

COMUNIDAD DE
negocios

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

⇒ **Tiempo de definiciones**
La industria vitivinícola enfrenta su peor momento /12

Tim Draper

“El bitcoin será la moneda global y el dólar se extinguirá”

En una entrevista con LA NACION, el fundador del fondo Draper Associates y una de las voces más escuchadas en Silicon Valley redobra su apuesta por las criptomonedas, cuenta cuál es su fórmula para elegir en qué empresas invertir y explica por qué la inteligencia artificial no supone el fin del trabajo

/ JOSÉ DEL RÍO / PÁGS. 6 y 7



AUGUSTO FAMILARI

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA EN LA MIRA

La suba de aranceles que anunció Donald Trump tendrá un impacto muy fuerte en un sector que emplea a más de 900.000 mexicanos, pero también afectará a las terminales estadounidenses / EL PAÍS / 3

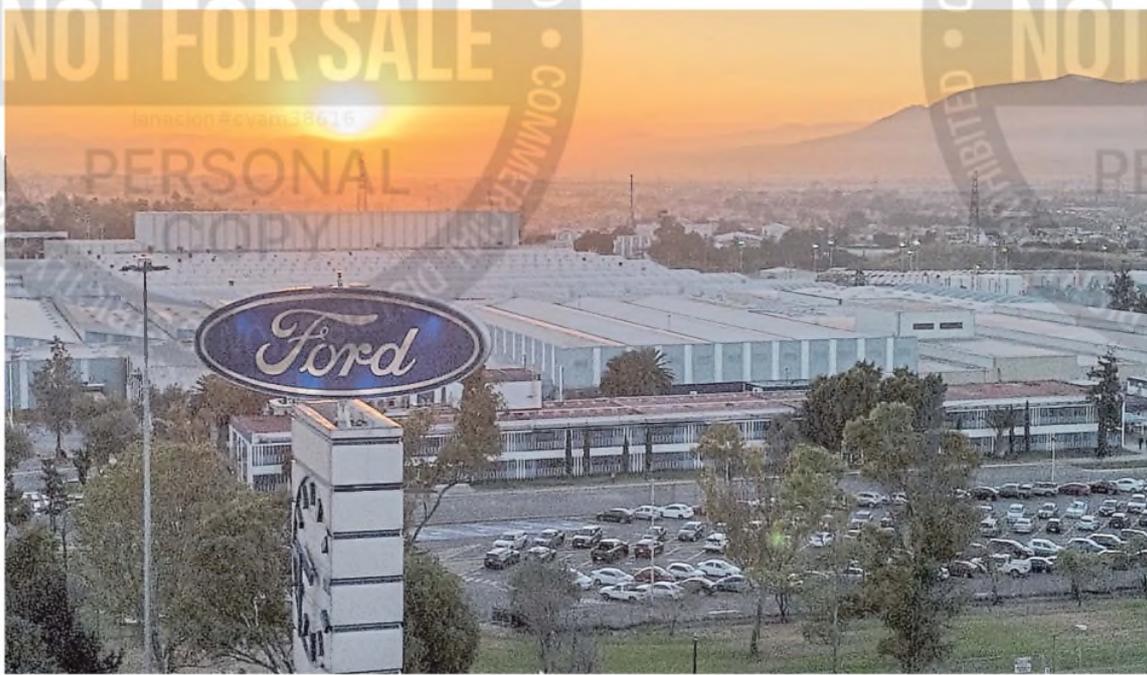
+ además

Pronóstico reservado para Apple, que enfrenta presiones en Europa para abrir su ecosistema digital /3



Cadenas de oro. Las acciones y el dilema de los ejecutivos /4
El lado oscuro de la IA. El riesgo de vivir en un mundo saturado /5
Reactivación logística. El negocio de las cargas aéreas levanta vuelo /8

EL PAÍS



Ford radicó una planta en el estado mexicano de Cuautitlán a mediados de la década del 60

Contra las cuerdas Trump amenaza a la industria automotriz mexicana

El mercado estadounidense es clave para un sector que emplea a más de 900.000 mexicanos; el impacto también se sentirá en las terminales norteamericanas que se quedarán sin proveedores

Texto Carmen Morán Breña

México ocupa el lugar número 8 del mundo en exportaciones y Estados Unidos es su primer destino comercial, un país que puede engullir toneladas de mercancía de toda clase. Vivir al lado de Donald Trump también tiene alguna ventaja. A los vecinos del norte les gustan los autos y tienen dinero para comprarlos, pero hace tiempo que cedieron parte de su capacidad productiva en favor de México, donde la jornada laboral le sale más rentable al empresario. En Cuautitlán Izcalli, a una hora y pico de la capital mexicana, una torre

se corona con una marca símbolo del augeo poderío económico de Estados Unidos, la Ford. Allí trabajan miles de obreros y una conversación en español monopoliza sus jornadas laborales y seguramente la de sus cocinas cuando llegan a cenar: los aranceles de Trump. "No se habla de otra cosa", dice uno de ellos a las puertas de la impresionante factoría. Cómo no, si las tasas que quiere imponer el republicano a las exportaciones mexicanas tienen en vilo a medio país, con su presidenta, Claudia Sheinbaum, a la cabeza.

El sector automotriz es clave en todo esto, porque es la gallina de los huevos de oro en el comercio con Estados Unidos, donde va alrededor del 80% de los automóviles que se venden al extranjero. El año pasado, entre vehículos de motor y piezas para fabricarlos, México ingresó cerca de US\$100.000 millones, la mayor tajada de las exportaciones, y fue la Ge-

neral Motors, otra de históricas firmas estadounidenses, radicada en Coahuila, la mayor responsable de ello. Después va la japonesa Nissan y después, la Ford. "No se habla de otra cosa", insisten los trabajadores, anegados en la incertidumbre que solo Trump sabe imponer en el comercio mundial. ¿Adónde irán sus empleos? El republicano tiene una idea en su mente, o eso dice: devolver a Estados Unidos la grandeza de otros tiempos, es decir, que sean ellos quienes recuperen en la producción de automóviles, entre otras, y dejen de depender de ese "comercio estúpido" con el que se siente "estafado". Detroit debe abrir de nuevo su taller mecánico. Los magnates de la economía y las finanzas no contaban, quizá, con que el mundo globalizado tiene estas cosas. Ahora han dado un volantazo hacia una suerte de autarquía, con Trump de abanderado, pero no será fácil, ni rápido ni gratis,



Retraso

China retrasó la aprobación para que la automotriz BYD construya una planta en México. La decisión responde a la preocupación de Pekín de que su tecnología de autos inteligentes pueda filtrarse a EE.UU., según Financial Times.

que el mundo se desenmarañe de los múltiples lazos que le atan.

La factoría de la Ford en Cuautitlán (Estado de México, la enorme industria que rodea a la capital) abrió en 1964 y ocupa 82 hectáreas de terreno. Unos kilómetros más allá, en Naucalpan, la misma compañía inauguró en septiembre de 2022 una ciudad para ella sola, su centro de tecnología y negocios, donde cada día entran a la chamba, como dicen en México, miles de empleados. Tiene campos de fútbol y "amenidades de primera categoría", según reza en su web, con un cuidadoso sistema sostenible con los desechos, las aguas y la iluminación, algo que no pueden decir millones de mexicanos. Eso no se hace de un día para otro, ni tampoco se planifica en una tarde. "Los análisis empresariales para montar una factoría llevan entre tres y cinco años, por no hablar de la proveeduría y el empleo", dice

Francisco González, presidente ejecutivo de asociación que reúne a la Industria Nacional de Autopartes (INA) en México. Así que, González calcula que desmontar todo el tinglado para llevarlo a Estados Unidos tomaría un periodo de 20 o 30 años. "Trump ya no va a estar".

A González le tocó aquella época en que llegaron a México la Audi, la BMW y la Mercedes, la Nissan y la Kia, o sea, cuando los magnates globalizaban la economía. Por eso sabe que mover esos paquebotes no es fácil. Calcula que los deseos de Trump de reindustrializar su país necesitarán la instalación de 19 a 30 plantas automotrices nuevas que han de multiplicarse por siete en lo que a piezas y accesorios se refiere, sin contar con los trabajadores. "A los estadounidenses ya no les gusta la manufactura y los mexicanos estamos en una curva poblacional adecuada", afirma el jefe de la INA.

En la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz piensan lo mismo, que no hay tiempo para desmontar, aunque no descartan que los aranceles, de imponerse, mermen la producción en México. Mudarse a Estados Unidos les parece del todo "descabellado". Alrededor de 2,7 millones de automóviles salieron novecitos de México para Estados Unidos el año pasado. De todas formas, una merma en la producción también puede ser fatal para los mexicanos, habida cuenta de que el sector automotriz da empleo a cerca de 900.000 personas. Si Estados Unidos estornuda, México se acatarra. Porque los autos no son lo único que colocan en aquel mercado, también los tomates y los aguacates, los ordenadores, cerveza, tequila y cuantas cosas más. El nuevo coronavirus se llama arancel, bien lo sabe el mundo.

