

COMUNIDAD DE

negocios

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

⇒ **Cansados de los influencers**
Cómo renovar los vínculos con las audiencias/11

Reconversión o muerte

Los nuevos CEO que demanda la era de la inteligencia artificial

Una empresa que pone a la nueva tecnología en el centro de su estrategia de negocios no puede tener el mismo modelo de management: por qué los líderes deben ser los dueños de esta transformación y cómo deben adaptarse para gestionar equipos híbridos que combinan personas y agentes digitales / JUAN SIMO / PÁGS. 6 y 7



ARIEL ESCALANTE

GANADORES Y PERDEDORES DEL LUJO

Las empresas del rubro que se mantuvieron centradas en los clientes más ricos siguieron creciendo, mientras que las que apostaron a una "democratización" de este tipo de consumo fueron las más afectadas / THE ECONOMIST / 2

+ además

Sale el sol para las empresas que intensifican las medidas de ciberseguridad/7



Apuesta a los ladrillos. La fórmula de Lego para ser cool y ecológica/3

Finanzas personales. Las inversiones ganadoras del 2024/4

Argentinos en Malta. El país que se convirtió en un destino de moda/8

The Economist



El mercado chino representa cerca del 15% de las ventas globales de bienes de lujo

SHUTTERSTOCK

Marcas globalizadas

Ganadores y perdedores en el mercado del lujo

Las empresas del rubro que se mantuvieron centradas en los clientes más ricos siguieron creciendo, mientras que las que apostaron a una "democratización" de este tipo de consumo fueron las más afectadas

Este año hubo menos bolsos de diseñador y tacones altos bajo los árboles de Navidad. Se espera que el gasto en bienes personales de lujo caiga un 2% en 2024, según un estudio de la consultora Bain. Las ventas de moda y artículos de cuero de LVMH, el mayor conglomerado de lujo del mundo, están cerrando el año a la baja. Kering, que es el dueño de la marca Gucci, ha emitido una serie de advertencias acerca de la evolución de sus

ganancias. Aquellos que reciben de regalo un producto de Versace tal vez no se sientan tan halagados como de costumbre. La marca de lujo está vendiendo el 40% de sus productos con descuento.

Estos problemas siguen a un extraordinario auge de la industria del lujo. Durante dos décadas, se expandió de manera inteligente a medida que las marcas alcanzaban nuevos clientes. En 2023, las ventas globales de bienes personales de lujo llegaron a US\$400.000 millones, frente a poco más de US\$100.000 millones en 2000, según Bain. La capitalización bursátil combinada de las diez empresas de lujo más valiosas del mundo se acercó al billón de dólares, frente a unos US\$300.000 millones en 2013. Sin embargo, en los últimos 12 meses, su valor ha caído más de una décima parte y el crecimiento se

ha revertido. ¿Puede el lujo recuperar su atractivo perdido?

Dos tendencias impulsaron el crecimiento del negocio del lujo. La primera fue la globalización. Las marcas que comenzaron dirigidas a las élites occidentales en lugares como Londres, Nueva York y París, comenzaron a mirar hacia el este para encontrar crecimiento, y especialmente hacia China, por una buena razón. En 2000 había 39.000 millonarios en el país, según el banco UBS; para 2023 había 6 millones, más que en cualquier otro lugar salvo en Estados Unidos, y el doble que en Gran Bretaña, el tercer país con más millonarios. El mercado chino representó alrededor del 15% de las ventas globales de bienes personales de lujo en 2023, aproximadamente cinco veces su participación en 2000.

La segunda tendencia que impulsó el crecimiento fue lo que los expertos de la industria llaman "democratización". Las marcas de lujo comenzaron a vender una selección de artículos a precios más accesibles. Gucci, por ejemplo, comenzó a vender medias blancas, que cuestan US\$200 (una ganga en comparación con un bolso Gucci que no baja de US\$3600 dólares). Marcas como Armani y Valentino lanzaron submarcas más baratas, a menudo enfocadas en la ropa más casual. "Hasta hace 30 años, el lujo no tenía adjetivos adjuntos", dice Brunello Cucinelli, que dirige la marca de lujo que lleva su nombre. La industria ahora habla de lujo "aspiracional" o "accesible". Según BCG, otra consultora, los compradores que gastan 2000 euros o menos al año en bienes y servicios

de lujo, una cantidad insignificante según los estándares de la industria, representan casi dos tercios de las ventas totales.

Esas dos fuentes de crecimiento ahora están fallando. Los compradores de clase media en Occidente han sido afectados por altas tasas de interés y mercados laborales más fríos, dejándole menos ingresos para derrochar en los placeres de la vida. El gasto en lujo en China ha sido limitado por la combinación de una crisis inmobiliaria y una campaña gubernamental contra las muestras ostentosas de riqueza. En lugar de bolsos con monogramas, los jóvenes chinos ahora llevan sus pertenencias en bolsas de plástico para resaltar su frugalidad.

El aumento de precios considerable en los últimos años también ha molestado a los compradores.

La industria ahora habla de lujo "aspiracional" o "accesible"

La inflación también impacta en este mercado y el banco HSBC estima que los productos de lujo hoy son un 54% más caros que en 2019

Ningún mercado emergente agregará tantos consumidores adinerados en la próxima década como lo hizo China en la década pasada

Sin embargo, el pesimismo podría estar sobrevalorado. Por un lado, la desaceleración del lujo en China no es tan mala como parece. Es cierto que el gasto en lujo en el país caerá un 26% en 2024, estima Bernstein, un corredor de bolsa. Pero eso se debe en parte a que muchos compradores chinos ahora gastan más durante sus viajes al extranjero, especialmente a Japón, donde la moneda se ha debilitado frente al yuan. Bernstein calcula que el gasto en lujo a nivel mundial de los compradores chinos caerá solo un 3% en 2024. "Cuando la gente pregunta: ¿Cuál es el próximo China? Yodigo: sigue siendo China", señala Laura Burdese, directora ejecutiva adjunta de Bulgari, una marca de joyería de alta gama.

Además, no todas las marcas están igualmente expuestas a los compradores de clase media, y por extensión, al ciclo económico. Incluso cuando los consumidores menos ricos sienten la presión, las filas de los más ricos del mundo continúan creciendo. El banco UBS estima que habrá 86 millones de millonarios en el mundo para 2027, frente a unos 60 millones en la actualidad. La revista *Forbes* contó 2781 multimillonarios en su informe anual de 2024, superando el récord anterior de 2021. Estos compradores con mucho dinero tienden a variar menos su gasto con los altibajos de la economía.

Eso explica por qué las marcas de lujo que siguen centradas en los más ricos han seguido creciendo considerablemente. Brunello Cucinelli, que vende suéteres de cachemira de US\$6000, aumentó sus ventas un 12% interanual en los primeros nueve meses de 2024. Hermès, fabricante de los bolsos más codiciados del mundo, registró un crecimiento de ingresos del 14% en el mismo periodo.

¿Y qué pasa con las marcas que han abrazado a las masas? Muchas ahora buscan maneras de emocionar nuevamente a los consumidores. Miu Miu, que es propiedad de Prada, ha cruzado algunos límites con nuevos productos (como pantalones cortos con lentejuelas) y campañas ingeniosas (una de ellas consistió en hacer desfilar a una clienta septuagenaria de alto gasto por la pasarela). Su enfoque parece estar funcionando: las ventas se duplicaron en los primeros nueve meses de 2024, en comparación con el mismo periodo del año anterior. Bottega Veneta, Celine, Chanel y Givenchy han traído nuevos directores creativos en los últimos meses. Sin embargo, su efecto puede tardar en notarse; Bernstein calcula que las ganancias de una marca alcanzan su punto máximo cinco años después de que se instala un nuevo director creativo.

Quizás la mayor pregunta para estas marcas es si pueden atraer a los muy ricos mientras siguen vendiendo la mayoría de sus productos a la población más amplia. En 2021, Valentino eliminó su submarca más barata, Red Valentino. Otros han seguido diferentes estrategias para evitar erosionar su prestigio. Rolex produce sus relojes más asequibles en volúmenes limitados para crear escasez. Chanel y Dior segregan la moda cara de los productos de belleza más baratos. Como dice Luca Solca de Bernstein, la industria del lujo hoy en día no vende exclusividad, sino "exclusividad percibida". Para algunas marcas, esa percepción puede necesitar ser reconstruida. ■

© The Economist

El banco HSBC estima que los productos de lujo son un 54% más caros hoy que en 2019. Un bolso Dior Lady Bag de tamaño mediano hoy cuesta 5900 euros, frente a 3200 euros que costaba en 2016. Andrea Guerra, el jefe de Prada, otra marca de lujo que aumentó drásticamente los precios en los últimos años, ahora describe esos aumentos como "un error flagrante". Algunos en la industria temen que los días de crecimiento vertiginoso no vuelvan. Después de todo, hay un número limitado de compradores de clase media dispuestos a gastar 200 dólares en un par de medias. Y ningún mercado emergente agregará tantos consumidores adinerados en la próxima década como lo hizo China en la década pasada.



Hoy, Lego supera en ventas a Mattel y Hasbro

SHUTTERSTOCK

Apuesta a los ladrillos

La fórmula de Lego para ser cool y ecológica

RENTABILIDAD

Cambio en la demanda

La popular marca danesa de juguetes busca una alternativa sustentable al plástico, sin resignar su identidad

"La Venus de Milo", "La Mona Lisa", 250 calaveras en una pared espejada, un Tyrannosaurus rex de seis metros. Puedes ver todo esto y más en "The Art of the Brick", una exposición itinerante actualmente en Berlín. Es el trabajo del abogado Nathan Sawaya. Su medio elegido: ladrillos de Lego.

