



Menos tratamientos, más prevención

El laboratorio Eli Lilly busca redefinir la industria con una estrategia que combina nuevos medicamentos contra la obesidad, plataformas digitales y una fuerte inversión en inteligencia artificial / **The Economist** / 2

Edición a cargo de **José Del Río y Alfredo Sainz**

COMUNIDAD DE

negocios

www.comunidaddenegocios.com.ar

✉ economia@lanacion.com.ar

📘 facebook.com/lanacion

🐦 [@lanacion/economia](https://twitter.com/lanacion/economia)

EMPRENDEDORES | FINANZAS PERSONALES | TENDENCIAS

Avanzada regional

Las multilatinas se suben a la nueva ola de inversiones en la Argentina

Compañías de Brasil, México, Perú y Uruguay emergen entre los jugadores extranjeros más activos a la hora de salir a la caza de oportunidades en la Argentina; llegan detrás de los empresarios locales, que fueron los primeros en volver a apostar por el país, mientras que los grandes fondos de EE.UU. y Europa siguen a la espera de señales más firmes de estabilidad macroeconómica / **Pág 6-7**



ARIEL ESCALANTE

LA FÁBRICA DEL MARKETING. Cómo se construye una marca global / 3

DEUDA CORPORATIVA. Las empresas aceleran la emisión de ON / 4

NUEVO DIFERENCIAL. El lujo de hablar con un ser humano / 12

+además

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



NOTA DE TAPA



La cadena uruguaya de ropa Indian desembarcó con éxito en la calle Florida y el shopping Unicenter

DANIEL BASUALDO



El grupo chileno Cencosud pagó hace poco más de un año US\$122 millones por el negocio de Makro en la Argentina

Avanzada regional

Las multilatinas se suben a la nueva ola de inversiones en la Argentina

Compañías de Brasil, México, Perú y Uruguay emergen entre los jugadores extranjeros más activos en la caza de oportunidades en la Argentina; llegan detrás de los empresarios locales, que fueron los primeros en volver a apostar por el país, mientras los grandes fondos de EE.UU. y Europa esperan señales más claras de estabilidad

Texto Alfredo Sainz

Históricamente la llegada de las inversiones extranjeras a la Argentina estuvo asociada a multinacionales de origen estadounidense o europeo. Sin embargo, el nuevo ciclo económico empezó a redibujar el mapa inversor: los primeros compradores que están apostando por activos locales no llegan desde Nueva York, Londres o Madrid, sino desde San Pablo, Lima o Ciudad de México.

Después de una primera etapa protagonizada por empresarios argentinos, las compañías latinoamericanas son hoy las que muestran mayor dinamismo tanto en adquisiciones como en desembarcos comerciales. El fenómeno atraviesa sectores tan diversos como alimentos, retail, construcción, infraestructura y consumo masivo, y

marca un cambio en el mapa regional de los negocios.

"La secuencia no es aleatoria: primero compraron los locales, después los latinoamericanos y los europeos y norteamericanos aparecen de manera mucho más selectiva. Esa secuencia responde a una lógica de conocimiento, no solo de apetito por el riesgo", resume Gonzalo Santamarina, socio fundador de la consultora MAP Latam. "En las transiciones siempre llega primero quien mejor conoce el riesgo. Los compradores regionales llegan después: saben leer un balance con inflación, no les es ajeno el riesgo regulatorio y operan en mercados donde la incertidumbre institucional no es la excepción sino la norma. Además, entienden al consumidor latinoamericano mejor que cualquier multinacional anglosajona. Los

grandes fondos internacionales, en cambio, operan con comités más conservadores y benchmarks globales de riesgo que Argentina todavía no supera de forma sistemática. No es que no estén mirando, es que están esperando señales de permanencia que el ciclo local aún no terminó de enviar".

Para Fernando Fucci, managing partner de Grant Thornton Argentina, la explicación también pasa por una mayor familiaridad con los ciclos económicos de la región. "Los países latinoamericanos comparten historias de inflación, volatilidad cambiaria y cambios regulatorios. Eso les permite realizar valuaciones con horizontes más largos y aceptar niveles de incertidumbre que otros inversores todavía no están dispuestos a asumir", explica.

El nuevo escenario ya se refleja en el mercado local de fusiones y

adquisiciones. El grupo peruano Gloria acaba de desembolsar cerca de US\$630 millones para quedarse con el negocio argentino de Saputo, incluyendo las marcas La Paulina, Molfino y Ricrem. El grupo chileno Cencosud adquirió la operación local de Makro. La mexicana Industrias y Marcas (MIYM) llegó a un acuerdo para quedarse con San Ignacio, líder en exportación de dulce de leche, después de haber comprado este año las lácteos Aurora y Karina. En paralelo, otros jugadores regionales vienen siguiendo de cerca oportunidades en el país: la peruana Intercorp y la uruguaya Tienda Inglesa fueron dos de los grupos que pujaron hasta último momento por Carrefour Argentina y mantienen su mirada puesta en nuevos activos locales.