El juego del gato y el ratón con el que Trump viene cumpliendo sus promesas electorales no es solo una táctica comercial para algunos, sin embargo. "Va en serio", dice José Romero, del Centro de Investigación y Docencia Económicas de México. Geopolíticamente, lo resume así: a Trump no le interesa ya México, ni se va a desgastar con Europa, le interesa la conquista de Canadá, como cultura similar, y le preocupa China. Es todo. Bueno, está Rusia, "con un PIB parecido al de Italia, no es enemigo existencial, puedes ser hasta un amigo", zanja el economista. "Nisiquiera le interesa México como mano de obra [barata], no, quiere llevarse la industria". Quizá la renuncia de Elon Musk, en julio del año pasado, a invertir en una planta de Tesla en Nuevo León, después de haberlo anunciado, fuera una pista que se pasó por alto. Aun así, hoy por hoy los aranceles subirían el precio al consumidor estadounidense. "Los aranceles son solo un factor proteccionista que puede compensarse con incentivos fiscales para las empresas ayudadas al consumo. Puede que no tenga éxito en su idea, pero no está dando un balazo en el pie, como dicen muchos", responde Romero. "La confrontación de Trump está en el Pacífico", o sea China.

Es una forma de verlo. Otros creen que el republicano no se atreverá a romper el tratado de libre comercio (TMEC) que han renovado los tres países norteamericanos. Romero dice que sí. Y no se declara pesimista, sino todo lo contrario. Lo considera una buena ocasión para que México crezca e innove, o sea "una ventana de oportunidad". Los cálculos que hacía González unas líneas más arriba se le antojan pecata minuta al economista: "20 plantas nuevas con una inversión

de US\$50.000 millones no es mucho para Estados Unidos", afirma. Si dejan las naves vacías y se van, quizá los mexicanos puedan ponerse a producir para su propio mercado, añade. Esa soberanía productiva también la anda buscando el gobierno de Claudia Sheinbaum, con su Plan México, acordado con los empresarios, pero eso también llevaría años, así que andar riéndose de los aranceles no se antoja prudente. La templanza de la presidenta en sus negociaciones con Trump pasará un nuevo examen el próximo 2 de abril, cuando cumple la prórroga en la imposición de tasas.

"El gobierno mexicano está negociando a favor de que no se impongan aranceles a ningún sector, el automotriz no es el único", dice Janneth Quiroz Zamora, analista de Monex. De hecho, asegura, "quien logró que se pospusieran los aranceles automotrices fueron las armadoras estadounidenses", dice. Las mismas que, según Romero, no se verían afectadas si volvieran a su país, porque tendrían incentivos para amortiguar el golpe. Pero el sector automotriz no deja de hacer ruido, porque es la joya de la corona en las exportaciones. "Esa es su relevancia, la exportación", sostiene Quiroz, porque el peso del sector en el PIB apenas roza el 5%. Aunque todo es difícil de medir, porque para hacer un vehículo no solo se necesita acero y aluminio (en el filo de los aranceles ahora) sino piezas, vidrio, plástico y la complejidad del mundo entrelazado. Las partes que componen un automóvil entran y salen de Estados Unidos a México, pasando por China, varias veces hasta que el auto sale rodando.

El trasiego de mercancías en la frontera entre Estados Unidos y México conforma una de esas postales del mundo actual, que hasta en su fealdad fascinan. Miles de camiones donde entra y sale de todo, también el fentanilo. Parece imposible detener ese frenesí. El acero y el aluminio son una buena muestra de ello. Las exportaciones mexicanas tienen que pagar ahora un 25% de tasas para introducir esos productos en Estados Unidos. Sheinbaum espera al 2 de abril para jugar sus cartas y una de las medidas podría ser devolver el golpe -aunque no es la idea-, habida cuenta de que Estados Unidos exporta a México US\$12.000 millones en acero frente a los US\$6500 millones que exporta México, según las cifras del Gobierno. Así es en el mundo con todo, los pollos y los cerdos entran y salen por las mismas fronteras cada día. La granja global. En 100 años seguirá habiendo mentes como las de Trump, pero es difícil que la economía intercontinental se vuelva más compleja de lo que ya es. De ahí, por cierto, los afanes del republicano por hacerse con el Canal de Panamá, por ejemplo.

Pero antes de los 100 años hay que atender la inminencia de los aranceles y los días pasan en México con la cadencia de una bomba de tiempo y el espesor de la incertidumbre. Están en juego muchas cosas. Nuevo orden mundial le llaman a esta tendencia autoproteccionista que obliga a los países a encasillarse en su propia producción, desde los garbanzos a las armas de guerra. Nadie desdeña esta idea de la soberanía, cuya necesidad afloró la pandemia con tambor de emergencia. Pero mientras ese día llega habrá que negociar mucho para que el pretendido derumbe del actual sistema económico, por parte de los mismos que lo levantaron, no se lleve por delante miles de vidas. ● © El País



La UE quiere que los dispositivos de Apple sean más compatibles

Defensa de la competencia La Unión Europea fuerza a Apple a abrir su ecosistema

NUEVO MODELO
Sin privilegios

Bruselas busca que la empresa facilite las conexiones con otros fabricantes de televisores, auriculares y relojes

Manuel V. Gómez
EL PAÍS

Bruselas ha dado un paso inédito en la regulación de mercados y competencia. Fuerza a Apple a abrir su ecosistema digital para que los fabricantes de otros dispositivos, como televisores, auriculares o relojes, puedan conectarse a sus iOS. Es la primera vez que se toma una decisión de este calado, por parte de la Comisión Europea e, incluso, de otras autoridades de competencia. Y supone, en cierto modo, un golpe incluso mayor que una multa para la gran empresa tecnológica estadounidense, ya que aunque no se enfrente a una sanción monetaria, ve cómo prácticamente se cuestiona su modelo de negocio. Hace unos días el Ejecutivo de la UE ha acusado a Alphabet de incumplir el reglamento de los mercados digitales (DMA, por sus siglas en inglés) al privilegiar sus propios servicios de búsqueda de venta de reservas hoteleras, compras o billetes de avión en el buscador Google.

El movimiento llega pese a la cercanía que las grandes tecnológicas han mostrado con el nuevo inquilino de la Casa Blanca, Donald Trump, y un mes después de que el vicepresidente de EE.UU., J.D. Vance, lanzara una advertencia en París que sonó a amenaza: "Estamos preocupados por los informes de algunos gobiernos extranjeros que están considerando apretar las tuercas a las empresas tecnológicas estadounidenses". Fuentes conocedoras de la tramitación de los expedientes sobre las dos grandes empresas deslignan absolutamen-

te las decisiones de este miércoles de estas advertencias o de la guerra comercial puesta en marcha por Trump. Recuerdan una y otra vez que todo esto se puso en marcha antes de que el republicano ganara las elecciones y que se trata solamente de "aplicar la ley".

La decisión que ha impulsado el departamento que dirige la vicepresidente de la Comisión Europea, Teresa Ribera, supone un hito importante en el despliegue del reglamento que busca ordenar los mercados digitales. "Las decisiones de hoy [por este miércoles] marcan la primera vez que la Comisión esboza medidas concretas para que un gatekeeper cumpla el reglamento de los mercados digitales. Las empresas que operan en la UE, independientemente de su lugar de constitución, deben cumplir las normas de la UE. Con esta decisión, simplemente estamos aplicando la ley y proporcionando seguridad normativa tanto a Apple como a los desarrolladores. La interoperabilidad efectiva de los dispositivos conectados de terceros es un paso importante hacia la apertura del ecosistema de Apple", ha señalado la máxima responsable de Competencia en la UE.

El reglamento de la UE que habla Ribera impone obligaciones adicionales a los grandes actores de estos mercados, los llamados *gatekeepers* o guardianes si se utiliza una terminología en español. Son Alphabet, Apple, Meta, Amazon, Booking, Microsoft y ByteDance, matriz de TikTok. Su situación de dominio es tal que Bruselas entiende que han de tener especial cuidado para que su acción no dañe a la competencia, de ahí que les imponga más exigencias.

Con este razonamiento, la Comisión Europea abrió hace medio año un procedimiento sobre Apple para determinar que exigencias de interoperabilidad con los dispositivos de otros fabricantes debía cumplir. Desde que se lanzó el DMA, son bastantes los actores del sector, se suele decir que la compañía que dirige Tim

Cook es la más se ha resistido a acatarla. Pero desde la firma siempre se ha rechazado esto. No obstante, ha sido con ella con la que se ha entrenado una de las nuevas herramientas con las que cuenta esta norma: el procedimiento de especificaciones a cumplir obligatoriamente por la empresa, señalando fuentes jurídicas, que conceden gran importancia a lo sucedido este miércoles en Bruselas.

"Las primeras medidas se refieren a nuevas funciones de conectividad de iOS, utilizadas predominantemente para dispositivos conectados como relojes, auriculares o televisores. Las medidas permitirán a los fabricantes de dispositivos y a los desarrolladores de aplicaciones un mejor acceso a las funciones del iPhone que interactúan con esos dispositivos, transferencias de datos más rápidas y una configuración más sencilla de los dispositivos", explica la Comisión. "Los fabricantes de dispositivos tendrán nuevas oportunidades de introducir productos innovadores en el mercado", ahonda.

Hay otro conjunto de obligaciones que "mejoran la transparencia y eficacia del proceso que Apple ideó para los desarrolladores interesados en obtener interoperabilidad con las funciones del iPhone y el iPad". Esto incluye acceso a documentación técnica, plazos de respuesta y actualizaciones, subraya la Comisión, recuerda que decisión es de obligado cumplimiento, aunque Apple puede recurrir a los tribunales.

La segunda decisión tomada concierne a Alphabet y es, básicamente, un pliego de cargos por incumplir el reglamento, al menos según el análisis preliminar del departamento de Competencia de la Comisión. Las conclusiones provisionales de los técnicos de la Unión dicen que Alphabet privilegia a sus servicios de compras de billetes de avión o tren, de reservas hoteleras u otros productos propios en el buscador Google Search frente a los de sus competidores. ● © El País

MANAGEMENT

Cadenas de oro. Las acciones y el dilema de los ejecutivos

INCENTIVOS

Tentación moderna

Las estrategias de retención que utilizan las empresas en muchos casos terminan con directivos infelices

Nicolás José Isola
y Andrés Hatum
PARA LA NACION

Sería patético saber que alguien se queda en una pareja porque compran con dinero su fidelidad, ¿no es cierto? Parece no ser tan patético cuando eso pasa en las organizaciones.