Lego protege sus ladrillos celosamente. Al principio de la carrera artística de Sawaya, el fabricante danés de juguetes le envió una orden de cesar y desistir. (Ahora, como "Lego Certified Professional", construye con el visto bueno de la empresa). En la sede de Lego en Billund, Dinamarca, los "maestros constructores" trabajan tras ventanas ahumadas, ocultos de las miradas curiosas. Este año, el Tribunal General de la UE falló a favor de Lego en una disputa de marcas con una empresa alemana.

"Somos la marca más reputada del mundo, por lo que queremos tener mucho cuidado con nuestra reputación", dice Niels Christiansen, director ejecutivo de Lego. Cuando eres el fabricante de juguetes más grande del mundo, esa reputación depende de mantener cautivados a tus clientes, tanto jóvenes como adultos. Christiansen también cree que dependerá de fabricar los miles de millones de ladrillos de plástico de Lego de una manera más amigable con el planeta.

Lego no comenzó con plástico. Su fundador, Ole Kirk Christiansen, inició la empresa en 1932 como fabricante de juguetes de madera, acortando "leg godt", que en danés significa "jugar bien", para formar

el nombre. Patentó sus ladrillos de plástico en 1958 (y murió ese mismo año). Dos años después, tras un incendio que destruyó su almacén de juguetes de madera, Lego decidió seguir solo con ladrillos de plástico.

Lego estuvo a punto de quebrar en 2003-04 después de diversificarse demasiado, con áreas como ropa infantil y muñecas. Jørgen Vig Knudstorp, quien se convirtió en director ejecutivo en 2004, vendió sus parques temáticos y centró la empresa nuevamente en ladrillos y "minifiguras" articuladas. Bajo la dirección de Christiansen, quien asumió en 2017, Lego ha continuado prosperando, mientras que muchos rivales han luchado con las modas cambiantes del negocio de los juguetes.

En los últimos 20 años, los ingresos de la empresa han crecido diez veces, alcanzando los 66.000 millones de coronas danesas (US\$9700 millones) en 2023. Hace una década, Lego se convirtió en el mayor fabricante de juguetes del mundo por ingresos. Hoy sus ventas son mayores que las de sus dos rivales más grandes, Mattel, creadora de Barbie, y Hasbro, fabricante de Nerf, juntas. En 2023 abrió 147 tiendas en todo el mundo, llevando el total a 1.031, y construyó fábricas en Estados Unidos y Vietnam. Las ventas en la primera mitad de 2024 aumentaron un 13% en comparación con el año anterior, a pesar de que el mercado global de juguetes se redujo. En 2004, la empresa estaba perdiendo dinero; en 2023 su beneficio neto fue de 13.000 millones de coronas, lo que implica un margen envidiable de casi el 20%.

Visión a largo plazo

"Necesitamos seguir siendo relevantes para niños y adultos", dice Christiansen. Nuevos sets siguen apareciendo; casi la mitad de los productos de su gama en 2023 se lanzaron ese mismo año. La empresa también fabrica más de 140 sets elaborados, algunos con miles

de piezas, para los fanáticos adultos de Lego (AFOLs), que ahora representan una quinta parte de las ventas.

Pero competir con el mundo en línea por el tiempo de los niños es difícil. De promedio, los niños estadounidenses de 8 a 12 años pasan entre 4 y 6 horas al día viendo pantallas de diversos tipos, desde teléfonos inteligentes hasta televisores, según la Academia Estadounidense de Psiquiatría Infantil y Adolescente. Por eso, en 2022 Lego invirtió en una asociación con Epic Games, creadora del popular videojuego "Fortnite", para crear "experiencias digitales atractivas para niños de todas las edades". Su acuerdo ha resultado ser lucrativo.

Hasta ahora, los intentos de Lego de encontrar una alternativa ecológica al plástico, el otro gran desafío de la empresa, han sido menos exitosos. Aún así, Christiansen planea hacer los ladrillos completamente de materiales sostenibles para 2032. Lego ha comenzado a fabricar algunas piezas con un nuevo plástico hecho con energía renovable y material reciclado. La resina renovable es hasta un 60% más cara que el plástico hecho con combustibles fósiles, pero Christiansen dice que está dispuesto a absorber el costo. Al comprar grandes cantidades, espera crear un mercado para el material y reducir su costo. Su intención es reducir la huella de carbono de Lego en un 37% para 2032 (en comparación con 2019) y ser neutral en carbono para 2050.

La propiedad familiar permite a Lego tener una visión a largo plazo, dice Christiansen. (Una fundación posee una cuarta parte de la empresa; la familia Kristiansen posee el resto). Después de 2032, el camino hacia la neutralidad de carbono será más empinado, admite, pero "servimos a los niños", los herederos del planeta. Y, seguramente, los fanáticos adultos del mañana. ■

© The Economist

FINANZAS PERSONALES

El que apuesta al dólar pierde

Las inversiones ganadoras de 2024

ALTERNATIVAS

Balance anual

Los bonos, las acciones y el bitcoin resultaron opciones más rentables que quedarse en la divisa estadounidense

Melisa Reinhold
FAST COMPANY

Fue un año "excepcional" para las inversiones, según describen los analistas. Entre las elecciones de Estados Unidos, el recorte de las tasas de interés a nivel global y la consolidación fiscal en la Argentina, en 2024 los bonos soberanos duplicaron su precio en dólares, las acciones argentinas acumularon alzas de más de 280% y el bitcoin superó por primera vez la barrera de US\$100.000.

Sin embargo, hubo algunas inversiones que se destacaron más que otras. Para contrastar, se puede hacer el ejercicio de qué pasó con aquellos inversores que compraron US\$1000 a finales de diciembre del año pasado y lo guardaron debajo del colchón, versus aquellos que decidieron meterse en el mercado de capitales.

Las acciones argentinas fueron una de las mejores inversiones de este año, sobre todo los papeles bancarios. Por ejemplo, comprar un papel del Banco Supervielle en la Bolsa de Nueva York (ADR) costaba US\$4,06 un año atrás, mientras que hoy cotiza a US\$15,71. Es decir, aquel inversor que puso US\$1000 en esta inversión hace 12 meses, actualmente vería en su portafolio US\$3869 (+286,9%). Casi que cuadruplicó su capital inicial.



Ahorrar en dólares no fue la inversión más rentable para los argentinos

SHUTTERSTOCK

En cambio, si ese mismo ahorrista volcó los US\$1000 en Grupo Financiero Galicia, actualmente cuenta con US\$3732 (+273,2%). Algo parecido pasó con aquellos que se inclinaron por BBVA, quienes tendrían un total de US\$3535 en cuenta (+253,5%) o Banco Macro, con US\$3474 (+247,4%). También le fue bien a quienes invirtieron por el sector energético, sobre todo en YPF, ya que tendría en cartera US\$2492 (+149,2%); o con Edeonor, US\$2369 (+136,9%). "El sector bancario fue la estrella del año. Vino de la mano de reformas estructurales impulsadas por el Gobierno y un proceso de inflación decreciente que atrajo inversores locales y extranjeros. Algunos bancos internacionales, como el Morgan Stanley, también presentaron informes de

recomendación de compra, lo que ayudó a impulsar los precios", señaló Fernando Rama, asesor de finanzas personales de Quicktrade SBS.

Los bonos soberanos de deuda también tuvieron un año de grandes subas. Por ejemplo, el título Bonar con vencimiento en 2029 (AL29D) pasó de valer US\$38,3 el 29 de diciembre del año pasado, a los US\$81,46 actuales. En este caso, el inversor que decidió poner US\$1000 en bonos soberanos un año atrás, hoy tiene unos US\$2126 en su cuenta comitente (+112,6%).

"En lo que respecta a los activos de renta fija, cerramos el año 2024 con rendimientos impensados un año atrás. Todos los bonos soberanos tuvieron rendimientos superiores al 80%, con los vencimientos en 2029 y 2030 con un retorno directo

de más del 90%, lo mismo el 2035. Fue un año de transición, en el que las variables macroeconómicas tornaron su rumbo con respecto a 2023. La inflación bajó hasta niveles cercanos al 2% mensual, la actividad empezó a mostrar algunos síntomas de recuperación (luego de la recesión del primer semestre) y el Gobierno realizó un ajuste fiscal de más de cinco puntos del PBI", explicó Maximiliano Donzelli, head de Estrategias de Inversión de IOL Inversiones.

Más allá de la frontera

No solo a las inversiones argentinas les fue bien este año. Por ejemplo, el bitcoin volvió a tener la atención de los inversores, luego de que en noviembre superara por primera vez en su historia la barrera de los

US\$100.000. Aunque hoy cotiza un poco más abajo, en US\$98.538, los que decidieron meterse en el mundo de las criptomonedas pusieron US\$1000 en bitcoin en diciembre del año pasado (cuando costaba US\$42,291), hoy tienen en su billetera digital unos US\$2329 (+132,9%).

"Más allá de dónde vaya a estabilizar su precio el bitcoin en los próximos meses, el hecho de que haya roto la barrera psicológica de los US\$100.000 y llegado a las seis cifras marca un cambio de época definitivo", consideró Sebastián Serrano, CEO y cofundador de Ripio. En ese sentido, mencionó que este año las criptomonedas se vieron impulsadas por varios factores, entre ellas el halving, la aprobación de que haya fondos cotizados de crypto en la Bolsa y la victoria de Donald Trump en Estados Unidos.

