas llamadas iSeeds, que en su interior tienen semillas de árboles, arbustos y gramíneas: “Son especies nativas de colecta local, que una vez que las tenemos estudiadas y entendemos cómo funcionan hacemos un desarrollo biotecnológico para potenciar el crecimiento y maximizar la germinación de manera tal que después, ya como plántulas, puedan desarrollarse de manera correcta”, explicó a LA NACION Ignacio Gasparri, director de Ciencia de Reforest.

Una vez que los iSeeds están listos, los empaquetan en cápsulas que cargan en drones equipados con tecnología de siembra, lo que les permite plantar miles de árboles en un día. De esta forma, la reforestación se hace mucho más rápida y eficiente en comparación con los métodos tradicionales de plantación. Especialmente en áreas de topografía accidentada, como las afectadas por incendios.

Previo a la siembra entra en juego la inteligencia artificial: gracias a los algoritmos, realizan una caracterización en micrositios del terreno a intervenir a través de imágenes satelitales. Esto es fundamental ya que a partir de esa información hacen un match con las cápsulas para saber, con precisión, dónde es más efectivo plantarlas: “Es como cuando vas al vivero y te dicen dónde ubicarla, sea con luz, o con sombra, porque, si no, no va a funcionar”,

explicó Damián Rivadeneira, cofundador de Reforest.

Cuando en la teoría está todo listo, llega el momento más lindo”, según Rivadeneira, pero que requiere de un gran despliegue logístico ya que implica ir a lugares inaccesibles. Para ello cuentan con su dron, que les permite volar hasta 27 km para hacer el suministro de las semillas.

Los resultados de su trabajo son alentadores. En dos años ya se encuentran en etapa TRI 6, una escala universal del I al 9 implementada por la NASA para evaluar el nivel de madurez de una tecnología y que, en el caso de Reforest, significa validación del trabajo en terreno. Actualmente están en siete ecorregiones y llevando a cabo validaciones. “Estamos por implementar dos proyectos piloto en la Patagonia y trabajando en el norte de Argentina. Son pilotos chicos pero que se encuentran en etapa de validación. También estamos con proyectos en Córdoba, Misiones y en Brasil. En total son más de 400 hectáreas”, explicó su fundador.

Negocio en alza

Existen cada vez más jugadores que están invirtiendo dinero para llevar a cabo proyectos de reforestación. Esto puede ocurrir para cumplir con alguna legislación nacional, como lo hacen empresas en países de la Unión Europea, para recuperar el daño ocasionado por un incendio, como el trabajo que hacen los gobiernos, o porque simplemente quieren intervenir en su entorno voluntariamente y tener una buena reputación en sus comunidades, como lo hacen muchas empresas en países donde no es obligatorio.

La reforestación, entonces, empieza a ser demandada y es ahí donde aparecen jugadores nuevos como los desarrolladores de proyectos de reforestación, que se encargan de ejecutar proyectos garantizando un impacto positivo. ●



Paula Gianserra y Damián Rivadeneira son los socios de Reforest Latam

MANAGEMENT

Los que vuelven

Cuando las expectativas pueden chocar con la argentinidad

lanacion#

ADAPTACIÓN

Cambio de perspectivas

La normalización de la economía seduce a muchos expatriados, aunque igual el regreso no es un proceso tan fácil

Nicolás José Isola y Andrés Hatum
PARA LA NACION

La inflación bajando de peso. El dólar liliputiense. Un clima de negocios distinto. No son pocos los argentinos que están trabajando en empresas en el exterior que piensan que podría ser una opción regresar.

Hay que irse para entender cómo la tierra tira: que los hijos estén con sus tios y abuelos, que los asados con amigos, que la cultura argentina de relaciones cercanas y abrazos generosos.

En los últimos años, la Argentina no hizo más que expulsar ciudadanos hartos de la incertidumbre y el vaivén errático de un país en el que lo peor siempre sucedía. A diferencia de otros países de la región, la Argentina expulsa a gente con formación terciaria y universitaria que buscan lejos de estas tierras un mejor porvenir. El INE (Instituto Nacional de Estadísticas de España) señala que en ese país hay 415.987 compatriotas. En 2021, eran 302.594, en 2022 eran 327.475, en 2023 eran 373.064 y en 2024 alcanzaron a ser 415.987. Esto significa que, en cuatro años, la cantidad de argentinos que residen en España aumentó un 37,4%. A nivel global, entre 2013 y 2023 emigraron 1.803.000 argentinos. Años desesperantes para la fuga de gente talentosa.