La avanzada de las multilatinas también sorprende con empresas

de orígenes menos tradicionales, como la venezolana Farmatodo que compró las cadenas farmacias Vasallo y La Santé o el holding guatemalteco Grupo Mariposa que se alzó con la filial argentina de la fabricante de artículos de limpieza Clorox.

El papel mucho más activo de las multilatinas en materia de fusiones y adquisiciones (M&A) además es acompañado por otro fenómeno prácticamente inédito en los últimos años: la llegada de marcas regionales para crecer desde cero en el mercado argentino. Desde la tienda uruguaya de indumentaria Indian -que desembarcó con éxito en la calle Florida y Unicenter- o la cadena panameña Nacionsushi que acaba de elegir a Buenos Aires para su primera apertura internacional hasta marcas brasileñas como los gimnasios Pratique Fitness



La peruana Gloria Foods sorprendió al mercado lácteo con el anuncio de que había pagado US\$630 millones para quedarse con La Paulina



El grupo mexicano Industrias y Marcas (MIYM) llegó a un acuerdo para quedarse con San Ignacio, líder en exportación de dulce de leche

INSTAGRAM

-que ya confirmó su llegada al país con cinco sucursales- o la Casa do Construtor, que se especializa en el alquiler de herramientas y maquinarias para obras, que hoy inaugura su segundo local. "Veníamos estudiando el mercado argentino desde 2022. Hoy creemos que es un buen momento para invertir. Ya hubo avances importantes en materia de inflación y vemos perspectivas de estabilidad financiera, además de una recuperación de la construcción", explicó Ronaldo Rizzi, gerente para Latinoamérica de Casa do Construtor.

ADN latinoamericano

La principal ventaja competitiva de las multilatinas no es el tamaño de sus balances, sino su conocimiento del terreno. En la gran mayoría de los casos conocen de primera mano lo que significa operar en economías con inflación, volatilidad cambiaria y cambios regulatorios, por lo que Argentina no representa un salto al vacío. A diferencia de muchos inversores internacionales que suelen exigir marcos macroeconómicos más previsibles antes de desembarcar, estas compañías ya atravesaron escenarios de incertidumbre similares en sus propios mercados de origen. Esa experiencia les permite evaluar oportunidades con una mirada de más largo plazo, entender mejor los ciclos económicos y políticos, y asumir riesgos que para otros jugadores pueden resultar difíciles de dimensionar.

Además, muchas de estas empresas llegan con una lógica distinta a la de los fondos financieros: buscan integrarse a mercados donde puedan aportar capacidades industriales, redes comerciales, marcas o tecnología, más que simplemente capturar una oportunidad de corto plazo. Su cercanía cultural y regional también facilita la adaptación a las particularidades del consumidor argentino, las relaciones con proveedores y la dinámica de los negocios locales. "Las empresas latinoamericanas tienen una mayor capacidad para digerir el riesgo argentino que compañías cuyo negocio principal está en economías desarrolladas y, por lo tanto, menos volátiles", explica Ramiro Isaac, director de M&A & Debt Advisory de

KPMG Argentina. "Los primeros movimientos siempre los hacen quienes mejor conocen los ciclos políticos y económicos del país. En este sentido, hemos visto que la primera ola de compras fue protagonizada mayormente por empresas argentinas y ahora estamos empezando ver una mayor actividad en jugadores de la región".

Activos con descuento

Aunque la percepción sobre el país mejoró sensiblemente desde el cambio de Gobierno, muchos activos siguen cotizando con descuentos frente a empresas comparables de Brasil, Chile o México. Esa brecha de valuaciones funciona como uno de los principales incentivos para los inversores regionales, que encuentran compañías con buenos niveles de eficiencia, marcas consolidadas y posiciones competitivas en sus mercados a precios que todavía reflejan una prima de riesgo elevada.

Para las multilatinas, esta diferencia representa una oportunidad de ingresar o ampliar su presencia en Argentina en un momento en el que la competencia por los activos todavía no alcanzó los niveles de otros mercados de la región. En algunos casos, la estrategia apunta a capturar crecimiento futuro: comprar empresas que hoy tienen valuaciones deprimidas pero que podrían recuperar valor si se consolida la estabilidad macroeconómica y aumenta la inversión.