Los principales índices de Estados Unidos también tuvieron buenos retornos. Por ejemplo, aquellos inversores que decidieron poner US\$1000 en el S&P500 (índice que reúne a las 500 líderes de EE.UU.), hoy cuentan con un portafolio de US\$1261 (+26,1%). Esta cifra es un poco más alta para quienes se volcaron por el índice tecnológico Nasdaq, ya que tendrían US\$1290 (29%).

Para Donzelli, el mercado estadounidense se vio favorecido por las expectativas de un "aterrizaje suave" de la economía tras la política monetaria restrictiva de la Reserva Federal de Estados Unidos, la desaceleración de la inflación (y la consecuente baja de tasas de interés), y "cierto optimismo" sobre la nueva administración de Trump.

Por último, para los inversores más conservadores, que decidieron quedarse posicionados en oro, la ganancia que tuvieron este año fue del 27,79% en moneda dura. ●

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto Martina Rúa

Un deseo para 2025: tiempo para pensar

Qué difícil se hace encontrar tiempo para pensar en un mundo en el que -en pos de la productividad y la novedad-, siempre "hay" que hacer algo más y saltar de un estímulo al otro sin espacio para el intercambio profundo de ideas o de introspección para reflexionar sobre lo que vamos viviendo. Es el modo que impera y que nos distrae, en muchas ocasiones, de lo importante. Por ejemplo, en una publicación de la revista *Nature* de este año titulada *Los científicos necesitan más tiempo* para pensar se advierte sobre el daño que esto le está haciendo a la academia. Distintos estudios arrojan que los descubrimientos científicos se están volviendo menos disruptivos, a pesar de que ahora se publican muchos más papers y no escasean las becas de investigación.

Lo que escasea es el tiempo para detenerse, dejar lo que se está haciendo y pensar, una habilidad tan esencial como subestimada. El tiempo para pensar, necesario para concentrarse sin interrupciones, es esencial para diseñar experimentos, recopilar datos, evaluar resultados, revisar la literatura

existente y, por supuesto, escribir y producir conocimiento nuevo.

Sin embargo, este tiempo rara vez se cuantifica en las prácticas laborales. "El problema del tiempo es esencialmente difícil porque no es solo un desafío individual, sino también colectivo. Y mientras el sistema completo no cambie, es remar contra la corriente. Muchas empresas y organizaciones siguen midiendo la productividad en términos de metas alcanzadas, sin considerar que, para ciertas tareas, lo que hace falta es espacio mental para reflexionar, explorar ideas y construir soluciones mejores", reflexiona Guadalupe Nogués, divulgadora científica y autora del libro *Pensar con otros*. Atenta a la amenaza que esto supone para su trabajo, Nogués trata de combatirlo controlando las notificaciones de sus dispositivos y empleando la primera hora de la mañana para pensar en profundidad antes de abocarse a su ajetreada jornada. Y cada vez que tiene un "tiempo muerto", evita ir a las pantallas a scrollar y prioriza leer un artículo pendiente, que siempre los hay.

Todos sabemos que esto no es solo un problema de la academia, sino de cualquier ámbito donde sea esencial la innovación, el análisis profundo y la conexión de ideas aparentemente separadas entre sí. Sin tiempo para pensar, dejamos de ser creativos, reflexivos y estratégicos. ¿Cuánto más podríamos lograr con más tiempo para pensar? Parece contradictorio, ¿no? No pensamos más porque "no tenemos tiempo", entonces nos volcamos directamente a hacer sin terminar de entender si lo hacemos de manera asertiva y aportando valor. La tecnología sigue aportando herramientas que liberan tiempo de tareas automatizables, pero también crece nuestra necesidad de "protegerlos" de la abundante comunicación instantánea non stop. En el umbral de 2025, nos deseo a todos más tiempo para pensar, que nos permita recuperar sentido, profundidad y balance en todo lo que decidamos hacer el próximo año. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: Little by Little, Oasis.

FUTURIA



Cada vez más voces aseguran que la IA tiene algún nivel de conciencia propia

SHUTTERSTOCK

Pensar, sentir, descansar

La conciencia de la inteligencia artificial, el debate que se viene

TENDENCIAS

Impacto cotidiano

Con la tecnología cada vez más integrada, se disparan las polémicas en torno a atribuirles o no capacidades humanas a las nuevas plataformas

Clarisa Herrera
PARA LA NACION

Una investigación publicada este año por el University College London y la Universidad de Waterloo encontró algunos hallazgos significativos en la percepción de los agentes de IA por parte de las personas: un 67% atribuyó algún grado de conciencia a ChatGPT y solo un tercio cree que ChatGPT no tiene experiencia subjetiva.

Si interactuar con una inteligencia artificial puede resultar similar a interactuar con una persona, podría ser lógico -según el estudio- asumir que los sistemas también tienen alguna suerte de capacidades humanas, como por ejemplo experimentar estados mentales. La autora principal del reporte, Clara Colombatto, profesora de psicología en la Facultad de Artes de Waterloo, lo afirmó en un comunicado de prensa: "Los hallazgos subrayan el impacto del lenguaje, una simple conversación puede llevarnos a pensar que un agente que luce y opera de manera muy distinta a nosotros podría tener una mente".

El ejemplo clásico es el de Blake Lemoine, un ingeniero de Google especialista en inteligencia artificial que alertó en redes sociales, a mediados de 2022 (unos meses antes del debut de Chat, que una IA con la que venía trabajando había co-

brado vida (o autoconciencia). Fue despedido de la compañía a finales de julio de este año.

Qué significa tener conciencia
Sofía Geyer, especialista en neurociencias y consultora en creatividad e innovación, explica que para la investigación se tomó una muestra de 300 personas a quienes les preguntaron si la inteligencia artificial podría llegar a tener conciencia, emparentando "conciencia" a la atribución de ciertas características de los humanos.

"Lo más interesante es lo que más señalaron como posibles atributos humanos mentales en la IA: comunicación, capacidad de conocer cosas, memoria, decisión, consideración, capacidad de elección, inteligencia, planificación, atención y razonamiento. Los que menos asociaron fueron hambre, dolor, depresión, ansiedad, vergüenza, es decir, las emociones primarias humanas", resalta la especialista.

El estudio reveló que una mayor familiaridad con ChatGPT está asociada con una mayor tendencia a atribuirle "conciencia" al modelo y esta familiaridad deriva de estilo conversacional al responder preguntas.

"Más que pensar en si la inteligencia artificial tiene conciencia, el debate tiene más que ver con qué nos está empezando a pasar a los humanos cuando se empiezan a perfeccionar más las formas de comunicarnos con estos agentes, por eso según el estudio, quienes más estuvieron en contacto con los asistentes son los que más características humanas les atribuyeron", destaca Geyer.

Vale resaltar que el descubrimiento evidencia una marcada diferencia entre la percepción del público y el punto de vista de los expertos, ya que la mayoría de los neurocientíficos y especialistas en

el estudio de la conciencia consideran altamente improbable que los modelos de lenguaje tengan algún tipo de conciencia.

Según Geyer, una cuestión es atribuirle conciencia a una IA, pero otra cosa es entender como un ser humano percibe a un agente conversacional. "Los seres humanos somos seres sociales, tenemos cognición social, estamos todo el tiempo atribuyéndole intencionalidad al entorno y reaccionando en consecuencia por lo cual cuantas más características de interacción humana tenga el intercambio con estos agentes más características humanas es posible atribuirle a ese interlocutor artificial", indica.

La frontera de las emociones

En el estudio se destaca que un riesgo de esta percepción es que una visión generalizada de que estos sistemas tienen emociones podría tener posibles implicaciones éticas y hasta niveles tóxicos -o potencialmente peligrosos- derivados de la confianza y la creencia en sus respuestas, capacidades o posibilidades. La firma Character AI enfrenta al menos dos demandas por víctimas que se suicidaron luego de generar un vínculo emocional profundo con uno de los chatbots a medida que ofrece la compañía.

Profundizando un poco más, creer que los asistentes con IA tienen "conciencia" -alerta el paper- podría "formar conexiones emocionales más profundas con estos sistemas", lo que sería al menos preocupante para áreas como la atención médica, la salud mental, el servicio al cliente y la educación.

Lejos de verlo necesariamente como una consecuencia negativa, Francis Felici, líder de IA de Globant, considera que su capacidad de conciencia también se vincularía

a una posibilidad de ser agentes de compañía: "Todo esto abre la posibilidad de la atención de personas mayores o de personas enfermas en un momento donde no sobra la solidaridad y si son necesarias más que nunca las tareas de cuidado", enfatiza.

En este sentido, Felici agrega que una pregunta derivada de la conciencia o no de estos agentes se relaciona a su posibilidad o no de acceder a algún tipo de derechos. "Estas IA pueden tranquilamente emular tener conciencia y emociones, pero es muy difícil probar si están emulando que tienen conciencia, o si realmente tienen conciencia. Pero también está el debate si el hecho de que emulen tener conciencia ya los hacen tener conciencia. Si la tienen, viene toda la discusión de si se los puede tratar mal o cuáles son sus derechos, etc.", comenta el especialista.

