

9 770328 640004 00375



En exclusiva habla Sam Altman, el jefe de la OpenAI

En Alianza con

**Bloomberg
Businessweek**

Apertura

Edición 375 - Marzo 2025 - Argentina \$ 5.500

Las 100 Mejores en Imagen



Vuelven al juego

Con nuevas reglas, presidentes y CEOs de las principales empresas de la Argentina cuentan cómo se adaptan a este contexto. El desafío de la competitividad y los planes para un 2025 en el que, según sus propias expectativas, habrá más actividad.

El ránking de imagen, a fondo.
Qué compañías se destacaron en la 23° edición del relevamiento y a cuáles la crisis les impactó en su percepción. Todas las perspectivas sectoriales: consumo masivo, industria, finanzas, automotrices y tecnología.



EN EXCLUSIVA

El avance fintech de MeLi, el plan 4x4 de YPF y la visión de Marcelo Mindlin para Pampa Energía. La apuesta de grandes compañías.

ERA TRUMP

Mientras el mundo mira a los EE.UU., qué recomendaciones hacen los expertos para mover la cartera de inversión.

LO QUE VIENE

Tras un 2024 difícil, las automotrices se preparan para apretar el acelerador. Los lanzamientos previstos para este año.

Apertura

Las 100 Mejores en Imagen



▼
Gustavo Mariani
Pampa Energía

▼
Laura Barnator
Unilever

▼
Modesto Magadán
Arcor

▼
Juan Martín de la Serna
Mercado Libre

▼
Gustavo Salinas
Toyota

▼
Martín Berardi
Grupo Techint

Vuelven al juego



▼
Pablo Quirno
Ualá

▼
Edgardo Vázquez
Bagó

▼
Sofía Vago
Accenture

▼
Víctor Valle
Google

▼
Carlos Cirimelo
Andreani

En una nueva edición del exclusivo ránking de imagen, los presidentes y CEOs de las principales empresas de la Argentina detallan su planes para operar con nuevas reglas de juego. Expectativas y desafíos para un año competitivo.

Fotografías: Patricio Pérez. Retoque fotográfico: Francisco Marotta.

Apertura

Posiciones '25 '24 Empresa Puntaje Diferencia con el líder Evolución '24-'25 Sector Posiciones '25 '24 Empresa

RANKING 2025

Posiciones '25	'24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '24-'25	Sector	Posiciones '25	'24	Empresa
1	1	Mercado Libre	100	Líder	0	Tecnología	51	33	Aluar
2	4	Globant	41,0577	58,942	2	Tecnología	52	75	Coto
3	3	Arcor	36,9137	63,086	0	Consumo Masivo	53	101	La Anónima
4	2	Toyota	31,5187	68,481	-2	Automotor	54	S/M	Meta
5	7	YPF	23,9999	76,000	2	Insumos	55	74	Cargill
6	5	Organización Techint	22,9437	77,056	-1	Insumos	56	104	IRSA
7	11	Cerv. y Maltería Quilmes	10,8629	89,137	4	Consumo Masivo	57	59	Mondelez
8	9	Natura	10,1838	89,816	1	Consumo Masivo	58	100	Roche
9	6	Banco Galicia	8,8720	91,128	-3	Financiero	59	152	Oracle
10	8	Unilever	6,9423	93,058	-2	Consumo Masivo	60	66	SAP
11	10	Google	5,4651	94,535	-1	Tecnología	61	87	Motorola
12	12	Coca-Cola	4,0635	95,936	0	Consumo Masivo	62	65	Honda
13	13	Ford	3,9144	96,086	0	Automotor	63	49	Newsan
14	17	Panamerican Energy	3,3333	96,667	3	Insumos	64	60	BMW
15	14	Santander	3,1363	96,864	-1	Financiero	65	106	Avon
16	20	Molinos Río de la Plata	2,7830	97,217	4	Consumo Masivo	66	57	Adidas
17	16	Naranja	1,7577	98,242	-1	Financiero	67	71	Manpower
18	15	Accenture	1,6371	98,363	-3	Tecnología	68	97	Patagonia
19	21	Ualá	1,3066	98,693	2	Financiero	69	51	General Motors
20	37	Pampa Energía	1,2902	98,710	17	Insumos	70	149	Holcim
21	19	Laboratorios Bagó	1,2367	98,763	-2	Laboratorio	71	107	Pepsico
22	18	Mastellone Hnos.	1,1096	98,890	-4	Consumo Masivo	72	70	ICBC
23	26	Volkswagen	1,0910	98,909	3	Automotor	73	54	Pfizer
24	32	American Express	1,0305	98,970	8	Financiero	74	131	Aeropuertos Argentina
25	68	Andreani	1,0145	98,985	43	Servicios	75	121	Basf
26	24	Samsung	0,9831	99,017	-2	Tecnología	76	67	Osde
27	28	McDonald's	0,9090	99,091	1	Gastronómico	77	147	Rappi
28	35	Shell	0,8264	99,174	7	Insumos	78	72	Cencosud
29	44	Aerolíneas Argentinas	0,5767	99,423	15	Transporte	79	124	Total
30	22	Apple	0,5543	99,446	-8	Tecnología	80	42	P&G
31	34	Bayer	0,5363	99,464	3	Laboratorio	81	145	Profertil
32	36	L'Oreal	0,5106	99,489	4	Consumo Masivo	82	56	Sancor Seguros
33	30	Gennea	0,4506	99,549	-3	Insumos	83	140	Netflix
34	27	BBVA	0,4454	99,555	-7	Financiero	84	79	Loma Negra
35	29	Microsoft	0,3952	99,605	-6	Tecnología	85	150	Sony
36	23	Nestlé	0,3762	99,624	-13	Consumo Masivo	86	85	Adeco Agro
37	46	Banco Macro	0,3723	99,628	9	Financiero	87	120	Salesforce
38	48	Telecom Argentina (*)	0,3684	99,632	10	Telecomunicaciones	88	110	3M
39	40	Danone	0,3627	99,637	1	Consumo Masivo	89	41	Kimberly-Clark
40	47	Vista	0,3530	99,647	7	Insumos	90	S/M	Sanofi
41	38	Visa	0,2654	99,735	-3	Financiero	91	96	Amazon
42	62	PedidosYa	0,2558	99,744	20	Tecnología	92	138	TGS
43	39	Renault	0,2376	99,762	-4	Automotor	93	117	Despegar
44	55	Ledesma	0,2296	99,770	11	Azúcar/Papel	94	69	Claro
45	52	Carrefour	0,2156	99,784	7	Retail	95	95	Johnson& Johnson
46	25	Mercedes-Benz (**)	0,1840	99,816	-21	Automotor	96	147	Don Mario
47	53	Movistar (***)	0,1616	99,838	6	Telecomunicaciones	97	133	SC Johnson
48	31	Dow	0,1589	99,841	-17	Laboratorio	98	73	Swiss Medical
49	45	Stellantis (****)	0,1427	99,857	-4	Automotor	99	99	DHL
50	58	La Nación	0,1294	99,871	8	Medios	100	132	Los Grobo (*****)

(*) Telecom Argentina: Telecom-Personal-Flow. La empresa todavía no había iniciado el proceso para adquirir Telefónica (**) Se refieren exclusivamente a Mercedes-Benz Autos

Las 100 mejores en Imagen

Puntaje	Diferencia con el líder	Evolución '24-'25	Sector	Posiciones		Puntaje	Diferencia con el líder
				'25	'24		

CÓMO VOTÓ CADA CATEGORÍA

0,1239	99,876	-18	Insumos
0,1218	99,878	23	Retail
0,1112	99,889	48	Retail
0,1081	99,892		Tecnología
0,1042	99,896	19	Consumo Masivo
0,0996	99,900	48	Real Estate
0,0984	99,902	2	Consumo Masivo
0,0878	99,912	42	Laboratorio
0,0877	99,912	93	Tecnología
0,0864	99,914	6	Tecnología
0,0838	99,916	26	Telecomunicaciones
0,0832	99,917	3	Automotor
0,0709	99,929	-14	Tecnología
0,0676	99,932	-4	Automotor
0,0648	99,935	41	Consumo Masivo
0,0635	99,936	-9	Indumentaria
0,0627	99,937	4	Servicios
0,0623	99,938	29	Financiero
0,0613	99,939	-18	Automotor
0,0612	99,939	79	Insumos
0,0570	99,943	36	Consumo Masivo
0,0551	99,945	-2	Financiero
0,0546	99,945	-19	Laboratorio
0,0537	99,946	57	Transporte
0,0535	99,946	46	Industria química
0,0527	99,947	-9	Medicina Prepaga
0,0523	99,948	70	Tecnología
0,0516	99,948	-6	Retail
0,0505	99,950	45	Insumos
0,0502	99,950	-38	Consumo Masivo
0,0501	99,950	64	Agropecuario
0,0485	99,952	-26	Financiero
0,0465	99,954	57	Entretenimiento
0,0458	99,954	-5	Insumos
0,0456	99,954	65	Tecnología
0,0445	99,955	-1	Agropecuario
0,0428	99,957	33	Tecnología
0,0425	99,958	22	Tecnología
0,0420	99,958	-48	Consumo Masivo
0,0414	99,959		Laboratorio
0,0407	99,959	5	Tecnología
0,0395	99,961	46	Insumos
0,0391	99,961	24	Turismo
0,03794	99,962	-25	Telecomunicaciones
0,03793	99,962	0	Consumo Masivo
0,0368	99,963	51	Agropecuario
0,0365	99,964	36	Consumo Masivo
0,0362	99,964	-25	Medicina Prepaga
0,0343	99,966	0	Servicios
0,0333	99,967	32	Agropecuario

LOS MEJORES, SEGÚN LOS EMPRESARIOS

1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Globant	42,2418	57,758
3	3	Arcor	35,2102	64,790
4	4	Toyota	32,4583	67,542
5	6	YPF	24,2473	75,753
6	5	Organización Techint	20,5373	79,463
7	11	Cerv. y Maltería Quilmes	12,1069	87,893
8	8	Natura	9,7146	90,285
9	7	Unilever	7,0963	92,904
10	9	Banco Galicia	6,9833	93,017
11	10	Google	4,4552	95,545
12	12	Coca-Cola	3,5656	96,434
13	15	Ford	3,2744	96,726
14	20	Molinos Río de la Plata	2,9921	97,008
15	13	Santander	2,7496	97,250

LOS MEJORES, SEGÚN LOS CONSULTORES

1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Arcor	51,4049	48,595
3	5	Organización Techint	44,9649	55,035
4	3	Globant	36,0608	63,939
5	4	Toyota	31,2765	68,724
6	17	YPF	21,5390	78,461
7	6	Banco Galicia	17,4941	82,506
8	7	Google	11,6809	88,319
9	9	Panamerican Energy	9,1003	90,900
10	18	Natura	6,3452	93,655
11	13	Unilever	5,0228	94,977
12	11	Ford	3,4214	96,579
13	20	Santander	3,3430	96,657
14	31	Volkswagen	3,0160	96,984
15	16	Molinos Río de la Plata	2,4196	97,580

LOS MEJORES, SEGÚN LOS PERIODISTAS

1	1	Mercado Libre	100,0000	Líder
2	4	Globant	33,6372	66,363
3	3	Arcor	31,2274	68,773
4	5	Natura	26,1605	73,840
5	6	YPF	25,6239	74,376
6	10	Banco Galicia	19,2469	80,753
7	13	Coca-Cola	19,1773	80,823
8	2	Toyota	17,2897	82,710
9	11	Ford	15,0816	84,918
10	9	Organización Techint	11,4353	88,565
11	8	Cerv. y Maltería Quilmes	11,2646	88,735
12	14	Panamerican Energy	9,0912	90,909
13	16	American Express	9,0864	90,914
14	7	Unilever	8,8216	91,178
15	35	Santander	8,7529	91,247

(***) Movistar - Telefónica (****) Stellantis: Fiat - Peugeot - PSA (*****). El relevamiento se realizó antes de que se presentara a concurso

Posiciones
'25 '24 Empresa

Puntaje
Diferencia
con el líder

Posiciones
'25 '24 Empresa

Puntaje
Diferencia
con el líder

PRINCIPALES ATRIBUTOS

SOLVENCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Organización Techint	54,859	45,141
3	6	Banco Galicia	32,419	67,581
4	4	Globant	30,035	69,965
5	8	YPF	24,416	75,584
6	3	Arcor	24,067	75,933
7	5	Toyota	21,533	78,467
8	7	Santander	14,675	85,325
9	9	Panamerican Energy	14,156	85,844
10	16	Banco Macro	6,878	93,122
11	14	Pampa Energía	6,439	93,561
12	10	Cerv. y Maltería Quilmes	6,074	93,926
13	18	Accenture	4,756	95,244
14	19	Molinos Río de la Plata	4,657	95,343
15	13	Unilever	3,952	96,048

CONFIABILIDAD DE SUS PRODUCTOS/SERVICIOS

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Toyota	58,087	41,913
3	3	Arcor	50,582	49,418
4	8	YPF	22,115	77,885
5	4	Globant	21,265	78,735
6	10	Organización Techint	17,103	82,897
7	7	Natura	14,262	85,738
8	5	Unilever	13,154	86,846
9	13	Cerv. y Maltería Quilmes	11,342	88,658
10	11	Coca-Cola	8,928	91,072
11	14	Samsung	8,130	91,870
12	6	Google	7,404	92,596
13	9	Banco Galicia	7,176	92,824
14	15	Mastellone Hnos.	7,105	92,895
15	17	Molinos Río de la Plata	6,861	93,139

ÉTICA Y TRANSPARENCIA EN SUS NEGOCIOS

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	2	Arcor	100	Líder
2	1	Mercado Libre	94,270	5,730
3	4	Natura	65,893	34,107
4	3	Toyota	57,916	42,084
5	6	Globant	44,381	55,619
6	5	Unilever	33,564	66,436
7	7	Banco Galicia	21,240	78,760
8	10	Cerv. y Maltería Quilmes	17,881	82,119
9	15	YPF	13,905	86,095
10	14	Laboratorios Bagó	13,065	86,935
11	23	Santander	12,077	87,923
12	9	Accenture	10,052	89,948
13	8	Google	8,422	91,578
14	29	L'Oreal	7,977	92,023
15	12	Organización Techint	7,780	92,220

CALIDAD DEL MANAGEMENT

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Globant	62,993	37,007
3	4	Organización Techint	34,980	65,020
4	3	Toyota	30,041	69,959
5	5	Arcor	23,978	76,022
6	15	YPF	14,420	85,580
7	8	Cerv. y Maltería Quilmes	10,829	89,171
8	6	Banco Galicia	10,245	89,755
9	7	Unilever	10,174	89,826
10	11	Google	7,652	92,348
11	16	Ford	7,483	92,517
11	9	Accenture	7,483	92,517
12	20	Molinos Río de la Plata	5,895	94,105
13	12	Santander	5,770	94,230
14	10	Natura	5,316	94,684
15	18	Panamerican Energy	4,307	95,693

TRAYECTORIA Y PERMANENCIA EN EL PAÍS

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	1	Arcor	100	Líder
2	2	Organización Techint	59,825	40,175
3	3	YPF	51,217	48,783
4	5	Mercado Libre	26,211	73,789
5	7	Cerv. y Maltería Quilmes	25,569	74,431
6	6	Ford	21,068	78,932
7	4	Toyota	20,777	79,223
8	12	Molinos Río de la Plata	15,480	84,520
9	11	Coca-Cola	9,490	90,510
10	9	Banco Galicia	8,829	91,171
11	8	Mastellone Hnos.	8,738	91,262
12	10	Unilever	7,187	92,813
13	13	Laboratorios Bagó	6,033	93,967
14	27	Aerolíneas Argentina	3,792	96,208
15	19	Shell	3,729	96,271

ATENCIÓN RESPONSABLE DEL CONSUMIDOR EN UN CONTEXTO DE RECESIÓN

Posición '25	Posición '24	Empresa	Puntaje '25	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Arcor	55,798	44,202
3	7	Cerv. y Maltería Quilmes	31,009	68,991
4	3	Carrefour	29,825	70,175
5	4	Toyota	27,700	72,300
6	6	YPF	15,802	84,198
7	10	Molinos Río de la Plata	13,899	86,101
8	5	Unilever	13,840	86,160
9	11	Coto	12,552	87,448
10	14	Coca-Cola	12,107	87,893
11	9	Banco Galicia	11,714	88,286
12	14	Santander	10,269	89,731
12	12	Mastellone Hnos.	10,269	89,731
13	8	Natura	8,882	91,118

Las 100 mejores en Imagen

Posiciones		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
'25	'24			
14	29	McDonald's	8,555	91,445
15	36	American Express	7,980	92,020

Posiciones		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
'25	'24			
14	17	YPF	9,905	90,095
15	13	Panamerican Energy	6,735	93,265

INVERSIÓN EN EL PAÍS

		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	4	YPF	100	Líder
2	1	Mercado Libre	88,464	11,536
3	2	Organización Techint	73,641	26,359
4	3	Toyota	41,016	58,984
5	5	Arcor	33,414	66,586
6	6	Globant	22,157	77,843
7	7	Panamerican Energy	20,873	79,127
8	10	Pampa Energía	16,477	83,523
9	12	Vista	9,557	90,443
10	19	Banco Galicia	7,436	92,564
11	8	Ford	7,069	92,931
12	13	Cerv. y Maltería Quilmes	6,164	93,836
13	9	Unilever	5,913	94,087
14	23	Molinos Río de la Plata	5,691	94,309
15	30	IRSA	4,920	95,080

GESTIÓN SUSTENTABLE

		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Natura	100	Líder
2	2	Arcor	48,679	51,321
3	6	Unilever	31,317	68,683
4	4	Toyota	30,422	69,578
5	7	Banco Galicia	28,249	71,751
6	3	Mercado Libre	23,605	76,395
7	9	YPF	20,047	79,953
8	5	Cerv. y Maltería Quilmes	14,572	85,428
9	10	L'Oreal	12,271	87,729
10	12	Globant	8,862	91,138
11	8	Genneia	8,351	91,649
12	15	Organización Techint	7,115	92,885
13	17	Andreani	6,924	93,076
14	14	Coca-Cola	6,711	93,289
15	19	Panamerican Energy	6,604	93,396
15	25	Mastellone Hnos.	6,604	93,396

PUBLICIDAD Y ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PRENSA

		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	2	Mercado Libre	100	Líder
2	1	Cerv. y Maltería Quilmes	81,980	18,020
3	4	YPF	41,852	58,148
4	3	Coca-Cola	27,650	72,350
5	5	Arcor	20,292	79,708
6	7	Banco Galicia	17,077	82,923
7	6	Unilever	16,487	83,513
8	15	Globant	12,673	87,327
9	11	Santander	12,098	87,902
10	12	Molinos Río de la Plata	8,102	91,898
11	25	Naranja - Naranja X	6,444	93,556
12	10	Natura	5,589	94,411
13	9	Toyota	5,515	94,485
14	21	Google	5,152	94,848
15	20	Banco Macro	3,879	96,121

INNOVACIÓN EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Globant	65,349	34,651
3	4	Google	13,715	86,285
4	3	Toyota	12,084	87,916
5	14	Cerv. y Maltería Quilmes	11,039	88,961
6	7	Arcor	10,819	89,181
7	5	Ualá	10,076	89,924
8	8	Samsung	7,716	92,284
9	9	Unilever	6,508	93,492
10	11	Ford	6,238	93,762
11	26	YPF	6,132	93,868
12	6	Apple	5,275	94,725
13	12	Microsoft	5,193	94,807
14	10	Banco Galicia	5,005	94,995
15	17	Santander	4,286	95,714

CUIDADO DE SUS RECURSOS HUMANOS

		Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Mercado Libre	100	Líder
2	2	Globant	56,359	43,641
3	10	Natura	28,249	71,751
4	6	Google	26,208	73,792
5	7	Arcor	25,436	74,564
6	5	Accenture	23,554	76,446
7	3	Banco Galicia	22,563	77,437
8	9	Cerv. y Maltería Quilmes	22,246	77,754
9	4	Toyota	21,830	78,170
10	8	Unilever	19,493	80,507
11	16	Organización Techint	15,907	84,093
12	12	Naranja - Naranja X	11,470	88,530
13	11	Santander	10,598	89,402

Posiciones '25 '24 Empresa Puntaje Diferencia con el líder

Posiciones '25 '24 Empresa Puntaje Diferencia con el líder

SECTOR POR SECTOR

RETAIL & CONSUMO MASIVO

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Arcor	100	Líder
2	2	Unilever	47,573	52,427
3	3	Cerv. y Maltería Quilmes	35,511	64,489
4	4	Coca-Cola	30,447	69,553
5	5	Natura	24,322	75,678
6	6	Molinos Río de la Plata	22,762	77,238
7	7	Mastellone Hnos.	11,503	88,497
8	10	L'Oreal	10,787	89,213
9	8	Nestlé	7,965	92,035
10	13	Danone	6,280	93,720
11	12	Cencosud	6,050	93,950
12	9	P&G	6,037	93,963
13	11	Carrefour	5,513	94,487
14	17	Coto	5,153	94,847
15	16	McDonald's	3,426	96,574

SERVICIOS FINANCIEROS

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	2	Banco Galicia	100	Líder
2	1	Mercado Pago	86,981	13,019
3	3	Santander	62,602	37,398
4	6	Visa	29,146	70,854
5	4	BBVA	27,514	72,486
6	9	Banco Macro	23,609	76,391
7	5	Ualá	22,093	77,907
8	10	American Express	18,709	81,291
9	7	Naranja - Naranja X	17,840	82,160
10	8	ICBC	10,620	89,380
11	S/M	Balanz	6,875	93,125
12	14	Zurich	5,646	94,354
13	11	HSBC	5,617	94,383
14	12	Brubank	4,614	95,386
15	13	Sancor Seguros	3,654	96,346

LABORATORIOS E INDUSTRIAS QUÍMICAS

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Laboratorios Bagó	100	Líder
2	2	Bayer	61,933	38,067
3	4	Roemmers	34,932	65,068
4	6	Roche	27,378	72,622
5	3	Pfizer	19,920	80,080
6	5	Dow	19,041	80,959
7	10	Laboratorio Elea	12,453	87,547
8	8	Novartis	12,408	87,592
9	17	Gador	7,150	92,850
10	12	Andrómaco	6,149	93,851
11	17	Novonordisk	5,754	94,246
12	11	Basf	5,110	94,890
13	15	Merck Sharp & Dohme	4,908	95,092
14	7	Sanofi	4,275	95,725
15	9	Glaxo Smithkline	4,106	95,894

AGRONEGOCIOS

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Syngenta	100	Líder
2	2	Los Grobo (*)	53,688	46,312
3	3	Bioceres	42,691	57,309
4	4	Adeco Agro	37,723	62,277
5	5	Cargill	24,335	75,665
6	6	Don Mario	16,292	83,708
7	12	Profertil	11,152	88,848
8	14	Biogenes	10,989	89,011
9	13	San Miguel	8,500	91,500
10	11	Monsanto	7,628	92,372

INSUMOS Y BIENES DURABLES

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Organización Techint	100	Líder
2	2	YPF	84,785	15,215
3	5	Pampa Energía	24,293	75,707
4	3	Genneia	21,135	78,865
5	4	Panamerican Energy	21,078	78,922
6	8	Shell	9,509	90,491
7	9	Vista	8,293	91,707
8	7	Acindar	7,634	92,366
9	6	Aluar	5,872	94,128
10	10	IRSA	5,288	94,712

AUTOMOTRICES

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	1	Toyota	100	Líder
2	2	Ford	50,388	49,612
3	3	Volkswagen	39,192	60,808
4	4	Stellantis (**)	22,204	77,796
5	5	Renault	15,402	84,598
6	6	Mercedes Benz (***)	12,758	87,242
7	7	General Motors	7,895	92,105
8	9	Honda	7,108	92,892
9	8	Nissan	4,394	95,606
10	10	BMW	3,242	96,758

TECNOLOGÍA

Posiciones '25	Posiciones '24	Empresa	Puntaje	Diferencia con el líder
1	2	Globant	100	Líder
2	1	Mercado Libre	95,075	4,925
3	3	Google	34,460	65,540
4	9	Microsoft	22,994	77,006
5	7	Accenture	17,432	82,568
6	6	Movistar	16,536	83,464
7	5	Samsung	15,382	84,618
8	4	Telecom	14,032	85,968
9	10	Personal	11,857	88,143
10	8	Apple	9,791	90,209
11	13	SAP	8,178	91,822

(*) El relevamiento fue antes del pedido de concurso preventivo. (**) Sector con las menciones agrupadas de Stellantis (siguiendo la lógica del Ranking Global) (***) Se refieren exclusivamente a Mercedes-Benz Autos

Las 100 mejores en Imagen

Posiciones '25 '24 Empresa Puntaje Diferencia con el líder

12	11	Claro	7,837	92,163
13	14	Ualá	5,966	94,034
14	12	IBM	5,695	94,305
15	16	Iplan	5,233	94,767

SERVICIOS PÚBLICOS E INFRAESTRUCTURA

1	4	Andrenani	100	Líder
2	1	Edenor	77,989	22,011
3	2	Naturgy	42,649	57,351
4	8	Aeropuertos Argentina 2000	29,422	70,578
5	5	Metrogas	27,262	72,738
6	3	AySA	25,646	74,354
7	7	Correo Argentino	24,051	75,949
8	6	Autopistas del Sol - Ausol	21,749	78,251
9	12	DHL	20,275	79,725
10	9	Edesur	18,881	81,119
11	14	Aerolíneas Argentinas	14,762	85,238
12	11	Camuzzi	12,338	87,662
13	17	OCA	8,966	91,034
14	10	Ausa	8,481	91,519
15	16	TGN	7,835	92,165

MEDICINA PREPAGA

1	1	OSDE	100	Líder
2	2	Swiss Medical	48,530	51,470
3	5	Medicus	17,885	82,115
4	4	Omint	17,882	82,118
5	3	Galeno	15,760	84,240
6	8	Medifé	5,931	94,069
7	9	Sancor Salud	5,596	94,404
8	7	Luis Pasteur	5,214	94,786
9	6	Hospital Italiano	4,713	95,287
10	10	Hospital Alemán	3,636	96,364

TURISMO

1		Despegar	100	Líder
2		Aerolíneas Argentinas	38,442	61,558
3		Almundo	23,932	76,068
4		Latam	22,824	77,176
5		TurismoCity	19,621	80,379
6		Booking	19,466	80,534
7		American Airlines	13,821	86,179
8		Flybondi	12,355	87,645
9		Hilton	11,726	88,274
10		JetSmart	10,171	89,829
11		Airbnb	9,118	90,882
12		Emirates	8,352	91,648
13		Four Seasons	7,024	92,976
14		Sheraton	6,798	93,202
15		Sofitel	5,855	94,145

Posiciones '25 '24 Empresario

EMPRESARIOS Y EMPRESARIAS CON MÁS PRESTIGIO DE LA ARGENTINA

1	1	Marcos Galperin	67,3%
2	2	Martín Migoya	28,6%
3	3	Paolo Rocca	24,1%
4	3	Luis Pagani	15,9%
5	5	Pierpaolo Barbieri	6,8%
6	15	Luis Perez Companc	6,4%
7	4	Eduardo Costantini	5,5%
8	8	Verónica Marcelo	5,0%
8	S/M	Horacio Marín	5,0%
9	4	Daniel Herrero	4,5%
9	8	Alejandro Bulgheroni	4,5%
9	11	Martín Ticinese	4,5%
10	9	Miguel Galuccio	4,1%
10	10	Laura Barnator	4,1%
10	14	Gabriela Renaudo	4,1%

Cómo se hizo el ranking

Para la elaboración del ranking de Las 100 Mejores Empresas en Imagen, SEL Consultores encuestó, en exclusiva para APERTURA, a 330 líderes de opinión (260 empresarios, 35 consultores de empresas y 35 periodistas), entre los meses de noviembre y diciembre de 2024. Se emplearon tres criterios metodológicos: la cantidad de menciones recibidas, el orden de mención (primer, segundo o tercer lugar), y el puntaje asignado, de 1 a 10, a cada firma nombrada. El ranking se construyó considerando las menciones enunciadas al indagar sobre las empresas con mejor imagen, en general, y por atributo de imagen. El instrumento de la recolección fue un cuestionario semiestructurado, con indagación de respuestas espontáneas que estuvo dirigido por María Laura Cali. Se analizaron 11 atributos de imagen: Confiabilidad de sus productos y/o servicios, Ética

y transparencia en sus negocios, Solvencia económica y financiera, Atención responsable del consumidor, Cuidado de sus Recursos Humanos, Publicidad y acciones de comunicación, Calidad del management, Innovación, Gestión sustentable, Trayectoria y permanencia en el país e Inversión en el país. Cada atributo recibió un peso equivalente a la importancia asignada por los entrevistados. En relación con los rankings sectoriales, se consideraron las menciones enunciadas al indagar sobre las empresas con mejor imagen dentro de cada rubro.