Esos datos muestran de demográficamente un recorrido de dolor social muy grande: la sensación de no poder progresar, de trabas constantes para emprender, de dificultades ciclópeas para sobrevivir. Cuerpos que se desplazan, almas y familias que se despedazan.

El último año parece mostrar un escenario distinto en que la economía puede comenzar a abrirse con variables económicas diferentes que auguran nuevos vientos, tanto para los negocios y la expansión económica como para la posibilidad de acceder a posiciones más sexys en un mercado que, aún frío, se prevé más caliente. Pero "esto es Argentina, mami", reza el reggaeton del management. Todo puede pasar y puede pasar tan rápido como un ómnibus que quiere cruzar el semáforo antes del rojo.

Es hilarante pensar que "estable" sea el adjetivo de este territorio hermoso y caótico. La foto de hoy puede evaporarse si ocurre todo lo que no deseamos que ocurra. Y las chances son ignotas pero pueden ser altas. Argentina, no lo entenderías.

El tema es el adentro, el interior de nuestras almas. Somos se-



Volver al país no es una decisión para tomar a las apuradas

SHUTTERSTOCK

La demanda de ejecutivos en 2025 estará liderada por rubros como la energía y la minería

siempre momentáneo. Adoran destruir y saben cómo hacerlo. Durante el 2024 estuvieron en su habitación sin hacer mucho ruido, pero este es un año electoral y eso suele inquietarlos. Saldrán en algún momento.

Hay decenas de consultoras que hacen minuciosos forecast, pero nadie puede decir a ciencia cierta adónde estaremos en diciembre de 2025. Eso aún es tierra de nadie. Es que la Argentina de la estabilidad requiere tiempo y los argentinos, acostumbrados al fútbol, queremos un 3 a 0 en el corto plazo. La inmediatez es parte de nuestra ansiedad sistémica.

¿Qué deben hacer los nostálgicos expatriados a quienes no los llevó ninguna empresa al exterior sino la desesperación interna por encontrar un mejor rumbo para sus vidas en medio del caos? A continuación algunas reflexiones sobre el tema, de manera de evitar el suicidio profesional.

Primero, hay que ser conscientes de la fugacidad de cualquier escenario local. Lo que hoy, mañana puede no ser tal. El dólar en estas latitudes sabe jugar a la mancha venenosa. Esto no es para amateurs.

Luego, hay que tener en cuenta que la macro para los inversores depende de muchos factores externos (Trump, Brasil y su inestabilidad actual, la invasión rusa en Ucrania, la situación en Medio Oriente, etc.) e internos (el Senado, las relaciones entre el presidente y su vice, Lijo y la Corte, la calle, etc.). Cuanto más factores, más complejo el tablero del TEG argentino.

En cuanto al mercado laboral,

está dando algunos síntomas de recuperación, en particular en el segmento profesional y directivo. La visión de los headhunters para 2024 fue de que hubo búsquedas y en la mayoría de los casos tuvieron un activo, aunque fueron búsquedas de reemplazo. Las perspectivas para 2025 dependen del impulso del RIGI y de algunos sectores que se visualizan muy dinámicos como la energía y minería.

Hay que tener en cuenta que desde 2008 los puestos regionales que sobraban desde Buenos Aires se fueron relocalizando en la región producto de las políticas económicas y poco amistosas hacia las empresas de los gobiernos kirchneristas. Esto generó que los puestos interesantes para directivos que podían seguir en el país con una posición regional, marcharon. Eso puede cambiar dadas las condiciones macroeconómicas y regionales actuales. Hay que sentarse a esperar cómo se mueve ese ajedrez organizacional.

Así que, estimado lector que vive en el exterior, si se extrañan los mates y asados con los amigos, la visita de los padres, si se anhela hablar en las esquinas o tomarse un café de especialidad en Palermo, también hay que tener en cuenta los vaivenes de un país siempre adolescente que está queriendo madurar. Ah, sobre todo, hay que asegurarse de volver con un trabajo del que se esté convencido, no agarrar cualquier cosa simplemente por volver. Caso contrario, volver pero con la frente marchita será el destino. La Argentina, un tango permanente. ●