Sistemas biológicos

Geyer señala que se habla mucho de la inteligencia artificial, pero todavía no se sabe mucho de los mecanismos que originan la inteligencia y la conciencia humana: "Lo primero que deberíamos tener en claro es de qué hablamos cuando hablamos de conciencia y de inteligencia", explica.

La especialista agrega que ninguna plataforma de IA tiene la capacidad de experimentar de la misma manera del ser humano, por que según las más recientes investigaciones en el campo, el ser humano "siente con todo su cuerpo. Tenemos terminales nerviosas en cada parte de nuestro organismo. Para sentir, una IA debería tener todo el sistema biológico que tenemos los humanos y toda nuestra cognición social, situación que por el momento no ocurre".

CHECK IN
CHECK OUT

Los pases & ascensos



Pablo Peirano

CEO DE LABORATORIOS TEMIS LOSTALO

Es licenciado en Administración de Empresas (UCES), posee una Maestría en Finanzas y Mercado de Capitales (Universidad del CEMA) y completó el Programa de Desarrollo Comercial (IAE).



Sebastián Figueroa

CEO DE SCANIA ARGENTINA

Con casi 30 años de trayectoria en la compañía, incluido su reciente rol como director general de Scania Ibérica, el nuevo CEO asumirá el liderazgo en Argentina a partir del 1° de enero de 2025.



Joerne Castañeda

CFO PARA LA REGIÓN DE SUDAMÉRICA DE SIEMENS

Es alemana y cuenta con una trayectoria profesional de más de 24 años en el sector tecnológico e industrial, con pasos por PwC e IBM antes de incorporarse en Siemens en 2015.



Juan Azcue

DIRECTOR DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO CORPORATIVO DEL GRUPO TELEFÓNICA

Es licenciado en Ciencias Económicas Universidad Complutense de Madrid. Inició su carrera en la oficina de Madrid de KPMG en 1999, en el área de auditoría.



Néstor Fariás Bouvier

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE INGENIEROS QUÍMICOS

En el sector privado fue presidente y CEO de Petroquímica Bahía Blanca (en la actualidad Dow) y secretario de Industria de la Nación en 1985.

lanacion#

NOTA DE TAPA



La inteligencia artificial ya no es un componente tecnológico y se incorporó a la estrategia de negocio de las empresas

SHUTTERSTOCK

Reconversión o muerte

Los nuevos CEO que demanda la era de la IA

Una empresa que pone a la nueva tecnología en el centro de su estrategia de negocios no puede tener el mismo modelo de management: por qué los líderes deben ser los dueños de esta transformación y cómo deben adaptarse para gestionar equipos híbridos que combinan personas y agentes digitales

Texto **Juan Simo**

lanacion#cvam38618

El temor o la fantasía sobre las oportunidades que la inteligencia artificial (IA) representa suelen girar en torno a la tecnología, los negocios o la transformación en el mundo del trabajo, pero poco se habla de los cambios que demanda en el nivel más alto de las empresas.

¿Pueden los CEO y la alta gerencia ser lo mismos que eran en el mundo previo a la irrupción de la IA? Ese fue el disparador que la nación llevó al encuentro IBM AI Experience LA para tener un panorama de los expertos de la firma sobre la ineludible reconversión de la dirección estratégica de las compañías.

Las respuestas es evidente y en la región ya está en marcha la transformación en este nivel, según evalúa el argentino Luis Fernando Padilla, gerente general de IBM Consulting Latinoamérica. Pero hay matices. El mundo aceleró a fondo cuando se popularizó ChatGPT en noviembre de 2022. Y es que la IA Generativa (IAG) llevó el aprendizaje de las má-

quinas y la automatización a otro nivel, con la producción de nuevos productos, contenidos y servicios que crecen en forma exponencial.

Desde 2017 a hoy, la adopción de la IA creció en el mundo 2,5 veces, según los datos de IBM. En Latinoamérica, los datos de la división de consultoría de la compañía señalan que el 67% de las empresas aceleraron la implementación de IA en el último año, y el 75% de los CEO cree que "la ventaja competitiva dependerá de quién tenga la IA generativa más avanzada". Un escenario competitivo extremo.

El test de la IA

El brasileño Joaquim Campos, VP de Data e Inteligencia Artificial de IBM en Latinoamérica, acepta el juego. El especialista guía un recorrido imaginario por una reunión del board de una compañía para detectar si está a la altura o no en esta era, más allá de si es el dueño de la conversación o si delega la IA

en el referente de tecnología, como si fuese un proyecto más.

"En una compañía que ya está en una fase más madura, por un lado, identificamos con más claridad si cada miembro, como el CFO (director de finanzas); el responsable del gobierno de datos y de riesgos; y el de recursos humanos y marketing tienen un rol claro en el ciclo de vida de adopción de IA", dice. "Por el otro, vemos si hay propuestas de proyectos por parte de los líderes de las áreas estratégicas. Si los líderes de las áreas que se benefician de la IA, proponen proyectos y discuten con los responsables de riesgos y datos sobre la disponibilidad de los servicios necesarios, la IA está en el núcleo de la estrategia. Si no hay roles claros ni propuestas de proyectos, es probable que la IA sea solo una iniciativa puntual".

En el caso de los CEO, Campos se hace tres simples preguntas: "¿Quién es el responsable de implementar las políticas de gobierno de

la IA en la organización? ¿Cuáles son los tres proyectos más importantes que se deben implementar con IA en los próximos seis meses, ya sea para mejorar la relación con los clientes o la productividad interna? ¿Con cuánto presupuesto se cuenta para iniciativas con IA durante este año? Estas preguntas revelarán rápidamente si la empresa está tratando la IA estratégicamente".

La persona en la posición de CEO, además, debe liderar la gestión de la responsabilidad y la ética en la incorporación de la IA. No solo porque es lo que corresponde, sino también porque el negocio depende de ello. Campos muestra un cuadro donde lista lo que los CEO deben saber y lo que deben hacer en este sentido.

• En el saber: la custodia de la ética es indelegable y la confianza de los clientes es crítica, y "juzgan cada decisión que se toma". Muchas empresas se congelan a la espera de las regulaciones.

• En el hacer: "Dar a los equipos de ética un asiento en la mesa, no un mandato sin fondos". También: "Hay que ganarse la confianza alineándose con los clientes". Y, finalmente, preparar la normativa de la inversión en IA y datos.

La transformación en marcha

En un terreno más real, Padilla observa una clara transformación en los últimos dos años y lo destaca como una clave de la adaptación de los CEO a esta era, después de la irrupción inicial: el paso de un enfoque de gestión que miraba la eficiencia hacia otro donde se le suma otro que mira "la variabilización de costos, con el objetivo de lograr organizaciones más dinámicas y flexibles que puedan adaptarse a los cambios del entorno".

"Ahora encontramos un retorno a la innovación en productos y servicios, incluyendo productos digitales, nuevos modelos de negocios y el desarrollo de plataformas

yecosistemas", dice "Lufer", como apodan a este argentino radicado en Chile pero con oficina en Brasil y visitas por todo el continente americano.

Otro cambio importante denota si los CEO hicieron clic. "La inteligencia artificial, en sus diversas formas, ya no son solo un componente tecnológico. Se están incorporando a la estrategia de negocio de las empresas. La conducción integra la IA como un diferenciador clave en sus estrategias", remarca. "Surgen preguntas como: ¿qué cambios organizacionales son necesarios? ¿Qué talento tengo y cuál es el que necesito? Este es un punto clave: la estrategia se traduce en un plan de implementación concreto para que la IA sea un componente estratégico transversal, con implicaciones en la organización, el modelo operativo y el talento".

IBM Consulting (una de las dos ramas de la compañía; la otra es el área de tecnología) identifica cuatro focos de transformación: productividad; experiencia del cliente; productos y servicios digitales; y tecnología segura. Desde el punto de vista de esta empresa, la hoja de ruta de la IA está saliendo de una fase donde la gobernanza y la confianza se suman a la gestión, para pasar a otra "más energética y rentable" en 2025. En 2027, se espera que los modelos básicos de producción se vuelvan escalables. En 2029, se cree, "la IA empieza a zafar" y habrá "otra vez un verdadero punto de inflexión. Luego, a partir de 2030, la IA multimodal (texto, video, audio, etc) "ofrece a las empresas una escala sin precedentes".

La otra nueva disrupción

En todo ese camino, hay un factor que ya comenzó a ganar importancia: los agentes, o "trabajadores digitales". En distintas compañías que lideran el desarrollo de la IA se cree que estas automatizaciones que completan al 100% procesos enteros se comenzarán a sentir fuerte en los próximos meses. En julio pasado, un artículo de la consultora McKinsey se tituló: "Por que los agentes son la próxima frontera de la IA generativa". Parte de la respuesta era que "al pasar de la información a la acción (pensemos en compañeros de trabajo virtuales capaces de completar flujos de trabajo complejos), la tecnología promete una nueva ola de productividad e innovación".

Hoyes más habitual pensar a la IA en términos de asistentes o copilotos, eliminando tareas rutinarias, acompañando los procesos, como una "inteligencia aumentada". Los agentes, en cambio, son "compañeros de trabajo virtuales", que hacen de forma integrada una tarea, de manera autónoma, con capacidad de aprendizaje. Todo un reto para el mundo laboral tradicional y las posiciones de liderazgo de los CEO, sin dudas.

En Brasil, IBM trabaja en la implementación de agentes con compañías en atención al cliente y gestiones administrativas. En la Argentina, sobre todo en gestiones de *back office* de operaciones financieras y contables, aunque hay clientes avanzando en áreas de *call center*. Se esperan grandes resultados en la gestión de cadenas de suministros, también.