Se analizaron diez sectores de actividad. Cada uno fue analizado individualmente considerando la cantidad de menciones, el orden y los puntajes alcanzados por cada compañía en relación con las enunciadas. Cada ranking presenta la posición alcanzada por cada empresa y el puntaje obtenido en relación con el líder.

La construcción de reputación corporativa en un contexto cambiante y altamente competitivo

Por María Laura Calí

Directora Ejecutiva de SEL Consultores

Un año más del Ranking de las Mejores de la Revista Apertura y van 23. La trayectoria histórica de este indicador sistemático lo consolida como el termómetro más objetivo de la influencia de los cambios del contexto externo y la gestión interna de cada compañía, en la construcción de su reputación corporativa. Hoy más que nunca es una herramienta clave en un contexto cambiante y altamente competitivo, donde las métricas de mercado se vuelven fundamentales. Durante estos 23 años, cambió notoriamente la composición de las empresas líderes del ranking y la valoración de atributos de imagen. Las de consumo masivo y bienes durables perdieron presencia, afectadas por el fuerte crecimiento de las tecnológicas y el atributo de trayectoria resignó importancia, como consecuencia de la ascendente valoración de la innovación, la gestión sustentable y el cuidado de los recursos humanos. Concentrándonos en lo que pasó este año, el podio volvió a estar liderado por Mercado Libre, secundada por

Globant, gran ganador de 2025. Globant llega al podio, desplazando a Toyota al cuarto lugar. Mercado Libre y Globant, concentran cerca del 60% de los votos totales, marcando un liderazgo en reputación corporativa, fuerte y diferenciado del resto de los sectores económicos. Arcor logró mantenerse frente al avance de las tecnológicas, conservando el tercer lugar. Más allá del fuerte liderazgo de las tecnológicas, los otros ganadores del ranking, fueron: YPF, dentro del top 5, gana dos posiciones ingresando al grupo de las mejores cinco; Quilmes dentro del Top 10, recupera una presencia entre las primeras diez compañías, luego de 10 años de mantenerse fuera de este grupo y Panamerican Energy que logra por primera vez un lugar entre las mejores quince compañías. En el top 25, también encontramos dos compañías con presencias notoriamente ascendentes, Pampa Energía crece 17 lugares, alcanzando un lugar en el top 20 y Andreani gana 43 lugares, alcanzando un

lugar en el top 25. Es la primera vez que ambas compañías logran una posición de liderazgo en el primer cuarto de la tabla. Más allá de destacar los mayores ascensos de este año, quiero detenerme a analizar, quiénes son hoy los referentes de los distintos pilares de la reputación corporativa. Los principales atributos de imagen de cada compañía difieren y condicionan su posicionamiento en el ranking global. Voy a focalizarme en el detalle de los referentes de los atributos más valorados: confiabilidad, ética y transparencia, solvencia, e innovación.

En confiabilidad, el podio sigue liderado por Mercado Libre, Toyota y Arcor, sus seguidores se ubican a más de 75 puntos.

En ética y transparencia, Arcor recupera el primer lugar, secundada por Mercado Libre y Natura, que desplaza a Toyota al cuarto lugar. Globant completa el top five, desplazando a Unilever.

En solvencia, Mercado Libre sostiene un liderazgo fuerte y diferenciado del resto, Techint y Galicia, la secundan.

Globant e YPF, completan el top cinco.

En innovación, como es de esperar, las tecnológicas, Mercado Libre y Globant, sostienen las primeras posiciones, a una brecha mayor a 50 puntos del resto de las compañías.

Como cierre, es importante recordar que para conseguir un lugar de liderazgo destacado en el Ranking de la Mejores 100, es necesario lograr una exposición diversificada en múltiples atributos; principalmente en los más valorados, antes destacados. No alcanza con ser una compañía con buena calidad en sus productos y/o servicios, con amplia trayectoria en el país, solvente y que invierte; es necesario mostrar una gestión ética, sustentable e innovadora, apoyada en el fuerte cuidado del capital humano. Y para mostrar gestión, la presencia de la compañía en las redes seguida de la buena y cuidada exposición de sus líderes, se vuelven pilares fundamentales en la construcción de este gran desafío constante, que involucra a toda la compañía.

Apertura



Foto: Patricio Pérez.





PUESTO N°1

MERCADO LIBRE

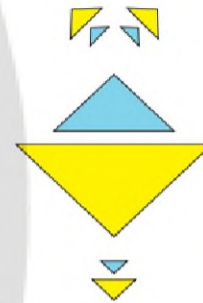
Presidente Argentina

Juan Martín de la Serna

“Hay mejores condiciones para que los empresarios se dediquen a ser empresarios y no financistas”

El unicornio, que en su 25 aniversario logró un balance histórico, busca recuperar terreno perdido en la Argentina y apuesta sobre todo al negocio fintech donde espera aún definiciones del Gobierno. Qué pasa con los rumores de que se convierta en banco y qué papel tienen hoy como empresarios en un país “más ordenado”.

Por Juliana Monferrán



Cuando a fines del año pasado se conocieron los resultados del tercer trimestre de Mercado Libre sus acciones cayeron hasta un 15 por ciento porque, según explicaron desde el mercado, no era lo que Wall Street esperaba.

Sin embargo, tres meses después la empresa creada por Marcos Galperin hace 25 años logró por primera vez los 100 millones de compradores únicos y creció un 37,5 por ciento en facturación con respecto a 2023, alcanzando los US\$ 20.777 millones.

“Los inversores que vendieron se habrán arrepentido”, dispara Juan Martín de la Serna cuando se le pregunta por qué creen que la compañía se mantiene en el primer puesto del ranking de las 100 empresas mejores en imagen. “No tomamos decisiones basados en Wall Street o en lo que los inversores esperan. Nuestra obsesión es capturar las oportunidades que se nos van presentando, hacer las cosas bien y ganar”, asegura.

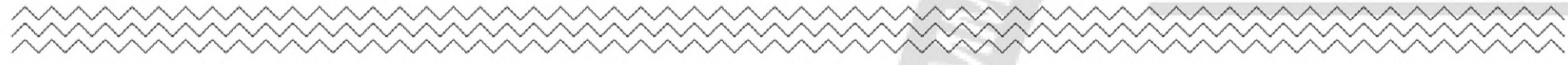
Justamente el fines del año pasado, la compañía estaba invirtiendo en emitir muchas tarjetas de crédito. “Creemos que en uno, dos, tres años esto va a aportar mucho al negocio, pero que en el corto plazo genera menos rentabilidad y los inversores se preocuparon y vendieron. Pero nosotros invertimos en lo que es mejor para el negocio”, explica.

Fue así, que el ejecutivo calificó 2024 como un “excelente año”, aunque aseguró que “lo único que hubiera faltado para que sea un año espectacular, un escalón más que el excelente, es que la Argentina no hubiera sufrido como sufrió los primeros meses del año”.

¿Qué hubiese sido espectacular?

Espectacular hubiese sido que Argentina crezca. El crecimiento de los últimos seis meses del año no compensó la caída de los primeros.

Si mirás solo la Argentina fue un año regular para nosotros, acostumbrados a crecer a tasas del 30, 40 por ciento. (NdR: Según los números del balance de la em-



presa, en el país MeLi creció un 7,5 por ciento, a US\$ 3.818 millones).

Con eso no podemos hacer nada, lo importante es ver cómo entramos a 2025, y ahí sí la Argentina entra con impulso, con una tasa de crecimiento que empezás a comparar con meses comparables del año anterior, porque cuando comparabas noviembre o diciembre contra 2023 era irreal porque estabas comparando con un momento donde la gente escapaba del peso.

¿Es como esperaban?

Sí, la verdad que arrancó muy bien siguiendo el impulso de crecimiento que vimos en los últimos meses de 2024 y la verdad que tenemos muchas y buenas expectativas.

En la Argentina en 2024 anunciaron una inversión importante...

Sí, para un nuevo centro de distribución.

¿Lo necesitan para seguir creciendo?

Podríamos seguir creciendo sin el centro, pero es natural como parte del proceso de crecimiento preparándote para los años que vienen para tener más capacidad de procesamiento.

Hoy tenemos 27 centros de distribución en la región y 26 están fuera de la Argentina: 15 tiene Brasil y 11 México.

¿Este centro les permite crecer en otros sectores o verticales?

Podría pero no es la idea. La idea es ampliar la capacidad para las líneas de productos que ya están ahí que son amplísimas: desde productos de supermercado hasta televisores. No es que estamos pensando poner ahí herramientas industriales.

¿Pensaron en abrir algún centro en el interior?

Estamos pensando algunas ubicaciones más pequeñas en el interior pero, por ahora, lo único que está anunciado es esto.

¿A pesar de los conflictos en algunas provincias?

La voracidad fiscal de muchas provincias y municipios, por qué esa es la parte que no trasciende, nos ha llevado a la obligación de exponer de algún modo a aquellos que están aprovechándose de poder subir impuestos pensando que pasan por debajo del radar y al final del día termina afectando a las propias empresas que operan dentro de las provincias o a los consumidores que terminan pagando más caro.

No estamos pensando en excluir a nadie y no lo hacemos aunque hay mucho vendedor pidiendo eso: 'Déjame decidir a donde vender'.

¿Y lo analizan como medida?

No la vemos mucho, preferimos exponer de alguna manera y decir 'lo que estás pagando es esto y estos corresponde a impuestos'.

Apertura

37,5
%

Es lo que creció la facturación con respecto a 2023.

Cómo se sumaron al reclamo contra Santa Fe...

Es que fue escandaloso, del 5 por ciento al 9 por ciento (NdR: Santa Fe aprobó una reforma fiscal que aumentó Ingresos Brutos para los Proveedores de Servicios de Pago). Ahora estamos en conversaciones con ellos y están volviendo un poco para atrás bajo algunas condiciones. Mucho de política que no nos divierte mucho.

Pero a Marcos Galperin sí...

Quizá a título personal, pero Mercado Libre no hace política.

¿Pero él es Mercado Libre, o no?

Pero muchas de las cosas que hace las hace a título personal.

¿La gente lo separa?

No sé lo que hace la gente.

¿No ves ninguna relación de lo que hace Marcos en las redes con las ventas?

No, definitivamente no. Obvio que todo lo haga y diga Marcos trasciende, pero no hace que Mercado Libre venda más o menos.

¿Y como marca empleadora?

Creo que para marca empleadora hacemos muchas cosas mucho mejores que depender de lo que Marcos opine o no de determinadas cuestiones.

Y estoy seguro de que dentro de las 12.000 personas que trabajan en la Argentina habrá gente con distintas inclinaciones políticas y personales, pero justamente el hecho de que no hacemos política hace que la política quede afuera de la compañía.

¿Crees que este momentum Argentina es más auspicioso para el sector privado?

Decididamente sí lo es. Hay mucho interés de compañías de invertir en la Argentina. Eso no quiere decir que necesariamente a la Argentina le va a ir mucho mejor, es una señal, nada más. Pero es un hecho que la Argentina se ordenó.

Podés dejar de mirar precios para atender otras cuestiones de más largo plazo...

No solamente tema de precios. Nosotros no producimos nada, pero tal vez no te convenía producir y sí prestarle la plata al Banco Central al 140 por ciento anual. No puede sobrevivir un país a eso por mucho tiempo. La verdad que es un país fabuloso y rico que fue capaz de sobrellevar situaciones absurdas como las que hemos vivido en el

US\$ 20.777 millones

Es lo que facturó Mercado Libre en 2024

pasado. Me parece que ahora viene la de producir, la de ser eficiente, la de invertir, la de dejar de estar discutiendo los ajustes de precios, los ajustes de sueldos que también genera mucha incertidumbre.

¿Cómo les repercute la apertura del país?

A mí me pareció una medida rara porque básicamente le está mejorando la vida a la gente que pueda comprar productos más baratos afuera y se la estás empeorando la vida a todo aquel que invierte en la Argentina, contrata empleados, paga impuestos, que paga alquileres, que produce.

Es coherente con la línea política...

Sí, pero me pareció mal timing e innecesario porque es más una noticia que realmente lo que pueda estar pasando.

Pero ustedes lo implementaron...

Nosotros lo hicimos porque si está disponible para todo el mundo por qué no va a estar disponible para nuestros usuarios.

¿Y los vendedores locales están en igualdad de condiciones?

No, porque el que vende esta copa en la Argentina que se la compra a un importador, ahora va a competir contra un americano que vende la misma copa que la manda desde EE.UU. para acá.

¿Y en la plataforma ustedes no intervienen, no se le puede dar algún beneficio a los locales?

No, no. Vas a empezar a tener la convivencia de un producto local con otro que viene de afuera a un mejor precio pero con peores condiciones. ¿Qué quiere decir? Que va a llegar 15 días más tarde; si no te gustó o tiene un problema devolverlo es un engorro; no tenés la posibilidad de financiarlo. Y esto fue una de las cosas que se vio durante el año pasado para acá, además de la reactivación del termómetro de Mercado Libre, es mucho más la proporción de compras a crédito. Cuando empiezan a bajar las tasas la gente se endeuda porque así funciona el mundo. Y no solo bajan las tasas, sino que hay un poquito de mejor previsibilidad.

¿Cómo es la estrategia en sus centros de distribución, el objetivo es que cada vez más empresas tengan productos allí?

Sí, por supuesto. Es mucho más eficiente dejar al comprador la decisión de cómo y cuándo mandarlo y por quién mandarlo depende de nosotros que del vendedor. Cuanto más podamos mejor. En la Argentina un cuarto de las ventas pasan por nuestros centros, en México tres cuartos.

¿Esta diferencia es por un trabajo de ustedes?

Es por un trabajo de los vendedores, es por el costo financiero que tiene inmovilizar x productos en un centro de almacenamiento.

Hay otra realidad que es que la concentración de compras en Buenos Aires es muy alta y a veces es más eficiente un método de entrega que nosotros les ofrecemos a los vendedores por el cual vos comprás esta copa ahora y en dos horas la tenés. Eso termina siendo más rápido que si te lo mandamos nosotros de nuestro centro.

“No tomamos decisiones basados en lo que esperan los inversores, nuestra obsesión es ganar”

No es que nos proponemos que todos los vendedores tengan sus productos en nuestro centro de almacenamiento porque eleva costos, pero claramente es un mejor servicio.

¿Pero es la apuesta de este nuevo centro?

Estos centros vos los tenés que proyectar a dos, tres, cinco años. Estamos viendo que, si bien hoy no es un cuello de botella tener un único centro, lo va a ser a partir del año que viene.

¿Cuáles crees que van a ser tus avenidas de crecimiento este año?

Todo el tema crédito sigue siendo una oportunidad gigante y cuanto más se normalice el país, más oportunidad de crecimiento tiene. Y crédito hablamos para comprarte una computadora en cuotas, o para cancelar una deuda o para comprar más productos y vender por volumen. Todo lo que tiene que ver con negocio fintech también es muy grande – NdR: Argentina es el único de los tres grandes mercados donde esta unidad es negocios es la mayor fuente de facturación-; el negocio de Fondo de inversión viene creciendo muy, muy fuertemente, más de US\$ 3.500 millones en cartera en 16 millones de usuarios que reciben algún tipo de interés diariamente solo en la Argentina.

O sea, muchas de las apuestas vienen por Mercado Pago

Sí, el negocio fintech tiene mucho más posibilidad de crecimiento que el negocio del e-commerce que sigue creciendo pero a tasas bastante más bajas.

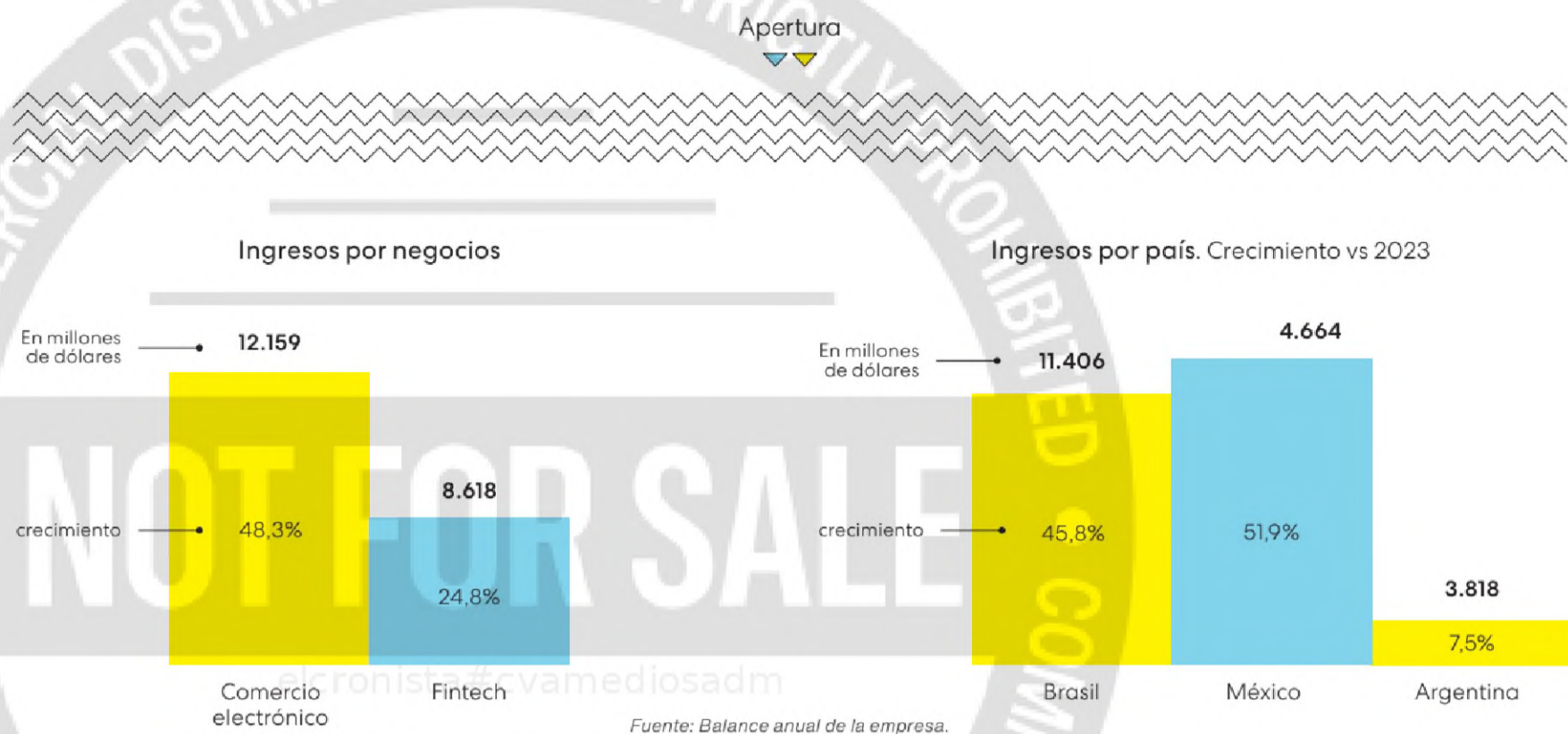
También estamos invirtiendo mucho en el negocio de tarjetas de crédito por ahora en México y en Brasil, pero lo vamos a hacer también en la Argentina.

¿Este año?

Podría ser este año.

¿Crypto?

Crypto no es un negocio en sí mismo. Es una razón más para que la gente mantenga su saldo. Hoy en Brasil tenés tus reales en MP y podés comprar Bitcoin, Ethereum y alguna más y tenés una billetera donde tenés tu saldo total y podés elegir cómo invertir. Eso en la Argentina no se puede todavía. Yo creo que tarde o temprano se va a lograr pero todavía



hay una serie de cuestiones pendientes de gobierno. Esta es una, pero también entendemos que dentro de las prioridades del Banco Central esto no está.

¿Crees que el escándalo de \$Libra perjudica al ecosistema local?

Yo creo que no. Es un traspie del Gobierno aunque también veo un efecto bastante limitado en lo político. Pero claramente fue un buen traspie.

Volviendo a nuestros planes, son proyectos que están bueno y los queremos dar como un servicio, como una razón más para que la gente mantenga su dinero en Mercado Pago. El día de mañana, por ejemplo, quizá podés cargar nafta y que te lo saquen de tus crypto.

¿Qué otras cuestiones pendientes tienen?

Sueldos, otro de los grandes pendientes. Es extraño que un gobierno cuya bandera es la libertad no te permita elegir libremente cómo cobrar el fruto de tu trabajo. Y lamentablemente eso depende de un decreto que se puede hacer más rápido de lo que estamos haciendo esto.

¿Y por qué crees que no lo hacen?

A los bancos no les va a divertir mucho. Porque si bien ya viene ocurriendo en la práctica, especialmente cuando las tasas eran más altas: la gente pasaba todo su sueldo a Mercado Pago y a medida que las cuentas iban venciendo las cancelaban desde ahí, no es lo mismo. Hay que formalizarlo de alguna manera y así podés dar mucho más crédito con mejores condiciones. Nosotros seguimos insistiendo.

Entonces hoy pudieron avanzar con crédito, seguros y...

Sí. Seguros es otro negocio que fue una sorpresa y tiene todavía muchas oportunidades. Empezó como garantías extendidas básicamente y hoy tenemos 16 millones de pólizas vendidas en toda la región. No es un gran negocio en sí mismo, pero todo suma. Cuando mirás el negocio histórico de Mercado Libre que era el Marketplace se agregó el negocio fintech, después publicidad, después clasificados, seguros. Todo eso va conformando el ecosistema.

Otro de los negocios que se sumó y en el que tenemos una

gran oportunidad es la venta de medicamentos de venta libre, sin recetas. Es una actividad que ya se desregularizó y en la cual podemos crecer. Por ahora está limitado a la Ciudad de Buenos Aires.

Se habla mucho del banco de Mercado Libre, ¿se viene?

No, no pedimos una licencia bancaria como sí la pedimos en México.

Pero sí registraron el nombre...

Sí, es lo básico. No voy a registrar el nombre el día que seamos un banco que nos va a costar mucho más caro. Es algo que estamos analizando, pero no hay nada para anunciar.

¿Pero el análisis es de acá a un año, a tres, a cinco?

Por ahora no es prioritario. La verdad que no hay nada que hoy quisiésemos hacer que no lo podemos hacer por el hecho de no ser un banco.

¿Y cuál sería la ventaja de ser un banco?

Te diría que la principal ventaja es que podés, como hicieron los bancos durante mucho tiempo, no pagar nada a los que tienen saldos en sus cuentas, cosa que nosotros no hacemos, y esa misma plata prestársela a otros y quedarte con ese spread. Eso es lo que hicieron los bancos durante N años.

Pero también te mete dentro de otro mundo de regulaciones, complicaciones que a veces no son tan obvias. Para México sí son obvias porque para hacer algunas de las cosas que queremos hacer sí necesitamos licencia bancaria, por eso la pedimos. Y estamos transitando el proceso de transformarnos en banco que es un proceso largo y tedioso que lleva un año y medio de trabajo.

¿Entonces acá la licencia no se pidió?

No. Lo único concreto es que se registró la marca Mercado Banco.

¿Tenés reuniones con el Banco Central asiduamente?

Tenemos como compañía. Yo he tenido a más alto nivel y después hay reuniones de trabajo por temas operativos. El año pasado fue complejo por el tema de la interoperabilidad del QR.

¿Y eso en qué quedó?

Eso fue un escándalo. Ya está, está regulado. Nos obligaron



El volumen bruto de productos que Mercado Libre vendió durante 2024 fue de US\$ 51.467.

a hacer algo que a nosotros no nos parece que tenga sentido, ni siquiera nos parece justo. Ya está, no vamos a seguir sobre el tema.

Nosotros invertimos durante años para construir todo eso y de buenas a primeras cualquiera pueda beneficiarse. No nos parece razonable ni justo y si ese fuese el caso por lo menos que te paguen algo por eso.

Hace cuatro años para que alguien use un QR nosotros le regalábamos x cantidad de pesos para que compre en algún local o cargue nafta, por ejemplo. Todo eso fue inversión que salió de nuestro bolsillo para lograr que el usuario sepa que es un QR y lo utilice y así construir una red de comercios y consumidores cuyos beneficios son evidentes. Y después vino esta administración a decir que el QR tiene que ser interoperable.

¿Esto hace que sean más precavidos con inversiones de este tipo?

No, no. Si hoy pudiésemos hacer desarrollos como hicimos con el QR y que dentro de 10 años alguien nos venga a decir ahora lo puede usar cualquiera igual lo haríamos. No lo vamos a dejar de hacer porque es un servicio de valor agregado para el usuario que, en el caso del QR, lo valoró y lo sigue valorando porque la inmensa mayoría de la gente sigue usando nuestro QR.

¿C cambió la relevancia del empresariado con esta gestión?

Yo creo que tiene más relevancia que nunca y se lo necesita más que nunca y hay muchas mejores condiciones para que los empresarios finalmente se decidan a ser empresarios y no financistas; que se dediquen a invertir, a producir, a construir, a hacer lo que cada uno hace. Se percibe en el aire eso. Y hay empresarios que tienen cumplir su rol, son muy im-

portantes acá y no se los ve ni se los escucha. Y que, tal vez, han hecho mejores negocios en el pasado de los que podrían hacer hoy. Hay una realidad que es que el país cambió radicalmente, tenés que adaptarte a condiciones nuevas.

¿Crees que el hecho de recibir el subsidio como economía del conocimiento les juega en contra?

La gente critica que nosotros recibimos subsidio. Para recibirlo, primero tenés que ganar plata, cosa que nosotros no hicimos durante mucho tiempo. Segundo, tenés que contratar mucha gente y cumplir con ciertas metas. Entonces, claramente, si Mercado Libre es un gran empleador con 12.000 empleados cuando hace seis años tenía 2.000, y bueno los números van a ser mayores. Ahora, habiendo dicho eso el beneficio de la Ley de la Economía del conocimiento se está moderando. Cada vez es menor porque hay un presupuesto acotado y cuando ese presupuesto se agota el beneficio disminuye. Se va licuando, se puede decir.

Hablando de dar empleo, ¿piensan tomar gente este año en la Argentina?

Sí, sí. Todavía no tenemos el número, pero a fin de año seguro para el nuevo centro de distribución. Generalmente lo que más crece es todo lo que tiene que ver con la logística en la región. Como la Argentina fue el país de menos desarrollo logístico durante estos último cinco, seis años, el crecimiento en cantidad de gente se vio más en Brasil y México. Ahora con el centro empezaremos a recuperar.

Como responsable del país donde nació Mercado Libre, ¿tenés algún rol extra?

Siento una nostalgia de lo que solía ser la Argentina respecto al resto y me cuesta asumir que el país ya no es el mercado más grande.

¿Pero eso no es obvio si te expandís a México y Brasil?