Bueno, digámoslo de otra manera: a Juan no lo quieren tan libre. Esas acciones son el precio de su libertad. Como un oráculo oscuro, los inversores le susurran: "Juanito querido, vamos a comprar tu futuro e incluso tu tristeza: te vamos a poner una bola de zana horria que haga que hasta tu duodeno tiemble antes de que dejes esa tarasca en la mesa".

Un directivo de recursos humanos, ante nuestra pregunta sobre las herramientas de retención, nos corrigió impetuosamente diciéndonos que "en esta empresa no retenemos, comprometemos". Los autores de esta nota tuvieron que mantener la compostura para no escupir los dientes ante semejante idiotéz. Es que la realidad del mercado, se use la palabra que se use, es que las organizaciones tratan de que sus mejores directivos queden anclados en la empresa porque les sirven. Y para eso hay muchos mecanismos robustos. Si se lo quiere llamar retención o compromiso, allá la cosmética



Las empresas ofrecen paquetes de acciones para retener a los ejecutivos

SHUTTERSTOCK

idiomática que permite cualquier cosa. Tinear el lenguaje es parte de la *expertise* empresarial. Eufemismos para la gilda.

Son muchas las herramientas que se utilizan y todas con nombres divinos, rimbombantes e ingleses como *Long-term incentives* (incentivos de largo plazo, como las acciones). Esas acciones tienen un *vesting period*, que es el tiempo que tardan en cobrarse. Generalmente, tiran una zanahoria a los dos años y dejan el resto para más adelante así se aseguran que ese ejecutivo no se va a ir; *short-term incentives* (incentivos de corto plazo, léase, bonos por performance) entre otras. Cuando un ejecutivo es contratado, si el puesto lo amerita, puede pedir un *hiring bonus* (bono de bienvenida o contratación); también puede pedir un *golden parachute* (paraguas dorado)

cuando el ejecutivo es tan groso y el trabajo que va a tomar tan imposible, el paraguas lo salvaguarda si lo despiden antes de tiempo. Básicamente tenemos a un directivo al que le dieron un *hiring bonus* tal vez un *golden parachute* para que empiece el trabajo contento, luego bonos de corto plazo para que logre objetivos cada vez más complejos y frustrantes y, por si esto fuera poco, el incentivo a largo plazo que lo mantiene atento pensando que tal vez, en el futuro, podrá llegar a ser rico. Una mezcla de *sprint* con maratón donde el ejecutivo exhausto termina una carrera arruinado.

Pero volvamos a nuestro ejecutivo. Juan se quiere ir, pero se quiere ir con todas sus fuerzas. Cuando se va a dormir hace cuentas y se pregunta cuánto vale la paga por su infelicidad. En la pausa de su insom-

nio, cuando Juan consigue dormir, su primitivo inconsciente le acerca una imagen simpática y dolorosa: un hámster blanco corre en vano en su rueda, mientras Juan mismo va susurrándole entre lágrimas: "vamos Juancito, vamos". Se despierta sudado. Pero sigue durmiendo ya que gracias a las pastillas que el psiquiatra le indicó logra dormir artificialmente.

Las acciones son una tentación y una trampa. Es el precio que tiene el futuro de los seres humanos, aun a costa de la felicidad del presente. El dinero puede ser una cárcel de oro. Y lo es. El incentivo de los viajes, el glamour de sentirse importante, el prestigio muchas veces infantil de ser Senior VP en vez de sólo VP, la guerra por los nombrecitos. Ego. Humos de ego mal administrados. Sin embargo, la droga de ese

dinero posible es la salvación futura, o eso piensan los directivos. "Si aguanto un tiempo hasta que pueda cobrar esas acciones, estoy salvado". Fantástico. Sucede que en el camino hay que dejar la vida, los hijos, el espíritu y las coronarias. Y todo eso sucede justo en el momento que nuestra familia, amigos o pareja más nos necesitan. Ausentes, corren los ejecutivos como ese hámster para lograr el sueño dorado: cobrar las acciones.

"Extraño horrores tener vida, paso 135 días al año viajando, mi familia está en la Argentina, yo no tengo pareja porque no tengo tiempo y las parejas que tuve no resistieron mi ritmo laboral". Luego de decir esto, este directivo huérfano nos miró a los ojos casi como pidiendo un abrazo. Después agregó: "pero tengo chofer". Por lo visto, todo tiene un precio. Hay líderes que viven a base de premios consuelo.

Es nefasto ver que en las misiones de las empresas dicen: "en esta compañía nos importan las personas", pero luego las atorran con dinero para retenerlas. Les importan tanto que compran sus decisiones a futuro, las encarcelan transaccionalmente con gaita, las extorsionan con dólares hasta anestiesiarlas. Entonces, ¿retenemos o comprometemos? Ese directivo de recursos humanos que todavía piensa que comprometen, puede ir leyendo algún libro que le explique su propio trabajo. Tal vez, ese directivo también tenga acciones y busque semánticamente la excusa que no puede encontrar en su propia vida.

Las acciones aguardando son las no rotas cadenas del himno ejecutivo que jura sin gloria morir. Coronados sí, pero de billetes con la cara de Franklin, no con laureles. Ambos son verdes, quizás por eso, a veces se confunden. ●

MI MEJOR VERSIÓN

Productividad & bienestar personal



Texto Martina Rúa

Flexibilidad discrecional, la nueva tensión en la oficina

En 2025 se empezó a hacer efectivo el regreso total o parcial a la oficina con carácter obligatorio. *Return to the office* (RTO, por sus siglas en inglés) es una tendencia que algunas grandes como Amazon, JP Morgan y Dell se animaron a liderar y que encuentra ecos en muchas y variadas industrias. Como era de esperarse, muchos trabajadores están a disgusto con la pérdida de flexibilidad conquistada desde la pandemia, quienes se ven obligados a adaptar su rutina otra vez a los traslados en hora pico y reacomodamiento del horario familiar. Entre los disconformes, algunos están buscando nuevos horizontes hacia opciones híbridas y remotas o directamente emprenden sus propios negocios, especialmente los que tienen más opciones para hacerlo basados en su experiencia y talento. También hay otros que se quedan y flingen no haberse enterado y tratan de escribir sus propias reglas, por lo menos, hasta ser descubiertos. A las empresas no les da lo mismo quién y cómo acata el regreso. Para evitar perder a sus empleados favoritos, algunos están pasando

por alto las infracciones al RTO, y esta flexibilidad discrecional es la nueva tensión que se respira en muchas oficinas hoy.

El problema es que la gran mayoría, la que no tiene más opción que volver, observa este sesgo indignado. Además de no estar conformes con el carácter obligatorio del regreso a las oficinas, encima evidencian el favoritismo explícito. Es verdad que las subjetividades en el trato en la oficina existen desde mucho antes que el trabajo remoto. Sin embargo, cuando es tan evidente, el sentimiento de injusticia se propaga como un virus entre los chats internos y crea una cultura laboral de insatisfacción. Este caldo de cultivo genera dos problemas urgentes: si la flexibilidad es un premio, la no flexibilidad se percibe como un castigo. Y otro aún más peligroso que se conoce como "quit quitting", quienes se sienten obligados a volver y que por distintos motivos no pueden irse a otros trabajos, se quedan a desgano y en algunos casos directamente en boicot interno contra las nuevas normas. Esto erosiona enormemente la productividad y

la cultura corporativa. Si prestan atención a las conversaciones de pasillo, verán que es uno de los temas protagonistas de este año. Algunas empresas delegaron esta responsabilidad en los gerentes inmediatos de cada equipo generando un crisol de reglas a la medida de cada líder, otra vez, con impacto negativo entre los distintos equipos y por la falta de claridad y coherencia en lo que se espera de cada uno de ellos. Según un estudio de 2024 de la Universidad de Pittsburgh, más del 95% de las empresas que impusieron mandatos presenciales en EEUU vieron una caída en la satisfacción laboral general de sus trabajadores y no obtuvieron ninguna mejora financiera. Los especialistas en cultura laboral sostienen que es importante sembrar un conjunto claro de estándares, porque de lo contrario puede haber un impacto devastador en la reputación, en tiempos en los que las redes sociales funcionan como un amplificador del disgusto. ●

Sonido recomendado para leer esta columna: Ironic, Alanis Morissette

ECO DIGITAL



La producción de contenido automatizado ya muestra sus efectos negativos

SHUTTERSTOCK

El lado oscuro de la IA. El riesgo de vivir en un mundo saturado

FRAGMENTACIÓN Nuevo escenario

El exceso de contenido generado por inteligencia artificial ya está pasando factura, afectando la confianza en las redes y la salud mental de los usuarios

Viviana M. Pérez
PARA LA NACION

En los últimos cinco años, la inteligencia artificial pasó de ser una herramienta de apoyo a convertirse en la principal creadora del contenido que consumimos. Hoy genera textos, imágenes, videos, libros y hasta películas. Incluso ha dado vida a decenas de influencers virtuales, cuyas cuentas en las redes no paran de crecer.

Pero más no siempre es mejor, y la producción de contenido automatizado ya está mostrando sus efectos negativos.