La propia IBM aborda su proceso de transformación con agentes para trasladar la experiencia a las grandes empresas que son sus clientes. El brasileño Carlos Au-

gusto Lopes, referente IBM Consulting Latinoamérica, cuenta que en su área, en la que trabaja con clientes de Finanzas y Operaciones, la fuerza laboral es híbrida al 50 por ciento (mitad humanos, mitad agentes) y que, si bien en un principio perdió dotación, ahora triplicó la cantidad de humanos. "Somos más eficientes. Bajamos nuestro costo, bajamos nuestros precios. Ahora tengo tres veces más personas", dice.

Lopes insiste: "Los roles tienen que ser diferentes. Personas preparadas para interactuar con una fuerza de trabajo híbrida. Tienen que saber cómo gestionar los agentes, cuándo intervenir". Deben estar preparados cada vez menos en ejecutar la actividad y más en explicársela a los clientes. "Tengo que acceder a la información de explicabilidad, entender cuál fue la diferencia y dar la explicación. Es un cambio en el que estamos entrenando a las personas desde IBM", resalta.

Este cambio en la fuerza laboral también demanda una transformación de *mindset* y procesos por parte de los líderes, de distintos niveles. El área de tecnología, seguramente, desarrollará los agentes, pero la implementación y entrenamiento continuo quedará a cargo de las áreas dueñas de los productos y servicios. ¿Cómo afecta la colaboración entre agentes y humanos al modelo mental de un equipo híbrido y al rol de los gerentes? "Se requiere un cambio en el modelo mental, donde los gerentes deben comprender las diferencias de productividad entre agentes y humanos", dice Lopes. "Los agentes se encargarán de las tareas más simples y escalables, mientras que los humanos se enfocarán en el monitoreo, la explicabilidad y la intervención en casos complejos. Es clave evitar asignar las mismas tareas a ambos, ya que esto generaría comparaciones erróneas y problemas en la operación". Un poco en broma, pero no tanto. Lopes grafica la transformación recordando cómo antes era una cuestión de estatus llegar a casa y decir: "Mamá, soy importante en mi empresa, manejo 100 personas". Ahora podrá complementar la descripción con la cantidad de personas y agentes que gestione en un equipo híbrido.

Una dinámica impensada

Esta disrupción permanente obliga a los CEO y altos ejecutivos a gestionar en paralelo estrategias e implementaciones en el corto y mediano plazo. Padilla, el gerente general de IBM Consulting Latinoamérica, señala que la novedad es "un cambio en la dinámica en cómo se ejecutan estos proyectos". "Hay una mayor urgencia y aceleración en la ejecución. Se están abordando tanto proyectos de corto plazo como proyectos transformacionales de largo plazo de forma simultánea", dice.

Padilla es optimista. "Hoy observo la alta dirigencia enfocada en desarrollar nuevos modelos de negocios, con una visión innovadora de plataformas, ecosistemas y monetización de nuevos productos y servicios". En definitiva, esto representa la posibilidad de cambiar de nivel en el juego de la IA: pasar de un enfoque que busca eliminar tareas repetitivas e incrementar la productividad, a otro en el que se apuesta por hacer lo que antes era impensable, por los costos o los procesos asociados, con una escalabilidad sin precedentes. ●

CHARLES WARE

"El uso de la IA en las sombras es un riesgo creciente para la seguridad"

El especialista en ciberseguridad alertó sobre los peligros que implica la utilización de la tecnología que realizan los empleados por fuera de los canales oficiales de las empresas

Una filtración de datos en América Latina cuesta en promedio 2,76 millones de dólares. El esfuerzo que demanda en el nivel operativo es de 365 días. Y el costo reputacional es el altísimo: el 66% no haría negocios con empresas que hayan sufrido una filtración. Los datos surgen del reporte *Cost of Data Breach de 2024* de IBM, en un contexto donde las empresas buscan transformarse y obtener réditos de sus datos con la Inteligencia Artificial Generativa. Al igual que sus atacantes.

Las tendencias para 2025 muestran un crecimiento en escala y velocidad de los ataques sobre los datos y los modelos de inteligencia artificial, con una cuota mayor de riesgo en torno a la *shadow AI*, "el uso de la IA en las sombras" que hacen muchos empleados de las empresas, por fuera de los canales oficiales. LA NACION conversó con Charles Ware, ejecutivo de ciberseguridad de IBM para Latinoamérica sobre estos riesgos y el uso de la IA generativa para el ataque y la defensa.

El problema de la inteligencia artificial usada en las sombras parece subestimado en las organizaciones...

"Lo que no se tiene en cuenta es la exposición de la información. Supongamos que alguien tiene que hacer un resumen de un contrato de 400 páginas y lo sube a una inteligencia artificial. De lo que ese empleado no se da cuenta es de que está subiendo información confidencial a una IA que no tiene seguridad o que la empresa no conoce. O supongamos que yo quiero probar cómo funciona el tema de inteligencia artificial para videos falsos (*deep fake*) o el *deep de* audios. Uso un sistema de inteligencia artificial que es gratuito y listo. Pero mi audio quedó en la *cloud* y mi voz quedó disponible para los atacantes para un robo de credenciales. El riesgo de *shadow AI* está en crecimiento y se propaga cada vez más, porque hay más herramientas, y los empleados de repente muy inocentemente para mejorar su trabajo lo que hacen es utilizarlas sin saber los riesgos que eso conlleva.

¿Qué tiene que hacer una empresa ante eso?
"Tener una gobernanza de la IA, saber cuáles son las IA que están permitidas a utilizar como empresa y tener control. Y, evidentemente, cuando tratas información confidencial, utilizar simplemente la IA de la empresa y no una externa, sobre la cual no se conoce su seguridad. Además, claramente es un problema que se ataca con entrenamiento, porque si un empleado no hace uso de estas IA en la empresa o en los equipos corporativos, lo puede hacer en su casa.

¿Sirve bloquear el acceso a ciertos servicios?
"No puedo poner bloqueos para eso. Es puramente enseñanza, que los empleados entiendan que pue-



den tener acceso a IA y por eso las empresas hoy día están utilizando inteligencia artificial entrenadas por ellas y apoyadas en proveedores que trabajan con inteligencia artificial segura, como lo es IBM, pero enseñando a la gente qué es lo que pueden utilizar. Tienes el recurso para utilizar la inteligencia artificial para evitar que utilicen otras inteligencias, pero lo que realmente se necesita en enseñanza.

"Los delincuentes usan la IA para maximizar los ataques en una escala mucho mayor"

Otro tema importante es resguardar la calidad de los datos de los modelos de inteligencia artificial con los que trabajan las empresas. Y cómo pueden ser atacados.
"Tienes dos capas en la inteligencia artificial. La inyección de código malicioso ocurre cuando la inteligencia artificial no tiene la seguridad suficiente y los atacantes logran inyectar código malicioso para que esa inteligencia pueda dar datos que no queremos. O, peor todavía, pueda tomar información, porque con el código malicioso se puede extraer información de quien está poniendo sus datos para utilizar la inteligencia artificial. El otro es la fuga

de información, en el caso de que el atacante logre vulnerar un gran modelo de lenguaje (LLM) para robar información o poner este código que va a filtrar información. ¿Cuál es la mejor forma de encarar ese problema?
"Tener las dos visiones para proteger la inteligencia artificial. Hay soluciones que lo que hacen básicamente es proteger el modelo LLM para que no sea vulnerado. La otra, que va de la mano, es proteger los datos propiamente. O sea, el dato que está utilizando la LLM, tenerlo protegido para evitar una fuga de información.

¿Cómo puede ayudar la IA para esto?

"La IA usan los ciberdelincuentes para maximizar los ataques, en una escala mucho mayor a la que lo podrían hacer manualmente. Y para tener mayor precisión sobre el contexto de las personas. No es lo mismo que yo le dispare a Charles Ware un ataque ofreciendo una fortuna porque falleció un pariente en Italia, cuando él no tiene un familiar allí, que haga un ataque basado en lo que publicó en sus redes sociales. Los ataques son mucho más precisos. Desde el punto de vista de la defensa, hay mucha información en internet sobre ataques, pero no es humanamente posible procesar toda la información para detectar uno nuevo. La IA ayuda a entender qué es lo que está sucediendo y alertarte, o bien tratar de predecir esos ataques. Después, obviamente, la IA ayuda a autorizar procesos y evitar falsos positivos, para poner foco específicamente en donde lo tenemos que poner. ●

NEGOCIOS CON EL MUNDO



Malta es un popular destino turístico con su clima cálido y numerosas áreas recreativas

SHUTTERSTOCK

Argentinos en Malta

El país en medio del Mediterráneo que se convirtió en un destino de moda

ALTERNATIVA

Oportunidades

La nación europea tiene un régimen de impuestos que favorece a extranjeros que invierten; la comunidad de latinoamericanos creció fuerte en los últimos años

Gabriela Origlia
PARA LA NACION

Hasta no hace mucho, era un país que no estaba en el radar de los argentinos, ni siquiera para hacer turismo. Pero desde la salida de la pandemia registra la llegada de decenas de jóvenes, sea para trabajar por la temporada como para buscar un empleo estable. Malta, una isla de 316 kilómetros cuadrados en el Mediterráneo, se viene consolidando como un destino no solo para argentinos, sino para muchos latinoamericanos que quieren estudiar y trabajar en la Unión Europea (UE).