MERCADO EN ALZA

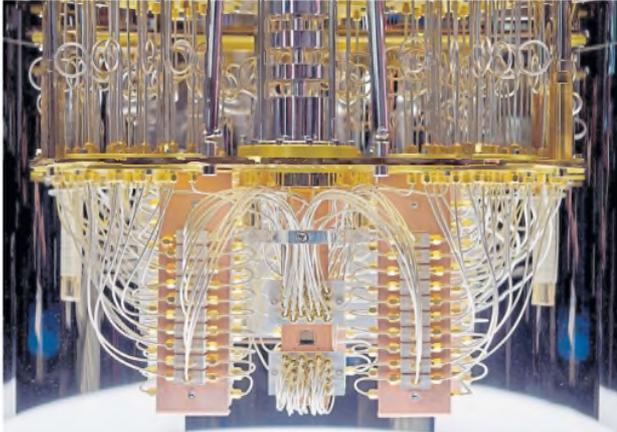
50%

Mejoras
Es el porcentaje de los líderes de recursos humanos que prevé una mejora en el mercado laboral argentino, según un informe de Bumeran

58%

Recambio
Es el porcentaje de los talentos que analizan cambiar de trabajo durante este año, de acuerdo con el estudio

CROSSOVER



SHUTTERSTOCK

Computación cuántica

Cuándo llega la nueva tecnología a las empresas argentinas

El revolucionario campo de la informática madura en su desarrollo técnico, pero todavía falta para que salga del laboratorio y entre en la rutina de las compañías locales



8600

Facturación
Son los millones de dólares que moverá la computación cuántica a nivel mundial en 2027.

Débora Slotnisky
PARA LA NACION

Los sectores financiero, farmacéutico y logístico, entre otros, se perfilan como los grandes beneficiarios de la computación cuántica, una tecnología cuyo mercado global podría alcanzar los US\$8600 millones en 2027. La gran incógnita es: ¿cuánto falta para que su impacto se vuelva tangible en nuestro país?

El despuntar de la computación cuántica viene anunciándose desde hace años, aunque recién ahora parece que tomará algo de impulso. No en vano, 2025 fue declarado el "año internacional

de ciencia y tecnología cuántica" por las Naciones Unidas (ONU), reconociendo que se cumplen 100 años desde el desarrollo inicial de la mecánica cuántica. "La computación cuántica utiliza tecnología especializada, incluido el hardware informático y los algoritmos, para resolver problemas complejos que las computadoras clásicas o las supercomputadoras no pueden resolver, o no pueden hacerlo lo suficientemente rápido", define IBM, uno de los principales jugadores de esta tecnología, junto con Google y Amazon Web Services.

Industrias más beneficiadas

Según predicciones de consultoras especializadas, el impacto de la computación cuántica a nivel mundial comenzará a notarse gradualmente en los próximos tres a cinco años durante su fase de experimentación, y en un horizonte de cinco a diez años en aplicaciones prácticas. Como sucede con otras tecnologías emergentes, su adopción masiva será progresiva, a medida que disminuyan los costos y aumente la madurez tecnológica.

"La llegada de las computadoras cuánticas plantea desafíos significativos para la seguridad digital, ya que los sistemas criptográficos tradicionales podrían volverse vulnerables. En este contexto, la adopción de criptografía poscuántica y algoritmos resistentes será esencial para proteger datos sensibles y garantizar el cumplimiento de futuras regulaciones. Además, los algoritmos cuánticos prometen revolucionar la evaluación de riesgos al acelerar exponencialmente las simulaciones de escenarios complejos en tiempo real", explica Gonzalo Ozán, Chief Technical Officer (CTO) en la firma Naranja X.

El ejecutivo también señala que otro caso de uso destacado será la detección de fraudes, ya que la capacidad de las computadoras cuánticas para procesar grandes volúmenes de datos de manera eficiente permitirá mejorar la precisión y reducir los falsos positivos.

Por otro lado, Emilio Giménez, Managing Partner en BCI Consulting, una firma que hace transformación digital en

varias industrias sostiene que, en el sector farmacéutico, la computación cuántica permitirá, por ejemplo, simular el comportamiento de moléculas para comprenderlas mejor y analizar estructuras químicas, lo que facilitará la creación de nuevos fármacos. "Estas actividades, actualmente un desafío para la industria, podrían acelerarse considerablemente con esta tecnología", dice. La computación cuántica también será adoptada por industrias que dependen del análisis de datos no estructurados en tiempo real, como el sector *retail*, que se perfila como uno de los más beneficiados. "Esta tecnología permitirá optimizar promociones y gestionar stocks con una eficiencia sin precedentes", explica el especialista.