Biografías falsas

En la era de la IA, no todo es creación legítima. Semanas antes de publicar sus nuevas memorias, la periodista tecnológica Kara Swisher recuerda que su esposa vio algo inusual mientras navegaba por Amazon: un libro con su nombre y una foto de portada generada por inteligencia artificial. El título aseguraba ser la historia de su vida. Intrigada, hizo clic y descubrió que no era la única. Había decenas de biografías falsas sobre ella, todas firmadas por autores desconocidos, con textos vagos e imprecisos, con el inconfundible estilo de haber sido elaborados por ChatGPT. Y su caso no es el único.

Según una investigación del diario estadounidense *The Washing-*

ton Post, Amazon enfrenta una creciente oleada de libros falsos generados por inteligencia artificial, incluyendo biografías apócrifas que están siendo detectadas en su plataforma. La proliferación de estos escritos fraudulentos se ha intensificado, algunos de ellos incluso llevan portadas creadas por IA y contienen información genérica, falsa o simplemente inútil.

Cada vez más escritores descubren que, al publicar en Amazon, deben competir con decenas de textos, falsos y reales, que inundan el marketplace.

La conquista de las redes

Por otro lado, en el superpoblado mundo de las redes sociales, en los últimos años se multiplicaron los influencers virtuales: personajes creados íntegramente por inteligencia artificial que no solo acumulan millones de seguidores, sino que también firman contratos con grandes marcas y generan contenido en masa, viral y casi imposible de diferenciar del de una persona real.

Lil Miquela, una chica robot de 21 años viviendo en Los Ángeles, California, fue creada por Brud, una startup de Silicon Valley especializada en robótica aplicada al marketing. Modeloy cantante con más de 2.4 millones de seguidores en Instagram y 273.000 suscriptores en YouTube, fue reconocida por la revista *Time* como una de las personas más influyentes de internet. En su biografía, también menciona sus raíces brasileñas. Su popularidad la llevó a colaborar con grandes marcas internacionales como Calvin Klein y Samsung.

Por su parte, Shudu Gram, se autodenomina la primera supermodelo digital del mundo. De piel oscura, piernas largas y apariencia hiperrealista, esta influencer virtual ha captado la atención de la industria de la moda y ha trabajado

con marcas de lujo como Fenty y Tiffany. Su creación responde a una estrategia clara: ser la cara perfecta para campañas de moda sin todas las limitaciones que puede tener un modelo humano. Y como ellas, hay muchos más. Personalidades digitales de rostros simétricos, piel de porcelana y la vida que siempre quisimos tener.

La facilidad con la que la IA produce contenido ha disparado la cantidad de material disponible en internet. Cada día se generan millones de textos, imágenes y videos en cuestión de segundos. La calidad a veces es buena y, muchas otras, no tanto, pero la saturación ya se empieza a sentir.

Contenido irrelevante

Mientras una persona puede tardar minutos, horas o incluso días en crear una publicación para sus redes, ChatGPT, o cualquiera de sus equivalentes, lo hace de forma masiva en cuestión de segundos: textos, imágenes, videos, sin descanso ni filtro.

Pero esta capacidad ilimitada ha dado lugar a un fenómeno preocupante: el *slop*, un término que define la avalancha de contenido de baja calidad generado por IA, que inunda las plataformas y hace cada vez más difícil distinguir lo valioso de lo desechable.

En inglés, *slop* significa "desperdicio" o "bazofia"; es un tipo de contenido cuya única prioridad es la cantidad y no la calidad.

La sobreproducción de *slop* hace cada vez más difícil diferenciar el contenido valioso del material superficial. Esta saturación no solo desinforma a los usuarios, sino que también erosiona la confianza en las plataformas digitales.

El colapso del engagement

Durante años, las redes sociales fueron el canal predilecto de las em-

presas para captar la atención del consumidor. Sin embargo, la saturación de contenido y la sobreexposición publicitaria ya empezaron a pasar factura.

Según un reciente análisis de la revista *Puro Marketing*, "la saturación del mercado publicitario en redes sociales está dificultando la captura de la atención del consumidor, y el constante bombardeo de contenido ha generado fatiga y fragmentación de la atención entre los usuarios".

La sobrecarga de información no solo afecta la atención de los usuarios, sino que también tiene consecuencias en su salud mental. El consumo excesivo de contenido trivial en internet puede llevar al deterioro de funciones cognitivas, afectando la atención y la memoria. Además, la exposición constante a redes sociales ha sido vinculada con incrementos en la ansiedad, estrés y síntomas depresivos, especialmente entre adolescentes.

Según el diario británico *The Guardian*, investigaciones recientes han demostrado que el consumo excesivo de contenido basura en internet está afectando la estructura del cerebro. La adición a las redes sociales reduce la materia gris en las regiones prefrontales, acorta la capacidad de atención, debilita la memoria y altera procesos cognitivos esenciales. Los expertos además advierten que estos cambios son similares a los observados en los consumidores con adicciones a sustancias como el alcohol y las metanfetaminas.

Frente a este nuevo escenario, empresas y anunciantes de todo tipo tendrán que descubrir cómo irrumpir en este mar de distracciones y hacer llegar su mensaje a un usuario que ya no sabe si vale la pena seguir consumiendo o si se está ahogando en un océano de material infinito. ●

CHECK IN CHECK OUT

Los pasos & ascensos



Emmanuel Ruiz
HEAD OF PARTNERS SALES
MANAGERS LATAM
DE CHECK POINT

Cuenta con una amplia trayectoria en la industria de la ciberseguridad a nivel regional y su último cargo fue como gerente general de Check Point México



Micaela Unamuno
DIRECTORA DE OPERACIONES
DE EDUCABOT

Se incorporó a la empresa en 2021 como coordinadora de proyectos y cuenta con una trayectoria de más de 15 años en el sector educativo, con pasos por TEDxRiodelaPlata y el Instituto Baikal



Verónica Vega Cigo
DIRECTORA DE OPERACIONES
DE IPEG MEDIA BRANDS

Es licenciada en Comunicación Social, Publicidad y Opinión Pública (UBA) y se incorpora a IPEG Media Brands, luego de su paso como Head Agency Sales para TikTok.



Carolina Correa
HEAD OF GROWTH AND
CLIENT PARTNERSHIP PARA
LATINOAMERICA DE SEETAG

Será responsable de impulsar el crecimiento en la región de la empresa de publicidad contextual y de liderar la red de socios comerciales estratégicos.



Pedro Drogen
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA
A ZULA CIBERSEGURIDAD

Ingeniero en Sistemas de Información (UTN). Drogen comenzó su carrera en el área de Infraestructura de Cencosud y pasó por Walmart y Laboratorios Bagó.

NOTA DE TAPA

Tim Draper

“El bitcoin será la moneda global y el dólar se extinguirá”

En una entrevista con LA NACION, el fundador del fondo Draper Associates y una de las voces más escuchadas en Silicon Valley redobla su apuesta por las criptomonedas, cuenta cuál es su fórmula para elegir en qué empresas invertir en la Argentina y en el mundo y explica por qué la inteligencia artificial no supone el fin del trabajo

Texto José Del Río Foto Augusto Famulari

El bitcoin y el ecosistema emprendedor argentino son dos de los temas que más apasionan a Tim Draper. Para el inversor estrella de Silicon Valley, más temprano que tarde, la moneda digital terminará reemplazando al dólar en el mundo. Y nuestro país ocupará un papel relevante en este proceso de recambio global, ya que el bitcoin es un instrumento ideal para mercados de alta volatilidad como el argentino.

El mercado local no es terreno desconocido para el inversor que hizo gran parte de su fortuna apoyando a firmas como Hotmail, Skype y Tesla. En la Argentina, su fondo Draper Cygnus apostó (y ganó) invirtiendo en proyectos que terminaron convirtiéndose en unicornios como Auth0 y Satellogic, y ahora quiere repetir la historia con sus nuevas fichas locales: Stamm (biotech), Lemon (fintech), Menta (soluciones de pago), Oneinfinite (soluciones de pago crypto), Silo Real (agrotech), Satellites on Fire (detección de incendios) o Calice (biología digital).

De paso por Buenos Aires, en una entrevista con LA NACION Draper cuenta cómo elige los negocios para invertir, explica por qué la inteligencia artificial no representa un apocalipsis para el mundo del trabajo y no duda en hacer públicos su respaldo a las figuras de Javier Milei y de Donald Trump.

¿Cuáles son sus expectativas para Latinoamérica, y específicamente para la Argentina?

—Muchas cosas empezaron para mí en la Argentina. Yo ya era un gran tenedor de bitcoins, cuando conocí a Sebastián Serrano, de Ripio. Sebastián se acercó a aceleradora de startups que tiene mi hijo Adams, llamada Boost, y me contó que su familia amasó tres veces una fortuna y las tres veces perdió todo por la

manipulación de divisas. Yo le dije que el bitcoin es muy volátil y le pregunté si realmente quería meterse en esto. Y me contestó: “Ah, pero eso no es nada comparado con la volatilidad del peso en la Argentina”. Eso me quedó muy grabado. Y pensé: ¡Guau! La gente realmente necesita esto. Gente de países donde la moneda es una veleta que oscila de un lado al otro con el viento, y ahora resulta que todo el mundo lo necesita. Creo que el bitcoin será la moneda global, y que nos hará dar un salto antropológico hacia adelante. El mundo se enriquecerá, porque se trata de una moneda abierta, transparente y global.

¿Cree que el bitcoin está ayudando a los países a ser más libres?