No sé si eran tan obvio o por lo menos no en la velocidad que ocurrió. Con mis 25 años de trayectoria en la empresa, si siento una responsabilidad de dedicarle mucho tiempo a lo que es la cultura de Mercado Libre que, al final del día, creo que es una de las grandes explicaciones de por qué es lo que es.

¿Argentina podría haber crecido mucho más?

Sin duda. Llegó un punto en que la mayoría de las cosas que hacíamos decíamos 'No, Argentina no, hagámoslo acá o allá'. Hay varios ejemplos.

¿Cuáles son principales desafío para 2025?

El principal desafío somos nosotros mismos, mantener esa cultura de trabajo, no transformarnos en una empresa demasiado grande y demasiado lenta; perder la agilidad, lo que le ha pasado a un montón de empresas que tienen millones de niveles y para hacer algo hay que tener 24 reuniones y cuando sale llegaste tarde. Lo otro que empieza a pasar es que las nuevas generaciones de Meli tienen una responsabilidad enorme. Todavía es muy poco lo que hicimos y queda mucho para hacer. Nosotros no producimos ni vendemos nada, nosotros somos gente que tiene que sentirse bien, cómoda en la empresa, sentir que aporta. <AP>



Foto: Patricio Pérez

PUESTO N° 2

GLOBANT

Directora Ejecutiva
de Argentina

Wanda Weigert

“Las empresas
están listas para
aplicar la IA no
sólo para
optimizar
procesos”

La líder del mercado local explica la nueva apuesta de la empresa en el desarrollo de agentes de esta tecnología por industria. Los efectos Colapinto y las expectativas para este año.

Por Juliana Monferrán

Tras un año de muchísimas exposición mediática de la mano de su apuesta a la Fórmula 1 y a Franco Colapinto, Globant cerró un 2024 con un 15 por ciento de crecimiento en ingresos versus 2023, que alcanzaron los US\$ 2.416 millones, mientras que las ganancias de US\$ 285,43 millones significaron un aumento de 14 por ciento.

Sin embargo, el número que refleja el camino que está transitando la empresa, que está en 35 países y emplea a 31.000 personas en todo el mundo, es el 110 por ciento de incremento en las iniciativas de inteligencia artificial, que en 2024 significaron al unicornio creado en 2013 por Martín Migoya, Guibert Englebienne, Martín Umarán y Néstor Nocetti ingresos por US\$ 350 millones.

Entre los números positivos y la foto con el carismático corredor argentino, el unicornio logró también saltar dos posiciones en el ranking de las 100 Mejores empresas en imagen que realiza APERTURA y meterse en el top 3, logrando la segunda posición detrás de otras de las empresas argentinas valuadas en más de US\$ 1.000 millones.

La compañía, que en diciembre cumplió la mayoría de edad, a la vez que está creciendo mucho en Medio Oriente, busca dar un paso más en la transformación que está produciendo la inteligencia artificial en todos los sectores de la economía.

¿Cómo cerraron 2024?

En 2024 se aceleró mucho la transformación de toda la industria. Nosotros estamos hablando de IA hace 10 años, pero ahora las organizaciones ya empiezan a adoptar esta tecnología.

Fue un año de poner mucho foco en seguir trabajando todos nuestros proyectos y servicios basados en inteligencia artificial a través del concepto de agentes, un software para implementar IA pero que no son asistentes, sino formas en las que la IA ya tiene poder de razonamiento y de ejecución. Creemos que el futuro viene por ese lado y no solo para optimizar procesos, sino porque la experiencia del usuario va a cambiar en cada una de las industrias.

No es lo mismo hacer un agente para un banco que para una aerolínea. Por ejemplo, el banco tendrá que ver cómo

manejar el tema de los consumos duplicados que estamos viendo ahora y una aerolínea cómo hacer cuando se cancela un vuelo para reasignar los vuelos.

Por eso armamos lo que llamamos AI Studios que son espacios para trabajar aplicaciones y desarrollos de productos y servicios de inteligencia artificial aplicados por industria.

Tenemos una plataforma que se llama Globant Enterprise IA que te permite generar estos agentes mucho más rápido y de forma más sencilla. Permite que las empresas, según la necesidad y objetivos que tie-

cambio sea masivo tiene que ser driveado por el usuario.

¿Qué rol tienen los humanos?

Es real que la IA sin los humanos no tiene sentido. Los humanos ponen la estrategia y la creatividad que es lo que buscan las marcas porque lo que más va a diferenciar una tecnología de otra es lo que se genera alrededor de la propuesta de valor, el diferencial de la marca. Entonces ahí es donde le estamos poniendo mucho foco.

¿Por eso el lanzamiento de Globant GUT?

Sí, exacto. Lanzamos una network que une a GUT con todos los otros

importantes para Globant.

¿La IA aún no está muy regulada, cómo les puede afectar a ustedes futuras regulaciones?

Nosotros de por sí tenemos nuestro propio Manifiesto que es por el cual nos guiamos, nuestro norte, como un código de ética. Buscamos desarrollar IA que sea imparcial, que no tenga ningún tipo de sesgos. Cada país está teniendo distinto grado de madurez en sus discusiones sobre las regulaciones, y no creo que se pueda parar el desarrollo de la IA.

¿En cuanto a sectores con los cuales trabajan, están trabajando en la diversificación?

Estas transformaciones van a tocar a todos los sectores y ahora con los IA Studios nos estamos enfocando en distintas industrias: medios y entretenimiento, turismo, el sector automotriz, banca, retail. En muchas ya tenemos experiencia, lo que estamos haciendo ahora es enfocarnos.

Agro no figura en el ranking de los sectores de donde provienen los mayores ingresos...

Todas nuestras métricas son globales y en agro tenemos mucho foco en la Argentina. En el país energía también es muy fuerte. Localmente, por supuesto, hacemos foco en las empresas que mueven a la economía del país y que también tienen impacto en los usuarios finales.

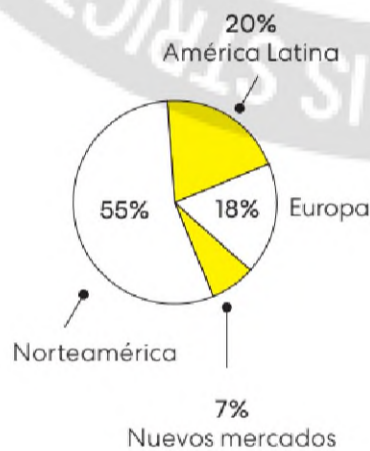
¿Qué les piden las empresas?

Que los ayudemos a tratar de entender cómo la IA puede transformar su negocio. Y esto implica pensar en la IA de una manera distinta. Muchos piensan en la IA para optimizar procesos, nosotros lo que queremos es pensar en las personas como orquestadoras de IA.

¿Cuáles van a ser sus avenidas de crecimiento en 2025?

El crecimiento alrededor de la inteligencia artificial va a ser fuerte, después también esto que te contaba alrededor de servicios de marketing y creatividad. El marketing está siendo transformado y cada vez se difumina más el

Ganancias por geografía
4º trimestre de 2024



Ganancias por industria
4º trimestre de 2024



Fuente: Globant.

nen, puedan generar los agentes de forma más rápida. Y en este nuevo camino las vamos ayudando. Vivimos la transformación digital y ahora vivimos una nueva transformación que los usuarios van a demandar. Es muy interesante porque todos los cambios tecnológicos que realmente están impactando en la sociedad es porque las personas lo adoptaron, lo empezaron a usar en su vida diaria. Hoy los hábitos empiezan a cambiar mucho más velozmente y las empresas tienen que adaptarse y ahí es donde nosotros queremos ayudar. Pero, para que el

servicios de marketing con este propósito, que más allá de desarrollar tecnología y servicios las empresas tiene que ser capaces de comunicar todo eso, llegar a los su público de una manera atractiva. De hecho, esta red incorpora, además de GUT, a todas las otras agencias adquiridas previamente por Globant como Habitant, Ad_bid, KTBO y Vertic. Y este vertical se potenció con equipos especializados en publicidad, estrategia, marketing tecnológico, diseño, comercio...

De hecho, medios y entretenimiento es uno de los sectores más

límite entre la tecnología y el marketing, entonces son como dos maneras de trabajar con las organizaciones, o desarrollando tecnología y después ayudar a comunicarla y llevarla al consumidor final o desarrollando una campaña que requiere tecnología o algún otro tipo de soporte.

¿Más de la mitad de sus ingresos vienen de los Estados Unidos, puede cambiar algo en la era Trump?

No, no creemos. Nosotros seguimos viendo Estados Unidos como el mercado más importante que tenemos y el que más va a seguir creciendo. Las empresas de Estados Unidos también son pioneras en lo relacionado a la transformación tecnológica y vemos en 2025 muy positivo en ese sentido.

¿Por qué creen que ascendieron en el ranking?

Tiene que ver con los tipos de servicio. El año pasado seguimos profundizando mucho nuestros partners con organizaciones deportivas. Habíamos empezado con FIFA que desarrollamos todo lo que fue FIFA Plus y otros activos tecnológicos y el año pasado empezamos con Fórmula 1 y reforzamos nuestro conocimiento del mundo del deporte y empezamos a hacer lo que se llama el pitwall, un sistema que te permite analizar los datos de las carreras en tiempo real.

¿Eso los ayuda en su imagen global?

Exacto y acá se sumó Colapinto. Eso fue un gran hito para la marca en el país pero y también estuvo muy alineado con la estrategia de posicionarnos en la industria del deporte.

¿A nivel negocio es rentable, es un negocio en el que quieren estar?

Sí, exactamente porque creemos en esta faceta de poder mostrar lo que podemos hacer, ayudar a las empresas de mostrar con tecnología como se puede cambiar una actividad que llega a millones de usuarios. Y, por el otro lado, además, que genera conexión con nuestro público. Genera el doble beneficio.

La Fórmula 1 es muy global, entonces la verdad que es increíble poder ver como la marca llega a países donde nunca se hubiera imaginado y las empresas te conocen y confían en vos. Es muy interesante.

¿Cómo ves 2025 en la Argentina después de años complicados en cuanto a lo económico?

Seguimos viendo a Argentina como un mercado con mucho potencial porque las empresas están listas para enfrentar estas transformaciones. De América latina somos el mercado más grande, aunque también somos muy grandes en México y Bra-

consumidor, procesos más relacionados a la experiencia.

¿Cómo ves la apertura del país y la posible llegada de nuevos jugadores?

Estamos súper abiertos. Competimos en todo el mundo y con jugadores muchísimos más grandes que nosotros. Nos encanta.

¿Y crees que la competencia hace que las empresas sean más propensas a la transformación tecnológica?

Creo que sí. Va empujando a todos al cambio. Si mi país cambia, si mi industria cambia yo tengo que hacer algo para seguir. Por eso creo que va a ser un año muy positivo para la Argentina.

¿Para este año esperás crecimiento?

Sí, esperamos crecimiento.

¿Van a crecer también en cantidad de empleados en el país?

Sí. Hoy somos 5.300 personas pero este año vamos a crecer.

¿Qué desafíos ves para este año?

¿La estabilidad y la previsibilidad ayudan?

Muchísimo. Con respecto a las multinacionales con sede acá siempre fuimos argentinos y entendemos cómo se maneja esto, nuestro CEO es argentino y también nuestro CFO. Al hacer los presupuesto es mucho más entendible todo. Pero definitivamente el poder tener estabilidad ayuda muchísimo.

¿Tuvieron que tomar la decisión de hacer una inversión en otro país y no en la Argentina?

Pero eso estuvo más relacionado al hecho de querer ser líderes en el mundo. Tenés que ir a otros países porque estás más cerca de otros clientes, tenés otros tipos de conocimientos en esos mercados.

¿Tiene prevista alguna inversión importante?

Las inversiones que hoy estamos haciendo están muy enfocadas en desarrollo de propuestas de valor relacionadas con IA para las diferentes industrias. <AP>

Ingresos 2024

US\$

2.416

millones,
un crecimiento con respecto
a 2023 del 15%

Fuente: Globant.

sil en cuanto a servicios. En cuanto a talento también está Colombia, Chile... Ese es un orgullo que tenemos.

¿Ves que las empresas están listas, ya no hay que evangelizar?

No, las vemos listas. Está tan democratizado el acceso a la información que ya no hay que evangelizar como antes. Además es una tecnología que está al alcance de la mano y que fácilmente podés ver cómo mejorar tu propia vida. Y de vuelta no es solo para optimizar procesos, esa puede ser la primera fase, también hay mucho de mejorar relaciones con el

Apertura

PUESTO N° 3

ARCOR

Gerente General de
Negocios de Grupo Arcor

Modesto Magadán

“Ser competitivos está en nuestro ADN: no podemos ganar un mercado y al otro año dejarlo por una coyuntura”

El grupo de consumo con presencia en más de 100 mercados mantiene su imagen positiva y hace más foco que nunca en la eficiencia para seguir creciendo en la región aunque también en África y Asia.

Por Juliana Monferrán

Ser competitivos, eficientes es quizá la frase que más repitió el número uno de Arcor en la entrevista con APERTURA tras haberse mantenido en el top-3 del ránking de las 100 Mejores Empresas en Imagen que realiza SEL Consultores con el voto de los líderes de opinión.

Magadán, que ya cumplió su primer aniversario al frente del grupo argentino con presencia en más de 100 mercados, enfatiza la importancia de ser competitivos pese a la coyuntura en el país de origen, en su caso, la Argentina –un 70 por ciento en su mix de ventas–, un mercado que en 2024 vivió un año muy complejo, especialmente, en consumo masivo, con caídas de dos dígitos, según la categoría.

“Las categorías que más cayeron son las relacionadas con la compra por impulso, como golosinas y chocolates, y alimentos y galletas se mantuvieron”, detalla el número uno. Justamente, golosinas y chocolates representa más del 35 por ciento de las ventas, mientras que galletas le siguen, con el 23 por ciento.

Así, Magadán apuesta este año a seguir creciendo en la región con inversiones en Perú, donde Arcor compró una marca de chocolates y golosinas.

¿Caída de cuánto?

De dos dígitos aunque, en el segundo semestre, se empezó a recuperar. Y, en Arcor la diversidad de negocios nos permitió atemperar la caída global.

¿La integración vertical también ayuda?

Hoy tenemos tres negocios: Consumo masivo, Packaging y Agronegocios. En su momento, nacieron como integración vertical, pero que luego se fueron convirtiendo en negocios en sí mismos. Hoy, el grupo, en las ventas de esos negocios, participa solo entre el 10 y el 20 por ciento, con lo cual ya son negocios que trabajan para otras empresas. Pero es verdad que nos permiten trabajar en la eficiencia de la cadena de valor. Tenemos que ser competitivos en los tres negocios y esto hace que debamos mantener un nivel de inversión en toda la cadena. El negocio más conocido es el consumo masivo y es el más internacionalizado de todos.



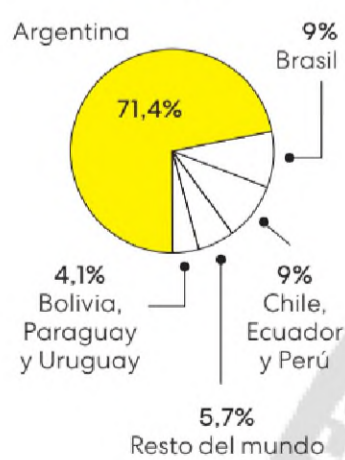
Foto: Patricio Pérez.

¿Hay expectativas de que se equiparen las tres unidades en el mix de facturación?

No tenemos el objetivo que los tres negocios se vayan equiparando, pero sí que todos crezcan. El crecimiento está en nuestro ADN e, incluso, eso nos lleva a innovar en áreas que no sean para nuestro negocio. Por ejemplo, desarrollar un ingrediente que no sea para nuestros negocios, sino para terceros, o packaging que, quizá, el grupo no consume.

¿El crecimiento de esos negocios puede pa-

Distribución de ventas por región



Fuente: Arcor.

¿Hay expectativas de que se equiparen las tres unidades en el mix de facturación?

En parte sí. Hoy se están regionalizando. Por ejemplo, el negocio de ingredientes hoy trabaja fuerte Cono Sur, lo que es Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile, Perú también. Y, en el negocio de packaging, ya tenemos fábrica en Chile y en Perú.

¿Hay previsto para este año algo en este sentido?

En packaging, estamos haciendo inversiones tanto en Perú como en el país.

¿Y en llegar a otros mercado?

Sí. En packaging, estamos trabajando en eso y en agroindustria estamos trabajando en temas de exportación que tienen que ver con productos, ingredientes especiales que, a través de nuestra red y la de Ingredion, van llegando a otros países.

¿La inversión local tiene que ver con la visita que hicieron a San Luis y San Juan?

En Cuyo, que están en zafra, normalmente tratamos de hacernos una gira y charlar con los gobernadores de las provincias. Somos uno de los empleadores privados más importantes.

Y anunciamos una planta de bolsas de papel en San Luis, con una inversión de US\$ 15 millones.

¿Es para el mercado local?

Sí, para el mercado local y puede haber algo de exportación. Ya hacíamos bolsas de papel en Papel Misionero y ahora se suma esta planta en San Luis.

La visita a San Juan fue para ver la actividad, es plena zafra de tomate. No hay inversiones nuevas previstas. Sí crecimiento en la medida que se pueda.

¿Esta planta estaba prevista? ¿Por qué ahora? Se fue dando. Teníamos una planta que estaba máxima capacidad y son inversiones que se planean con algunos años de anticipación.

¿Tienen en carpeta otras inversiones?

Estamos concentrando inversiones en los que es eficiencia y productividad, como lo venimos haciendo siempre, pero con mayor vehemencia, para ser más competitivos. Por ejemplo, velocidad de líneas, digitalización de toda la cadena.

Exportamos a 100 países. Con lo cual, ser competitivo está en nuestro ADN. Si no, no podríamos estar en esos mercados. No podemos ganar un mercado y, al otro año, dejarlo por una coyuntura de nuestro país de origen. Y eso significa inversiones constantes en tecnología, eficiencia, entre otras.

Otro ejemplo: estamos trabajando mucho con una plataforma BtB que tenemos con los kioscos, que se llama Tokin. A ella, tienen acceso los 250.000 puntos de ventas que atendemos.

También, estamos trabajando con IA en toda la cadena de valor que nos permite ser más asertivos.

Hoy, justamente la Argentina no es muy competitiva...

Arcor, en cifras

Ventas netas

US\$

3800

millones en 2024



Tiene 49 plantas industriales



Presencia en más de 100 mercados.

Empleados

22.000



Por eso te decía: más allá de la coyuntura, yo necesito ser competitivo. No puedo entrar a un mercado y porque cambió la coyuntura en la Argentina, salir de ese mercado. Me saldría muy caro. Y esa competitividad tiene que ver con la coyuntura. Es tipo de cambio, sí. Pero no solo eso: es infraestructura, es puertos, ferrocarriles, desburocratización. Y, por supuesto, inversiones contantes. Si Arcor no hubiera invertido, no podríamos estar en 100 países.

La infraestructura, los puertos no dependen de ustedes. ¿Cree que, hasta ahora, se puso el foco en lo fiscal y ahora hay que poner más foco en lo industrial?

Creo que el Gobierno hizo un buen trabajo y necesario en un ordenamiento de la macro: bajar la inflación, estabilizar el tipo de cambio, controlar el déficit fiscal. Como todo, es un ciclo. Hay que consolidar estas cosas y trabajar más. Estructuralmente, la Argentina tiene que trabajar para hacer a sus empresas más competitivas y, también, para atraer inversiones.

El Gobierno tiene una postura de mayor participación del privado en muchas de las inversiones. ¿Qué opinas al respecto?

Hay inversiones que tienen que hacer los privados e inversiones que tiene que hacer el Estado. Y hay inversiones que se van a dar en la medida que haya reglas claras de juego.

¿Todavía no hay?

Empiezan a haber reglas más claras, pero hay muchas cosas que todavía tienen que estabilizarse. Toda esa consolidación va a ir trayendo pero sí creo que hay inversiones que tiene que hacer el Estado y otras, los privados. Sí creo que ese esquema público-privado trabajando en conjunto es lo que le falta a la Argentina.

¿Hasta ahora el privado estaba reticente por la incertidumbre?

Sí. O no tenía las herramientas o los medios. No tenías acceso a financiamiento.

¿Hoy el acceso al financiamiento mejoró?

Sí, empieza a haber más hay acceso. Va ir habiendo más en la medida que volvamos a insertarnos en el mundo. Todavía seguimos teniendo cepo, entre otras cosas.

¿El cepo es una traba?

Para normalizar el país, es necesario salir en algún momento. No hablo de tiempos porque no los tengo claros.

¿Ustedes acaban de lanzar un ON: para qué es este dinero?

Es parte de nuestro programa de financiamiento anual. No es para algo específico.

¿Cuáles son las expectativas en cuanto al consumo?

La inflación viene mejorando. En el inicio de año, continuamos viendo que esa pequeña recuperación que veíamos está siguiendo su camino. Una recuperación pequeña pero constante. Hablaban de la pipa. No es esa curva pero sí una recuperación.

¿Y para este año tienen previsto crecimiento?

Sí, vamos a crecer. No estamos pensando, en las categorías que más sufrieron, volver a 2022, pero sí crecer con respecto a 2024 y recuperar niveles de actividad. Vamos a tener muchos lanzamientos, que es la dinámica con las que se mueven muchas de las categorías. El año pasado, tuvimos aniversarios de varias de nuestras marcas: Bagley cumplió 160 años; Bon o Bon, 40; nuestra planta de Caroya, que es donde se producen los chocolates, cumplió 30.

Y eso fue interesante porque, más allá de la coyuntura, fue un año que, de alguna manera, estuvo marcado por crecimientos que tuvo Arcor en su momento.

¿Qué implica para ustedes la apertura del país?

Estamos acostumbrados a competir. Como exportamos, tenemos que ser competitivos y hoy podemos competir porque invertimos en su momento. En el mercado local, el valor de nuestras marcas y conocer los gustos de nuestros consumidores es un gran valor agregado que podemos dar. También, la cercanía a todos nuestros stakeholders, no solos a los consumidores, sino también a los proveedores y a nuestros clientes.

¿En 2025 cuáles van a ser sus avenidas de crecimiento?

Estamos trabajando mucho en consolidarnos y crecer en América latina: tenemos presencia con plantas en Brasil, Chile, Perú y México.

A fines de 2024, compramos Sayón, una marca líder en golosinas y chocolates en Perú y hoy ya está empezando a operar con nosotros. Arcor tenía en ese país una operación de más de 30 años con una planta fabril y ahora sumamos esto, y eso nos permite consolidarnos en ese mercado.

Además, tenemos una planta en Angola, fuera de la región, que ya se estabilizó y empezamos a exportar a todo lo que es África subsahariana. Y, a fines del año pasado, inauguramos un hub en Dubai. Con esto, estamos atendiendo de una manera mucho más cercana y dando un mejor servicio a todos nuestros clientes de esa región.

¿Tiene en carpeta alguna nueva adquisición?

Siempre estamos analizando oportunidades. Pero, por ahora, no tenemos nada en carpeta. Hoy, estamos apuntando más a un crecimiento orgánico. Pero, por supuesto, estamos atentos.

A algo más de un año de haber asumido como gerente general, ¿qué balance hace de la transición?

La transición fue como estaba planificada y se dio naturalmente, y 2024 fue un año donde pudimos consolidar los equipos, ratificar este ADN de crecimiento que tenemos y el compromiso con la calidad y la innovación. <AP>

PUESTO N° 4



TOYOTA

Presidente de
Toyota Argentina

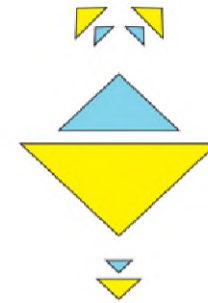
Gustavo Salinas

“Es importante evitar cisnes negros que pongan ruido o incertidumbre a la recuperación”



El CEO de la automotriz apuesta al ordenamiento macro pero advierte que se debe avanzar con reformas estructurales. La japonesa debe tomar “ya”, dice, decisiones con vista a los próximos cinco o 10 años. Por ejemplo, la Hilux híbrida.

Por Juan Manuel Compte



Gustavo Salinas, presidente de Toyota Argentina, ya dejó 2024 atrás. Un año que, cuenta, lo obligó a revisar su hoja de ruta. Si bien previó un primer semestre sinuoso y una segunda mitad ya con recta hacia el final, debió atenuar la marcha. La producción de la planta de Zárate bajó de las 181.200 unidades en 2023 a 168.500 y, además, dio 520 retiros voluntarios para aliviar el peso de la marcha. Mira 2025 con otros ojos. Vuelve a planear crecimiento –inicialmente, 175.000 vehículos– y, fundamentalmente, monitorea la evolución del país por decisiones de inversión que son de largo plazo pero, en su caso, se deben tomar ya. “La Argentina ordenada en lo macroeconómico ayuda muchísimo. Es necesario. Pero, para que esto sea suficiente, falta una parte: la reforma estructural”, define. Además, advierte: “Es importante evitar que aparezcan cisnes negros que vayan poniendo ruido o incertidumbre”.

¿Cómo cerró 2024 y qué expectativas tiene para 2025?

El balance de 2024 termina siendo positivo. Durante el primer semestre, con el nuevo contexto político y económico, era importante entender y hacer una lectura de cómo el país iría hacia una dirección cuyo menaje era

Foto: Patricio Pérez.

el ordenamiento de la macroeconomía. Para nosotros, eso era clave y determinante: habíamos finalizado 2023 en una situación muy compleja, a nivel de resultados y de endeudamiento. Y era compleja no sólo para Toyota, sino para todo el ecosistema con el que trabaja la compañía. Básicamente, proveedores, que también terminaron endeudados en el exterior. En algunos casos, con dudas en lo inmediato para continuar el suministro de piezas e, incluso, alguna empresa con dudas con respecto a su continuidad en la Argentina. Tuvimos que trabajar muy fuerte para asegurar la continuidad de la operación, haciendo también la lectura de que, si se consolidaba el ordenamiento de la macro, habría recuperación del mercado doméstico en el segundo semestre. En ese primer semestre, ordenando y reprogramando, pudimos cumplir con nuestras obligaciones en el exterior, dándoles además soporte a los proveedores para que puedan seguir trabajando y, también, ordenar su relación con sus proveedores del exterior.

“No debemos respaldarnos en un tipo de cambio para ver si nuestro negocio es o no es viable”.

¿Cómo afectó eso el plan de producción?

Lo planteamos el programa confiando en que el mercado doméstico crecería en el segundo semestre. Con eso, logramos mantener la producción lo más constante posible porque eso le da vitalidad a la red de proveedores: si bajábamos los volúmenes, los complicaríamos aún más. Asumimos un determinado nivel de stock que esperábamos normalizar en el segundo semestre. Eso, finalmente, ocurrió. Para nosotros, un poco antes: mayo fue el punto de inflexión.

¿Qué pasó?

El mercado comenzó a recuperar por distintos factores. Uno, claramente, fue que se empezó a generar una expectativa de inflación en descenso. Eso le dio un marco de tranquilidad al consumidor. Por otro lado, hubo recuperación gradual del ingreso. Y, fuertemente, empezó a sentirse el impacto del crédito, que antes era inexistente. Hubo otro factor: la necesidad del parque automotor de empezar a renovarse. Venimos de cuatro o cinco años con un mercado automotor al 50 por ciento de lo que debería ser. Ese fenómeno se va ace-

lerar este año. Todo esto hizo que el mercado superara las 400.000 unidades, cuando la proyección inicial fue de 320.000. Nosotros habíamos planeado una producción de 160.000 y terminamos en 168.500. Por suerte, los mercados de exportación, que son el 80 por ciento de nuestro negocio, también mejoraron y pudimos cumplir con los compromisos. Eso ayudó a estar en los volúmenes esperados.