En el ámbito logístico, el impacto positivo será notable en el mediano y largo plazo. "La optimización de rutas y flotas, la reducción de costos de combustible, la detección de fraudes financieros, el descubrimiento de fármacos y productos químicos, y la asignación eficiente de la fuerza laboral en diversas industrias son algunos ejemplos de sus aplicaciones", añade Giménez.

Además, el especialista destaca que, en el sector industrial, la computación cuántica potenciará el diseño de productos, especialmente mediante simulaciones con gemelos digitales, y favorecerá prototipos y pruebas más precisos y realistas.

Omar Osenda, que es físico, docente en la Universidad Nacional de Córdoba, investigador del Conicet y presidente de la Asociación Física Argentina, menciona que las empresas dedicadas al *machine learning* y el diagnóstico por imágenes también serán de las primeras en utilizar esta tecnología.

Por su parte, Giménez menciona que las industrias que podrían beneficiarse de la computación cuántica son especialmente aquellas que requieren análisis de datos no estructurados en tiempo real, como el *retail*, donde ayudará a optimizar promociones y stocks.

Fecha de llegada

"Es difícil predecir cuándo empresas argentinas podrían llegar a utilizar computación cuántica. En estos momentos, en el mundo se están haciendo grandes esfuerzos para determinar cuáles son los mejores escenarios para utilizar esta tecnología, e incluso se están registrando avances muy grandes relacionados con el trabajo híbrido, que implica una mezcla de *machine learning* con computación cuántica", dice Osenda.

Frente a este panorama, Giménez sostiene que lo más factible es que las organizaciones argentinas puedan contratar las capacidades de computación cuántica bajo un formato como servicio, que en este caso se llama "Quantum-Computing-as-a-service" (QCaaS): "Este modelo permite utilizar recursos cuánticos

a pedido y sirve para aplicar esta tecnología a los desafíos de la actividad empresarial. Con QCaaS, las empresas pueden aprovechar el poder cuántico sin la necesidad de invertir en costoso hardware cuántico, lo que les permite resolver problemas complejos en optimización, criptografía, inteligencia artificial y aprendizaje automático", explica.

Por lo pronto, un estudio de The Business Research Company sostiene que el mercado de computación cuántica como servicio (QCaaS) crecerá de US\$2000 millones en 2023 a US\$3000 millones en 2024, y avanzará a una tasa de crecimiento anual compuesta del 49% para rozar los US\$15.000 millones en 2028.

Respecto a la fecha, el ejecutivo de Naranja X opina que hay factores que determinan estos horizontes temporales: "Primero, la accesibilidad a tecnología cuántica como servicio en la nube ya es una realidad. Hoy empresas tecnológicas como IBM, AWS y Google ya ofrecen acceso a computación cuántica en la nube a través de modelos como IBM Quantum, Amazon Braket o Google Quantum AI. Por lo que las empresas podemos aprovechar estos servicios sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura física. Además, casos de uso específicos existen, principalmente en industrias como la de energía y laboratorios, pero también en los servicios financieros, por ejemplo, en aplicaciones como optimización financiera, criptografía e inteligencia artificial".

Bajo este panorama, el ejecutivo de Naranja X señala que el gran desafío será el talento: "El desarrollo de habilidades en programación y algoritmos cuánticos es clave, y hoy es extremadamente escaso. Las colaboraciones público-privadas, acuerdos con empresas tecnológicas globales y el desarrollo de ecosistemas de innovación cuántica en la región serán importantes para determinar los plazos de la llegada de estas tecnologías a las empresas de nuestro país", opina. Para Facundo Díaz, creador de q99, una startup argentina dedicada a la computación cuántica (creó un motor capaz de dialogar al mismo tiempo con una computadora clásica y pedirle una cuántica que resuelva alguno de los pedidos que involucren análisis masivos de datos) la clave reside en generar un entorno colaborativo donde universidades, científicos y empresas trabajen juntos para aprovechar su potencial. "No se trata solo de traer una computadora cuántica, sino de crear un ecosistema. Tiene que haber investigadores, universidades e industrias involucradas".

Sobre este último tema, Osuna explica que, si bien el talento es insuficiente, los recursos humanos argentinos son muy buenos. De todos modos, advierte que, para desarrollar más profesionales en este campo, hay que ejecutar acciones concretas y pensar que formar a la gente para trabajar en sistemas híbridos es algo que toma al menos dos o tres años. ●

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.