Santamarina estima que las operaciones del segmento medio todavía se cierran con múltiplos de entre cuatro y siete veces Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones), frente a ocho o doce veces en mercados desarrollados. Pero sostiene que el precio no explica por sí solo el fenómeno. "Esta brecha es consecuencia del riesgo percibido, no una condición permanente: a medida que Argentina consolide su estabilización y el riesgo país siga convergiendo, los múltiplos van a comprimir. Pero reduciendo el análisis al descuento que se queda corto. Las empresas latinoamericanas no compran activos locales porque están comprando Argentina. Están comprando porque ven una ventana de posiciona-

LA HORA DE LOS VECINOS



Conocimiento del riesgo argentino: las empresas de la región ya operan en mercados con inflación, cambios regulatorios e incertidumbre institucional.

Mayor tolerancia a la incertidumbre: están acostumbradas a tomar decisiones en contextos donde las reglas pueden cambiar

Cercanía cultural y de consumo: entienden mejor al consumidor latinoamericano, sus hábitos, canales comerciales y dinámicas de mercado.



Menor espalda financiera: muchas multilatinas no tienen el tamaño de balance ni el acceso al capital de los gigantes estadounidenses o europeos.

Riesgo todavía elevado: la amenaza de una devaluación y cambios macroeconómicos en la Argentina siguen siendo variables críticas.

Necesidad de adaptación: aunque comparten problemas regionales, cada mercado tiene sus propias reglas, consumidores y dinámicas empresariales.

miento estratégico que se cierra con el tiempo. En un mundo que se reorganiza alrededor de cadenas de valor regionales, tener una plataforma operativa en Argentina vale mucho más que cualquier descuento de múltiplo. La verdadera oportunidad no es el precio de entrada. Es la posición que ese precio de entrada permite construir", asegura el analista.

Apuesta regional

En muchos casos las operaciones no responden exclusivamente al mercado argentino, sino a estrategias regionales. Para estas compañías, el país aparece como una pieza dentro de un tablero más amplio, donde la adquisición de una empresa local permite sumar capacidades, marcas, canales de distribución o acceso a segmentos

de consumidores que complementan sus negocios existentes.

Gloria consolida una plataforma láctea sudamericana; la mexicana MIYM busca transformar a San Ignacio en un polo exportador; Cencosud profundiza su liderazgo regional en supermercados mayoristas; Casa do Construtor incorpora un mercado de casi 47 millones de consumidores a una red que ya supera las 800 sucursales en Brasil.

En muchos casos, además, la lógica detrás de las operaciones combina expansión geográfica con integración de cadenas de valor. La Argentina aporta activos con trayectoria, talento, infraestructura productiva y marcas reconocidas, mientras que los compradores suman músculo financiero, experiencia internacional y redes comerciales que pueden potenciar esos negocios.

El patrón común es que las empresas buscan ganar escala regional más que realizar una apuesta aislada sobre la economía argentina. En lugar de evaluar las operaciones únicamente por el desempeño del mercado local, las multilatinas analizan cómo esas adquisiciones pueden encajar en sus planes de crecimiento para América Latina, aprovechando una etapa en la que los precios de entrada todavía ofrecen oportunidades.

Wall Street todavía espera

Paradójicamente, la mejora en la percepción sobre la Argentina también explica por qué todavía no desembarcaron masivamente los grandes jugadores internacionales.

"La confianza no se reconstruye de inmediato. Los inversores estadounidenses y europeos necesitan comprobar que las reglas de juego serán sostenibles durante muchos años", sostiene Fucci.

Isaac coincide y agrega que buena parte de los fondos internacionales siguen esperando señales adicionales de estabilidad política y económica, mientras que muchas inversiones provenientes de países desarrollados hoy se concentran en proyectos bajo el RIGI, especialmente en energía y minería. "La Argentina todavía se encuentra en un proceso de transición desde una economía cerrada, altamente regulada y con inestabilidad de precios hacia una economía abierta basada en la libre competencia del sector privado y propicia para el crecimiento sostenible. Por lo tanto, ciertos niveles de incertidumbre sobre la sostenibilidad del programa de gobierno persistirán".

Para Santamarina, el proceso recién comienza. "No es un ciclo, es un reordenamiento. Lo que está pasando en el mapa de inversiones en Argentina es, en parte, coyuntural — la estabilización macroeconómica abrió una ventana. Pero la parte más importante es estructural. El mundo está reordenando sus cadenas de valor globales: lo que durante tres décadas se resolvía con "producir donde sea más barato" hoy se resuelve con criterios de cercanía geográfica, confiabilidad política y alineamiento estratégico", concluye. ●

El nuevo escenario ya se refleja en el mercado local de fusiones y adquisiciones. El grupo peruano Gloria acaba de desembolsar cerca de US\$630 millones para quedarse con el negocio argentino de Saputo, incluyendo las marcas La Paulina, Molino y Ricrem. El grupo chileno Cencosud adquirió la operación local de Makro. La mexicana Industrias y Marcas (MIYM) llegó a un acuerdo para quedarse con San Ignacio, líder en exportación de dulce de leche, después de haber comprado este año las lácteas Aurora y Karina. En paralelo, otros jugadores regionales vienen siguiendo de cerca oportunidades en el país: la peruana Intercorp y la uruguaya Tienda Inglesa fueron dos de los grupos que pujaron hasta último momento por Carrefour Argentina y mantienen su mirada puesta en nuevos activos locales.