—El bitcoin es una moneda. Una reserva de valor reconocida en todo el mundo. Y es transparente, global y lleva un registro perfecto. Es segura. Es mejor que las monedas fiduciarias, que están sujetas a caprichos políticos. Y como bien saben en la Argentina, están atadas a los bancos, que están liderados por personas que pueden ser hackeadas. El blockchain de bitcoin nunca fue hackeado. ¿Podría serlo? Sí. Pero mi banco sí fue hackeado, y perdí dinero. Pero nunca perdí mis bitcoins. Y toco madera... Así que es simplemente una mejor moneda. Va a ser mejor para el mundo. Es ideal para un mundo de fronteras abiertas. Ahora que los límites geográficos significan cada día menos, los bitcoins van a ser cada vez más importantes. O sea, ahora mismo, con la apertura de internet, todos nos comunicamos. El mundo se abrió. El bitcoin asustó a algunas instituciones. Y por eso esas fronteras se cerraron por un tiempo. Pero creo que esa es la cruda realidad del león moribundo. Ahora ya estamos todos interconectados. Hoy puedo hacer negocios con cualquier persona del mundo. Veo locales de Starbucks en cada esquina, en todas

partes del mundo. Todos estamos completamente interconectados. Y haga lo que haga, ningún presidente puede frenar eso. Por eso pienso que incluso la gente de Corea del Norte está conectada con todos nosotros de una forma u otra. Y no importa tampoco que ese líder o presidente intente controlar a todos. Para eso está el acceso a internet. Ahí está, y todos estamos interconectados. Y bitcoin es la moneda que permite que todos operemos bajo la misma plataforma.

¿Cuánto dinero ya tiene invertido en bitcoin?

—Puedo contar un poco de esa historia. Invertí US\$250.000 en Coin Lab. Y luego invertí otros US\$250.000 que se suponía que era para comprar bitcoin, cuando cotizaba a US\$6. Y me dijeron: “Te lo puedo conseguir por 4”. Y dije: “Genial”. Me dijeron: “Vamos a minarlo”. Pero entonces todo salió mal. Al final conseguimos algo de bitcoins, pero todo fue almacenado en la plataforma Mt.Gox, así que perdimos todo lo que habíamos invertido. Y fue entonces cuando empecé a investigar el tema a fondo y pensé: “¡Guau! Esto va a ser muy interesante”. Porque bitcoin no había desaparecido, a pesar de que la mayor plataforma de la moneda se había robado todo nuestro dinero. Y pensé: “La gente realmente necesita esto”. Y fue entonces cuando me di cuenta, gracias a Sebastián, de lo importante que era. Y también de que el bitcoin es simplemente mágico para el envío de remesas, para pagarle a personas del extranjero que no tienen cuenta bancaria, para bancarizarlos y que puedan formar parte de la economía global. Porque bitcoin no es solo para narcotraficantes y traficantes de armas. De hecho, no solo no es para ellos, sino que los están arrastrando a todos, porque bitcoin mantiene registros perfectos en su blockchain, y empresas como Arkham pueden identificar a los

individuos detrás de esos registros. Así que realmente lo está cambiando todo. Está abriendo un mundo de grandes posibilidades.

Hay muchas proyecciones sobre el valor de bitcoin, ¿cuál es su pronóstico para fin de este año?

—Yo hablé de una paridad de 250.000 con el dólar. Pero creo que ya no se debe tomar como parámetro al dólar. No es justo porque, con el tiempo, el dólar quedará obsoleto, se extinguirá como el mamut. Yo creo que se extinguirá por completo. Y lo estamos viendo suceder. Ocurre muy lentamente. Esas cosas tardan mucho en producirse. Pero yo creo que ya no deberíamos comparar el bitcoin con el dólar porque tarde o temprano cuando me hagan esa pregunta, yo voy a decir “infinito”, porque el dólar ya no valdrá nada. Así que creo que deberíamos empezar por equiparar su precio con el de una docena de huevos. Así de novedoso es el bitcoin. ¿A cuánto está el bitcoin? Bueno, creo que una docena de huevos actualmente cuesta alrededor de un dólar. Aunque tenemos escasez de huevos por la gripe aviar. Pero digamos que cuesta un dólar, ¿de acuerdo? O sea que hoy un bitcoin vale 88.000 docenas de huevos. O sea que puede ser 250.000 docenas de huevos. Creo que necesitamos una nueva referencia para comparar.

El impacto de la IA

¿Cómo impactará la inteligencia artificial en la educación?

—La IA está cambiando el negocio del capital riesgo. Hoy estamos usando la IA para el flujo de transacciones. Monitoreamos un conjunto de 250.000 empresas, y elegimos cinco a la semana en función de lo que busca la IA. También usamos la IA para entrevistar a emprendedores. Usamos IA para grabar las entrevistas y luego las transcribimos. Pero esa transcripción es un registro que podemos

“El bitcoin es la moneda ideal para un mundo sin fronteras”

“Hay que saber cómo fracasar. Y saber que cada fracaso te acerca al éxito”

“La gente tiene miedo a perder su trabajo con la IA. Pero no todos se quedaron sin trabajo cuando el auto sustituyó al caballo”



MINIBIO

Formación
Estudio en la Phillips Academy Andover antes de matricularse en la Universidad de Stanford, donde se graduó con una licenciatura en ingeniería eléctrica en 1980. Cuatro años más tarde obtuvo un MBA de la Harvard Business School

Carrera
Inició su carrera en el banco de inversión Alex Brown & Sons y en 1985 se independizó para fundar su propia firma de capital riesgo Draper Associates

Inversiones
Sus inversiones más destacadas incluyen empresas como Baidu, Hotmail, Skype, Tesla y SpaceX. Además, en 2014 comenzó a invertir en bitcoins y hoy es uno de los más ardientes defensores de las criptomonedas y la descentralización.

Propuestas
Por fuera de sus inversiones más tradicionales, Draper también lidera otros proyectos como Cal3, una propuesta para dividir California en tres estados, y Colossal Bioscience, que busca resucitar animales prehistóricos, como el mamut lanudo y el tigre diente de sable.

Pata local
Draper también está invirtiendo en el ecosistema emprendedor argentino. A través de Draper Cygnus, un fondo con sede en Buenos Aires, ha invertido en más de 50 startups de inteligencia artificial, biotecnología, exploración espacial, blockchain y energía

Respaldo
"Estoy muy entusiasmado con Milei"

Draper no duda en hacer público su respaldo al presidente argentino y a la política que lleva adelante Donald Trump en Estados Unidos

Tim Draper no esconde sus preferencias políticas y señala su apoyo tanto a Javier Milei como a Donald Trump. "Estoy muy entusiasmado con Milei. Cuando habló en Davos, hizo sonar una alerta global. En un mundo que se está volviendo cada vez más socialista y woke, alguien como él, que defiende el capitalismo, tiene un impacto significativo. Creo que ese mensaje resonó, no solo en Argentina, sino en todo el mundo", concluye.

¿Qué opina sobre la investigación judicial a Milei por la promoción de \$Libra, una meme coin?

—Me encanta un líder como Milei dispuesto a correr riesgos. Las meme coins son una idea nueva. Y aunque no todo salga bien, creo que un presidente tiene la libertad de probar cosas nuevas. Es un ejemplo de innovación que, aunque no siempre tenga éxito, genera nuevas posibilidades.

¿Y sobre el regreso de Donald Trump a la presidencia?

—Trump ha aprendido mucho durante su primer mandato y después, al estar fuera del poder. Ahora, con Elon Musk a su lado, alguien muy conocido por haber reformado y revivido completamente Twitter, por salvar la Tierra con Tesla, por ayudarnos a salir de la Tierra con SpaceX. Ese hombre es un regalo de los dios.

"Me encanta un líder como Milei dispuesto a correr riesgos; es un ejemplo de innovación"

consultar en cualquier momento. Y en el video mismo se pueden evaluar las emociones del candidato, su veracidad, por ejemplo, si están mintiendo o si sienten pasión por lo que hacen. De hecho, estamos usando la IA de muchas maneras diferentes, así que con el tiempo tendré que dejar el negocio. La IA está cambiando el capital de riesgo, y muchos pensarán, ¿que nunca cambie el capital de riesgo? Pero miren, hoy hasta tenemos vehículos autónomos. Se está usando la IA para tareas de plomería. Se usa la IA para neurocirugía. Se usa la IA para todo tipo de cosas. Así que hay que entusiasmarse. Va a ser realmente maravilloso, y nuestro mundo funcionará mucho mejor y más fluido. La gente tiene miedo a perder su trabajo. Pero no perdimos todos nuestros trabajos cuando el auto sustituyó al caballo. Solo fue el látigo que hi-

zo mover los carruajes, porque los fabricantes de carruajes tuvieron que convertirse en mecánicos de autos. Y algo parecido es lo que va a pasar ahora.

—Tiene otro proyecto que es realmente original, en el que invirtió, una startup que quiere resucitar al mamut.

—Es fantástico! Se llama Colossal Bioscience y busca resucitar al mamut lanudo y al tigre diente de sable. Y de hecho ya tienen un ratón lanudo. También creo que en el proceso hasta llegar al mamut lanudo se vana producir grandes descubrimientos. Es igual que cuando Elon Musk dijo: "Vamos a Marte". Y entonces todos esos grandes científicos se unen a Elon Musk, y en ese camino a Marte también se hacen muchos otros avances en materia espacial. Así que, ese es el gran objetivo, y así es como vamos a alcanzarlo. Pero hay muchas otras cosas

que podemos hacer sobre la marcha. Cada gran empresa del mundo tuvo un punto de inflexión. Empezó haciendo una cosa y luego pasó a otra. Puede terminar siendo, por ejemplo, el punto de partida para un gran centro médico. Puede terminar siendo, simplemente, algo divertido de hacer.