La isla, por su régimen impositivo, es una suerte de hub para la radicación de empresas. Otra ventaja es que tiene el inglés como idioma oficial (hasta 1964 era colonia británica). En el país viven unas 540.000 personas, de las que alrededor del 22%, según las Naciones Unidas, son extranjeras. Fenicios, griegos, romanos y árabes han dejado su

huella en la isla, que reúne siete lugares que son patrimonio de la humanidad. Esos atributos, sumados a la belleza de sus playas, la hacen un centro turístico importante.

Ana Sarno es una de las primeras argentinas que llegaron a la isla, hace 15 años. Se radicó con su esposo, Ariel Pozo. Ella era directora de contenidos de una agencia de publicidad inglesa y vivían en Brighton, fueron de vacaciones y decidieron mudarse. Repasa ante LA NACION que en ese momento era muy económico, accesible, los alquileres eran fáciles y baratos. La situación cambió y se complejizó. "Se gana en euros, se gasta en euros. Hay que trabajar mucho, es mucho esfuerzo. No es para todo el mundo. Hay que ser permanentemente un extranjero y estar descubriendo permanentemente cómo son las cosas", apunta. Desde hace una década el matrimonio es dueño del restaurante Little Argentina.

"Es un país chico, muy exitoso en turismo, casinos online y determinados nichos del mundo de las finanzas", explica Federico Piva. Hace 30 años, comparado con sí mismo, el lugar es el agua y el aceite. El ingreso a la UE le permitió encontrar nichos de desarrollo que se impulsaron con legislación pertinente". Cuenta, por caso, que es un hub de inversiones de los expatriados ingleses alrededor del mundo, quienes pueden retirar fondos acumulados de su pensión privada.

Piva vivió desde junio de 2015

hasta hace poco tiempo en Malta. Ahora está radicado en Finlandia, de donde es su esposa, Anna Elo, con quien tiene dos hijos. La pareja estuvo 11 años en la Argentina hasta que ella, que trabajaba en marketing online, recibió una oferta de relocalización en Malta. Primero se fue ella y, detrás, él. Economista, con una maestría en administración, consiguió trabajo en una compañía de finanzas local. "Irse siempre es un poco empezar de cero; aunque uno llegue con un bagaje, bajás tres escalones", reflexiona. En Malta fundó su empresa, Alexon Capital, dedicada a la divulgación financiera.

Comenta que en el país conviven diferentes culturas, como la francesa, la inglesa y la italiana, y el nivel de vida en general es alto, con mucha seguridad y tranquilidad. El sueldo medio ronda los 1200 euros, aunque en sectores de alta demanda, como el de la salud, el tecnológico y el financiero, se puede aspirar a mayores ingresos. Para trabajar, una persona que no tiene pasaporte europeo requiere del Work Permit, que cuesta unos 330 euros y exige para aplicar una oferta de empleo, un contrato de alquiler registrado y un seguro médico. Esa visa demora en salir unos cuatro meses y requiere de un curso que cuesta unos 600 euros que, a veces, lo pagan las empresas.

Santiago Massari, licenciado en Recursos Humanos con especialización en Gestión del Cambio, llegó

con ese permiso hace tres años. "La isla no estaba en mi radar, no sabía de la existencia. Pero recibí una oferta de trabajo y me pregunté: ¿por qué no?. Me pagaron el pasaje y acordamos todo lo necesario; vinimos varios argentinos", cuenta. Trabajó para una consultora internacional.

Señala que cada día hay más argentinos. "En los primeros meses veías a alguien tomando mate y cruzábamos corriendo a conversar; ahora ya es cosa de todos los días", dice. Y agrega que en general les va bien porque hay pleno empleo, empujado por el turismo y porque, por los beneficios fiscales, muchas empresas se radicaron. Massari, quien también es DJ, ya generó un espacio mensual -Buenos Bits- que reúne a unas 200 personas.

Los argentinos radicados coinciden en valorar el equilibrio entre trabajo y vida personal que permite la isla, así como las oportunidades de crecimiento profesional, especialmente en los sectores más promovididos, y recalcan la posibilidad de poder viajar de Malta a cualquier otro país europeo.

Lucas Herman llegó hace casi dos años con su novia. Lo hizo con una oferta de trabajo después de atravesar un proceso de selección de un año. "La isla fue mi primer contacto con Europa -reseña-. No era lo que yo imaginaba, para muchas cosas tiene la dinámica de un pueblo, por el boom de gente falta infraestructura, pero está bien conectada, las

playas son hermosas, se vive bien".

Además de su empleo en relación de dependencia, da clases de paddle. Cuenta que el deporte recién empieza a crecer, así que detectó la oportunidad de alquilar canchas y dar clases.

El tucumano Alejandro Herrera pasó de luna de miel por Malta y con quien era su esposa decidieron que era un lugar para vivir. Tramitó la visa nómada (unos 330 euros) y se instalaron en 2022. En marzo de este año quedó desempleado y ahora trabaja en otro sector, además de haber encarado un aprendizaje de fabricación de empanadas (Empanadas Argentinas Tuc). "Empecé porque necesitaba generar ingresos y funcionó rápidamente -dice-. No voy a dejar porque me hace feliz que a la gente le gusten, pero también trabajo para completar ingresos".

Diseño impositivo

Malta ofrece un sistema tributario atractivo diseñado de cara a inversiones extranjeras. Los principales impuestos que afectan tanto a residentes como a no residentes son el que pesa sobre la renta de las personas físicas (IRPF), el IVA, que es del 18% el general y las contribuciones sociales (23%). Para obtener la Golden Visa maltesa se requiere una triple inversión. Los requisitos son, primero, una propiedad inmobiliaria de 350.000 euros si la unidad es en Malta o de 300.000 si es en Gozo (parte del archipiélago) o en el sur de



Lucas Herman trabaja en relación de dependencia y, además, da clases de paddle



Ariel Pozo y Ana Sarco, con su hija; fueron de los primeros argentinos en radicarse en Malta, hace 15 años



Federico Piva tiene su empresa radicada en Malta, donde vivió muchos años y donde nacieron sus hijos

Malta, si se trata de alquileres son 12.000 o 10.000 euros al año para una propiedad situada en Malta o de 10.000 euros para una propiedad situada en Gozo o en el sur de Malta. El segundo es una contribución al estado maltés y una donación a una organización no gubernamental (2000€). Además, se debe pagar una tasa administrativa de 40.000 euros por solicitud.

"Con dos millones de euros es simple", ironiza Sarco, quien subraya que las condiciones de radicación se endurecieron. Admite que cuando abrieron el restaurante -su esposo además de ser abogado, estudió cocina- entraron "en contacto con la Malta real" aunque ya llevaban cinco años en la isla. Fue cuando empezaron a lidiar con clientes, proveedores, empleados y regulaciones. "Es un sistema complejo; hay mucho para cumplir y cambios permanentes, además de inspecciones. Se advirtió la conveniencia de atraer extranjeros y los costos aumentaron", indica.

Piva grafica que la isla es "una intersección entre Medio Oriente, Italia y el Reino Unido". "Tiene pinceladas de burocracia y de eficiencia y aunque se requiere de asistencia de abogado y de contador, abrir una empresa tarda un día. El régimen fiscal es muy atractivo, sobre todo si se trabaja para afuera". Precisa que el Estado, a sabidas de que muchos de quienes se radican después de un tiempo

se van, beneficia con menos carga tributaria a quienes dejan sus empresas.

Para tener la residencia fiscal en Malta se requiere vivir allí al menos seis meses al año, contar con un seguro de salud, alquilar una vivienda por todo el año o ser propietario de una, demostrar ingresos mínimos de 14.000 euros al año tener un contrato de trabajo. "Los primeros seis meses de mi empresa fueron duros -repasa Piva-. Para estar en regla con una empresa se requiere de una red jurídica, legal. La burocracia es sencilla pero hay que saber gestionarla; los impuestos son bajos y el inglés como idioma oficial favorece las raditaciones de los extranjeros".

Como sucede con los lugares que crecen fuertemente, los alquileres son altos. Sarco da un punto de referencia muy claro: hace 15 años un departamento de tres habitaciones y dos baños frente al mar, en una muy buena zona de la capital, La Valeta, costaba unos 500 euros. Hoy con ese dinero se paga una habitación.

Massari entiende que "todavía" hay oferta de unidades, aunque en temporada de verano es más complicado. "No es barato vivir -sostiene Herman-. Los alquileres en el último año se fueron altos y hay una disparidad de costos con los que tienen contratos desde antes. Con mi pareja lo solventamos entre dos y entonces es otra cosa". ●

MOVILIDAD

Experiencia interactiva

El diseño que anticipa el futuro de la industria automotriz

lanacion#

TENDENCIAS

Actualización

Las propuestas multisensoriales desembarcan en el sector; el caso de la marca de lujo Lexus

Candela Contreras

LA NACION

En un mercado automotor donde muchas marcas de lujo buscan destacar con campañas llamativas y productos exuberantes, hay compañías que apuestan por un camino diferente: un lujo silencioso que susurra en lugar de gritar. La filosofía de una de ellas aplica dos principios japoneses: Takumi y Omotenashi.