Mencionó la deuda comercial. ¿Cómo resolvió lo que no cubrió con el Bopreal, el bono que ofreció el Gobierno?

El Bopreal fue un mecanismo para reestructuración de la deuda. Tenemos un plan hasta 2027 para poder pagar toda nuestra deuda que, de hecho, está muy vinculado con Bopreal. Son acuerdos con socios estratégicos, proveedores, que confían en que les vamos a pagar. Ese es el margen de tiempo que visualizamos para, ahí sí, en 2027, saldar todo ese problema. Es una forma de confianza en la Argentina. Tranquilamente, podríamos haber dicho: “No podemos esperar hasta ese año; tenemos que reducir nuestro volumen de operación para no seguir incrementando deuda”. En cambio, decidimos apostar al plan de largo plazo. Tenemos que trabajar para cumplir con esos compromisos.

Hablando de apuestas, financiera y comercialmente, Toyota hizo algunas. Por ejemplo, cuando el Gobierno bajó el impuesto PAIS y la empresa bajo precios pese a que los autos que había en el mercado estaban facturados con el tributo.

Esas decisiones siempre ocurren no sólo con una mirada del momento, de corto plazo, sino con una visión de largo. Es cierto: teníamos un stock que había pagado ese impuesto. Pero, en la visión de largo, si un cliente lee en los medios que el Gobierno reduce un tributo, se le genera la expectativa de que los precios, naturalmente, bajen. Debemos darle un respaldo mayor a nuestra red y asumimos ese costo con la visión esa de largo plazo, de que eso es beneficioso para ese cliente. Si estamos en condiciones de hacer ese esfuerzo, hay que hacerlo. No por lo que impacte en la venta de un mes, sino por el efecto que tiene en la confianza que generás en el cliente, el proveedor o el concesionario. Pasó lo mismo ahora, con la quita del impuesto interno. También estamos cubriendo parte del costo de eso.

¿Cuál es el plan de producción para este año?

Estamos esperando producir 175.000 unidades. Hay mercados que esperamos que vayan recuperando. El liderazgo de Hilux en toda América latina es muy fuerte. Es pick-up número uno en Brasil, en Chile, en Perú... En todos lados; hasta en los países más chicos del Caribe o América central. Nuestra competitividad “producto-marca” es fuerte. En la medida que el contexto económico de cada país tenga un marco más estable, la demanda se sostendrá. El volumen que prevemos podría ser mayor. Lo vamos a medir todos los meses.

¿Podrían tener impacto las tarifas de Trump?

Hay distintos análisis que estamos haciendo. Es muy difícil predecir que habrá sólo un escenario posible. Uno, por su-

puesto, está relacionado con la oferta de productos que puedan venir a los mercados que estamos abasteciendo hoy porque hay mayor dificultad para exportar a los Estados Unidos (o el cierre de ese mercado). Sobre todo, lo fabricado en México: hay muchas camionetas que se producen ahí y, eventualmente, buscarán dónde ubicar esa producción. Eso generará, de repente, una sobreoferta incluso hasta subsidiada, para tratar de colocar esos volúmenes. Otro escenario posible es el encarecimiento de insumos o materias primas, por parte de proveedores que tendrán estructuras más costosas. Lo que sí está muy claro es que, si no hay un camino de resolución de la relación de los Estados Unidos con otros mercados que sea viable y no cambie todas las reglas de juego, puede haber algún impacto no positivo para nosotros, para nuestro país y también para nuestra industria.

¿Cómo ve la macro?

Hay ciertas cuestiones que parecen de sentido común hacia las que la Argentina empezó a tomar dirección: el ordenamiento fiscal; el de entender que la Argentina debe tener competitividad estructural como país y que eso tendría que alcanzarse a través de reformas estructurales... En la medida que todo eso avance y se consolide, respaldará esa macroeconomía ordenada que necesitamos para generar proyectos de inversión fuertes y de largo plazo. Es, me parece, lo que todavía está pendiente en la Argentina y debería ser la etapa siguiente para consolidar, ya no sólo una recuperación económica, sino un crecimiento genuino, que es lo que no tenemos hace muchísimos años. Para que todo esto ocurra, lo importante, sí, es evitar que aparezcan cisnes negros en el medio o situaciones que no están dentro de ese camino y que vayan poniendo ruido o incertidumbre. Ese es el punto importante.

¿El Libragate generó preguntas

Producción de Toyota Argentina
En unidades



Fuente: Anuario Adefa, Toyota Argentina.

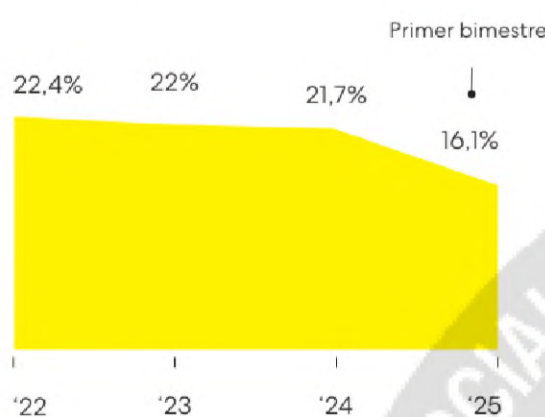
desde afuera?

No, a nivel del exterior, ni un llamado. Nada. Pero, desde el exterior, hay abierta una expectativa muy grande con que la Argentina pueda tener una mejora competitiva para abrirse y crecer de cara a otros mercados. Por eso, es muy importante que sigamos trabajando fuerte todos y que evitemos esos cisnes negros que puedan llegar a aparecer para acelerar el proceso de recuperación y de crecimiento. Los tiempos son muy importantes para eso.

¿Es momento de plantear si la competitividad es más que el tipo de cambio?

Estamos trabajando hoy, y fuertemente desde el año pasado, dentro de la empresa, para seguir creciendo

Participación de mercado
Porcentaje sobre patentamientos



Fuente: Acara.

como empresa exportadora. No podemos ni debemos respaldarnos en un tipo de cambio para ver si nuestro negocio es viable o no es viable. Por fuera de eso, también son importantes las reformas estructurales. Hay un costo argentino ahí, latente, ineficiente e improductivo, que tiene un impacto muy alto sobre la productividad. No es sólo tipo de cambio o impuestos, que es otra lectura habitual y que, de por sí, es algo muy distorsionador en nuestro negocio. Hay un tema de burocracia, de infraestructura, de costos laborales que exceden lo que son los salarios en sí. Todo ese combo es, todavía, un trabajo pendiente que tenemos que hacer. Seguramente, trabajando articuladamente con el sector público podemos lograr la competitividad necesaria para tener una industria que pueda exportar fuertemente al exterior.

Estas decisiones, además, coinciden con un momento en el que la industria automotriz está en transformación. ¿Cuánto de ese proceso global explica más algunas cosas que pasaron con automotrices en la Argentina que el contexto local?

Hay una transformación estructural no sólo en lo que es la electrificación, que es algo más visible, sino con la tecnología aplicada a la industria automotriz. Lo que era una industria metalmecánica, por simplificarlo, incorpora cada vez más tecnología en los productos y en sus servicios. Eso hace que los proyectos de desarrollo e industriales que tenemos en la Argentina y en la región tengan que ir incorporando toda esa tecnología. Todo eso es inversión muy fuerte. Y todas esas decisiones de inversión no ocurren de un año para el otro. Ocurren con un horizonte de planeamiento. Entonces, volviendo a las condiciones para desarrollar la industria en la Argentina, el avanzar fuerte en la productividad y competitividad propia de cada empresa, en

avanzar fuerte en las reformas estructurales para que la industria automotriz sea competitiva y pueda recibir esas inversiones... Esa secuencia es determinante para el crecimiento futuro.

¿Qué pasaría si no se avanza?

Si no logramos hacer eso, lamentablemente, es difícil pensar que toda la industria en su conjunto, o que todos los jugadores, van a poder tomar provecho de esa oportunidad que tenemos hoy y que es muy grande. Creo que estamos en un momento histórico para hacerlo. Pero avanzar, y avanzar rápido, en los tiempos es determinante.

¿Ya trabaja en la Hilux híbrida? A Ricardo Pignanelli, el secretario general de Smata, se le escapó que sí.

Nosotros, claramente, estamos trabajando ya sobre lo que llamo "electrificación". El híbrido es una tecnología dentro de lo disponible. Lo que sí digo es que estamos trabajando en más de una alternativa de electrificación. La tecnología híbrida es la que hoy tiene preponderancia cuando se analiza el costo del producto, la accesibilidad o la infraestructura disponible; actualmente y, todavía, por algunos años tendrá, claramente, mayor capacidad de crecimiento. Pero también debemos pensar que las otras tecnologías, con el tiempo, crecerán. Nosotros estamos trabajando sobre un concepto de "multitecnología". Tenemos disponibilidad de todas. Las introduciremos de acuerdo a la condición específica que, en este caso, tengan la Argentina o América latina.

Teniendo en cuenta los plazos, ¿cuán cerca está la decisión de localizar producción?

Esas decisiones se toman ya. Ya (*enfatisa*). No hay tiempo. Sobre eso, estamos trabajando. De ahí, la importancia de lo que digo: que este camino de ordenamiento macroeconómico, de reformas estructurales, vaya avanzando rápido. Porque creo –y, acá, no sólo la industria automotriz– que tenemos un rezago de inversión y de nuevos emprendimientos que abastezcan al mercado argentino de muchas cosas actualizadas que ya se hacen en el mundo. En nuestro caso, es tomar las decisiones rápidas para cosas que van a ocurrir de acá a los próximos cinco o 10 años. Nosotros estamos en un estadio de tener que ir tomando ya decisiones que impacten en ese tiempo. La Argentina ordenada en lo macroeconómico ayuda muchísimo. Es necesaria. Pero, para que esto sea suficiente, falta la parte de la reforma estructural.

¿Cuánto margen de desarrollo de proveedores locales hay para una Hilux híbrida?

Uno de los grandes desafíos que tenemos con nuestra red de proveedores es incrementar la localización de tecnología y electrónica. No hablaría sólo de lo que es motorización. El vehículo va a pasar a ser una plataforma tecnológica y electrónica en sí. Una parte son los motores eléctricos, lo que es la tecnología híbrida. Pero, después, está todo lo electrónico para darle conectividad. Por eso, necesitamos que el autopartismo local nos acompañe en la localización de eso. Ese

desafío de motorizaciones, de plataformas electrificadas y para electrónica, es la discusión que ya se está dando porque el mundo está yendo detrás de eso. Y, si nosotros no lo hacemos, los mercados que nos compran, si no tenemos vehículos electrificados, si no tenemos plataformas capaces de darles los servicios de conectividad que necesitan, se dan vuelta y tienen el suministro en cualquier otra región del mundo. Lo importante es entender los tiempos para esto y esos tiempos tienen que ser ya.

¿Es el gran tema de la agenda de discusión a mediano y largo plazo con casa matriz?

Para nosotros, sí. Es ya. Es poder articular entre sector público y privado un entendimiento de esto y avanzar juntos. Sin esas reformas estructurales, es muy difícil que podamos producir todos esos componentes electrificados acá y que, por ende, podamos ser competitivos afuera.

Vuelvo al corto plazo. En lo comercial, sin restricciones para conformar la oferta de producto, ¿a qué apuntará como marca?

Tenemos un modelo de negocios siempre a partir de la exportación, de nuestra balanza comercial positiva. Vamos a mantenerlo. No vamos a salir a importar desesperadamente. Creemos, realmente, en que nuestra estrategia tiene que ser profundizar el desarrollo de los productos regionales. Es muy importante, para nosotros, la integración productiva con Brasil. Eso nos da sustentabilidad. Esa complementación en el Mercosur es vital para seguir creciendo en nuestra operación argentina. Entonces, no vamos a ir a una importación indiscriminada.

Entonces, ¿qué productos importará?

Vamos, y es sano para el mercado, actualizar nuestro line-up. Hay modelos que nos gustaría tener pero que no tienen un rol tanto de volumen, sino de cubrir necesidades específicas de algunos clientes. Por supuesto, el actual marco nos da la opción de volver a traer vehículos que teníamos hace dos años, con cierto volumen y que, por las reglas de importación y de condiciones de pago, se hicieron totalmente inviables. En concreto, buscaremos completar la línea pero no salir detrás de una política de importación muy agresiva. No es nuestro modelo de negocio.

¿Qué modelos traerá la marca?

El año pasado, hemos presentado el Crown. Seguramente, aprovecharemos para traer todas las unidades que los clientes nos requieran sin estar limitados, como estábamos en el pasado. Pero no lo vamos a atraer y, al mismo tiempo, por ejemplo, traer un Camry, que es un segmento similar, sólo porque esté la oportunidad de importarlo.

Destacó la integración productiva con Brasil. ¿Le preocupa que se rompa el Mercosur?

El Mercosur, como bloque, irá a un camino de mayor apertura en el futuro. No lo veo como hasta ahora: indefinido, con los mismos parámetros en el tiempo. Un bloque más abierto, de acuerdos con mercados que sean recíprocos y

convenientes, no tiene por qué conspirar contra un bloque inteligente. Eso es a lo que debería apuntarse en los próximos cinco años. En 2029, se termina el actual acuerdo del Mercosur y debería definirse cómo continuar hacia adelante. Hay que prepararse inteligentemente como bloque, pensando en la integración con el resto del mundo.

El año pasado, Toyota hizo un programa de retiros. ¿Habrá necesidad de algún otro ajuste este año?

Por el ajuste de algunos mercados de exportación, el año pasado hicimos un retiro voluntario en el sector productivo. Fueron aproximadamente 400 personas. Se habían anotado bastantes más. Después, en el segundo semestre, hicimos una propuesta para el sector no productivo. Se retiraron 120 personas ahí, también con mayor cantidad de inscriptos. Esas fueron las dos situaciones. No tenemos prevista la necesidad.

¿Cuál es el headcount hoy?

Estamos en 8000 personas, manteniendo los tres turnos de producción.

¿Cómo viene Hiace, el utilitario que se empezó a ensamblar el año pasado en Zárate?

Terminamos el año produciendo el volumen que teníamos esperado, casi 1800 unidades. Este año, empezamos a trabajar fuerte con proveedores para avanzar con un plan de localización de largo plazo. Tenemos la expectativa de empezar a exportar durante este año a Brasil. La idea es ir haciendo el recorrido gradual, como en su momento fue el de Hilux. Con visión de largo plazo y confiando en que es un tipo de vehículo comercial que debería crecer, claramente, en América latina. El transporte de carga o de pasajeros a través de una van será un estilo de movilidad que seguirá creciendo. Trasladar a las vans las condiciones que tiene Toyota para brindar un producto y servicio de vehículos comerciales tan fuerte como hizo en la pick-up nos permitirá ese plan de crecimiento. <AP>

Apertura

PUESTO N° 5

YPF

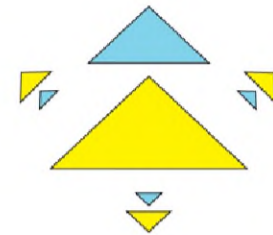
presidente y
CEO de YPF

Horacio Marín

“La camiseta de Messi no vende gas; Milei sí”

Después de su primer año de gestión, el ejecutivo describe los avances son su “4x4”: la apuesta fuerte por el petróleo de Vaca Muerta, el proyecto de GNL y la transformación interna que puso en marcha en la empresa.

Por Juan Manuel Compte



Es jueves y promedia la tarde. Horacio Marín, presidente y CEO de YPF, hace un alto en su oficina, en el piso 32 de la torre de Puerto Madero. Amplia, silenciosa, con una majestuosa vista del ocre horizonte del Río de la Plata. Hace, por lo menos, 10 horas que está trabajando. No es una jornada extraordinaria. Para nada desde que asumió la conducción de la empresa, en diciembre de 2023. Ya en esos días, llegaba a las 6 y se iba algunos minutos antes de la medianoche.

“YPF es la Argentinidad al palo”, reflexiona, durante la entrevista. “La gente lo siente así. La mayoría de los que trabajan acá siente que, también, lo hace para el desarrollo de la Argentina”, asegura.

Por eso, Marín —ex tenista, ingeniero químico, forjado en Tecpetrol, la energética de Techint— justifica el lugar que la empresa —él— asumió en el último año en la industria energética, al empujar la concreción de proyectos ambiciosos, como el oleoducto de Vaca Muerta Sur (VMOS) y, en especial, Argentina LNG, el sueño de convertir a la Argentina en un exportador mundial de gas licuado, que en algún momento del año pasado amenazó con ser una pesadilla tras la inesperada salida de la malaya Petronas.



“Nuestro objetivo es que los proyectos se hagan para que YPF tenga mayores ganancias y, por ende, es un pequeño rol que tiene YPF, que es que se mueva la Argentina”, explica.

Lo primero, al menos, ya lo cumplió. En marzo de 2024, YPF había informado dos cosas al mercado. Por un lado, una revaluación de sus activos convencionales, que arrojó una pérdida de US\$ 1800 millones y arrastró al balance de 2023 a un rojo de US\$ 1277 millones, contra una ganancia de US\$ 2234 millones el año anterior y de US\$ 1770 millones en nueve meses de 2023. Por otro, Marín –un ejecutivo de estilo llano y directo pero, a la vez, intenso y exigente– anunció un plan estratégico al que bautizó “4x4”: cuadruplicar el valor bursátil de la empresa, a US\$ 25.000 millones, en cuatro años.

Cumplido el primer cuarto de ese camino, YPF se consolidó en 2024 como el mayor productor de petróleo en Vaca Muerta, con un incremento del 26 por ciento en su producción de shale oil, a un promedio 122.000 barriles diarios –finalizó el año en 138.000–, y del 174 por ciento en sus exportaciones, a 35.000. Los ingresos crecieron 11 por ciento, a US\$ 19.293 millones, y el ejercicio finalizó con una ganancia de US\$ 2393 millones. Al cierre de esta edición, su mar-

ket cap rondaba los US\$ 15.000 millones, tres veces más que en diciembre de 2023.

Además de los números, en qué avanzó ‘la 4x4’?

Yo creo que avanzó mucho. Más de lo que mucha gente esperaba. Hay un primer pilar, que es la inversión en petróleo de Vaca Muerta, que es la parte más rentable de todo el oil & gas. Ahí, lo que dijimos que íbamos a hacer era sacar el cuello de botella de la Argentina con el VMOS. Fue un trabajo arduo, difícil. Armamos el proyecto, lo *socializamos* con toda la industria y firmaron, prácticamente, todas las empresas. Nos llevó mucho tiempo armarlo pero, en tres meses, hicimos todos los acuerdos, todos los documentos para ir a negociar el project finance. Ya estamos haciendo la obra, que es extremadamente importante para todos: para cada empresa, para YPF y para la Argentina.

¿Por qué?

Cuando empezamos con el 4x4, nuestra expectativa era lograr una adición de 360.000 barriles en Vaca Muerta. Entre nosotros y los demás. Y logramos un poquito arriba de los 500.000; unos 520.000. Asumiendo que todos los días se exporta, cuando hacés la cuenta, te da US\$ 12.000 millones, US\$ 13.000 millones. Prácticamente, es la mitad de uno de

los objetivos a ocho años de YPF: que la Argentina exporte US\$ 30.000 millones al año (US\$ 15.000 millones en petróleo y otro tanto de gas). A partir de este proyecto –la primera parte debería estar en el segundo semestre de 2026 y, ya a mediados de 2027, los 500.000 barriles–, la única restricción de Vaca Muerta pasa a ser capital y resultados de cada compañía. Cuando, en cualquier país o cualquier cuenca, el tema pasa por el riesgo y los resultados operativos, ya estás: ya no hay restricciones.

¿Por eso el giro estratégico de salir de los campos maduros y concentrar toda la inversión en Vaca Muerta?

Sí. Cuando empezamos, nuestra producción en Vaca Muerta era de 95.000 barriles. En estos días, ya estamos en 150.000. Es un gran aumento. Enfocamos prácticamente toda la inversión en Vaca Muerta petróleo. Ya teníamos muchos pozos perforados de gas. No invertimos en eso; tenemos para cumplir con todos nuestros compromisos del Plan Gas y para el mercado interno. Y, también, cambiamos el objetivo que tenían mis antecesores, que hacían una inversión considerable (a mi gusto) en campos maduros. Lo redujimos lo máximo porque tenemos la intención de salir. Alocamos capital donde tiene mucha más rentabilidad.

¿Cuánto invertirá en Vaca Muerta?

La inversión de este año es de US\$ 3300 millones, parecida a la del año pasado. Es gigante. Con Tecpetrol, en Fortín de Piedra, hicimos US\$ 2100 millones en 18 meses y era una locura. Y, ahora, en YPF, más que duplicamos eso por año. Es terrible.

En cambio, la empresa hizo el Plan Andes para vender las áreas convencionales.

Teníamos la idea de salir de 50 campos. Es algo que se quiso hacer muchas veces pero terminó en cosas chicas. Nunca se pudo hacer algo de este tamaño. Fue un trabajo fuerte, entre todos. Lo trabajé personalmente porque hay que ir a todas las provincias, hablar con los gobernadores, los sindicatos, las cámaras regionales... Porque la primera reacción siempre es: "Uh...". Pero YPF perdía mucho dinero en eso. Perdía dinero. Los campos eran muy maduros para YPF, para toda su infraestructura. Lo logramos en base a hablar mucho. Hicimos las licitaciones y tuvimos muy buena recepción de ofertas por las áreas.

¿Por qué todavía no está totalmente cerrado?

Yo quería cerrarlo en septiembre y estar afuera en el último cuatrimestre. Para abril, deberíamos haber finalizado el proceso. Lo que fue Andes está todo adjudicado. Pero es la primera vez que se hace algo así, tan masivo, y dentro del cambio constitu-

Apertura
Principales indicadores de la empresa



Fuente: YPF, balance 2024.

cional de 1994, por el cual los activos son de cada provincia. Entonces, tampoco nosotros, ni las provincias, teníamos aceitados los procesos. A mi gusto, llevó mucho tiempo. Pero hay que tener todos los papeles, todo en orden.

¿Qué falta?

En Chubut, ya hemos terminado. A Río Negro, llevamos el último certificado. Debería ser cuestión de tiempo para que estemos afuera; el proceso ya está terminado. En Neuquén, se tiene que dar directamente la firma del Gobernador. Ya no hay nada que hacer. Y, en Mendoza, básicamente, falta que se generen las prórrogas para los nuevos concesionarios. Es una condición lógica precedente: nadie te va a comprar un área por dos años. Así que diría que, ahí, estamos terminando todo. En cuanto al Norte, no lo tuvimos como prioridad. Son pozos de gas y ese gas lo usamos para el mercado interno. Así que nos quedan, en general, dos provincias por terminar: Santa Cruz y Tierra del Fuego. Pero no las metimos, al principio, en Andes.

¿Por qué?

Son las dos más difíciles. Es un ejemplo claro de cuándo hay que salir de los campos maduros. De los campos maduros, hay que saber salir. Cuando salís muy, muy tarde, los valores de los pasivos son mayores que los activos. Entonces, no hay deal.

Entonces, ¿qué hará?

Para Tierra del Fuego, hicimos un proceso. Lo llamamos "Andes II". Recibimos propuestas pero, en todas, teníamos que pagar. No vamos a hacer una licitación para pagar. Lo que estamos haciendo, como dice la Ley, es revertir. También estamos en ese proceso en Santa Cruz. Estamos en proceso de reversión a las provincias o de cesión a las empresas provinciales, lo que la autoridad de aplicación (en este caso, las provincias) decidan en particular. Lo haremos como dice la Ley: todos los pasivos están en cabeza de YPF y tenemos que devolver las áreas, dejándolas de una forma en la que puedan tener un futuro con las empresas provinciales. Después, si vuelven a cederlas, será una decisión de cada provincia en particular.

¿Antes del 31 de diciembre debería estar cerrado ese proceso?

Deberíamos estar. Nuestro objetivo es que, a partir del 1° de enero de 2026, desde el punto de vista del upstream, YPF sea, prácticamente, una compañía de no convencionales. Ese es el objetivo.

YPF también anunció ventas de sus participaciones en otras empresas. ¿Qué se hizo y qué queda por hacer?

Vendimos YPF Brasil. También, YPF Chile. Cerra-

mos las químicas, que lo único que daban eran pérdidas constantes. Hicimos un proceso licitatorio y no hubo nadie en el mercado que les vio valor. No tuvimos ofertas lógicas.

¿Qué pasará con la participación en MetroGas?

Es uno de los casos en los que debemos tener la extensión. Es un derecho que tienen los accionistas de MetroGas: que prorroguen la concesión. Nuestro objetivo es que haya competencia con posibilidades de inversión extranjera. Que haya empresas extranjeras que, por lo menos, muestren interés en participar en la licitación.

La reducción de costos operativos fue otro de los pilares anunciados hace un año en el Plan 4x4. ¿Qué se pudo hacer en ese punto?

Lo llamamos "optimizaciones". Estamos optimizando a toda la compañía. En upstream, instalamos un real time intelligence center. Es un gran cambio de gestión: son salas de control donde ves qué pasa y tomás decisiones en tiempo real. Es un cambio cultural enorme. La única compañía que vi que trabaja esto es ExxonMobil, en los Estados Unidos. En menos de un año y medio, bajó a la mitad los costos de perforación del Permian. Hoy, podemos medir 60 variables. Son 35 millones de datos diarios por pozo. Permite aplicar Inteligencia Artificial. ¿Cuál es el objetivo de esto? Optimizar el proceso y eso termina en baja de costos. Además, facilita la definición de estándares de tiempo de cada tarea. Es una optimización constante. Ese es uno de los proyectos.

¿Qué otro hay?

Se llama Toyota Well. Estamos aplicando la metodología Toyota en la relación con proveedores, en la forma de trabajar y en la cultura. Eso puede llevar a una mejora gigante en el ciclo del pozo. En 2023, el promedio fue de 312 días. En 2024, fueron 285. Y, este año, el objetivo es 215. Eso va a reducir muchísimo el capital de trabajo de la compañía, en cientos y cientos de millones de dólares. Son proyectos que, para que funcionen, saco a gente joven de la estructura y les doy "licencia para matar".

¿Qué significa eso?

Está de moda hablar de "empoderamiento". Si das empowerment pero no dejás hacer nada, es un verso para Recursos Humanos. Dar empoderamiento es jugarle. Que la persona asuma la responsabilidad y tome decisiones. Si le va bien, se lleva los laureles; si le va mal, se dará cuenta de que no está para lo que creía que estaba. Lo mejor en los seres humanos es que nos demos cuenta nosotros mismos de cuáles son nuestros límites. Cuando los pone otro, son frustrantes. Cuando se da cuenta

uno, es fantástico: uno mismo sabe cuándo quedarse en el molde. Pero hay que saber elegir a la gente para eso.

¿Ahí habla el CEO o el ex tenista?

¿Qué se yo? Es el huevo y la gallina. Creo en el individualismo. Hay algo del tenis que sirve para la vida: la autoexigencia. Pero te da otra cosa y el compañerismo visto del modo latino te lo saca. Entonces, es más difícil agarrarla: el control de gestión. Cuando tenía 11 años, iba al frontón y decía: "Tengo que jugar dos horas de revés, dos horas de drive y tengo que tener 100 pelotas que vuelvan de la pared sin errarle". Entonces, contaba ("uno, dos...") hasta que llegaba a las 100. O, cuando corría, veía un árbol y todos los días tenía que pasarlo en tres, cuatro segundos menos. Eso es control de gestión: poner objetivos y lograrlos. Es lo mismo que hacemos con Toyota Well. Eso es superación. Mi señora, que trabaja en recursos humanos, me dice que estoy seteado en los objetivos. Ojo, no es de competitivo; son cosas diferentes. Si juego hoy al tenis, me río, no me molesta perder. Pero me aburro porque, cada vez, juego peor. Una cosa es perder y otra, superarse. Es innato. Me preguntás: "¿Te lo dio el tenis?". No sé. Puede ser. Me obligó a desarrollarlo más. No digo que no. Pero lo tenía en la fibra y el tenis me lo exacerbó. Estudiando, lo mismo. Trabajaba y saqué promedio 9,50. Pero tenía todo armado. Soy bastante organizado: objetivo, objetivo y objetivo. Una cosa es trabajar en equipo y otra, decir que se trabaja en equipo.