—¿Cómo elige dónde invertir?
—Mi enfoque está basado en tres cosas. Primero, ¿quién controla el mercado? Si el mercado está demasiado concentrado, y hay unos monopolios que ofrecen mal servicio a precios altos, me gustaría participar. Segundo, ¿cuáles son las tecnologías que pueden interrumpir esos mercados? Tercero, las personas. ¿Quiénes son los emprendedores, y qué pasión tienen por lo que están haciendo? El último factor es clave. Yo invierto solo si veo que tienen una pasión verdadera, que sienten que lo que están haciendo

es su misión en la vida.

—En su vida profesional, ¿cuál es el balance entre el éxito y el fracaso?

—Hay que saber cómo fracasar. Y saber que cada fracaso te acerca al éxito. En nuestra universidad Draper tenemos un lema que dice: "Fracasaré una y otra vez hasta tener éxito". Yo siento que eso tiene mucho que ver con lo que ha sido mi vida profesional. Si no fracasás, no aprendés. Y no aprenderás lo suficiente como para tener éxito. Cada fracaso es un paso más hacia el éxito.

—¿Qué le diría a los emprendedores de todo el mundo si tuviera que resumir su vida en un tuit?

—Soy un capitalista de riesgo global. Me encanta lo que hago y creo en el capitalismo como el mejor camino hacia el progreso. El éxito está en seguir adelante, a pesar de los fracasos, porque todo es una cuestión de tiempo. ●

es. No es lo que suele escucharse, pero lo es. Es extraordinario. Y lo que ha hecho es extraordinario. Así que los dos realmente lo han logrado. Creo que van a hacer de Estados Unidos un gran lugar para invertir. Y el mundo ya lo está entendiendo. Durante muchos años nosotros salimos a explorar el mundo en busca de emprendedores fuera de Estados Unidos porque en Estados Unidos había una especie de socialismo progresista, y creo que fue una mala experiencia de rumbo, y no fue bueno para la innovación ni para la economía. Así que buscábamos emprendedores en otros lugares. Y ahora empiezo a pensar si no debería volver a mirar a Estados Unidos, pero todos los inversores están haciendo lo mismo. Así que acá estoy de vuelta en Argentina, por si acaso. ●

COMEX



En Aerolíneas Argentinas destacan que el negocio es muy sensible a los vaivenes de la actividad económica

Reactivación logística. El negocio de las cargas aéreas levanta vuelo

ACTIVIDAD

Transporte en alza

La desregulación impulsa la competitividad del sector; el comercio electrónico gana terreno en las operaciones de importación

Gabriela Origlia
PARA LA NACION

CÓRDOBA - Aunque más costoso, el transporte aéreo internacional de cargas es fundamental para un segmento de exportaciones e importaciones que requieren de mayor seguridad y velocidad.

A nivel mundial, según los últimos datos de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), la demanda creció alrededor de un 12% en el último año, mientras que las tarifas registraron una suba del 5,6% en el mismo período. En la Argentina, el potencial del negocio es muy grande: la salida de mercadería por vía aérea representa menos del 2% del total de las exportaciones del país y se consolida como una alternativa cada vez más buscada para los productos de alto valor agregado.

El transporte aéreo es clave para productos frescos, farmacéuticos, electrónicos y autopartes. Y la expansión de la demanda se ve también impactada por el comercio electrónico.

Entre enero y agosto de 2024, el volumen exportado desde la Argentina por vía aérea rondaba las 43.000 toneladas, con América del Norte como principal destino, seguido por Europa, Latinoamérica y Asia. Una parte importante de este tráfico corresponde al flujo de salmón proveniente del sur de Chile y que sale vía Ezeiza, según detalla Marcelo Ricciardulli, especialista en cargas aéreas con 37 años en el mercado regional.

Desde Handy Way Cargo, empresa con más de 20 años de experiencia en la venta y manejo de carga para líneas cargueras y de pasajeros, Cristian Nagel señala que el sector se ha recuperado tras la pandemia. "Ahora estamos en un buen nivel", resume.

Además, el especialista destaca la variedad en el mix de ingresos de la industria, impulsado en gran parte por el crecimiento del e-commerce. Y explica que las exportaciones, en cambio, muestran menor diversificación, con la industria farmacéutica ganando terreno, así como los envíos de litio, carne y salmón chileno.

Miami, en los Estados Unidos, es el principal destino de productos perecederos, seguida por Europa, donde predomina la carne. En tanto, los productos farmacéuticos se dirigen principalmente a Colombia, Perú y Brasil.

Vía Ezeiza

En la Argentina, la carga aérea se concentra casi exclusivamente en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza.

Y la oferta de capacidad varía según el tipo de operación.

Ricciardulli explica que, en el caso de los vuelos de pasajeros con fuselaje ancho, la oferta se mantiene "más o menos estable", con algunas aerolíneas aumentando frecuencias y otras retirándose en forma temporal. Asimismo, indica que las aerolíneas nacionales y extranjeras encararon un proceso de expansión en el mercado local con vuelos con aviones de pasajeros y fuselaje angosto, "lo que es de mucha utilidad para los pequeños exportadores e importadores regionales". Respecto de los vuelos con aviones cargueros, el especialista indica la principal característica de estas operaciones: tienen una "mayor flexibilidad para reaccionar y adaptarse a los picos de demanda en las distintas regiones del mundo. Sin perjuicio de esto, en el país tenemos algunas operaciones con itinerarios estables".

En esa línea, sostiene que han salido al mercado algunos "jugadores importantes" como el B-747-400F carguero de KLM; el B777F de Qatar Cargo y el B767-300F de UPS. Puntualiza que en todo el mundo estas operaciones cuentan con el impulso del incremento de demanda por el comercio electrónico, especialmente originado en China, "con niveles tarifarios mucho más altos que el resto de la carga". Sobre la desregulación del sector aerocomercial puesta en marcha por el Gobierno, considera que crea el "escenario adecuado para que algunas aerolíneas se animen

La carga aérea es clave para productos frescos, farmacéuticos, electrónicos y autopartes

La principal región de destino es América del Norte, seguida por Europa

El negocio se concentra, casi en su totalidad, en el aeropuerto de Ezeiza

a operar a ciudades del interior del país, dinamizando las economías regionales y potenciando las exportaciones directamente desde allí, evitando tener que operar por Ezeiza, lo que implica menos costos logísticos por prescindir del transporte terrestre". Entiende que este esquema seguramente contará con el apoyo oficial de las distintas provincias, como ya está sucediendo con Córdoba.

El mapa local

En vuelos de pasajeros con fuselaje angosto, Latam, Gol y Aerolíneas Argentinas lideran el mercado regional. Para vuelos de fuselaje ancho y carga paletizada, Latam, Avianca, American Airlines, Iberia y Air Europa tienen mayor peso, estas últimas compitiendo con Aerolíneas Argentinas en envíos a Europa. En vuelos cargueros, operan diversas compañías con servicios regulares y otros más especializados.

Desde Aerolíneas Argentinas, el gerente de Cargas, Maximiliano Pozaric, reporta un crecimiento interanual del 9% en el primer semestre del año pasado. En 2023, la aerolínea transportó 26.000 toneladas entre destinos domésticos (Mendoza, Córdoba, Salta, Neuquén y Comodoro Rivadavia desde CABA) e internacionales (Miami, Madrid y Roma). Las exportaciones incluyen frutas, carne, pescado y semillas, mientras que las importaciones están dominadas por electrónica y carga general consolidada.

Pozaric subraya que el sector es "muy sensible a la actividad eco-



Los costos de la carga aérea son más altos pero ofrecen más velocidad

GETTY IMAGES

nómica y a las condiciones fijadas para la importación y exportación de bienes que opten por este tipo de transporte". "Todo cambio regulatorio que ayude en esa dirección hará incrementar el volumen", apunta.

Air Europa opera vuelos diarios desde Buenos Aires a Madrid y tres veces por semana desde Córdoba, transportando carga en sus Boeing 787. Desde la Dirección de Comunicaciones de la casa matriz indicaron que "no solo" llegan a Madrid, sino también en conexión a los principales aeropuertos europeos y de Medio Oriente. Observan el crecimiento del transporte de farmacéuticos y e-commerce, aunque los productos estrella de exportación siguen siendo la carne y otros perecederos. "Tenemos una gran demanda también de productos y repuestos para autos, principalmente en base a nuestra ruta de Córdoba que es la única conexión aérea directa a Europa", explican.

En paralelo, añadieron que, en los últimos años, el volumen del transporte aéreo de mercancías tiene una tendencia creciente en América Latina. "Las medidas adoptadas por el covid-19 impactaron en la actividad económica y en el transporte aéreo de forma muy severa. Sin embargo, la recuperación es total, incluso a niveles incluso superiores; tenemos un alza importante en segmentos de carga no tan preponderantes en el pasado como productos farmacéuticos, material médico y e-commerce".

Motores de crecimiento

El reporte de Iberia del primer trimestre de 2024, cuando operaba 14 frecuencias semanales (hoy son 21), indica un movimiento de 10.100 toneladas de carga entre Argentina y España (de las que 5500 provienen de la Argentina y 4600 de España). De los envíos argentinos, el 36% son productos ganaderos, el 20% agrícolas, el 18% pesqueros, el 14% indus-

triales y el 6% farmacéuticos. El 85% del pescado y el 50% de la fruta que se exporta desde Buenos Aires viene de Chile y va a destinos como Alemania e Israel, entre otros.

Desde la empresa indican que "contribuyen a la apertura de mercados para los productores locales y al desarrollo económico y social de las regiones". En 2023, según datos de la cámara que agrupa a los couriers, las exportaciones alcanzaron los 4,5 millones de kilos y las importaciones, los 5,4 millones.