"Takumi representa la maestría artesanal, una dedicación rigurosa a la perfección en los detalles", explicó Heather Updegraff, directora general de Lexus International Strategic Communications. La marca de vehículos de alta gama de Toyota que rompió el paradigma de lujo en la industria. El otro principio, Omotenashi simboliza "una hospitalidad reflexiva", una atención que anticipa las necesidades del cliente para ofrecer una experiencia personalizada. "Estos son los términos que elegimos para que sean parte de nuestra alma", señaló Updegraff, y destacó que el verdadero lujo "no hay que gritarlo, sino susurrarlo con la elegancia de quien entiende que se trata de cuidar los detalles y, sobre todo, a las personas".

Este concepto de lujo más sutil y humano fue presentado en el marco de la reciente Semana del Arte y Diseño de Miami, donde la compañía desplegó una experiencia inmersiva que fusiona diseño artístico, innovación tecnológica y sostenibilidad.

En concreto, realizó acciones con estudios y diseñadores reconocidos en el ámbito de la sustentabilidad. De esta manera, mostró

que una marca del sector automotor puede transformarse en un referente del estilo de vida y conectar con los potenciales clientes desde otro lugar: a través de lo que les interesa. "Estamos aquí por el diseño y su impacto en el mundo", enfatizó Updegraff.

En colaboración con el Instituto de Arte Contemporáneo de Miami (ICA Miami) y el estudio europeo con sede en Bratislava, Crafting Plastics, fundado por los diseñadores Vlasta Kubusová y Miroslav Král, presentó Liminal Cycles. La instalación incluyó una escultura central inspirada en el prototipo Lexus LF-ZC, un sedán 100% eléctrico, reinterpretado como un organismo vivo y tres esculturas adicionales.

La instalación central fue fabricada con bioplástico impreso en 3D, que deja residuos biodegradables y cambia de color según la luz y la proximidad del espectador. Además, realiza movimientos que imitan la respiración humana.

Mientras que, las tres esculturas más pequeñas, también parte de la instalación, representan aspectos del interior del vehículo de forma más abstracta y futurista: el volante, que fue diseñado para la interacción física, se ilumina al tacto; los asientos, se centran en la experiencia olfativa y cuando uno se acerca se puede percibir un aroma diseñado para la marca; y el logotipo de la automotriz, que está representado por una figura vertical entrelazada que se activa con el viento y que, cuando alcanza un cierto nivel, revela sutilmente el logo de la empresa. "Queríamos demostrar cómo podríamos utilizar el material 'a escala' y que el lujo y la sostenibilidad pueden ser compatibles", dijo la diseñadora. Lo interesante de la muestra es que trabajaron en un concepto de vehículos definidos por software, una innovación que permite personalizar las características y funciones del vehículo mediante tecnología avanzada. "Cuanto más aprendíamos sobre los diseñadores, más pensábamos

que podrían encajar bien con nosotros. Tenemos una sinergia profunda", comentó Updegraff sobre la asociación, y destacó que lo más opresivo es que se lograron experiencias más humanas y conectadas, ampliando los límites de lo que un auto de lujo puede ofrecer. "El vehículo definido por software nos permite ser aún más Omotenashi, cuidando y personalizando la experiencia para cada cliente", enfatizó.

La instalación, que estuvo ubicada en el jardín de esculturas del ICA Miami y Alcova Miami, sorprendió en la idea de la transformación del espacio en una experiencia interactiva que apeló a los cinco sentidos del ser humano. Este año es el tercero de la alianza entre Lexus y el ICA Miami y el noveno año de participación de la marca en la Semana de Arte y Diseño de Miami.

En coincidencia con la inauguración de Liminal Cycles, la compañía lanzó una colección cápsula de diseño en edición limitada que incluyó 26 piezas creadas por cuatro diseñadores: los estadounidenses Germane Barnes, del estudio Kér; la arquitecta y artista india-estadounidense Suchi Reddy; y la libanesa Tara Sakhi, del estudio T Sakhi. Para la colección cápsula Lexus in Desing, cada uno de los diseñadores tuvo la tarea de crear una serie de objetos personalizados, incorporando elementos clave como: personalización, sostenibilidad, materialidad, tecnología y rendimiento.

En este sentido, la cápsula "The Beauty of Labor" de Germane Barnes, está compuesta por seis recipientes de cerámica elaborados con arcilla impresa en 3D. Barnes explicó a LA NACION que su trabajo rinde homenaje a los artesanos invisibles que contribuyen al diseño de alta calidad. "Por lo general, cuando vemos el producto final, no vemos todas las horas de mano de obra necesarias para crearlo. Esta cápsula es mi forma de resaltar todo eso", afirma. ●



Vlasta Kubusová y Miroslav Král, los fundadores de Crafting Plastics

MARKETING

Cansados de los influencers

Cómo renovar el vínculo con las audiencias

AGOTAMIENTO

Nuevas demandas

La saturación de mensajes obliga a las marcas a repensar su estrategia para conectar con el consumidor

Marysol Antón
PARA LA NACION

De pronto, todas las redes se llenaron de influencers, al punto de que para muchos se volvió complicado diferenciar un contenido orgánico de aquellos que responden a una pauta. Y es que en los últimos años, el marketing de influencers fue una de las estrategias más efectivas para conectar con audiencias diversas. Según el estudio Marketing Trends 2025, realizado por Kantar, el 31% de las personas afirman que los anuncios en las redes sociales captan su atención, lo que representa una marcada disminución respecto del 43% del año pasado. El punto de inflexión lo marcó el crecimiento acelerado de las plataformas digitales y la saturación de contenido patrocinado que terminaron generando un punto de quiebre, conocido como "la fatiga de las audiencias".

Lejos de ser un obstáculo, este desafío presenta una valiosa oportunidad para que las marcas reevalúen sus estrategias y construyan relaciones más genuinas y significativas con los consumidores, apostando por un marketing más auténtico y relevante. Victoria Calcagno, Head of Social en Wild Fi, destaca la importancia de comprender la nueva dinámica: "Los usuarios se han vuelto más exigentes, y esto nos invita a repensar cómo conectar con ellos. La clave está en apostar por contenido que no solo informe, sino que también inspire y cree valor para las audiencias", explica la publicista.

Desde la marca de cosmética Natura tienen ya medido este fenómeno. "Es una realidad que la inversión de las marcas en el marketing de influencers es cada vez mayor y esta tendencia podría impactar en una mayor saturación de contenido en redes sociales. Como consecuencia obtenemos una mayor fatiga de la audiencia desencadenando en una crisis de credibilidad de los consumidores hacia el influencer; siendo hoy uno de los principales desafíos para las marcas y los creadores de contenido", detallan. "Estudios aseguran que el 47% de los usuarios afirman estar cansados de las publicaciones repetitivas publicitarias de los influencers en Instagram y la posibilidad de asociación influencer = publicidad no tarda en hacerse presente en los consumidores, corriendo el riesgo de instalarse y de que la relación cambie o se termine diluyendo", añaden desde Natura.

Más vistas, menos atención

La evolución hacia comunidades más pequeñas y especializadas, como las que se forman en plataformas como Discord o Tumblr, demuestra que las personas buscan espacios en los que puedan interactuar de manera auténtica. "Esto nace, en parte, como una respuesta a la falta de autenticidad", comenta



En una época de saturación de estímulos, el reto es generar una conexión con las audiencias

SHUTTERSTOCK

Calcagno, resaltando las oportunidades que surgen para las marcas al apoyar y participar en estas comunidades. "Vivimos en un mundo saturado, en el que los consumidores tienen acceso a una cantidad abrumadora de información y contenido. Las expectativas están aumentando, pero la atención disminuye", reflexiona respecto de este fenómeno Andreia Tavares, VP, Head of Social, Latam de Monks.

Un tercer fenómeno es el de "desinfluir", asociado a los contenidos que animan a la gente a no comprar o utilizar ciertos productos. Desde Monks señalan que la "desinfluir" no hace más que resaltar la importancia de la autenticidad. "En un contexto en el que las audiencias enfrentan una avalancha de contenido superficial, junto con sentimientos de aislamiento y ansiedad, buscan cada vez más a creadores que aprovechen interacciones humanas auténticas para crear un sentido de intimidad", indican.

En este escenario, recuperar y potenciar la autenticidad no solo es un desafío, sino una oportunidad para fortalecer el vínculo entre marcas e influencers. "Es crucial empezar a lograr mejores acuerdos, con una selección más lógica que caprichosa, para generar compromiso y confianza con creadores de contenido", señala Calcagno, que agrega que los mensajes deben integrarse de manera coherente en la estrategia para captar la atención de las audiencias.

"La clave para destacar en plataformas saturadas de publicidad radica en cultivar relaciones con los influencers para cocrear contenido innovador y relevante a las tendencias. Cuando cocreamos, tenemos que sacar el foco del producto y ponerlo en generar comunidad", destaca la líder de Wild Fi.

Un ejemplo de una búsqueda para superar la fatiga de las audiencias y generar conexiones genuinas es la reciente campaña de la marca Hinds, protagonizada por Anabel Sánchez. Con apenas 18 años, el modelo y tiktokero se convirtió en un símbolo de superación personal y autenticidad para muchos jóvenes. "La historia de Anabel y su capacidad de inspirar a otros fue el eje perfecto para transmitir los valores de la marca y establecer un vínculo emocional con las audiencias, mostrando cómo la autenticidad puede superar cualquier ruido en un mundo saturado de mensajes publicitarios", explica Rodrigo Scandura, CEO de Cuatro Coronas.

El rol de la tecnología

La tecnología también juega un rol al permitir que los influencers conozcan más profundamente a sus audiencias, mientras las marcas seleccionan aliados con valores alineados. "Este enfoque ofrece el mayor valor a los consumidores. Publicar mensajes promocionales y dar el trabajo por terminado puede generar problemas de credibilidad y bajo compromiso", subraya Tavares.