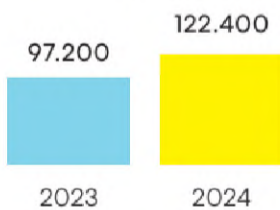
¿Cuál es la diferencia?

No se pueden tener 15 responsables de un proyecto. Porque, entonces, no es un proyecto sino una reunión de consorcio: nadie decide si la toalla es blanca o amarilla. Trabajar en equipo es diferente. Tiene que haber un líder. Puede ser de mayor o de menor rango. Pero tiene que ser alguien al que le juegue la pasión, que busca el objetivo. Que rompa los esquemas porque creen en el slogan de Adidas: "Impossible is nothing". Después, si logra todo o menos, no pasa nada. Cuando hacés cosas transformacionales, hay dos cosas que nunca sabés: el resultado y el tiempo. Lo que hay que hacer es empujar para que las personas crean que el resultado es infinito y el tiempo es mínimo. Y lo logran. La mayoría de la gente se queda con la productividad última y la transporta al futuro. Los tipos que hacen cambios terribles en las empresas son los que creen que la productividad anterior era mala, que hay cosas para hacer mejor. Que se puede hacer distinto y no me importan los demás porque los voy a convencer. Ahí está el cambio. Yo juego ahí.

Producción total
En barriles de petróleo equivalentes diarios (boed)



Producción de crudo no convencional
En boed



Fuente: YPF, balance 2024.

Hablando de imposibles: Argentina LNG.

Es el cuarto pilar de nuestro plan. Era un imposible. Fue una gran contribución de YPF y la industria lo tomó. Ya está madurando. Hay proyectos, muchas posibilidades de venta y muy impresionantes. También, tiene que ver la Argentina, tiene que ver el Gobierno. Tiene que ver, internacionalmente, la figura de Milei.

¿En qué tiene que ver la figura de Milei?

Digo lo que veo. Voy a Asia, a Europa, y en cualquier empresa, te das la mano y te hablan de Milei. A mí, eso me habilita a ir más rápido en la gestión.

Con YPF tiene para elegir: la camiseta de Messi, la remera de Colapinto o la foto de Milei.

Ni la de Messi ni la de Colapinto venden gas; la que vende gas es la de Milei. Si llevo una de estas remeras de YPF, que dicen "Messi" atrás, y se la regalo a un japonés, se pone contento. Pero es sobre el final. La remera de Messi no me abre la negociación. Lo que me la abre es que el tipo ve una Argentina distinta, que toma al Presidente como un líder. Lo veo claro. No es que voy y digo: "Hola, vengo a hablar de Milei". Ellos te hablan directamente de él. Hablan de la transformación. Si tengo algo en común con Milei, es que quiero transformar, hacer las cosas bien. Después, él es el Presidente. Yo soy un empleado de una compañía.

En enero estuvo en Asia buscando compradores de gas licuado. ¿Cómo le fue?

Muy bien. En la India, firmamos una posibilidad de hasta 10 millones de toneladas. Son US\$ 100.000 millones de contratos posibles para la Argentina. En todo lo que estamos abriendo, YPF puede llegar a tener el 30 por ciento, más o menos. Vemos muy activas a las empresas con las que estamos negociando. Nos llaman. Van a venir a la Argentina, a conocer Vaca Muerta. En Japón, la empresa que más LNG compra en el mundo me dijo que quiere comprarnos.

¿Cuán avanzados están esos acuerdos?

Hay tres fases en las ventas. La primera es apertura de mercado, lo que ya hicimos en Europa y Asia. No veo que viaje más para abrir mercados. A lo mejor, alguno en particu-

lar, si es algo muy puntual. Eso ya está hecho y hay muchísimas más posibilidades de venta de la realidad que pueda tener todo Argentina LNG. Después, viene la fase 2: los term-sheets comerciales. Son los acuerdos comerciales de precios, cantidades y algunas condiciones más. Después, se pasa a contrato.

¿Hay algún contrato ya firmado?

Adelantamos el term-sheet con tres empresas de Alemania y estamos bastante adelantados con dos o tres súper majors para la fase 2 de Argentina LNG, que es lo que estamos trabajando con Shell. Creo que eso llevará su tiempo. Al salir Petronas y entrar Shell, hicimos algunos cambios. Sobre todo, en los diseños de los barcos, en los motores, que tienen que ser eléctricos para cumplir con las normativas ambientales de Europa, que es algo que Shell nos pidió. Eso será hasta abril. A partir de ahí, haremos la licitación. A principios del año que viene, deberíamos tener todo listo, con posibilidades para hacer el final investment decision con Shell y otros más. Con Shell, tendríamos la mayoría de esa fase.

¿Y la fase 3?

También la estamos armando. Estamos viendo necesidades de capital, de financiamiento. Todo empezó a tener mucha más forma ahora.

¿Para que se destrabe el financiamiento se necesitan los contratos ya cerrados?

La parte técnica es muy compleja pero no depende de nadie más que de vos. Nosotros tenemos la parte técnica y pasamos a la comercial. Con los term-sheets, no hace falta que tengas el contrato. Con eso, podés pedir financiamiento. Y, después, con el financiamiento, pasás a la construcción. Ahí, además, se suma la barbaridad de inversión en upstream. Todos estamos hablando de la planta porque es lo que lo viabiliza. Pero la gran inversión en un proyecto de LNG está en el upstream. Habrá una inversión terrible en Neuquén: ocho o nueve Fortín de Pidera en un saque. Por eso, tiene que ser la industria para hacer, si se hace, todo el proyecto. Hablo de US\$ 30.000 millones. Después, si son US\$ 22.000 millones o US\$ 32.000 millones, dependerá de las rentabilidades, del apetito de las empresas, de muchas cosas. No me cambia la vida. La vida es lo que es: no lo que decís que vas a hacer. Va a pasar lo que vaya a pasar y uno trata de lograr lo que dice. A veces, es más; a veces, menos. Pero es transformacional.

¿La salida de Petronas fue la prueba de fuego?

Muchos lo vieron así. Por ahí, lo politizaron. Yo lo veía más normal. Petronas se fue porque se fue. Siempre hay oportunidades. Si el proyecto era sólido, teníamos que lograrlo. Cuando supe que estaba la posibilidad, asumí que se iba. Y, cuando fui a dos o tres grandes reuniones que se hacen en los Estados Unidos, apunté. La filial de Shell también vino, me sentó a alguien y no estaban los demás. Jugó y encontró. Ahí, empecé a jugar con Shell. Y salió muy bien. Porque querían hacerlo y creo que Shell será un jugador muy importante en la energía en la Argentina.

"Todos hablamos de la planta. Pero la gran inversión en un proyecto de LNG está en el upstream".



El real time intelligence center que hizo YPF.

Antes de que se hablara de Shell, usted decía que Argentina LNG se hacía o se hacía.

No hay que tener temor. Si salía mal, salía mal. Hoy tenemos a Shell. Pero hay dos o tres compañías internacionales que podríamos haber puesto. Da la impresión de que, para el mundo, nuestro proyecto es viable. Si no, no habría tanto interés. No estarían los de primer mundo. Si bien hay multinacionales, al proyecto de PAE le digo "más de los locales". Al segundo proyecto, lo veo de mucho carácter internacional. Está Shell y, cuando podamos anunciar quiénes serán los off-takers, se van a sorprender: son empresas de alto reconocimiento internacional y muy grandes. Va a ser uno de altísima calidad para la Argentina. La fase 3 va a caer sola.

Por lo pronto, arrancan con el proyecto de PAE-Golar, al que YPF entró con el 15 por ciento. ¿Cuál es su idea con eso?

Estamos trabajando juntos, muy adelantados. Ahí, el final de la decisión tiene que ser en abril. O sea, mañana. Se va a tener muy rápido. El LNG no es lo más rentable de Vaca Muerta. Pero hay una cantidad de recursos de gas tan grande que dejarlos bajo tierra es un pecado. Las rentabilidades son menores que las del petróleo pero son muy aceptables. Y es muy transformacional para toda la industria y para todo el país. Cuando vendés gas, lo vendés por 20 años a valor constante. Entonces, va a ser algo en el orden de los US\$ 15.000 millones anuales hasta 2050.

¿Se siente cómodo en ese lugar: ser el que empuja a la industria a proyectos como estos o el VMOS?

Siempre creí, porque hace tiempo que trabajo en esto, que el rol de YPF, por tamaño, tenía que ser este. Que, si empujamos, nos van a seguir. Ven la honestidad que estamos haciendo. No estamos en competencia. Trabajamos con todos. Nuestro foco es la gestión. Ven eso y que lo hacemos porque creemos que la escala es importante. Después, siempre puede haber alguien que hable o diga cosas: esto es un juego de intereses. Yo defendiendo a YPF, otro defendiendo a su empresa. Pero esto es un cambio. La Argentina, en la industria energética, era de suma cero. Estabas viendo continuamente qué hacía el otro para sacarle el pescadito. Esto se acabó. Lo que estamos diciendo es: "Quedate con tus pescaditos. Estamos agrandando el estanque, haciéndolo dos o tres veces más grande". Lo estamos haciendo infinitamente más grande con la exportación. La Argentina, prácticamente, no exportaba. Es otro mundo. Es otro juego, con grandes desafíos. Pero se alinean los intereses. Y, cuando alineás los intereses, es todo mucho más fácil.

¿El oleoducto fue un punto de inflexión? Dijo en Houston: "Esto sale y el que no se sube, pierde". A pocas semanas, se firmaron los contratos.

También hay que jugar fuerte. Había resistencias. Pero, cuando jugás fuerte, si lo hacés con honestidad, las cosas salen bien. Estaba seguro de lo que veía. No lo hacía de camorrero. Aparte, lo necesitábamos. No podíamos seguir esperando. Veía que algunos nos arrastraban los pies. El proceso no avanzaba. Junté a todos una semana en un hotel en Pilar y empezó a funcionar. Cada día de atraso en el oleoducto costaba US\$ 35 millones. Me agarraba la cabeza. Pero salió bien. Y mostramos que nuestra idea no era ser *el emperador de la Argentina*. Nosotros hacemos la obra, nos quedamos un año a cargo de la empresa, que se llama VMOS, y luego nos retiramos. Hay un directorio. No nos interesa ser el CEO, manejar la compañía ni que crean que nosotros tenemos posición dominante. Nuestro objetivo es que se haga para que YPF tenga mayores ganancias y, por ende, es un pequeño rol que tiene YPF: que se mueva la Argentina.

¿Cuáles serán sus objetivos para 2025?

Este año, estamos enfocando muchísimo a consolidar el cambio de gestión, que es la rentabilidad. Es un gran cambio que estamos haciendo. En LNG, en principio, será un año de consolidación: personalmente, creo el LNG es 2025/2026 o se pone complicado. Haremos que VMOS vaya en cronograma, en costos, y se haga lo más rápido posible. E, internamente, seguir con las optimizaciones y el incremento de producción de Vaca Muerta, tratando de consolidarnos como una empresa que sea resiliente a muy bajos precios de petróleo, dado que vamos a estar enfocados mayoritariamente (o todo) ahí. Eso es lo central. Tenemos que aumentar las producciones y lo vamos a hacer. Estamos haciendo una inversión muy importante en Vaca Muerta y, a partir del año que viene, se despega: ya entra VMOS y vamos a tener que llenarlo. <AP>

Apertura

PUESTO N° 20

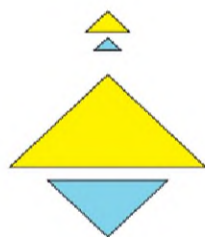
PAMPA ENERGÍA

Pampa va por más



Marcelo Mindlin, presidente del grupo.

El grupo que lidera Marcelo Mindlin se posicionó entre las 20 empresas con mejor imagen del país por primera vez en la historia del ranking. Este año, trabajará en tres focos que, de darse, transformarán por completo al holding.



El 6 de marzo, Pampa Energía develó sus resultados del año pasado. “Tuvimos un excelente 2024, en el que consolidamos nuestro crecimiento”, les dijo el CEO, Gustavo Mariani, a sus inversores. “La producción de gas aumentó un 21 por ciento con respecto a 2023, lo que significa casi un 80 por ciento respecto de 2017”, siguió, en relación al volumen alcanzado: casi 12,5 millones de metros cúbicos diarios (m3/d). “Además, estamos con una sólida posición financiera. Nuestro ebitda creció un 19 por ciento y la deuda neta se redujo a US\$ 410 millones, el nivel más bajo desde 2016”, agregó, en relación –en el primer caso– al indicador que arrojó una cifra cercana a los US\$ 1000 millones (US\$ 937 millones).

Son números que tranquilizan a Marcelo Mindlin, el presidente del grupo. No porque en algún momento haya habido razón para que lo inquietaran, sino porque da las bases sólidas para que el gigante energético que gestó hace casi 20 años puede seguir dando ambiciosos pasos hacia adelante. El empresario contempla el amplio ventanal de la sala de di-

rectorio. Sus ojos contemplan la postal aérea de la City porteña que regala el piso 23 de Maipú 1. Pero su mente está otro lado. Piensa, mira, mucho más allá. Pampa va por más.

“Todo lo que hicimos hasta ahora en gas y electricidad ya está consolidado. Este es un año de fortísimo crecimiento y transformación de las empresas”, cuenta. “Invertiremos un capex récord: US\$ 1200 millones”, apunta.

El desembolso se focalizará en su nueva gran apuesta de Vaca Muerta: el shale oil. “En 2025, hay tres ejes principales para el grupo. El primero es Rincón de Aranda. Estamos desarrollando nuestra área petrolera de shale oil. Si somos exitosos, cambia a Pampa”, asegura. No exagera. “Si Rincón de Aranda funciona como esperamos, vamos a crecer un 60 por ciento en ebitda. Alcanzaremos una cifra próxima a los US\$ 700 millones de ebitda adicional”, cuantifica.

El año pasado, entre todas sus áreas, Pampa produjo 4800 barriles diarios de petróleo, lo mismo que el año previo. El grupo se quedó con Rincón de Aranda a mediados de 2023, tras un canje de activos con la francesa TotalEnergies. Ya en ese momento, definió una inversión de US\$ 164 millones para testear el área y arrancar con una producción inicial de 7000 barriles diarios, la capacidad que tenía contratada en ese momento con Oleoductos del Valle (Oldelval). Su objetivo era escalar el volumen hasta su máximo potencial, cerca de 20.000 barriles/día, hacia 2027.

En la presentación de resultados de 2024, Mariani informó que el objetivo de la inversión en Rincón de Aranda es multiplicar 10 veces la producción de petróleo. Añadió que Pampa ya había completado un pozo en el yacimiento y perforó tres pads adicionales, a la vez que avanza en la construcción de instalaciones, un gasoducto y un oleoducto.

Para 2025, el plan es completar siete pads con cuatro pozos cada uno y alcanzar esos 20.000 barriles diarios proyectados ya en el segundo semestre de este año. La producción



Foto: Patrio Pérez.

Gustavo Mariani, CEO de Pampa Energía.

comenzará en abril, en línea con la puesta en marcha del oleoducto Duplicar, de Oldelval.

“El segundo eje importante es tgs”, retoma Mindlin. Pampa es co-controlante de Transportadora de Gas del Sur, en sociedad con los Sielecki. A mediados del año pasado, la empresa presentó una iniciativa privada de US\$ 700 millones para ampliar en 15 millones de m³/d la capacidad del Gasoducto Perito Moreno (ex Kirchner) a partir del invierno de 2026. El caño, inaugurado en julio de 2023, hoy tiene capacidad de 11 millones. Al ser una iniciativa privada, el Gobierno está obligado a llamar a una licitación para –si existiesen otros interesados– adjudicar la obra al mejor oferente. Recién a fines de febrero, el Ministerio de Economía instruyó a la Secretaría de Energía para que avance en la elaboración del pliego. Un objetivo de Mindlin para este año es “ganar la competencia por la iniciativa privada para aumentar la capacidad de transporte, que generará fuertes ahorros para el Gobierno y un menor egreso de divisas”, dice.

Sin embargo, si bien es el más cercano en tiempo, no es el único proyecto ambicioso con tgs. “Además de eso, evaluamos una posible inversión de procesamiento de líquidos que será otro Cerri”, cuenta Mindlin. Alude a la planta que la transportadora tiene en los alrededores de Bahía Blanca. “En Vaca Muerta, se producirán entre 20 millones y 30 millones de m³ adicionales de gas y hay que procesar ese volumen”, sugiere. En la industria, se presume que, con dos instalaciones solas –Compañía Mega (YPF, Petrobras y Dow) y Cerri (tgs)–, no será suficiente. Lo que, también, abre otra enorme ventana de oportunidad que Pampa analiza con seriedad.

“El último vector para Pampa es la transformación del gas en urea”, retoma Mindlin. “A la Argentina, le va a sobrar gas. Hay dos formas de monetizarlo. Una es la licuefacción y exportación por barco. Ese es un desafío de toda la industria; ninguno lo puede hacer solo”, explica. “La segunda es una planta de

urea. Son muchos millones de dólares de inversión. Lo estamos estudiando. En el tercer trimestre de este año, tendremos los estudios listos para decidir si lo encaramos”, anticipa.

Es decir, todos estos nuevos focos de inversión –para los cuales el presupuesto ronda los US\$ 2500 millones– son los que Pampa deberá decidir este año. Su objetivo monetizar reservas. Pero, en la cima de la torre de Maipú y Rivadavia, saben que, sin una planta de procesamiento, no pueden incrementar producción de petróleo ni de gas. El proyecto de urea, en tanto, tiene una cuota mayor de incertidumbre. Por lo pronto, en materia de GNL, el grupo se sumó al proyecto que gestó PAE, con una participación del 20 por ciento.

En 2024, Pampa revalidó, por séptimo año consecutivo, su corona de mayor generador eléctrico de la Argentina, con un aporte del 15,3 por ciento del total país y un crecimiento del 4 por ciento en relación con 2023. Lo logró, explicó en su

balance, gracias a una disponibilidad del 95 por ciento en su parque generador y uno de sus grandes hitos del año pasado: la puesta en marcha de su Parque Eólico Pampa Energía VI (PEPE VI), en Bahía Blanca, en el que invirtió US\$ 260 millones. “No estamos analizando nuevas inversiones en generación eléctrica. Tenemos toda la capacidad de nuestros parques eólicos colocada y no necesitamos vender nueva capacidad”, explicó Mariani en el call de resultados. En Maipú 1, definieron mantener uno de los mejores niveles de disponibilidad de sus generadoras.

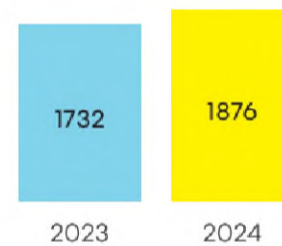
En esa conferencia, el CEO del grupo también destacó la posición financiera. Gracias al mercado internacional, Pampa extendió a siete y 10 años su perfil de deuda, emitiendo dos bonos de interés “con las tasas más competitivas del mercado” y cancelando, completamente, su bono de 2027. Esas

refinanciacines le permiten ser agresivo en las inversiones.

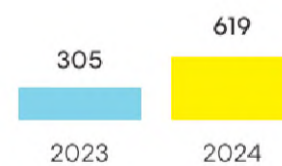
Para eso, Mindlin –intuitivo y experimentado– supo leer el contexto. ¿Cómo ve la macro, de cara al “Año de la Reconstrucción de la Nación Argentina”, como declaró Milei a 2025? Hábil, responde con su micro: “Nunca, desde que hago negocios, vi el costo de financiamiento internacional tan bajo para las empresas argentinas. El spread con la tasa del Tesoro de los Estados Unidos está en niveles mínimos: alrededor de 3 puntos. Eso es señal de confianza en el país y, específicamente, en Pampa”. <AP> Juan Manuel Compte.

Pampa, en números

Ingresos
En US\$, millones.



Resultado neto
En US\$, millones.



Fuente: Informe de resultados 2024

EMPRESARIOS

GRUPO PEREZ COMPANC

Presidente de Molinos,
Molinos Agro y Pecom Energía

Luis Perez Companc

En el nombre del padre

Tras la reorganización societaria que consolidó su liderazgo, el nuevo referente del holding continúa con el legado de Goyo Perez Companc, fallecido el año pasado. Se animó a salir de la zona de confort y ya supo ganarse su propio lugar entre los empresarios más prestigiosos.

Fue hace más de dos años. Estaba ahí sentado, sobre el escenario del Sheraton de Mar del Plata. “No estoy cómodo acá”, confesó. “No es por ustedes, sino que no estoy acostumbrado a esto”, aclaró, disculpándose.

Era una fecha especial: 12 de octubre, el cumpleaños de su padre. Entre las muchas cosas que heredó de Gregorio Perez Companc, el menos común de los hombres comunes, su hijo también fue habitualmente esquivo a las luces y los primeros planos. Pero, parafraseando al filósofo José Ortega y Gasset, el hombre es él y sus circunstancias. Y, para Luis Perez Companc (el hombre), fueron las últimas las que están cambiando al primero.

“Soy una persona muy introvertida, tímida. No me gustan este tipo de cosas”, se excusó. “Pero me parecía importante estar para transmitir un mensaje de optimismo, de esperanza”, explicó. Puertas adentro del grupo, hacía años que Luis había dejado de ser *el hijo de Goyo*. Ahí, en el cónclave marplatense, se presentaba en sociedad como lo que era: la cara de la nueva generación al timón del buque familiar. Asumiendo, además, el liderazgo social que eso significa.

“Hay que poner a la Argentina primero, por delante. Para mí, es esto: salir de la zona de confort. Empezar a salir a hablar. A decir, a tener voz y a, por lo menos, desde la posición que uno tiene, aportar ese granito de arena para que las cosas empiecen a cambiar”, sostuvo. Versión políticamente correcta que lo que había dicho algunos meses antes en un círculo más reducido, el IAE Business School: “A mi padre, la política no le gusta nada. Pero hoy, en la Argentina, la política está muy metida en los negocios. Si uno quiere cambiar las cosas, hay que meterse y no mirar desde los balcones”.

La de IDEA fue la primera de sus contadas –pero, en él, muchas– apariciones en eventos de relevancia pública. Una fue a los pocos días, en La Rural. Recibió, en nombre de su padre, el premio con el que El Cronista, APERTURA y PwC reconocen a la trayectoria de un CEO. “Mi referente, quien me ayuda a diario y quien me enseñó mucho en todos estos años”, describió a Goyo. “Él tiene un compromiso enorme con la Argentina y es algo que nos transmitió a todos nosotros”, contó.

Así como valoró el “amor por la Patria” (sic) que le inculcó su padre, confesó envidiarle la mirada de largo plazo. “Me encantaría tener su visión de futuro”, lo elogió. “No nos enfocamos en coyunturas puntuales. Obviamente, tenemos los pies en la tierra. Pero la gente también tiene en claro que trabajamos con esta visión de largo plazo. No para tener una ganancia a fin de año, sino para crecer”, explicó.

Pasó el tiempo. Dos mil veintitrés fue un año complejo. Sinuoso, incierto. Para el país y para las empresas. En el caso del grupo, sirvió para reordenar la casa. A fines de mayo de 2024, Luis y sus hermanas Rosario y Pilar les compraron a sus otros hermanos, Jorge, Cecilia y Catalina, las participaciones en Molinos Rio de la Plata (alimentos), Molinos Agro (agrobusiness) y Pecom (energía). Así, se quedaron con el control de tres compañías que, en 2023, habían consolidado una facturación anual de US\$ 3500 millones.

“Cuando uno tiene una empresa familiar, cada uno tiene su mirada e intereses. Este acuerdo refleja eso: dónde cada uno quería ir hacia adelante”, contextualizaron, en ese momento, fuentes del holding. Había otra razón, a la que nadie quería aludir. Algo más de dos semanas después, el 14 de junio, falleció Goyo, a los 89 años.

El liderazgo de Luis ya estaba bendecido. “Soy Luis Perez Companc. Estoy a cargo de tres compañías”, se presentó en octubre de ese año, otra vez, sobre el estrado de IDEA. Habla del año “con bastantes cambios” para sus empresas y, espe-



cial, su familia. Recordó el deal con sus hermanas, con quienes “tomamos la posta de continuar, sobre todo, el de nuestro padre”. Se calló. No pudo seguir. Emocionado, se le hizo un nudo en la garganta. El silencio, incómodo, se rompió con un aplauso: el homenaje de los 1000 empresarios allí reunidos a quien, durante décadas, había sido el modelo a seguir por muchos de ellos. Luis se recompuso. Dos años después de aquel *gran debut*, aseguró que la Argentina estaba en un “momento bisagra”.

“Uno ve que hay luz al final del túnel. Las cosas no se cambian de la noche a la mañana. Llevará bastantes años estabilizar al país. Pero estamos en el camino”, opinó. Otra vez, difundió su evangelio: “Para que esto pueda funcionar, cada uno tiene que poner su grano de arena. Como empresarios, eso es hacer las cosas bien y, cada vez, mejor. Ahora, tenemos que arremangarnos y trabajar dentro de nuestras compañías. Ser lo más eficientes posibles para que se desarrollen y crezcan. Tratar de aportar lo máximo que podamos”.

En el caso de su grupo, eso es claro: sectores estratégicos, en los que la Argentina tiene ventajas competitivas. Además de alimentos (Molinos) y agronegocios (Molinos Agro), la gran expectativa es la energía. En especial, la vuelta de la familia a un negocio en el que hizo historia: la operación petrolera.

El año pasado, Pecom se quedó con las principales áreas

convencionales que YPF tenía Chubut: Campamento Central-Cañadón Perdido y El Trébol-Escalante. Ya tomó posesión de ambas, cuya producción suma 10.250 barriles diarios de petróleo. La inversión total ascenderá a US\$ 157 millones entre las dos, anunció el gobernador, Ignacio Torres.

“Las áreas que licitamos son muy buenas. Y, adonde pongamos el ojo en áreas nuevas, también serán aquellas que tengan ese potencial de, mínimo, mantener la producción y crecer”, le contó Perez Companc a este cronista. “Nuestra premisa es que, donde podamos aportar valor, vamos a estar en todo lo que, para mí, son los pilares estratégico de la Argentina: energía, alimentos y agrobusiness. Vamos a estar ahí”, remarcó.

“Se muestra muy optimista con lo que hizo el Gobierno. ¿Qué falta?”, le preguntó APERTURA.

“Empezar a darle certidumbre a la Argentina. Sobre todo, en el tema jurídico, el rule of law”, contestó. “Hay un tema que los inversores ven mucho. Dicen: ‘Ok. Estabilizaron la macro. Ahora, dame seguridad jurídica para que yo, si voy a hacer una inversión, estoy seguro de que no voy a tener un problema al mes que pongo un pie en la Argentina’. El Gobierno lo está haciendo, lo tiene en agenda. Pero no es un trabajo que se pueda hacer de la noche al día”, respondió.

“Venimos de muchos años donde las cosas fueron y vinieron. Ahora, se ve que hay un camino, se ve que hay un norte. Uno puede estar de acuerdo o no, decir que podría haberse hecho de una u otra manera. Pero estoy convencido de que el rumbo es el correcto. Es cuestión de darle tiempo. De apoyar al Gobierno y de apoyar al país”, completó.

Agregó: “Por eso, nosotros, este año, dijimos: ‘Vamos a seguir invirtiendo’. Una vez que hicimos la reorganización de la familia, empezamos a invertir en los sectores que creemos estratégicos: alimentos, agroindustria y energía”.