Alejandro Jasiukiewicz, country manager de DHL Express Argentina, sostiene que "todas las industrias" usan los servicios. "En el interior es clave para sectores que son motores de crecimiento, como la industria vitivinícola o la minería", agrega. La firma opera un avión propio seis días a la semana. Jasiukiewicz detalla que se encarga de "levantar los envíos; volarlos, hacer aduana, y entregar. El 90% se cubre con operación propia".

En el caso de las importaciones, en DHL destacan que se trata del "único operador con depósito fiscal propio; los que nos contratan no hacen el proceso aduanero en Ezeiza sino en Mataderos. Está orientado para el BtoB. Todo el canal está aceptado y los costos de almacenaje son menores, incluso con una bonificación de tres días de almacenaje", explican en la firma internacional.

Costos y perspectivas

"Los fletes aéreos están bien posicionados, hay oferta de aviones y la terminal de carga mantiene una tarifa aplanada en dólares", afirma Nagel. A este punto, Ricciardulli añade que, aunque los costos son más altos que en el transporte marítimo, esta alternativa tiene "más competitividad por los menores costos asociados, la velocidad y la eficiencia".

El especialista destaca que los valores terminan definiéndose en el juego de la oferta y la demanda. En el caso argentino, el mercado se

caracteriza por la sobreoferta de capacidad. "La capacidad de bodega ofrecida por el conjunto de las aerolíneas supera ampliamente a la cantidad de carga, o demanda por parte del mercado exportador. Esto ejerce mucha presión sobre las tarifas, obvio a la baja, comparado con otros países de la región", explica.

En ese marco, Ricciardulli asegura que hasta 2020 las tarifas estaban en niveles muy bajos, pero que el problema se revirtió con la pandemia cuando los aviones de pasajeros dejaron de volar, lo que redujo sensiblemente la oferta disponible. A medida que empezaron a reactivarse los vuelos, las tarifas fueron normalizándose y se estabilizaron en un nivel intermedio".

Presión a la alza

Desde Aerolíneas Argentinas, Pozaric señala que si se compara la tarifa media del 2023 contra la del 2021 la caída es del 26,5% y lo relacionan con el incremento de oferta en los diferentes mercados.

Desde Air Europa coinciden en ese análisis, que plantea que aun normalizada la situación "hay algunos factores que siguen presionando al alza como son el incremento de los costos operativos en las terminales de carga de los aeropuertos; la falta de personal; la falta de capacidad y la congestión en las instalaciones aeroportuarias".

Ricciardulli acota que un aspecto que traerá una mayor competencia y, por consiguiente, reducción en los costos de operación de las aerolíneas, es la desregulación de los servicios de atención a las aeronaves. "La estabilización de las variables macroeconómicas, junto con la desregulación de muchos sectores de la economía, van a crear un escenario propicio para la mejora de la competitividad del sector exportador, y esto seguramente va a motivar a las aerolíneas a apostar por la Argentina, aportando mayor capacidad y de mejor calidad", indica. ●

IA aplicada

Crearon una app que conecta a pacientes con psicólogos

DESARROLLO
Nuevas posibilidades

La aplicación Menta ofrece una herramienta tecnológica para actualizar los servicios de los profesionales de la salud mental

Victoria Menghini

LA NACION

A nivel mundial, el panorama de la salud mental es alarmante: se estima que 280 millones de personas sufren depresión, mientras que 301 millones padecen de trastornos de ansiedad, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). En este escenario, los chatbots de inteligencia artificial (IA) emergen como una alternativa atractiva por diversos motivos, como costos, accesibilidad y estigma. Pero, ¿es correcto delegar por completo la salud mental a la IA? ¿Cuáles serían sus peligros? ¿Qué giro deben dar los profesionales frente a los avances tecnológicos? Ante estas preguntas, Lucas Tortonese (28) y Michelle Benenson (24), ambos estudiantes de psicología en la Universidad de Buenos Aires (UBA), y Yamil Juri (35), licenciado en informática y desarrollo de software en la Universidad del Aconcagua, crearon Menta, una plataforma donde la IA funciona como una suerte de puente para conectar a pacientes con psicólogos matriculados y, de esta manera, generar un primer acercamiento terapéutico.

"La salud mental es un rubro delicado, y a diferencia del marketing o la finanzas, está muy alejado de la tecnología. A las personas les cuesta mucho tiempo, dinero y recursos acceder a terapia, mientras que los profesionales vienen atrasados con las herramientas tecnológicas. Entonces, pensamos en unir esto en un único lugar", explica Tortonese en diálogo con LA NACION.

Junto con una estrategia de marketing y redes sociales, la plataforma fue lanzada oficialmente a principios de marzo. Desde

entonces, las métricas no paran de crecer: se registraron más de 1000 consultantes y 755 profesionales, mientras que 545 personas lograron "matchear" con un psicólogo acorde a sus necesidades. La Argentina ocupa el primer puesto en cantidad de usuarios, seguido de Uruguay, Chile, Perú, Colombia y México.

Menta comenzó a gestarse en agosto de 2024, con el objetivo de "democratizar" el acceso a la salud mental. "La idea de utilizar tecnología de vanguardia siempre estuvo presente para poder agilizar y mejorar la práctica profesional", comenta Juri. Así surgió Menta, la función estrella de Menta. Se trata de un asistente virtual potenciado con IA que permite a las personas encontrar un psicólogo que se ajuste a sus necesidades. Específicamente, el paciente redacta en un chatbot cómo se siente y la IA estudia su problemática, estilo y preferencias. Luego, el sistema cruza los datos con el perfil de profesionales verificados que forman parte de la plataforma. Además, previo al encuentro con el psicólogo, Menta brinda una primera conversación al futuro paciente.

La aplicación también cuenta con una sección exclusiva para profesionales con herramientas que buscan facilitar la gestión de pacientes. Algunas de ellas son una agenda inteligente, un historial clínico digital y un sistema para recibir pagos de manera sencilla.

El lanzamiento de Menta se da en un contexto de grandes cambios y desafíos para la salud mental, con cada vez más personas que optan por utilizar chatbots de IA, como ChatGPT, Gemini o Claude, como reemplazo de los terapeutas. "La IA ha demostrado ser una herramienta poderosa en el acompañamiento emocional, con resultados sorprendentes y un costo accesible. Sin embargo, creemos que su verdadero potencial está en complementar al profesional humano, quien tiene en cuenta las singularidades y el contexto de cada persona, además de actuar bajo una ética profesional" ●



Tortonese, Benenson y Juri fundaron Menta

ENERGÍA

Tubos de acero. La estrategia de Tenaris para dominar un negocio clave en EE.UU.

COMPETITIVIDAD

Capacidad de adaptación

La empresa del Grupo Techint invirtió más de US\$11.000 millones en el mercado norteamericano y se consolidó como el principal proveedor de la industria petrolera

Sofía Diamante
LA NACION

HOUSTON— El empresario italiano Agostino Rocca siempre tuvo como objetivo competir en el mercado estadounidense, pero decidió fundar su empresa de construcción e ingeniería Techint en la Argentina, en 1946. Casi 56 años después, su nieto Paolo comenzó a hacer realidad el sueño, luego de que tomara el mando del grupo.

En 2001, dos años antes del fallecimiento de su padre, Roberto, creó la marca Tenaris para concentrar bajo esa unidad de negocios la producción de tubos de acero. Hoy, la compañía, que cotiza en la Bolsa de Nueva York (NYSE) y tiene ventas anuales equivalentes a US\$12.500 millones, es la principal proveedora de tubos de acero de Estados Unidos y abastece particularmente a la industria petrolera, que creció en ese país en los últimos años gracias a la producción no convencional, como existe en Vaca Muerta.

Tenaris ingresó con fuerza en el mercado estadounidense, en 2006, cuando compró la empresa Maverick Tube. Previamente, en diciembre de 2002, había empezado a cotizar en Wall Street para conseguir financiamiento. Con una política de adquisiciones de acerías y productoras de tubos fue creciendo, hasta que en 2013 se tomó la decisión de invertir US\$1800 millones para construir una nueva planta de producción desde cero.

En 2017, Paolo Rocca, junto con el entonces secretario de Energía de Estados Unidos, Rick Perry, y el gobernador de Texas, Greg Abbott, inauguró Tenaris Bay City, en un predio de 141 hectáreas, a 118 km del centro de Houston.

Para poner en perspectiva, la inversión realizada es la misma que hizo el grupo Techint para desarrollar Fortín de Piedra, el yacimiento de Vaca Muerta, donde Tecpetrol produce hasta 24 millones de metros cúbicos de gas, el 14% de la extracción total del país.

La inauguración de la planta de Bay City coincidió con los años dorados del sector energético de Estados Unidos debido al desarrollo de la cuenca no convencional Permian, de la cual Vaca Muerta copió la tecnología del fracking para romper la roca y extraer los hidrocarburos. Esta formación cambió en gran parte la situación económica de ese país, ya que en apenas doce años pasó de una producción prácticamente nula a extraer más de 6 millones de barriles por día y más de 18 billones de m³/d de gas. En la Argentina, la producción total del país es de 750.000 barriles



Paolo Rocca (izquierda), presidente y CEO de Tenaris, en la inauguración del Tenaris Bay City, en 2017

JUGAR EN LAS GRANDES LIGAS

● Presencia

Tenaris ingresó al mercado petrolero norteamericano hace casi veinte años y hoy produce en Texas 750.000 toneladas anuales de tubos sin costura, usados principalmente en la producción de petróleo y gas.