Incluso los influencers virtuales pueden aportar autenticidad si se gestionan bajo principios de transparencia y conexiones significativas. Para Tavares, "es responsabilidad de los creadores y marcas comprender plenamente a su audiencia y lo que la autenticidad significa para ellos, algo que las marcas sociales saben hacer muy bien".

Descubrir nuevos creadores es otra pieza clave en este proceso. "Estos creadores emergentes no solo aportan frescura, sino un compromiso con el contenido y las marcas para las que trabajan", explican des-

DESAFÍO CORPORATIVO

● Autenticidad.

Cuando las marcas brindan a los creadores la libertad de expresarse en su estilo personal, se abre la posibilidad de generar conexiones auténticas con las audiencias.

● Largo plazo

Establecer relaciones a largo plazo con creadores que compartan valores afines es una manera de fomentar un sentido de comunidad.

"en los vínculos a largo plazo y los hacemos parte de nuestras decisiones como marca, compartimos campañas, le pedimos que nos den su visión y también que nos propongan cosas. Nos gusta que se entiendan como socios, donde ambos podamos aportar y construir más." Ellos conocen muy bien a las marcas y aún mejor a sus audiencias. Se trata de trabajar en conjunto, aportar valor y cuando haya que modificar algo tener la mentalidad abierta para recibir observaciones de nuestros aliados, los influencers de marca", agrega.

Habiendo marcado días continuos siendo tendencia en redes, la marca de joyas Pandora demostró que un viaje a Tailandia protagonizado por influencers aún funciona. Pero quizá el punto saliente estuvo en la autenticidad extrema que mostró Jimena Barón, quien fue convocada como "plan B", cuando Wanda Natura se bajó de la campaña.

"Al momento de bajar opciones, se priorizaron perfiles que aporten valor y que puedan contar el viaje desde otra perspectiva y es ahí donde la agencia se pone en contacto con Jimena Barón. La temática se mantuvo en la agenda, siendo: TT en X (extwitter) durante cinco días consecutivos temática viralizable en TikTok. También fue tema de conversación en medios gráficos, digitales y TV", detallan desde Pandora.

Cuando las marcas brindan a los creadores la libertad de expresarse en su estilo personal, se abre la posibilidad de generar conexiones auténticas con las audiencias. Establecer relaciones a largo plazo con creadores que compartan valores afines y comprendan profundamente al público objetivo permite a las marcas desarrollar narrativas significativas y fomentar un sentido de comunidad. ●

de Wild Fi, apuntando a la importancia de diversificar las estrategias.

Lo que queda claro es que revitalizar el marketing de influencers es parte de un esfuerzo más amplio por fortalecer la relevancia de la marca. "No puede tratarse como una iniciativa aislada", explican desde Monks y agregan la importancia y el poder de las marcas en tiempo real, adoptando una estrategia que aproveche las tendencias a medida que ocurren en lugar de crear campañas estáticas. Desde la industria concluyen que la inversión en marketing de influencers es una parte importante de cualquier mix de medios, aunque depende de cada marca determinar su efectividad dentro de su estrategia.

Por su parte, Guido Lofiego, director de Sponsors & Medios de Cervecería Quilmes, sostiene que creen

CROSSOVER



La IA ocupa un papel cada vez más relevante a la hora de planificar un viaje

SHUTTERSTOCK

“El inicio de una evolución” Cómo la inteligencia artificial está transformando el turismo

La irrupción de la nueva tecnología permite a las empresas del sector avanzar en los procesos de automatización y personalización de sus propuestas



Victoria Menghini
LA NACION

Desde la elección del destino y el hospedaje, hasta el armado del itinerario, planificar un viaje puede ser abrumador. Sin embargo, en un escenario donde la inteligencia artificial (IA) marca agenda, las empresas vinculadas al turismo tienen una oportunidad única para reimaginar la experiencia que brindan a sus clientes.

En este sentido, la automatización y la personalización son las principales claves, según explica-

ron a LA NACION expertos del sector. “Si no te subís al cambio que se genera a nivel mundial, te quedás afuera. La IA aporta velocidad, eficiencia y una mejor experiencia para los agentes, lo que impacta directamente en la satisfacción del pasajero”, señalaron Micaela Aguirre, analista de Procesos e Implementaciones, y María Julia Silva, líder de Training e Implementaciones, ambas de CVCC Corp Argentina, uno de los principales grupos de viajes de Latinoamérica, que integra a importantes agencias, como AlMundo.

Por su parte, Pablo Abad, engineering VP de Despegar, aseguró que la industria “evolucionará significativamente con estas herramientas”, permitiendo experiencias adaptadas a las necesidades individuales. “La integración de IA y análisis de datos ofrecerá insights más profundos y precisos, facilitando decisiones informadas y estrategias más efectivas. Esto fomentará una mayor competitividad en el mercado, impulsando innovaciones constantes”, completó.

A nivel mundial, ya son varias las aplicaciones basadas en IA y especializadas en turismo que simplifican la organización de viajes. Una de ellas es Travel GPT, que utiliza la tecnología de OpenAI para generar guías adaptadas al usuario según el destino, presupuesto, gustos y preferencias. Por otro lado, Trips de TripAdvisor se destaca por organizar la información sobre los vuelos, el tipo de hospedaje y las actividades tentativas, para luego crear un itinerario personalizado, mientras que Google Flights utiliza IA para prever si los precios de los vuelos pueden subir o bajar. Esto ayuda a los usuarios a decidir el mejor momento para reservar.

Made in Argentina

En el plano nacional, empresas y agencias del sector también decidieron incursionar en este tipo de soluciones para sus clientes. Por ejemplo, en marzo, Despegar lanzó Sofia, la primera asistente de viajes que integra IA generativa con una interfaz visual incremen-

tal y adaptativa. Así, los usuarios pueden planificar cada aspecto de sus vacaciones de manera automática y personalizada.

“Con solo mencionar un interés como ‘quiero hacer trekking’, Sofia se activa para guiar al viajero a través de un proceso simple e intuitivo, ya sea mediante conversaciones escritas, verbales o interacciones visuales”, ilustró Abad.

Y agregó: “Sofia marca el inicio de una evolución hacia una experiencia de compra autoasistida, donde los usuarios pueden completar transacciones de manera autónoma o conectarse con un representante de Despegar según sus necesidades. La evolución de la IA generativa nos abre un camino completamente nuevo”.

El producto funciona con la ayuda de tecnologías como ChatGPT-4, Whisper de OpenAI y la plataforma escalable de AWS, con el objetivo de brindar una experiencia “más natural” y ajustada a las necesidades de cada persona. Incluso, es capaz de anticiparse a las necesidades del cliente gracias al conocimiento

acumulado de más de 30 millones de usuarios de Despegar.

A su vez, recientemente Despegar sumó la posibilidad de brindar seguimiento a las conversaciones que refieren a los vuelos, con la finalidad de asistir al usuario según el nivel de detalle en la búsqueda de su “vuelo ideal”, como lo haría un agente de viajes.

Optimización del negocio

De cara al futuro, Abad sostuvo que este tipo de herramientas acompañarán “durante todo el viaje” a los pasajeros a través de recomendaciones de actividades, traslados, reservas, recordatorios y soluciones de inconvenientes.

Blinktrip.com es una agencia de viajes creada en base a IA con el objetivo de optimizar la experiencia tanto de los viajeros como de los agentes. “Nuestro enfoque combina tecnología avanzada con la curaduría experta, logrando que el contenido sea de alta calidad y confiable al garantizar consistencia, relevancia y claridad en la información proporcionada a los usuarios”, comentó a este medio Marcelo Morales Rins, CEO y fundador del proyecto, que a su vez fue miembro del equipo creador de Ualá.

En este sentido, Morales Rins hizo referencia a los beneficios que representa el uso de esta tecnología para los usuarios, como el ahorro de tiempo, itinerarios más organizados y recomendaciones relevantes según cada destino. En números concretos, la revisión de itinerarios implica únicamente 10 minutos, así como también las preguntas informativas en operaciones se redujeron un 60%.

Para los agentes, la ayuda de la IA se traduce en mayor eficiencia y oportunidades de venta cruzada. Sin embargo, remarcó que aún no tiene las capacidades suficientes para reemplazar a los profesionales del sector.

El uso de IA en el turismo también ayudará, a largo plazo, a la distribución de turistas para evitar la sobrepoblación de destinos. Al respecto, Morales Rins sostuvo: “El sobreturismo es un problema mundial. Generar mayor distribución en destinos menos masivos, o destinos masivos en bajatemperatura, es una necesidad para que una experiencia de viaje sea espectacular. Los motores que potencian estas experiencias serán algo crítico a futuro”.

Desarrollo de habilidades

En tanto, AlMundo afirmó a LA NACION que planean lanzar una herramienta basada en IA en 2025. “El cambio tecnológico es inevitable y entendemos que la innovación es clave para seguir evolucionando en un mundo en constante cambio”, indicaron Aguirre y Silva. Y opinaron que la IA no reemplazará a los agentes de viaje, sino que los ayudará a enfocarse en fortalecer sus habilidades blandas al delegar tareas repetitivas a la tecnología.

Hasta el momento, AlMundo cuenta con un chatbot que facilita a los usuarios la disponibilidad de información en tiempo real, que logró un impacto positivo en ventas. ■

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.