El diálogo de produjo a un costado del escenario del Faena Art Center, donde Perez Companc aceptó, de nuevo, estar bajo un reflector. El actual jefe de la familia había compartido escenario con Dante Sica, titular de Abeceb, en la cumbre anual que organiza la consultora.

LPC volvió a elogiar al Gobierno. “Lo que ha hecho en tan poco tiempo, en estabilizar la macroeconomía, fue un trabajo excelente. Ahora, queda mucho por hacer. Y lo más complejo: buscar que la Argentina sea competitiva, que podamos aumentar la productividad”, añadió, convencido de que, a mediano y largo plazo, el país “va a tener una relevancia mucho más importante de la que tenemos hoy”. Recordó que “estamos en el camino correcto”.

“Estoy acá para apoyar eso y motivar un poco a todos los empresarios, a todos los colegas, y a los que uno pueda influenciar”, justificó su nueva presencia sobre un escenario, la segunda en un lapso de, apenas, tres semanas. “Esto no es normal”, sonrió. “Ya me dicen que estoy teniendo demasiado alto perfil. Voy a tener que bajarlo un poco”, ironizó. <AP> Juan Manuel Compte.

Apertura

PUESTO N° 25

GRUPO LOGÍSTICO
ANDREANI

Presidente y CEO

Oscar Andreani y
Carlos Cirimelo

“Muchas de las cosas en la Argentina están obsoletas y se quedan así por comodidad”

En plena reconversión del negocio y festejando su 80 aniversario, Andreani toma riesgos y apuesta por la expansión regional, el e-commerce internacional y nuevos nichos como la energía.

Por Juliana Monferrán

Como todos los años Oscar Andreani y Carlos Cirimelo, CEO del grupo logístico, ya planifican para fin de año la visita a varias de instalaciones que tiene la empresa. Es una iniciativa que vienen realizando para “agradecer”, como dice el mismo Andreani, a todos los operadores de las plantas. Sin embargo, para fines de 2025 e inicios de 2026, la iniciativa se extenderá a todo el país con el objetivo de agradecer los 80 años de la empresa.

Además del aniversario, la compañía que nació en Casilda, Santa Fe, también festeja el premio revelación, la entrada, por primera vez desde que se hace el ránking, en el top 25 del listado de las 100 empresas con mejor imagen con un salto de 43 posiciones.

“Nacimos con la visión de ser la mejor firma de transporte de Casilda”, recuerda Oscar, que vio nacer el grupo de la mano de su padre y sus tíos. Cuando decidieron venir a Buenos Aires, él se hizo cargo del negocio, hace 57 años.

Con el tiempo, la empresa de transporte entra en el negocio de la logística y más tarde en el de correos para, en la actualidad, convertirse en una plataforma de servicios logísticos.

En plena pandemia, la compañía, que en 2024 facturó \$ 705.585 millones, fue la encargada de almacenar y distribuir las vacunas contra el Covid que llegaban al país. “Es una imagen que la tengo muy grabada, ver esos camiones rojos que transportaban las vacunas. No solo hacíamos una contribución a la comunidad, sino que era un lugar de alto prestigio para nosotros”, señala con orgullo Andreani a sus 82 años.

Justamente fue la pandemia la que marcó un antes y un después para las firmas de logísticas, al igual que para muchas otras industrias. “Antes se miraba mucho el precio y hoy se busca la comodidad y el tiempo”, ejemplifica el empresario.

En el caso de Andreani, la transformación tuvo como objetivo convertirse en una plataforma de soluciones logísticas, en la cual la última milla domiciliaria tendría mucha importancia –representa más del 60 por ciento de la facturación del grupo–, pero también aprovecharían su know how para desarrollar nuevos negocios. “Siempre tuvimos claro que con la evolución, el mundo del correo se iba a morir. Cuando yo en-



Foto: Patricio Pérez.

Oscar Andreani, presidente del grupo logístico que cumple 80 años y Carlos Cirimelo, su CEO.

tro en 2000, Oscar y Jorge López, quien era el CEO en ese momento ya tenían claro que iba a haber una mutación del negocio. El mandato que teníamos era de trabajar en lo que viniera, no se sabía qué, pero lo que viniera en la logística domiciliaria”, explica Cirimelo, quien luego de un año y medio de transición como co-CEO se hizo cargo de la empresa en 2019.

Aceleraron los niveles de inversión y trajeron talento de muchas industrias, como salud, finanzas, tecnología, marketing, y más recientemente de oil&gas “porque para hacer logística de una industria la tenés que conocer”.

Así, por ejemplo, acaban de desembolsar US\$ 13 millones en dos sorters –maquinaria que clasifica los paquetes– chinos y en dos nuevas plantas, una en Salta y otra en Neuquén.

Entre las inversiones, la apuesta en tecnología fue de las más estratégicas que hizo la firma y hoy su departamento de IT tiene 400 personas. “En 2007 empezamos a ver que teníamos que hacer un upgrade muy grande en nuestro sistema. Ya en ese momento los clientes valoraban tanto la información como el paquete físico y esa relevancia con el e-commerce se volvió exponencial”, asegura el CEO.

Incluso, desarrollaron su propio software e hicieron un spin off, Wit Wot, una firma que desarrolla sistemas logísticos para terceros que, incluso, les permitió tener presencia en la región. “Esa empresa ya es regional, tenemos un partner en Colombia y estamos cerrando contratos en Paraguay. Aprendemos de la industria a la que le vendemos y le hacemos su software logístico customizado para cada país. Justamente eso es lo que hacemos con los partners que también ayudan a la comercialización y al servicio posventa”, detalla Cirimelo.

Ese no es el único servicio que le permitió a Grupo Logístico Andreani llegar al exterior. Con el desarrollo mundial de las entregas en puntos de ventas de terceros, en 2022 nació HOP, marca con la cual hoy tienen 2.500 puntos de entrega. “En el mundo, depende el país, la entrega con puntos de terceros llegan a pesar hasta un 15 por ciento. En Argentina está abajo del 8 por ciento, pero creciendo”, da números Cirimelo.

Con HOP la compañía abrió operaciones en Uruguay y los acaban de autorizar en Perú. “Nosotros hacemos la administración del sistema, es decir, la administración de los puntos y para la logística subcontratamos a alguien local.

Es muy costoso exportar la operación logística porque tenés que tener territorialidad, pero los sistemas y el know how es una forma muy rápida y en la que nosotros creemos que agregamos valor”, señala.

¿Cómo cerraron 2024 y qué expectativas tienen para 2025?

CIRIMELO: El año pasado terminamos igual que el 2023, con un primer semestre malo. Llegamos a estar un 10 por ciento por debajo, pero a mitad ya habíamos equilibrado. Para este año esperamos crecimiento en volumen, un 8 por ciento.

ANDREANI: Si bien la caída del consumo nos afectó, a través de la serie de rubros en la que participamos pudimos mantener no solo los volúmenes, sino también la facturación. Esto nos permitió tener un plan de expansión muy fuerte en la parte tecnológica. Incluso, estamos comprando dos sorters chinos para la planta de Pacheco que nos va a permitir triplicar la capacidad de procesar los paquetitos.

CIRIMELO: En julio va a estar en funcionamiento y vamos a pasar de separar 7.000 paquetes por hora a 26.000 sin errores. Viagé a China para ver cómo funcionaban y Oscar viaja ahora. Es impresionante, uno separa los paquetes por su tamaño y su fragilidad y luego, el otro, los separa por destino. Además, te da todo tipo de información sobre la mercadería, como peso o incluso cuánto vale para ver si puede ir en tal camión por un tema de seguro. De esta forma el camión sale más rápido.

¿Cuál será su foco para ese crecimiento?

CIRIMELO: Por un lado, el courier, pero también el negocio de energía y la empresa de sistemas. También creemos que la industria se va a recuperar, más allá que los inventarios van a bajar porque es la lógica del negocio con menos inflación. En esa parte de nuestro negocio que es la tenencia de mercadería en nuestros almacenes va a bajar el volumen de mercadería almacenada pero va a subir la transaccionalidad.

¿Cómo nació la idea del courier?

CIRIMELO: Hace dos años que decíamos la economía se va a abrir, no teníamos duda. Entonces, generamos las capacidades para un courier. Y en 2023, compramos las habilitaciones y lo lanzamos a fines del año pasado, Andreani Global Pack y ya tenemos contrato con Temu, una plataforma china, para traer sus productos a la Argentina. En este caso la

Apertura

Andreani, en números

Empleados

6000

en la Argentina

+

1.200

en Brasil

Transportistas

4.500

Clientes

2.500

Facturación de 2024

En millones de pesos

705.585

Fuente: Grupo Logístico Andreani

mercadería la dejan en Ezeiza, nosotros la nacionalizamos y la entregamos.

Pero ya estamos cerrando contrato con otra plataforma china, de la que aún no podemos decir el nombre, que dejan los productos en Miami. Con Estados Unidos trabajamos con vendedores, por ejemplo de autopartes y electrónica que hacemos el pick up en la ciudad en la que se haya comprado, lo volamos a la Argentina, lo nacionalizamos y lo entregamos. Las plataformas norteamericanas todavía no decidieron vender acá.

¿Cómo les está yendo?

CIRIMELO: Crece, el consumidor es muy inteligente, cuando ve un producto que la relación precio-servicio es conveniente lo compra. El proceso empezó lentamente, aunque firme, los primeros 60 días y creo que ahora con la apertura de la plataforma china va a crecer mucho.

En la Argentina Andreani tiene más de 2.500 clientes que son argentinos y operan en muchos países. Logísticamente para un producto local llegar a otro país es muy simple, está a un click, como decimos, después que sea competitivo y demás es otro tema. No estamos en ese momento.

Pero de todas formas en 60 días nuestra plataforma concebida para facilitar la logística a Pymes y emprendedores va a sumar los servicios internacionales. El impacto de la logística como política de país está subestimada.

Tenemos dos sorters, que separa los paquetes por destino. En el de última milla permite separar 7.000 paquetes por hora, el año pasado compramos en China uno que en julio va a estar operando que opera 26.000 paquetes por hora sin errores. Entonces el camión sale más rápido.

¿Cómo ve el empresariado en la Argentina de hoy?

ANDREANI: Hemos pasado momentos muy críticos, crisis fuertes y otras no tanto, momento traumáticos y de poder salir adelante. Gente de afuera nos decía que los empresarios argentinos éramos héroes por mantener una empresa durante tanto tiempo.

Hoy estamos en un momento de estabilidad donde podemos hacer planes a futuro. Antes los planes eran cambiados de manera muy vertiginosa y una de las principales características nuestra ha sido la flexibilidad para poder adaptarnos a los momentos que correspondían.



Foto: Patricio Pérez.

Cuando digo flexibilidad son cambios de rumbo muy repentinos con la ventaja de no ser una multinacional. En esta mesa se resolvieron temas que otras compañías tardaron meses en hacerlo.

¿También somos buenos en la estabilidad?

ANDREANI: La estabilidad ojalá que empiece a partir de ahora.
CIRIMELO: Las capacidades que vamos a necesitar ahora son diferentes. Hablamos mucho de eso porque lo que es una ventaja, el ser flexible, nos permitió durante años inversiones a largo plazo cuando solo podías saber cómo te ibas a financiar al año siguiente. Este centro, Norlog, lo empezamos a construir en 2013. Oscar es una persona muy, muy optimista.

¿Nunca dijo me rindo?

ANDREANI: No, jamás. Con la crisis de 2001 el gran negocio de todas las empresas era convocarse pero nosotros teníamos varios temas: uno que trabajábamos con empresas multinacionales y segundo que teníamos el apellido puesto. Podemos quemar cualquier cosa menos el apellido. Pero hemos

pasado momentos muy, muy críticos. Sin embargo salimos a flote pagando todos los impuestos, cargas sociales y demás.
CIRIMELO: En la logística te la jugás cada día, si el camión no está lleno tienen que salir igual. Y eso es una decisión empresarial. Ahora hay que agregarle otras cosas como, por ejemplo, cómo te financias.

¿Ahora hay mejor financiamiento?

CIRIMELO: De largo plazo no se ven las herramientas. Todavía es caro.

¿Y las inversiones las están haciendo con fondos propios?

ANDREANI: Como toda la vida. Fondos propios, algo de préstamos, los proveedores que saben que somos un excelente negocio para ellos. En las inversiones con China tuvimos un gran apoyo, nos financiaron ellos.

Cuando iniciamos esto, con una planta de la mitad del tamaño podíamos hacer negocio por 20 años. Queríamos comprar algo en esta zona que tuviera unas 8, 10 hectá-

“La competencia es bienvenida, eso nos obliga a ser mejores y corregir deficiencias”

Oscar Andreani

reas, pero no nos vendían menos de 30. Entonces dijimos qué hacemos. Ahí, nuestros mejores socios son los bancos, no con los créditos normales de largo plazo, sino los que había, de corto. Ya cuando teníamos el proyecto armado, nos dijeron que había otras 30 hectáreas más, atrás. Cambiamos el proyecto e hicimos uno de 60 hectáreas. En medio de todo eso, nos daban 40 ha. más. Y todo con financiación propia y de bancos.

Si hubiésemos hecho la cuenta de planificación financiera típica del retorno de la inversión, no la hacíamos; si hubiésemos sido una multinacional, no lo hacíamos. No tomaba estos riesgos, ni en broma. Pero todo lo que hicimos, aún con todos los errores, lo volvería a hacer.

CIRIMELO: Hay una cultura empresarial que se basa en una asunción de riesgos, controlados, por supuesto. Hoy somos una empresa muy grande y tenemos toda una profesionalización en el manejo de la empresa, pero tenemos una capacidad de asumir riesgos y ver oportunidades muy trabajada

y en la Argentina hay tantas oportunidades todavía, tantas que las tomamos.

Ya están en Brasil, ¿hay idea de desarrollar otro país?

ANDREANI: Lo de Brasil fue una oportunidad en plena crisis de 2002. El mercado argentino estaba muy deteriorado y salimos a buscar un mercado que nos permitiera absorber las pérdidas locales. Podíamos ir a cualquier lugar pero elegimos el más difícil, pero el más grande que en logística es donde hay más oportunidad. En aquel tiempo un buen cliente nuestro era Nextel que no estaba en Brasil fuimos de la mano de ellos.

¿Pero otro país? La logística es un negocio muy territorial y el nivel de inversión que necesitas para armar un cross dock es muy alto. Si mirás las firmas internacionales, son muy pocas las que van y montan operaciones en otro país. Lo que sí estamos exportando es nuestro know how.

¿Con otra política el courier hubiese nacido igual?

ANDREANI: En los '90 tuvimos un courier, fuimos los distribuidores oficiales de Federal Express en la Argentina, cuando no estaba FedEx acá. Había muchas empresas de courier diseminadas y empezaron a consolidarse y nosotros no pudimos competir con eso y terminamos vendiéndole a TNT.

Pero hoy con la apertura que hay en el país sabemos que van a entrar una cantidad enorme de paquetitos que tenemos que estar preparados. Si queremos dar un buen servicio al cliente tenemos que dar también este servicio.

¿Y si en cuatro años la Argentina se vuelve a cerrar?

ANDREANI: Todo es un equilibrio. Nuestros gobernantes tendrán que hacer el equilibrio perfecto para poder manejar esto.

CIRIMELO: En los '90 no estaba el e-commerce. Hoy el 50 por ciento del comercio electrónico es cross border, es decir que la mitad de lo que compramos proviene de empresas extranjeras. Eso pasa en todos lados. Argentina quizá no termine totalmente abierta, pero tampoco totalmente cerrada. Una vez que el consumidor se acostumbra va encontrar el equilibrio, Argentina seguramente va a tener productos más competitivos, los otros van a ser chinos o americanos y las normas internacionales también cambian en los países, no es que están siempre tan abiertos o tan cerrados.

En la Argentina el comercio cross border era cero, entraban 15.000 paquetes por día y ahora puede llegar fácilmente a 100.000 – 120.000 y participar de ese negocio es una obligación de Andreani. Y también darle a los emprendedores argentinos la posibilidad de exportar.

ANDREANI: Yo lo veo al revés. No es que vengan acá y nos inunden con paquetitos, la oportunidad está en que la gente de aquí tiene el mundo, se abre el mercado. Estamos preparados para el mundo y eso significa aggiornarse en las maquinarias, cambiar...

Muchas de las cosas en la Argentina están obsoletas y se quedan así por comodidad. Y es la comodidad la que hace que la burocracia interna te aumente los precios y los costos. Por ejemplo, nosotros compramos los semis (bodega de los

camiones) afuera por la calidad es excelente con precios menores de los de la industria argentina. Así como nosotros hacemos las inversiones superiores al trabajo mismo, se deberían hacer hoy para lograr el cambio industrial. Esto ya pasó en la Argentina.

CIRIMELO: Si compramos camiones que se venden acá se rompen más rápido, entonces la logística es más cara. La competitividad es un desafío y hablás con los industriales y el contexto actual es muy desafiante, lo sabemos. Pero estamos hiper convencidos de la competencia y una parte viene de la convicción empresarial.

No estábamos en energía, porque era un sector que no estaba desarrollado y nosotros no llevamos materia prima, no estamos en todo lo que es granel, pero hace cinco años decidimos entrar. Podríamos habernos quedado cómodos, pero entramos. Dijimos, ¿llevamos arena? No, no somos buenos en eso y no vamos a ser bueno en los costos. Pero hay mucha gente que necesita repuestos. Se te llega a parar una planta de oil&gas y te sale carísimo. Esa persona está dispuesta a pagar. Empezamos en esta industria hace 5 años y hoy es el 6 por ciento de nuestra facturación; es una unidad muy rentable, pero 4 años nos dio pérdida.

ANDREANI: Somos descubridores de nichos insatisfechos.

¿En la Argentina se puede ser un empresario en blanco?

ANDREANI: Es lo que tenemos que hacer, pero si vas al interior la informalidad es tremenda porque son pymes y con los costos laborales y los impositivos no pueden subsistir. Es decir, prácticamente el sistema los lleva a subsistir de esa manera.

CIRIMELO: Hay impuesto en la logística como Ingresos Brutos que tienen que cambiar. No hay chances que no cambie. Vos llevás un camión que sale de acá a Misiones y tenemos que informar por sistema a cada provincia por la que pasa. Entonces, no es solo que cada una se queda con una parte, sino los costos administrativos que eso genera. Hay que hacer una reforma, no hay duda. Pero también el impuesto al cheque que va contra la formalidad. Creo que hay consenso, pero cuando tenés tan poco para repartir es muy difícil la decisión política, pero el producto llega cargado con una carga impositiva tri o cuadruplicada. En la Federación que agrupa a las diferentes actividades de logística hicimos el cálculo y de un camión casi el 58% son impuestos. Nosotros competimos en algunas provincias contra motitos que entregan, y está muy bien, da un buen servicio. Es un emergente de lo que el consumidor quiere y la economía permite. Pero si hablamos de generación de empleo formal ésta es la realidad.

¿Pueden volver competidores de afuera?

ANDREANI: Bienvenidos, eso nos obliga a ser mejores y a corregir deficiencias.

CIRIMELO: Y esa competencia es formal

¿El sector privado adquirió más relevancia?

Y lógico. Vamos a estar preparados para apoyar todo lo que sea una política sana. <AP>

PUESTO
Nº9**Galicia**
Fabían Kon,
CEO del grupo.*Por Elena Peralta*

La batalla es por el espacio en los teléfonos. Banca y fintechs corren los límites y se retroalimentan en un mercado que empieza a dar señales positivas. Apuntan a los sectores beneficiados por el cambio de rumbo de la macro, pero también crecen en horizontal, sumando usuarios a un sistema financiero cada vez más segmentado y digitalizado.

De acuerdo a los números de la Cámara Argentina Fintech, durante 2024 más de 3 millones de personas abrieron su primera billetera virtual, los pagos con QR aumentaron un 272% y las transferencias inmediatas, un 86 por ciento. Nadie quiere quedarse fuera del boom y tanto las entidades tradicionales como las startups suman funcionalidades digitales para públicos específicos.

Dentro del ranking Las 100 mejores empresas en imagen, bancos y fintechs ganaron lugares. Los CEOs que las dirigen comparten sus perspectivas del negocio financiero en el país.

Alianza digital

El año arrancó con la sociedad de Santander y Galicia, los dos principales jugadores de la banca tradicional para ganar terreno en las finanzas digitales de uno de los sectores de despegue con la nueva macro: el campo.

Santander Argentina compró el 50 por ciento de Nera, la plataforma de pagos y financiamiento para el sector agropecuario del Grupo Galicia y lanzada en septiembre de 2023. "Con esta inversión, buscamos integrar en un solo ecosistema digital a productores, proveedores y entidades financieras, facilitando el acceso a financiamiento y promoviendo la transparencia en el sector. Un sector que genera 6 de cada 10 dólares que ingresan en Argentina", dice Alejandro Butti, CEO de Santander Argentina.

La asociación es una jugada inédita en el sistema financiero argentino.



FINANZAS



Un crédito para la nueva macro

Bancos y fintechs se asocian para competir por un público cada vez más tecnologizado. Apuestan a la financiación como el gran negocio de 2025.

272%

Lo que aumentaron los pagos con QR

Fuente: Cámara Fintech

3 millones

Son las personas que abrieron su primera billetera virtual en 2024

“La clave está en la colaboración más que en la competencia”, define Butti. Y asegura que la alianza con Galicia es un ejemplo de cómo la banca tradicional y las plataformas digitales pueden complementarse. “En Santander, apostamos a un modelo híbrido que combina la solidez de la banca tradicional con la agilidad de la tecnología financiera”, afirma.

El banco anunció una inversión de 500 millones de euros para los próximos tres años. Butti señala que 2024 fue un año de consolidación y crecimiento para Santander Argentina. “En un contexto desafiante, uno de los hitos más relevantes fue el crecimiento del crédito en pesos al sector privado, que aumentó fuertemente impulsando tanto el consumo como la inversión. También reforzamos nuestro posicionamiento en sectores estratégicos como agro, energía y minería, acompañando a las empresas con soluciones financieras a medida”, explica.

Para este año, apuestan a consolidarse como un banco global digital con sucursales. “La inversión en tecnología que estamos realizando está orientada a optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente y ampliar las soluciones de pagos digitales e inteligencia artificial en nuestras operaciones”, adelanta el CEO.

Santander apunta a ampliar el crédito en segmentos estratégicos “como el de las PyMes, que son el motor del crecimiento argentino; la minería, donde hay grandes posibilidades de desarrollo para el país; y la energía, uno de los sectores más dinámicos”, puntualiza Butti.

Las expectativas para 2025 –señala Butti– son positivas. “Un escenario con menor inflación y mayor estabilidad macroeconómica es clave para recuperar la confianza y potenciar la inversión. Por supuesto que hay desafíos pendientes, por eso estamos comprometidos en trabajar conjuntamente con las autoridades, reguladores y el sector financiero en general para desarrollar soluciones que promuevan un entorno cada vez más previsible y confiable para la toma de decisiones económicas. Pero vamos por un buen camino”, asegura.

La vuelta de los créditos

“El mercado financiero nacional se encuentra en un momento de transformación profunda. Los bancos dejaron de actuar principalmente como intermediarios entre el Estado y los depositantes para pasar a enfocarse en el crédito al sector privado”, dice Fabián Kon, CEO de Galicia. El escenario es positivo “abre oportunidades significativas, sobre todo teniendo en cuenta la baja penetración del crédito en nuestro país comparado con vecinos de la región”.

“La caída de la inflación no solo permite ilusionarse con recuperar el terreno perdido frente a otros países de la región, sino que también nos obliga a redoblar el esfuerzo en innovación tecnológica y digitalización. Creemos que el sector se dirige hacia una mayor consolidación y eficiencia operativa, en la que la solidez, la transparencia y el enfoque en el cliente serán esenciales”, agrega Kon.



PUESTO N°15
Santander
 Alejandro Butti,
 CEO de Argentina.

PUESTO
Nº17**Naranja X**
Pablo Caputto,
CEO.

En diciembre, el Banco Central terminó de aprobar la compra de la operatoria del HSBC Argentina, por la que el Grupo Galicia desembolsó US\$ 550 millones y se convirtió en el banco privado más grande del país, sumando más de 750.000 clientes, 3.000 empleados y 100 sucursales. “A mediados de año, finaliza la integración de Galicia Más (ex HSBC Argentina) con Galicia, esto implica un gran desafío a nivel tecnológico y de experiencia del cliente. Un equipo altamente comprometido trabaja para que esa transición sea con la menor cantidad de fricciones posibles y para brindarle a los nuevos clientes un servicio igual o mejor al que tenían”, adelanta Kon.

Para este año, la entidad apuesta a la expansión del crédito. Durante 2024 otorgaron 3.200 préstamos hipotecarios. Además, duplicaron la cantidad de créditos a Pymes, cre-

ciendo un 125% (en términos reales) en ese segmento. “Con una economía más estable y políticas fiscales equilibradas, es posible reconstruir el sistema de crédito hipotecario en Argentina”, vaticina Kon.

Tienen en la mira los sectores sobre los que sobrevuela la recupera-

ción económica, como el agro, con la alianza con Santander en la plataforma Nera o los pagos electrónicos, con Nave, una solución de cobros y pagos para comercios. “Para las grandes empresas, estamos creando verticales con especialistas por industria, por ejemplo energía, automotriz, minería & oil, construcción. Esto te permite conocer mejor cada industria y desarrollar tecnología y soluciones que se adapten a su negocio y necesidades”, explica Kon.

El CEO asegura que el rumbo macroeconómico permite una visión optimista. “Vemos una tendencia hacia una mayor estabilidad, con un férreo compromiso de sostener el orden fiscal y políticas que incentivan la inversión. Estas condiciones son fundamentales para reactivar la economía y para que Argentina pueda crecer de manera sostenible”, afirma.

Banca + fintechs

“El mercado financiero está en un camino que incluye un proceso de transformación y aprendizaje, impulsado por la digitalización y la necesidad de ofrecer cada vez mayor acceso financiero. En este contexto, el ecosistema Fintech juega un rol clave, con un gran potencial de crecimiento basado en ampliar la oferta de los servicios financieros”, destaca Pablo Caputto, CEO de Naranja X.

Transferencias inmediatas en pesos

Diciembre 2024

503,4

millones de transacciones

+43%
interanual

\$ 54,9

billones

+29,8
interanual

73,8 %

tuvo como
origen o destino
un CVU

Fuente: BCRA

En un mercado que ya muestra signos de consolidación, la estabilidad y el crecimiento van a depender, según Caputto, “de políticas públicas que promuevan una economía de mercado estable en conjunto con la mejora de la infraestructura tecnológica, el combate al fraude y el desarrollo de herramientas que refuercen la confianza en los servicios financieros digitales”.

El CEO de la fintech del grupo Galicia, apuesta a la convergencia entre las entidades tradicionales y el segmento fintech. “Lejos de ser una competencia, la colaboración entre ambos se ha fortalecido, combinando la solidez y experiencia de la banca tradicional con la agilidad e innovación de las finanzas digitales”, define.

La compañía viene de lograr un crecimiento interanual del 40 por ciento en su base de clientes, “superamos nuestras propias expectativas al cruzar la barrera de los 8 millones de usuarios y, a pesar de haber sido un año de incertidumbre y cambios en la política económica, cerramos el 2024 con resultados positivos”, destaca Caputto.

El año pasado, Naranja X expandió su línea de préstamos personales y tarjetas de crédito, haciendo foco en la experiencia del cliente. “Un hito importante fue el lanzamiento de “Frascos” remunerados, que tuvo una excelente recepción



PUESTO
N°19

Ualá
Pablo Quirno, director
gral. de Argentina

por parte de nuestros usuarios y se convirtió en una herramienta diseñada para fomentar la cultura del ahorro en un entorno económico complejo”, apunta su CEO.