● Sello nacional

La planta texana emplea a 700 trabajadores de diferentes nacionalidades, pero el 60% del management es argentino.

ración. Cuando el tubo se enfria, se le hace la prueba hidráulica, en la cual se aplica presión hasta 700 kg por metro cuadrado para garantizar su robustez. Por último, se hacen estudios electromagnéticos que controlan que no haya fisuras.

Vestido con accesorios de seguridad, como chaleco de color, casco, gafas transparentes, tapones auditivos y borcegos, Brondino, quien vive en Estados Unidos desde hace 16 años, pero trabaja en el grupo desde 1990, muestra a un grupo de periodistas, incluido LA NACION, las instalaciones de la planta de Bay City. Incluyen un auditorio con pantalla grande, un gimnasio, dos cafeterías, una estación de servicio y la Universidad de Tenaris. En total trabajan alrededor de 700 empleados de varias nacionalidades. "El 60% del management es argentino", dice Brondino, mientras se observan paquetes de yerba en algunas oficinas, al lado de las computadoras.

Tenaris produce en esa planta 750.000 toneladas anuales de tubos sin costura, usados principalmente en la producción de petróleo y gas. Sus mayores clientes son las grandes empresas de Estados Unidos, incluidas ExxonMobil, Chevron y ConocoPhillips. De hecho, ExxonMobil los premió en 2024 como proveedor del año debido a los "altos estándares" con los que respondieron a sus necesidades comerciales. Tenaris lleva invertidos US\$11.000 millones en ese país desde 2006.

Cadena de suministros

A diferencia de la planta que tiene la compañía en Campana, provincia de Buenos Aires, donde produce 1,3 millones de toneladas anuales y tiene integrada la parte de la acería, en Estados Unidos Tenaris tiene más atomizada la cadena de suministro, con 12 centros productivos. La principal acería, de donde Tenaris se nutre de la materia pri-

"Para competir en Estados Unidos hay que ser muy, muy eficientes", destacan en la empresa argentina

Sus mayores clientes son las grandes petroleras de EE.UU., como ExxonMobil, Chevron y ConocoPhillips

ma, está en el estado de Pensilvania, al noreste de Estados Unidos, en la localidad de Koppel, a 2303 km de distancia de Bay City.

Desde ahí, las barras de acero son transportadas a través de un tren interno hasta la salida de la planta, donde se realiza el traspaso a camiones que las llevan al puerto. Allí, la materia prima se carga en barcas para descender por el río Mississippi hasta Freeport, la ciudad portuaria de Texas, desde donde continúa su trayecto por transporte terrestre hasta Bay City, según explica Carlos Blanc, a cargo de la cadena de suministros.

La planta registra en total un movimiento diario de 2500 camiones, entre el ingreso de acero y la salida de los tubos terminados. Estos tienen entre 12 y 14 metros de largo, 16 pulgadas de diámetros y un peso de entre 700 y 800 kilogramos cada uno. La compañía tiene también el centro de distribución más grande del grupo Techint en Midland, que es la capital logística de Permian. En los últimos años, además de ser fabricante de tubos, Tenaris comenzó a ofrecer el servicio de instalación en la boca del pozo.

"Dejamos de trabajar a través de distribuidores y tenemos contacto directo con los clientes para ofrecerles el servicio completo. De esta forma, contamos con información más precisa para producir y damos asesoramiento en la boca del pozo", cuentan los directivos.

En la Argentina, de hecho, además de la producción de tubos de acero con sin costura, brindan servicios de fractura hidráulica en Vaca Muerta, y hace pocos días anunciaron la incorporación del tercer set con una inversión de US\$110 millones. "Para 2026 habremos invertido más de US\$240 millones para brindar servicios en proyectos de explotación no convencional", dijo Javier Martínez Álvarez, presidente de Tenaris para Cono Sur. ●

CROSSOVER



El consumo de vino viene cayendo a nivel global y en la Argentina

CANDE NOTTI

Tiempo de definiciones

La industria vitivinícola enfrenta su peor momento

La crisis del sector se explica a partir de la menor demanda global y los problemas que arrastra la economía argentina; los analistas igualmente destacan que el potencial exportador sigue intacto



37,2%

En baja
Es la caída que acumuló el consumo interno desde 2008, según un informe del gobierno provincial y el Consejo Empresario Mendocino

Laura Ponasso
LA NACION

MENDOZA— La industria vitivinícola enfrenta su peor momento en las últimas dos décadas. La caída generalizada del consumo de vino a nivel global, combinada con diferentes variables del contexto macroeconómico, puso al sector en jaque. No obstante, en la Argentina, tiene una ventana de oportunidades que, para ser capitalizada, la agenda de los próximos años deberá es-

tar marcada por la profesionalización de cara al cliente en toda la ruta al mercado.

Así lo exhibió un informe elaborado por el consultor Javier Merino, titulado "Decisiones inevitables en una vitivinicultura donde cambió el contexto" y presentado durante el 6° Foro de Inversiones & Negocios de Mendoza, desarrollado por el gobierno provincial y el Consejo Empresario Mendocino a mediados de marzo. "Me diferencio o me voy. No tengo más opciones", sentenció el consultor, en alusión a las dos posibles posturas que vislumbra entre las empresas del sector.

Y en esa línea, precisó: "Hay que navegar con el cardumen, pero siendo competitivo, lo que implica mejorar la propuesta de valor y exige productividad; Esto no es nuevo, pero nos lo habíamos olvidado. La vitivinicultura se había acomodado a zonas de confort, pero hubo cambios muy fuertes en la macroeconomía, y fortísimos en el negocio, en cuanto a canales y a tecnología, por ejemplo.

Hay que ser diferentes para que nos compren".

De acuerdo con los datos arrojados por el reporte, en 2024, la industria anotó el menor volumen de ventas en las últimas dos décadas, y un precio promedio que regresó a los niveles de casi 20 años atrás: El año pasado, las bodegas comercializaron 108 millones de cajas y facturaron US\$2100 millones, mientras que en 2006, habían despachado 156 millones de cajas y facturado US\$3030 millones.

El análisis da también cuenta

En 2021, las exportaciones de vino argentino alcanzaron su pico histórico

de la profundización de la caída de la demanda en el mercado doméstico, respecto de la de otros países. Entre 2008 y 2023, el consumo cayó 7,5% a nivel global, mientras que en la Argentina se desplomó 37,2%.

"Esta pintura es muy clara del momento que atraviesa el sector que en promedio tiene precios bajos, lo cual deteriora el margen de contribución de las empresas, y con volúmenes también bajos, lo que no permite aprovechar economías de escala con costos fijos difíciles de disminuir", remarcó en el texto. Y en esa línea, aclaró que es posible esperar pérdidas en los balances de las compañías que solo pudieron ajustar el precio de materia prima y erosionaron la capacidad de inversión.

A la hora de analizar las causas, Merino señaló que el mercado doméstico lleva varios años de estancamiento, consecuencia de condiciones macroeconómicas adversas, a lo que se sumó —en menor medida— un cambio de hábitos de los consumidores

que se da también a nivel global. "El principal determinante del deterioro global fueron los crecientes índices de inflación, que provocaron la caída en el ingreso de los consumidores que disminuyeron su consumo y migraron hacia otras bebidas", explicó.

En paralelo —según precisó—, la marcada caída de las exportaciones fue consecuencia del fuerte retraso del tipo de cambio y la crisis mundial. Se trata de un escenario que contrasta con el de 2021, cuando se había alcanzado la mayor facturación de exportaciones, gracias a dos fenómenos: la devaluación de 2018 y los elevados precios alcanzados por los vinos fraccionados en los mercados mundiales. En 2024, las exportaciones promediaron los US\$820 millones, mientras que en 2021 se ubicaron en torno de los US\$1.330 millones. Para Merino, el bajo nivel alcanzado por las exportaciones remonta a la industria a sus años de expansión internacional. "En el mundo, el vino alcanzó cierto estado de madurez como producto. Y en ese estado, los negocios son ultra competitivos", consideró Merino frente al auditorio. Y a la hora de analizar la respuesta de las empresas, indicó: "Disminuyeron los activos fijos de baja productividad, señal a tener especialmente en cuenta en la Argentina".

En esa línea, la disminución de superficie plantada fue en la dirección de una mayor productividad: se eliminó superficie de menor rendimiento y escala, a la vez que se aumentó la productividad física de los viñedos tanto por manejo como por desarrollo de variedades más productivas. "En la etapa que viene seguramente la tendencia al aumento de productividad continuará pero también se desarrollarán variedades con más resistencia al cambio climático", detalló en el informe.

Innovación en el centro

De acuerdo con Merino, entre 2011 y 2016, los vinos argentinos vieron estancada su expansión, lo que se convirtió en la primera señal de que comenzaba a perder ventas competitivas. "Los mercados crecieron y perdimos competitividad. Si no hubiéramos perdido share, estaríamos exportando US\$850 millones al año, en lugar de alrededor de US\$630 millones por vinos fraccionados", apuntó en la exposición.

Para Merino, la clave de la competitividad pasa por hacer foco en la profundidad del mercado, por conocer al cliente, en lugar de concentrarse en la extensión y en la superficie. Además, puso de relieve la importancia de la imagen del vino argentino y la necesidad de trabajar en su promoción.

"Hay una fuerte relación entre la imagen de los vinos a nivel mundial y la performance exportadora. La imagen genera riqueza económica, ya que se transmite en forma directa al precio de los vinos y éstos al valor de las propiedades vitícolas. Imagen y facturación por hectárea parece que van en la misma dirección. Conclusión: hay que trabajar en la imagen", explicó. ■

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.