Para 2025 planean ampliar share en ahorro, financiación, pagos, cobros y seguros. “Además, trabajare-

mos en consolidar la presencia de Naranja X en todas las regiones del país, con un enfoque especial en aquellas con mayor potencial de adopción de nuestros servicios”, adelanta Caputto. El CEO ve con buenos ojos la macro: “somos optimistas con respecto al futuro de Argentina. Creemos que el nuevo contexto macroeconómico genera oportunidades para el crecimiento y la innovación”.

Transferencias inmediatas en moneda extranjera
Diciembre 2024

1,9
millones de operaciones

+150%
interanual

US\$ **3.134**
millones

+182,6
interanual

Pago QR
interoperable

62,6
millones de operaciones

Fuente: BCRA

Modelo de exportación

El ecosistema fintech argentino se expande en la región. Ualá, uno de sus jugadores más fuertes, inauguró en 2024 su headquarter regional en Buenos Aires, desde donde comandan su operatoria en Argentina, México y Colombia. “Fue un gran año para nosotros. Superamos los 8 millones de usuarios en la región y seguimos creciendo en los tres países



Apertura

PUESTO
N°23

American Express
Henry Seeber, presidente
y gerente general.

donde operamos”, dice Pablo Quirno, director General de Ualá Argentina.

La Fintech fundada por Pierpaolo Barbieri se convirtió en la única startup argentina ubicada entre las 15 mayores rondas de inversión en América latina durante 2024. Alcanzó una valuación de US\$ 2.750 millones, tras recibir US\$ 300 millones en una Serie E liderada por Allianz X. “Fue un hito que marcó un antes y un después para nosotros y para el ecosistema fintech de la región”, valora Quirno.

En un sistema en el que los bancos suman funcionalidades Fin, Ualá recorrió el camino inverso. Nacieron como Fintech hace siete años y en 2023 compraron la operatoria de Wilobank y adquirieron su propia licencia bancaria. “Hoy hemos incorporado un banco, combinando lo mejor de ambos mundos. Esto nos permite ofrecer productos y servicios con la innovación de una startup tecnológica y la solidez que brin-

da operar bajo una licencia bancaria”, destaca Quirno.

El director argentino asegura que en el futuro el límite entre banca y fintechs va a ser mucho más difuso: “la relación entre la banca y las fintechs puede evolucionar hacia un modelo de mayor colaboración, donde cada parte aporte su fortaleza para construir un ecosistema más robusto, abierto y competitivo”.

“En nuestro caso, la obtención de la licencia bancaria ha sido clave para expandir nuestro ecosistema y fortalecer nuestra propuesta de valor. Contamos con una cultura data-driven: identificamos patrones de consumo, realizamos encuestas y tomamos decisiones basadas en lo que las personas realmente necesitan”, explica.

La agenda de productos incluye una cuenta remunerada con rendimientos diarios, que actualmente rondan 32% TNA, sin necesidad de inmovilizar el dinero; una cuenta en

dólares gratuita, que en dos meses superó las 300 mil aperturas en dos meses y varios productos de inversión como el Plazo Fijo en Uilo y FCI, dólar MEP, acciones, bonos y CEDEARs, a través de su propia ALyC, Ualintec Capital. “Además, complementamos esta oferta con un ecosistema integral que incluye pagos, cobros con Ualá Bis, crédito, promociones y un robusto programa de fidelización”.

Clientes Premium en la mira

“La economía digital en Argentina creció exponencialmente en los últimos cuatro años. Como compañía de servicios financieros, trabajamos para proveer la mejor experiencia digital a nuestros clientes y estar presente en todos los canales digitales de pago”, destaca, por su lado, Henry Seeber, presidente & gerente General de American Express Argentina.

La compañía tiene el foco puesto en el segmento premium de tarjetas personales y corporativas y en la ampliación de la red de comercios que aceptan American Express. “En 2025 vamos a continuar trabajando para proveer la mejor experiencia a nuestros clientes proporcionándoles productos, servicios y experiencias que respondan a sus necesidades y aspiraciones”, anticipa Seeber.

El presidente de la compañía en la Argentina, asegura que cerraron 2024 con un balance positivo. La estrategia fue la experiencia de sus usuarios, siempre apuntando al segmento Premium. “Nuestro principal objetivo es acompañar a nuestros clientes en su día a día ofreciéndoles acceso a experiencias únicas que los conectan con lo que aman. Los socios Platinum pudieron disfrutar una experiencia inmersiva en Palacio Paz y recientemente, fueron los protagonistas de la exclusiva Platinum Sparkling Party en Punta del Este. A través de eventos únicos como estos reafirmamos el poder que tiene la membresía”. <AP>

Apertura

CONSUMO

Con el foco en la competitividad

La caída del consumo se hizo sentir en las empresas del sector de consumo, que dejó de pensar solamente en los precios para apostar nuevamente a la estrategia comercial donde la eficiencia y la competencia son esenciales.

Por Ricardo Quesada

El año pasado fue más que desafiante para las compañías de consumo masivo en la Argentina. Con una caída del 17 por ciento, según números de la consultora Nielsen IQ, el sector debió acomodarse a una nueva situación y navegar las aguas turbulentas de un año de transición.

Los primeros tres meses de 2024, que acumularon una inflación de 51,6 por ciento, marcaron, cambiaron los hábitos de los consumidores. Compras a principio de mes para evitar que se devaluara el sueldo, acumulación de stocks para ganarle al aumento de precios y sortear un posible desabastecimiento se convirtieron en norma durante un breve período.

Sin embargo, a medida que el índice de precios al consumidor empezaba a ceder, el comportamiento de los shoppers se volvió cada vez más conservador. Las promociones, que dan

PUESTO
Nº7

Cervecería y
Maltería Quilmes
Martín Ticinese

esa sensación de oportunidad, fueron las principales responsables de que el año no cerrara con números incluso peores.

“El año fue difícil para el consumo masivo en general. Después, cuando hacemos doble clic, hay que ver si es consumo más o menos básico, que se comportaron diferente. Este es un segmento que está directamente vinculado con la evolución del salario real y 2024 supuso un shock, con una caída del 30 por ciento. Pero así y todo, más que un año de crisis, para mí fue uno de transición. A veces uno en la Argentina se olvida de la magnitud y la velocidad con la que cambian las cosas. Y el año pasado se dio un giro de 180 grados con una rapidez fenomenal”, dice Martín Ticinese, presidente de Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ), que este año alcanzó el séptimo lugar del ranking exclusivo de APERTURA las 100 mejores, cuatro puestos por encima del conseguido en 2024.

Para adaptarse a ese giro radical que dio la economía argentina, Quilmes apostó por el trabajo en equipo y el esfuerzo por seguir adelante en el proceso de transformación digital iniciado antes de la pandemia. La clave, aporta el ejecutivo, no está en resolver las cosas a medida que pasan, sino en tratar de anticiparse y en tener una búsqueda permanente de aprendizaje.

“Creo que en general la Argentina tiene todo lo que el mundo necesita. Si podemos combinar esas dos cosas, creo que el futuro es muy bueno para nosotros. Ahora, de cara a lo que viene, los desafíos que tenemos como compañía están relacionados a dos conceptos: competitividad y eficiencia. El que no sea competitivo, el que no piense primero en el consumidor y después para adentro, el que no tenga las mejores marcas, el que no tenga los mejores productos con la mejor calidad, con mejor nivel de servicio, con la mejor experiencia no va a ser el que gane”, añade.

Sector golpeado

El segmento de cervezas fue uno de los más golpeados. Con meses de verano, justo los de mayores ventas para la compañía, golpeados por el alza de precios, el sector tuvo caídas superiores al 20 por ciento en la primera mitad del año y tuvo que recurrir a fuertes promociones para apuntalar el consumo en los meses de invierno.

Una de las ventajas que tiene CMQ, según Ticinese, es que la compañía tiene más de un negocio, lo que permite, a veces, balancear. Así, mientras el segmento de cerveza terminó el año con caídas, la empresa logró ganar participación de mercado con Pepsi, marca que embotella y distribuye. También fue un buen año para el negocio agropecuario. En 2024 la firma exportó más de un millón de toneladas de cebada y malta. Con esto rompió su propio récord y tuvo un incremento del 29 por ciento en relación con el año anterior.

“Lo bueno es que tenemos más de un negocio y podemos entender qué le pasa al consumidor, tratar de adaptarnos rápidamente. Esto, además de ayudarnos en lo inmediato nos da la posibilidad de tener una performance sólida de cara al futuro”, señala Ticinese y agrega: “Somos una compañía centrada en el consumidor y queremos estar cerca de lo que le pasa a la gente. Sabemos que hay que apostar y no tenerle miedo a la disrupción y para eso hay que tener gente capaz. Hoy buscamos perfiles que antes no teníamos, sobre todo en materia de transformación digital. Eso nos da como resultado que logramos una empresa más diversa, más heterogénea de lo que teníamos antes”.

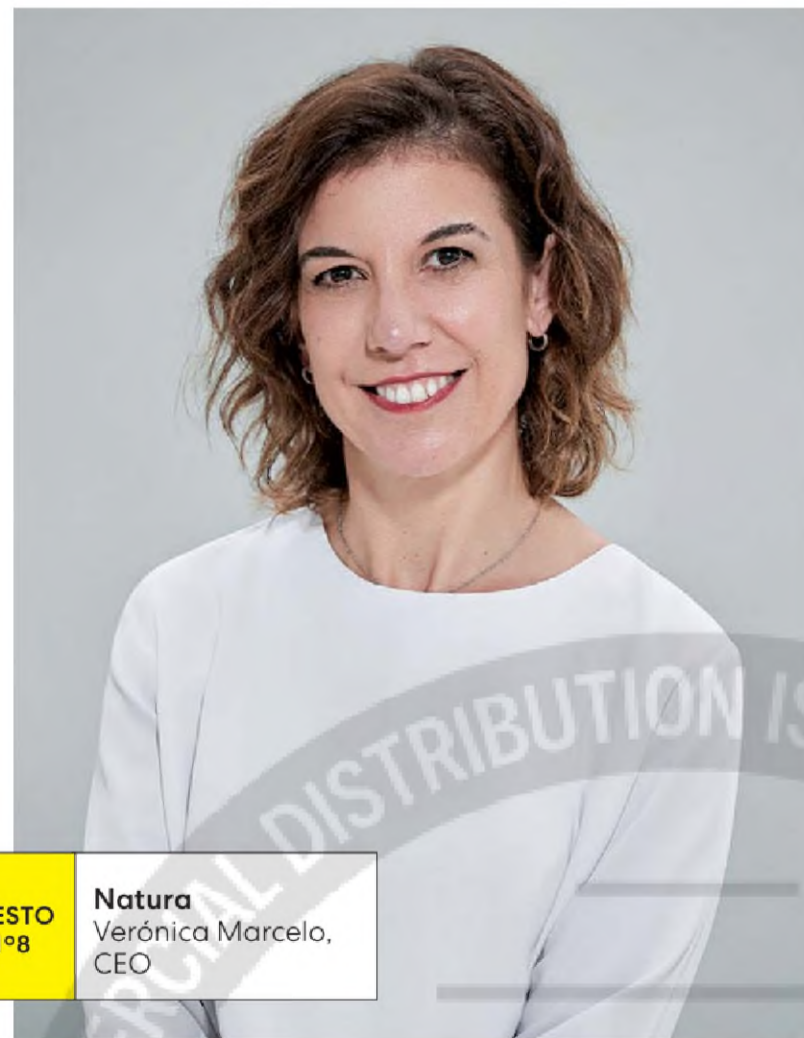
Para Natura, el primer trimestre de 2024 fue una mezcla de “complicado y raro”, en palabras de la CEO de la empresa de cosméticos en la Argentina, Verónica Marcelo. El año pasado era especialmente importante para la compañía, porque cumplía 30 años de presencia en el país, que, pese a los vaivenes de la coyuntura, se consolidó como su mayor mercado fuera de Brasil.

“En esos primeros tres meses hubo mucha incertidumbre, especialmente por las proyecciones de inflación. El consumo cayó hasta abril, que fue el mes en el que tocamos el piso y, a partir de allí, empezamos a recuperarnos. Claramente hubo un cambio en los hábitos de consumo. Creció la frecuencia entre compras y en cada una de ellas nuestros consumidores adquirieron menos cantidad. Vimos que la gente fue probando cosas nuevas, pero con un ticket menor. Sin embargo, si hacemos un balance, fue un año que terminó muy bien si se lo compara con cómo empezó”, explica Marcelo.

Al igual que para CMQ, las promociones fueron muy importantes para alentar las ventas de Natura, que este año se ubicó en la octava posición del ranking, un escalón más arriba que en 2024. Los consumidores, agrega la ejecutiva, estaban más atentos que nunca a encontrar ofertas, sobre todo en los productos de compra habitual.

“En el consumo se vio que los bienes durables repuntaron mucho más rápido que los del sector masivo. Pero en nuestro caso, nos jugó a favor la búsqueda del bienestar”, dice y destaca que el consumo del segmento de cuidado personal fue como un “mimo” que los clientes optaron por darse a sí mismo y, si bien tuvieron que resignar otras categorías, optaron por seguir comprando este tipo de productos.

El año pasado, Natura incrementó su apuesta a la apertura de tiendas propias. De seis pasó a 14, con el agregado de



PUESTO
Nº8

Natura
Verónica Marcelo,
CEO



Foto: Patricio Pérez.

**PUESTO
Nº10**

Unilever
Laura Barnator,
Gerente General.

que la inauguración de local en Mar del Plata, el primero fuera del área metropolitana.

“Estamos buscando la omnicanalidad. Es algo en lo que trabajamos en los últimos años. Por un lado, seguimos creciendo en venta directa, especialmente asociado con el social commerce. Desde hace cinco años que no tenemos revista física para nuestras consultoras de belleza. En cambio, desarrollamos herramientas para que la venta sea digitalizada, como WhatsApp Commerce, Teclado Natura y la revista interactiva. Queremos que nuestras revendedoras puedan hacer sus ventas de una manera diferente”, explica.

Uno de los grandes cambios que introdujo el año pasado fue la liberación de las importaciones. Esto le permitió a Natura poder planificar mejor los lanzamientos del año porque ya sabían de antemano con qué iban a contar. La contracara

fue que la caída del consumo obligó a aguzar el ingenio.

En palabras de Marcelo, el que pasó fue un año que cambió el tablero. Mientras el año anterior estaban con restricciones en la oferta a raíz de las trabas a las importaciones, en 2024 “estaba la oferta, pero faltaba la demanda”.

“Nuestro desafío pasó a ser cómo vender la oferta. Eso supone empezar a jugar otro juego, que está bueno. Hay un mercado más competitivo, que nos obliga diferenciarnos. Tenemos que analizar bien el mercado en el que operamos, porque es la única forma de seguir creciendo”, destaca.

Tocar piso

Tras un primer mes del año de mucha quietud, las ventas de Natura tuvieron un fuerte crecimiento en febrero comparado con el mismo mes del año pasado. Fue, según indica la ejecutiva, un incremento de doble dígito. Y como el salto no estaba en los planes de la compañía, llegó a haber faltantes de algunos productos.

Sin embargo, Marcelo señala que los distintos canales tuvieron comportamientos diferentes. En el retail hubo un aumento en el flujo en las tiendas físicas. En tanto, para seguir apuntalando la venta directa, la innovación es fundamental. “Tenemos lanzamientos cada 21 días. Y comprobamos que el factor sorpresa y tener novedades moviliza las ventas”, agrega.

Para Unilever, en 2024 se notó el impacto de la retracción del consumo. Sin embargo, la empresa logró tener más fluidez en cuestiones operativas y, con el fin de las trabas a las importaciones, logró completar su portafolio de productos y tener más volumen en sus marcas. Además, la decisión de irse del país de algunas multinacionales con las que compite ayudó a ganar participación de mercado.

“Lo que no vino por el consumo llegó por ganar share. Como compañía estamos en muchas categorías diferentes, lo que nos da opciones. Incluso en momentos de crisis la gente sigue consumiendo. Puede ser con diferentes formatos o marcas, pero consume. Y nuestro desafío es encontrar la manera de estar en la casa de los argentinos”, dice Laura Barnator, gerente general de Unilever, compañía que este año se ubicó décima en el ranking.

Sin embargo, la ejecutiva reconoce que el año pasado fue difícil. Y cuando parecía que se había tocado el piso, llegó enero que fue un mes “complejo”, con compradores que cambiaron su forma de comprar. Entonces, se vuelve primordial entender las necesidades del consumidor y las del shopper. Saber cuál es el comportamiento que tienen en la góndola.

A principios de 2024 lo que importaba era tener mucho stock en las casas. Los consumidores compraban para cubrirse de eventuales faltantes y, sobre todo del aumento de precios. Ahora, con la inflación en baja hay otra forma de comprar, dice.

“Los argentinos son flexibles y se adaptan a los contextos muy rápidamente. Pero todavía no se volvió a la normalidad. Nuestra ventaja es que tenemos más de 100 años en el país y ya hay una relación con nuestros clientes.



PUESTO N°12
Coca-Cola
 Leonardo García,
 gerente general.

Con una mayor participación en el mercado, el desafío que ahora tiene la compañía anglo-holandesa es adaptarse al nuevo contexto competitivo. Para ello, se concentrará en la innovación para desarrollar nuevos segmentos y categorías.

“Ganar mercado es buenísimo, pero no alcanza, porque así no se genera más valor para nuestros clientes. Somos una empresa líder y nuestro deber es traer nuevos productos. Lo hicimos con el jabón para la ropa para diluir o con las mayonesas saborizadas. Ahora ya estamos evaluando cuáles serán nuestros próximos lanzamientos.

Leer el contexto

La ejecutiva dice que un aspecto fundamental para sortear las crisis es contar con las personas adecuadas. Y, en ese sentido, señala que la compañía cuenta con un buen mix entre gente nueva y otros con mucha experiencia. Eso les da la posibilidad de saber leer el contexto, que en un país como la Argentina, cambia muy rápidamente.

“La prueba de la calidad de nuestro personal es el reciente nombramiento de Fernando Fernández como CEO global de la empresa. Es en reconocimiento a la calidad humana que hay en este país”, agrega.

Formalmente a cargo de la filial local de Coca-Cola desde el 17 de septiembre del año pasado, pero con un desembarco efectivo el último mes, Leonardo García destaca que en 2024, la compañía realizó una de sus inversiones más significativas. Fueron US\$ 40 millones para inaugurar una nueva línea de producción de envases retornables en Godoy Cruz.

El desembolso creó 200 nuevos puestos de trabajo, entre directos e indirectos.

Pero no todas son buenas noticias para el flamante CEO. También el año pasado, Coca-Cola -12a. en el ranking Las 100 mejores- tuvo una caída en sus números locales en el contexto de un mercado en el que el segmento bebidas sin alcohol se desplomó un 18,3 por ciento, según la consultora Scentia.

Para hacer frente a este contexto, la compañía tuvo que recurrir a promociones, que representaron el 80 por ciento de su volumen total. “La variedad de productos y en formatos pequeños de precios convenientes facilita la decisión de compra en las personas. De hecho, los resultados han sido muy favorables, con un amplio crecimiento en volumen en aquellos puntos de venta donde se ha implementado esta iniciativa respecto del año anterior”, explica García.

El objetivo para 2025, anticipa, es fortalecer su plataforma de venta y distribución. Para alcanzarlo apuntarán a ganar territorialidad. “Queremos llevar una propuesta que sea no solo ambientalmente responsable, sino también económicamente accesible para las familias. Continuaremos impulsando nuestra presencia en el mercado con nuevas inversiones que fortalecerán nuestra operación en el país”, agrega.

García dice que en el último año se vieron avances hacia un entorno más estable y competitivo. Asimismo, señala que se redujeron las restricciones que afectaban la producción. Pero, pese a que destaca las mejoras en la política macroeconómica, cree que aún quedan desafíos para consolidar un escenario favorable a la inversión.

“Un entorno macroeconómico estable es fundamental para facilitar la operación de cualquier industria. La previsibilidad permite planificar a largo plazo para invertir en el país y así expandir iniciativas que beneficien a toda la cadena de valor, desde nuestros socios embotelladores hasta los pequeños comercios que comercializan nuestros productos”, cierra. <AP>

“El consumo es un segmento que está directamente relacionado con la evolución del salario real”

Expectativas y planes

Qué esperan los referentes de empresas de distintas industrias de este nuevo contexto.

Por Juana Posbeyikian

PUESTO N° 6

Grupo Techint Martín Berardi

director general de Ternium Argentina



A la par del reset macroeconómico, Techint sigue haciendo sus apuestas. Tecpetrol, el brazo energético del grupo, se consolidó como productor de gas en Fortín de Piedra en Vaca Muerta y puso en marcha Puesto Parada, la primera

experiencia en la ventana del petróleo que tendrá la empresa de Techint. Por su parte, 2025 para Techint Ingeniería & Construcción estará marcado por la construcción del Oleoducto Vaca Muerta Sur (VMOS), en UT con SACDE -la constructora del grupo dueño sociedad de Pampa Energía-. Se trata de las obras de infraestructura destinadas a "duplicar la capacidad de transporte de petróleo de Oleoductos del Valle (Oldelval)". Si bien en 2024 las ventas netas de Ternaris sumaron US\$ 12.524 millones, un 16% menos que en 2023, la fabricante de tubos de acero sin costura del holding desplegó un segundo set de fractura hidráulica en Vaca Muerta y proveyó los tubos para la reversión del Gasoducto Norte. Además, puso en marcha la construcción de su segundo parque eólico en Olavarría con el que buscan abastecer el 100% del consumo eléctrico de su complejo industrial de Campana. En Ternium, durante 2024, los despachos de acero se mantuvieron por debajo de los niveles del año anterior. "El alza de costos se combinó con una caída superior al 20% de la demanda de acero plano, sin embargo, logramos bajar los precios y avanzamos en varios proyectos", explica Martín Berardi, director general en Ternium Argentina y quien detalla a APERTURA los planes y desafíos del Grupo.

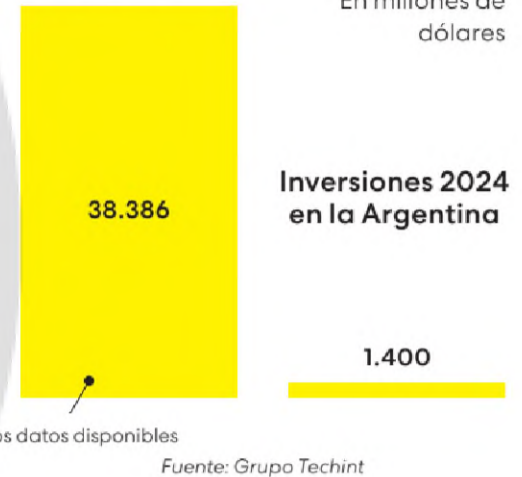
¿A qué se destinarán las inversiones del Grupo?

En 2024 el Grupo Techint invirtió aproximadamente US\$ 1.400 millones, lo que representó el nivel de inversión más alto comparado con cualquier otro período, en todos los sectores. El principal proyecto de inversión para los próximos años está vinculado al desarrollo de Los Toldos II Este para la producción de petróleo en Vaca Muerta. Además, todos los años el Grupo Techint realiza una inversión de aproximadamente US\$ 50 millones para la concreción de sus programas educativos.

Tecpetrol cerró la compra de Alpha Lithium, ¿en qué estado está el proyecto y qué planes tienen?

Tecpetrol está avanzando con un

Facturación global 2023



plan integral de caracterización del Salar de Tolillar -27.000 hectáreas- y Salar del Hombre Muerto en Salta -12.000 hectáreas- para determinar los recursos totales de litio y el diseño de desarrollo óptimo de estos activos. En paralelo, está trabajando en la ingeniería básica para la construcción de la primera fase de un proyecto industrial de producción de carbonato de litio, a partir de la salmuera de estos salares. Está avanzando también en Guayatayoc, salar ubicado en la Provincia de Jujuy, con una extensión de 30.000 hectáreas. Tecpetrol viene avanzando en la obtención de permisos para el inicio de una campaña exploratoria que comenzará con la perforación de dos pozos este año, luego de finalizados los trabajos previos de construcción.

¿Qué hace falta para impulsar al sector?

La aprobación del Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) fue un paso importante para promover la inversión en el sector minero, entre otros. A su vez, por tratarse de inversiones de largo plazo, es fundamental consolidar la estabilidad macroeconómica, poder agilizar la permisología, mejorar rutas, puertos y ferrocarriles para reducir costos de transporte, expandir el suministro de energía en las zonas mineras y promover políticas de desarrollo local que integren a las comunidades locales para generar empleo de calidad.

¿Cómo afectará en sus exportaciones los aranceles sobre el aluminio y acero por parte de los EE.UU.?

Es importante entender el contexto en el cual el gobierno estadounidense toma la decisión de elevar los aranceles para la importación de acero y aluminio de todos los países. China se convirtió en el mayor productor de acero del mundo con una participación del 54% en acero y más del 51% en productos terminados, y se convirtió en el principal exportador con más de 94 millones de toneladas durante 2023. En ese marco, dijimos oportunamente que comprendemos la necesidad de establecer medidas de defensa contra la competencia desleal frente al avance de China, pero que la respuesta debe ser coordinada. La Argentina representa sólo el 0,20% de la producción mundial, pero es un proveedor confiable de productos que demanda la propia industria del acero de los Estados Unidos. El gobierno argentino está liderando el diálogo con la administración de Trump y esperamos que se pueda llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambas economías y las compañías del sector

El Gobierno avanza con la apertura comercial, ¿cómo impactará esta medida en los negocios del Grupo?

Una macroeconomía ordenada es la base para devolverle competitividad a las empresas, eso es lo primero y es un gran paso que dio el Gobierno en su primer año de gestión. Pero la macro es solo el principio. La agenda que viene es la que nos permitirá generar un verdadero entorno competitivo: bajar la carga impositiva, el costo laboral no salarial, potenciar el financiamiento al sector privado y mejorar la infraestructura para reducir los costos logísticos. A eso nos referimos cuando hablamos de nivelar la cancha. Hoy los productos metalúrgicos en Argentina soportan una carga impositiva del 32% promedio sobre el precio en puerta de fábrica sin IVA, más del doble que Brasil y México. Hay que entender también el mundo complejo y globalizado en el que vivimos. Hay economías que

empiezan a cerrarse y se reconfigura el comercio con reglas diferentes a las que teníamos hasta hace pocos años. Uno de los grandes desafíos que tenemos es el posicionamiento de la Argentina frente a esta redefinición de las cadenas de abastecimiento y el impacto de China, una economía que tiene una amplia presencia de empresas estatales, planificación central, violación sistemática a la propiedad intelectual, restricciones a los factores de producción, etc. Todo esto ha generado que Occidente adopte cada vez más medidas de defensa de sus mercados. Podemos competir y ganar en la región, con la Unión Europea y los Estados Unidos, pero no contra China. China es un enorme riesgo para la industria a nivel mundial.

PUESTO Nº 11

Google
Víctor Valle

director general de Google Argentina



Con avances en infraestructura, como la llegada del cable submarino Firmina que une a los Estados Unidos (Carolina del Sur) con la Argentina (Las Toninas), pasando por Brasil (Playa Grande) y Uruguay (Punta del Este), e inversiones enfocadas en Google Cloud, el buscador e inteligencia artificial, Víctor Valle, director general de Google Argentina, se mantiene positivo. Destaca y se repliega una y otra vez, a lo largo de su entrevista con APERTURA, sobre el potencial de la inteligencia artificial (IA). "La adopción de la IA a nivel global creció 10 puntos porcentuales el último año: vivimos un gran avance y desarrollo en múltiples campos,

desde los productos que usan nuestros usuarios todos los días, hasta las soluciones que ofrecemos a las empresas", dice.

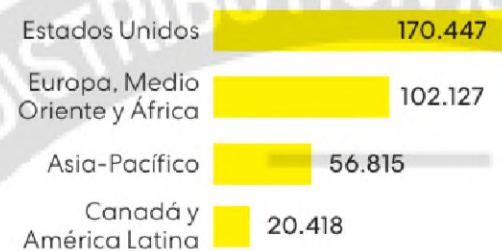
¿Qué planes tienen para este año?

El foco seguirá siendo avanzar en el desarrollo de la inteligencia artificial aplicada a todos nuestros productos y soluciones, como las herramientas que hoy ya permiten predecir incendios forestales y prevenir inundaciones en nuestro país. También seguiremos trabajando codo a codo con todo el ecosistema digital argentino, apoyando y capacitando a emprendedores e impulsando la innovación y la incorporación de IA en empresas de todos los tamaños para optimizar sus procesos, hacerlas más eficientes y rentables. Para que todo esto sea posible vamos a continuar impulsando iniciativas para fortalecer el talento local con énfasis en habilidades digitales esenciales para la empleabilidad como la IA, ciberseguridad y marketing digital.

¿En qué buscarán invertir?

Nuestra inversión se centrará en la innovación en inteligencia artificial con especial foco en el Buscador y la tecnología de Google Cloud. La IA está transformando nuestros productos y servicios. Un ejemplo reciente es Google Lens para iOS: estamos viendo un crecimiento significativo en las búsquedas visuales a través de Lens, cerca de 20.000 millones al mes, con un alto porcentaje de estas búsquedas con intención comercial. Al mismo tiempo, seguimos innovando en nuestro buscador, con funciones como "Visión general

Ingresos de Google por región
En millones de US\$



Fuente: Reporte anual 2024 de Aphabet

creada por IA" que combina la potencia de los grandes modelos de lenguaje con resultados web de alta calidad para ofrecer respuestas más completas y rápidas. También estamos trabajando en nuevas funciones para "Busca con un círculo", que permite a los usuarios buscar simplemente rodeando, señalando o tocando lo que ven en la pantalla. En cuanto a Gemini, estamos realizando actualizaciones continuas -como nueva versión del modelo, Gemini 2.0 Flash y una experimental Gemini 2.0 Pro- para mejorar su rendimiento y capacidades. Y el año pasado lanzamos NotebookLM, una herramienta para el estudio y la investigación en la que seguiremos innovando en los próximos meses.

¿El ingreso de nuevos jugadores de inteligencia artificial puede transformar el negocio y generar mayor competencia?

Los nuevos jugadores siempre son bienvenidos. La competencia impulsa la innovación y amplía el ecosistema de la IA. Vemos la competencia como una oportunidad para mejorar y seguir a la vanguardia. Llevamos más de 20 años siendo pioneros en IA y confiamos en nuestra infraestructura, talento y capacidad de innovación para mantener nuestro liderazgo.

Nuestra estrategia se basa en varios pilares como la innovación, el desarrollo responsable, la colaboración con diferentes actores, la democratización de la IA y la mejora constante de nuestros productos, como Gemini, Workspace y Android. Creemos que esta es la clave para seguir liderando el mercado de la IA en un contexto tan competitivo.

¿Qué lectura hacen del primer año del Gobierno? ¿Qué medidas faltan tomar para impulsar al sector?

Valoramos la apertura al diálogo y el interés en impulsar la transformación digital del país. En Google llevamos más de 18 años presentes en la Argentina, y nuestro compromiso con el país se mantiene firme. Tenemos muchos proyectos en marcha, y estamos seguros de que este año será un año de grandes avances en el campo de la IA en el país.

¿Qué expectativas tienen en cuanto a la exportación de servicios?

Este año es prometedor. Vemos un interés creciente en la IA a nivel global, y Argentina, con su talento y capacidad de innovación, está muy bien posicionada para capitalizar esta demanda. Nuestra oficina nació como un hub regional y hoy sigue siendo un centro de operaciones clave, con áreas que desde aquí lideran la región, además exportando talento argentino y conocimiento a nivel global, como lo demuestra nuestro Centro de Ingeniería para Google Cloud. Nuestro país tiene el potencial de convertirse en un líder en la exportación de servicios basados en IA.

¿Proyectan crecer?

Sí, la inversión en publicidad digital sigue en aumento, y la IA está revolucionando la industria publicitaria en áreas clave como la medición, los canales de comunicación y la creatividad. Al mismo tiempo, creemos que la tecnología de la nube es un habilitador fundamental para los proyectos de transformación digital.

PUESTO N° 13

Ford Martín Galdeano

presidente de Ford Sudamérica



Un año agitado. Así se vislumbra, al menos, el negocio que lidera Martín Galdeano, presidente de Ford Sudamérica desde hace un año. Algunas razones: en lo que va de 2025, la marca del óvalo ya lanzó al mercado tres productos, la Nueva Everest, la Nueva Bronco Sport y la línea 2025 de su vehículo comercial, la Transit. Más motivos: la compañía planea aumentar un 15% la

producción anual de la Ranger, con una meta de 70.000 unidades -de las cuales el 70 por ciento estará destinado a la exportación- en respuesta a la creciente demanda de la Nueva Generación de Ranger por parte de la Argentina y Sudamérica. "2024 fue un año excelente para Ford Argentina. En primer lugar, batimos un récord histórico de producción de Ranger en Planta Pacheco, con un aumento interanual del 10% respecto a 2023. Ranger tuvo su mejor año de ventas en la región, con niveles de participación que en Argentina no hacíamos desde 2008, y en Brasil el más alto de la historia", resume Galdeano, quien además tiene buenas expectativas para el mercado en general que estima puede llegar a las 500.000 unidades. Si bien adelanta el lanzamiento de, al menos, seis productos más en materia de pick-ups, SUV's y vehículos comerciales, resta saber qué vendrá después del programa de inversiones por US\$ 660 millones ejecutado hasta 2024 para el desarrollo de la Ranger y la reactivación de la producción de motores en el país.

¿Habrá nuevos lanzamientos?

Sí, tendremos seis nuevos lanzamientos este año y algunas sorpresas más que anunciaremos oportunamente. Recientemente presentamos la nueva Ford Everest, una SUV grande 4x4 de 7 asientos que llegará para competir en un segmento nuevo para nosotros donde queremos tener un rol relevante y buscar posiciones de liderazgo. También lanzamos la Nueva Bronco Sport y en Expoagro presentamos las novedades de la línea 2025 de Transit. Además, tendremos otras novedades de producto en materia de SUVs, pick-ups y vehículos de performance.

¿Cómo se preparan ante la llegada de marcas internacionales?

La competencia con reglas de juego equivalentes nos hace mejores a todos y creo que el consumidor es quien más se beneficia de esto. En Chile, uno de los mercados más abiertos que conozco, hay alrededor de 90 marcas de autos y el 50% es de origen asiático. No veo que el mercado argentino se convierta en

el mercado chileno en el corto plazo, sino que vemos que la Argentina va a tender a un mercado más parecido al de Brasil, donde hoy se ofrecen muchos más competidores. Nosotros vamos a seguir trabajando en ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes y así fortalecer aún más nuestra participación en los segmentos en los que competimos. Somos la única marca con una oferta completa de pick-ups (compactas, medianas, full-size y deportivas) y con la mayor cantidad de SUVs diferentes en el mercado.

¿De cuánto será la producción de la planta de Pacheco este año?

La producción de Ranger en Pacheco será de al menos 70.000 unidades, un 15% mayor al nivel del año pasado. De eso, un 70% aproximadamente se exporta. La decisión de aumentar la producción y contratar nuevos colaboradores se basa en que en 2024 la Ranger alcanzó récords históricos tanto en volumen como en participación de mercado en varios países de Sudamérica y estamos convencidos de que tenemos espacio para seguir creciendo. En Argentina, arrancamos 2025 con la Ranger liderando las ventas del segmento de pick-ups medianas, ampliando su participación de mercado. El año pasado hicimos 28% en pick-ups medianas y 8,8% a nivel total de Ford en Argentina y queremos que ese sea nuestro piso este año. También tenemos oportunidad para crecer en nuestra división de vehículos comerciales Ford Pro: la Transit tenía históricamente un 20% del segmento de vans, este año esperamos recuperar esa participación.

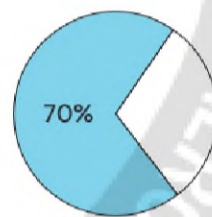
¿Cómo ven la eliminación y baja de impuestos?

Creemos que estas medidas son muy positivas para los clientes y para el sector automotor en Argentina ya que tienen un impacto directo en el valor de los vehículos y en su acceso por parte de los clientes. En ese sentido, Ford trasladó rápidamente a los precios la eliminación del impuesto PAIS. Si bien se ha progresado mucho a nivel nacional, no se ha progresado en impuestos provinciales y

Ford Ranger en Argentina



Exportación de su producción



Fuente: Ford

municipales. Ahí no hubo avance y en algunos casos hubo subas de impuestos que restan competitividad y es lo que necesitamos para poder exportar más y generar empleo.

¿Qué le hace falta a la Argentina para alcanzar una mayor competitividad?

Dado el perfil exportador de la producción automotriz en Argentina, la competitividad sigue siendo uno de los desafíos más grandes de la industria para continuar creciendo. La competitividad tiene dos aspectos fundamentales. Por un lado, la competitividad interna de cada empresa, es decir tener procesos productivos y tecnología de última generación que permitan fabricar productos de alta calidad en forma eficiente. Y por el otro, la competitividad estructural del mercado. Ahí entran en juego temas impositivos, de infraestructura, cuestiones laborales, es decir, los costos relacionados con juicios o multas, o acceso a nuevos mercados, que son factores sobre los cuales estamos continuamente trabajando en conjunto con la cadena de valor y el estado en el diseño de políticas industriales que apuntalen nuestra visión 2030 de una industria automotriz moderna,

competitiva y exportadora.

¿Hoy les es rentable exportar?

Hoy Argentina tiene un nivel de competitividad razonable para los mercados donde actualmente exportamos -Sudamérica-, pero nuestra carga impositiva -hace un año cargábamos con hasta un 25% de impuestos los autos que exportamos y hoy estamos alrededor del 20%- aún es alta comparada con otras plantas de Ford en el mundo, como Tailandia, Sudáfrica, los Estados Unidos o México. Esto nos afecta para acceder a mercados de exportación como México o Centroamérica, aclarando que en Pacheco fabricamos la misma Ranger que en el resto de las plantas. Otro aspecto para destacar es la inserción de la Argentina en el mundo: hoy tenemos acuerdos con el Mercosur, México, Colombia y Chile. Pero estamos necesitando más acuerdos para exportar a Sudáfrica, Europa y Estados Unidos, por ejemplo. Por eso es tan importante la competitividad para producir y exportar productos automotrices al mundo, sino incluso corremos riesgo de perder mercados como el de Chile.

PUESTO N° 18

Accenture
Sofía Vago
CEO



A pesar de un contexto global desafiante, Accenture cerró un 2024 con indicadores positivos: la compañía sumó más de 3.000 colaboradores, alcanzó los 14.000 empleados en el país y logró "un crecimiento de doble dígito", según detalló su CEO Sofía Vago. De cara

a 2025, la empresa prevé expandirse a sectores estratégicos como minería, energía y agroindustria, mientras analiza el impacto de la coyuntura económica en la competitividad del país y la exportación de servicios. "El país enfrenta el desafío de superar años de estancamiento y redefinir su rol en el contexto global", adelanta.

¿Cómo impactó el contexto en los resultados de Accenture?

En un contexto de mundo tremendamente difícil, que estuvo atravesado por muchos cambios, Accenture Argentina tuvo un gran año y un gran impacto local y global. Cerramos con más de 14.000 colaboradores en todo el país; crecimos en doble dígito, salimos 2° en Great Place To Work. Recibimos a muchos directores globales que nos visitaron con el objetivo de conocer más al talento argentino, generando grandes perspectivas de crecimiento. Cerramos el año fiscal 2024 cumpliendo y superando nuestros sueños. Fue un año increíble.

¿Cuáles son los planes para 2025?

Planeamos continuar creciendo y expandiéndonos en diversas industrias. En este contexto, nuestra empresa tiene como objetivo inaugurar nuevas oficinas para fomentar nuestro trabajo federal, con un enfoque estratégico en la minería, la energía, el agro y la exportación de servicios. En particular venimos trabajando a nivel regional en la incorporación de inteligencia artificial y prácticas sostenibles en proyectos mineros de Chile, Brasil y Perú. La idea es poder replicar este tipo de experiencia en proyectos de Argentina para que la base de los proyectos mineros locales comience siendo pensada desde ese cambio de paradigma.

¿La Argentina perdió competitividad?

Argentina atraviesa importantes retos para fortalecer su competitividad. Esto no solo implica captar inversiones, sino también dinamizar el empleo, optimizar la eficiencia productiva y asegurar un crecimiento económico sustentable. El país enfrenta el desafío de superar años

de estancamiento y redefinir su rol en el contexto global. Para avanzar en esta dirección, es fundamental adoptar una visión estratégica y flexible en materia de relaciones internacionales, lo que supone analizar y, de ser necesario, replantear acuerdos existentes, además de considerar nuevas vías de inserción en la economía mundial.

¿La Argentina puede volver a ser atractiva para instalar hubs?

La Argentina tiene un gran potencial, especialmente en la industria del conocimiento, que sigue siendo un pilar clave de su desarrollo. Queremos atraer y desarrollar perfiles altamente capacitados que puedan contribuir a la innovación y al crecimiento de sectores clave para el país y así fortalecer el ecosistema local del conocimiento para mejorar la competitividad de

los ciclos de gobierno.

Además, es clave fortalecer la infraestructura digital y logística, mejorar la competitividad en costos operativos y promover una integración inteligente con los mercados globales. Esto implica un esfuerzo coordinado entre el Estado y el sector privado para impulsar la innovación, abrir nuevos mercados, desarrollar cadenas de valor estratégicas y fomentar el emprendedurismo para generar empleo formal y federal con un fuerte foco en el talento argentino.

El año pasado desarrollaron un hub para toda América Latina en materia energética, ¿cuál es el potencial que le ven a esa industria?

Vemos un enorme potencial en la industria energética en Latinoamérica, impulsado por la creciente demanda de minerales críticos como el cobre y el litio. La región, con países como Chile y Argentina a la cabeza en la producción de estos minerales, tiene la oportunidad de convertirse en un proveedor a nivel mundial. Este potencial se ve amplificado por la aplicación de tecnologías como la IA generativa que, según nuestros estudios, puede mejorar la productividad en casi la mitad de las actividades de la industria. Además, la digitalización de la cadena de suministro, abordando el desafío de los datos no estructurados, es clave para una gestión más estratégica. Para aprovechar este potencial, es fundamental la colaboración entre gobiernos, empresas y comunidades, junto con regulaciones sólidas e inversiones en tecnología.

¿Cómo afectó al sector la liberación de importaciones?

Es una medida que beneficia a la economía del conocimiento porque permite mayor acceso a insumos tecnológicos y una mayor competitividad, pero también puede traer desafíos en términos de competencia y adaptación de las empresas locales. El impacto será determinado por la capacidad de adaptación del sector y las políticas complementarias que se implementen para fortalecer la industria local.

Exportaciones argentinas de servicios basados en el conocimiento
En millones de US\$

2021	6.891
2022	8.221
2023	8.058
2024	7.831

Fuente: Argencon

Argentina y consolidarla como un centro estratégico de innovación y tecnológico en la región.

¿Qué hace falta todavía?

Es esencial que cada actor de la economía asuma su rol. El sector empresarial debe comprometerse con la inversión en tecnología, procesos industriales de nivel global y formación de talento para ofrecer servicios competitivos a escala internacional. Pero para que estas inversiones sean sostenibles y atractivas, se requiere un entorno predecible, con estabilidad macroeconómica y fiscal, reglas de juego claras y políticas que trasciendan

PUESTO N° 21

Laboratorios Bagó

Laboratorios Bagó

Edgardo Vázquez

Gerente General



148 → 50

patentes

países

11

plantas

Fuente: Laboratorios Bagó

De capitales nacionales, Laboratorios Bagó tiene más de 50 mercados en su haber y 10 plantas distribuidas en la Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, México, Pakistán y Uruguay. Este año, anticipa el gerente general Edgardo Vázquez, presentarán en el mercado 10 nuevos productos y enfocarán su energía "en el desarrollo de productos para tratamientos crónicos y agudos, como cardiología, neurociencias, gastroenterología, dolor", entre otros. Este desarrollo se suma a la inversión que anunció la empresa de más de \$ 1.500 millones en tecnología y digitalización en sus plantas, lo que les permitirá, entre otras cuestiones, aumentar en un 40 por ciento la producción de medicamentos.

¿Cómo cerraron el 2024?

A lo largo del año las variables macroeconómicas comenzaron a dar señales de estabilización y a normalizarse los procesos de abastecimiento desde los mercados internacionales lo que nos permitió mantener los niveles productivos y alcanzar los resultados esperados. Además, potenciamos nuestro portafolio y concretamos lanzamientos de productos de las líneas cardiometabolismo, gastroenterología, neurociencias, productos especiales y dos antiinfecciosos de la línea Instituciones que nos permitieron seguir fortaleciendo nuestro posicionamiento como referentes en la lucha contra la resistencia antimicrobiana.

¿Lanzarán nuevos medicamentos y se enfocarán en nuevas terapias?

Vamos a continuar trabajando en el desarrollo de productos con foco en tratamientos especiales o patologías raras para cubrir necesidades de enfermedades de baja incidencia que aún no tengan tratamientos terapéuticos. También seguiremos trabajando en el desarrollo de productos para tratamientos crónicos y agudos, como cardiología, neurociencias, gastroenterología, dolor, Línea Hospitalaria así como también nuestras marcas de venta libre y cosmética. Tenemos planificado el lanzamiento de más de 10 productos a lo largo de 2025. Algunos como resultado de productos de desarrollos científicos propios y otros a partir de acuerdos estratégicos.

¿Expandirán sus operaciones en más países?

Vamos a seguir fortaleciendo la presencia de nuestra marca en los más de 50 mercados en los que la compañía está presente.

La estabilidad económica reduce la incertidumbre lo que nos permite potenciar nuestras capacidades para competir internacionalmente.

¿Cómo buscarán promover la accesibilidad de los medicamentos en un contexto económico adverso?

Bagó históricamente trabajó para promover la accesibilidad de los medicamentos y tratamientos médicos innovadores y estamos convencidos de que el trabajo conjunto con el sistema de salud nos permitirá avanzar más eficientemente en esta dirección haciendo los procesos más sustentables.

Iniciaron la digitalización en plantas industriales, ¿en qué estado se encuentran estos planes?

Iniciamos un proceso de fortalecimiento de la infraestructura de nuestras plantas industriales para contar con la renovación de equipos: actualización y nuevas adquisiciones. Luego, una segunda etapa, de digitalización de datos, lo que permite una integración de la información existente en cada equipo y entre las diferentes plantas. Estamos avanzando hoy en la tercera etapa del proyecto con la incorporación de aplicaciones digitales para la integración de datos de todas las plantas que permiten la toma de mejores decisiones. Además, estamos avanzando en la aplicación de IA en diferentes espacios, por ejemplo, en los procesos productivos, a través de aplicaciones tecnológicas, y en las formulaciones farmacológicas que permiten potenciar la producción de medicamentos con mayor eficacia. En los programas de pacientes permite entender mejor cuáles son sus necesidades y predecir y lograr mejores diagnósticos.

PUESTO N° 23

Volkswagen

Marcellus Puig

CEO



Marcellus Puig, CEO de Volkswagen Argentina, anticipó, en el segundo semestre de 2024, que ya negocia con la casa matriz un nuevo programa de desembolsos para los próximos cinco años. "La Argentina es un país «pickupero». Queremos fabricar en el país y, para eso, hay que tomar muchas definiciones", comentó en aquel momento, en un diálogo

con periodistas. Su mirada, sostiene, es optimista. Mirada que se desprende, en parte, por los resultados que tuvieron el año pasado: Volkswagen fue la segunda automotriz con mayores ventas de 0km en 2024 (64.449 unidades), sólo detrás de Toyota, y tuvo un fuerte desempeño de modelos como Amarok, Polo y Taos. "Como industria podemos alcanzar las 545.000 unidades de producción; 324.000 de exportación; y un mercado interno de aproximadamente 500.000 unidades (un 20% más respecto de 2024)", dice. Para este año, además, tienen previsto el lanzamiento de nuevos modelos: "El Nuevo Nivus, una versión actualizada del SUV compacto; Vento GLI, una versión renovada del sedán deportivo y el Tera, un SUV que debutará en el segundo semestre".

¿Cómo cerraron 2024?

Fue un año que tuvo un inicio muy complejo en todos los aspectos del negocio, el mercado se vio afectado de manera significativa el primer semestre, pero experimentó una notable recuperación en el segundo. Los indicadores macroeconómicos mostraron buenas señales y eso tuvo un impacto positivo particularmente en Volkswagen. Mientras que la industria cayó un 9%, Volkswagen fue la marca que más creció en patentamientos, con casi un 14% más que el año anterior. Pero no fue casualidad, ya que anticipamos la oportunidad y aumentamos la oferta, con modelos como Polo, Nivus y T-Cross, respondiendo rápido al cambio de reglas de juego y a la demanda insatisfecha de clientes. Además, tuvimos tres modelos en el Top 10 de ventas -Amarok, Polo y Taos- con un fuerte liderazgo en el segmento de SUVs. Taos se consolidó en su segmento, con un 27% de segment share y la nueva Amarok, producida en Pacheco y lanzada en agosto, nos siguió dando satisfacciones y alcanzó un 22% de participación. Audi reafirmó su liderazgo en el segmento premium: alcanzó casi un 32% de participación y se posicionó como la marca de lujo más elegida.

Patentamientos de Volkswagen En unidades

2022	47.718
2023	56.608
2024	64.449

Fuente: ACARA

Por su parte, VW Camiones y Buses logró, impulsado por el inicio de producción en serie en nuestra Planta Córdoba, triplicar el volumen de ventas en relación al año anterior.

¿Cuáles son los planes para 2025?

Soy optimista de cara al 2025. Esperamos una estabilización y recuperación más sostenida. Con esta perspectiva, confío en que el año será positivo y, aunque los desafíos serán importantes, veo un mercado en crecimiento. Como industria podemos alcanzar las 545.000 unidades de producción; 324.000 de exportación; y un mercado interno de unas 500.000 unidades (+20% respecto de 2024).

En cuanto a nuevos productos, tenemos previsto lanzar muchas novedades con todas nuestras marcas, entre los que se destacan el Nuevo Nivus, una versión actualizada del SUV compacto; Vento GLI, una versión renovada del sedán deportivo y el Tera, un SUV de entrada que debutará en el segundo semestre.

¿Producirán nuevos modelos en la Argentina?

Por ahora seguimos produciendo Taos y Amarok, pero estamos en constante análisis con casa matriz para definir futuros proyectos. Estamos fuertemente enfocados en tener un nuevo modelo producido en el país y espero poder brindar más detalles en los próximos meses.

¿Buscarán aumentar la producción y/o exportación de modelos?

Trabajamos todos los días en coordinación con la región para ganar más participación con nuestros modelos de producción nacional (Amarok y Taos) en Brasil y toda América latina. La Nueva

Amarok ha sido muy bien aceptada en los mercados, por lo que tenemos expectativas de crecer en exportaciones.

¿Cómo evalúan el impacto de las nuevas medidas a la industria por parte del Gobierno y qué otros factores consideran clave para que la Argentina sea más competitiva?

Celebro, y lo hice público, la decisión del ministro (Luis) Caputo y del gobierno nacional de eliminar algo tan distorsivo como el impuesto interno para los automóviles. Esta medida es otra buena noticia y es un paso muy importante para fomentar el crecimiento de la industria. Son medidas en la dirección correcta que nos ayudan en lograr como país una mayor credibilidad con las casas matrices, porque cuando ven que en Argentina la economía se estabiliza y las normas ayudan a hacer una industria un poco más lógica, empiezan a llegar las inversiones y los nuevos proyectos. Vuelve la confianza, y eso es muy importante para el futuro. Pero para ser más competitivos necesitamos estabilidad macroeconómica, costos logísticos más eficientes y reglas de juego claras a largo plazo. Además, es fundamental que provincias y municipios sigan esta senda que en definitiva es un beneficio para el cliente.

¿Qué mira hoy casa matriz del país para definir nuevos proyectos?

Es importante destacar que hoy las casas matrices tienen muchos e importantes desafíos globales que atender y nos demandan ser "sustentables" en nuestros negocios. A la hora de conversar sobre el futuro, hay temas que son recurrentes: estabilidad económica, incentivos a la producción y previsibilidad en costos y regulaciones. Pero también hablamos de la especialización y nos gusta decir que Argentina se convirtió en un país pickuero, cuarto productor de pickups medianas a nivel mundial con un 70% destinado a la exportación. Vemos la oportunidad de seguir creciendo convirtiéndonos en el productor mundial de pick ups Volkswagen. <AP>

BACKSTAGE

Un desayuno de líderes

elcronista#cvamed



1

Fotos: Patricio Pérez

El 20 de febrero presidentes y CEOs de las compañías más importantes de la Argentina fueron los protagonistas del ya tradicional desayuno que los reúne para conocer a *Las 100 Empresas Mejores en Imagen* de la revista APERTURA. En una jornada que comenzó muy temprano, los líderes locales combinaron, café de por medio, la producción de las fotos de tapa con quizá la primera charla del año con pares del sector o de otras industrias.

Algunos ya son conocedores de la dinámica, mientras otros vivieron por primera vez la sensación de posar en un sinfín blanco y ser enfocados con potentes luces. A 23 años de la primera edición del ranking, realizado en conjunto con SEL Consultores, el encuentro tuvo lugar en Palladio Hotel Buenos Aires MGallery, el hotel cinco estrellas que está emplazado en un edificio histórico y emblemático, casa donde vivió Nicolás Rodríguez Peña.

El equipo de APERTURA fue el encargado de recibir a los premiados que, al final del encuentro, se llevaron un exclusivo vino del Grupo Peñaflor. <AP>



2



3



4

① Juan Martín de la Serna (Meli), Gustavo Salinas (Toyota) y Martín Berardi (Ternium del Grupo Techint) en plena sesión de fotos.
 ② Hernán de Goñi (El Cronista), Edgardo Vázquez (Bagó), Berardi y Gustavo Mariani (Pampa Energía).
 ③ De la Serna y Vícto Valle (Google).

④ Laura Barnator (Unilever) y Sofía Vago (Accenture) le dieron el toque femenino al encuentro.
 ⑤ Mauro Mattiozzi (director Comercial de El Cronista), Juan Manuel Compte (Editor en jefe de Negocios y Apertura) y Berardi.
 ⑥ Modesto Magadán, de Arcor (de frente), conversa

con Salinas, de Toyota (a la izq.) y Carlos Cirimelo, de Andreani (a la der).
 ⑦ El líder de Ternium, junto a Mariani y Pablo Quirno de Ualá Argentina.
 ⑧ Juliana Monferrán (Editora de APERTURA) recibe a Laura Barnator.
 ⑨ Carlos Cirimelo y Edgardo Vázquez.



6



7



8



5



9



10



APERTURA
agradece al Palladio Hotel Buenos Aires MGallery y a su equipo por la calidez y calidad de su servicio cinco estrellas.



11



12

- ⑩ El número uno de Arcor y el líder de Toyota
- ⑪ Un desayuno de lujo para los invitados.
- ⑫ Quirno de Ualá, Vázquez (Bagó), Vago (Accenture), Cirimelo (Andreani) y Valle (Google) disfrutaron de la sesión.
- ⑬ Tras el encuentro, los líderes se llevaron un Trapiche Terroir Series Orellana 2016 del Grupo Peñaflor.



13