Avanzada regional: Las multilatinas se suben a la nueva ola de inversiones en la Argentina

Compañías de Brasil, México, Perú y Uruguay emergen entre los jugadores extranjeros más activos en la caza de oportunidades en la Argentina; llegan detrás de los empresarios locales, que fueron los primeros en volver a apostar por el país, mientras los grandes fondos de EE.UU. y Europa esperan señales más claras de estabilidad

Texto Alfredo Sainz

Históricamente la llegada de las inversiones extranjeras a la Argentina estuvo asociada a multinacionales de origen estadounidense o europeo. Sin embargo, el nuevo ciclo económico empezó a redibujar el mapa inversor: los primeros compradores que están apostando por activos locales no llegan desde Nueva York, Londres o Madrid, sino desde San Pablo, Lima o Ciudad de México.

Después de una primera etapa protagonizada por empresarios argentinos, las compañías latinoamericanas son hoy las que muestran mayor dinamismo tanto en adquisiciones como en desembarcos comerciales. El fenómeno atraviesa sectores tan diversos como alimentos, retail, construcción, infraestructura y consumo masivo, y marca un cambio en el mapa regional de los negocios.

"La secuencia no es aleatoria: primero compraron los locales, después los latinoamericanos y los europeos y norteamericanos aparecen de manera mucho más selectiva. Esa secuencia responde a una lógica de conocimiento, no solo de apetito por el riesgo", resume Gonzalo Santamarina, socio fundador de la consultora MAP Latam. "En las transiciones siempre llega primero quien mejor conoce el riesgo. Los compradores regionales llegan después: saben leer un balance con inflación, no les es ajeno el riesgo regulatorio y operan en mercados donde la incertidumbre institucional no es la excepción sino la norma. Además, entienden al consumidor latinoamericano mejor que cualquier multinacional anglosajona. Los grandes fondos internacionales, en cambio, operan con comités más conservadores y benchmarks globales de riesgo que Argentina todavía no supera de forma sistemática. No es que no estén mirando, es que están esperando señales de permanencia que el ciclo local aún no terminó de enviar".

Para Fernando Fucci, managing partner de Grant Thornton Argentina, la explicación también pasa por una mayor familiaridad con los ciclos económicos de la región. "Los países latinoamericanos comparten historias de inflación, volatilidad cambiaria y cambios regulatorios. Eso les permite realizar valuaciones con horizontes más largos y aceptar niveles de incertidumbre que otros inversores todavía no están dispuestos a asumir", explica.

El nuevo escenario ya se refleja en el mercado local de fusiones y adquisiciones. El grupo peruano Gloria acaba de desembolsar cerca de US\$630 millones para quedarse con el negocio argentino de Saputo, incluyendo las marcas La Paulina, Molino y Ricrem. El grupo chileno Cencosud adquirió la operación local de Makro. La mexicana Industrias y Marcas (MIYM) llegó a un acuerdo para quedarse con San Ignacio, líder en exportación de dulce de leche, después de haber comprado este año las lácteas Aurora y Karina. En paralelo, otros jugadores regionales vienen siguiendo de cerca oportunidades en el país: la peruana Intercorp y la uruguaya Tienda Inglesa fueron dos de los grupos que pujaron hasta último momento por Carrefour Argentina y mantienen su mirada puesta en nuevos activos locales.

La avanzada de las multilatinas también sorprende con empresas de orígenes menos tradicionales, como la venezolana Farmatodo que compró las cadenas farmacias Vasallo y La Santé o el holding guatemalteco Grupo Mariposa que se alzó con la filial argentina de la fabricante de artículos de limpieza Clorox.

El papel mucho más activo de las multilatinas en materia de fusiones y adquisiciones (M&A) además es acompañado por otro fenómeno prácticamente inédito en los últimos años: la llegada de marcas regionales para crecer desde cero en el mercado argentino. Desde la tienda uruguaya de indumentaria Indian -que desembarcó con éxito en la calle Florida y Unicenter- o la cadena panameña Nationsushi que acaba de elegir a Buenos Aires para su primera apertura internacional hasta marcas brasileñas como los gimnasios Pratique Fitness La cadena uruguaya de ropa Indian desembarcó con éxito en la calle Florida y el shopping Unicenter.

El grupo chileno Cencosud pagó hace poco más de un año US\$122 millones por el negocio de Makro en la Argentina -que ya confirmó su llegada al país con cinco sucursales- o la Casa do Construtor, que se especializa en el alquiler de herramientas y maquinarias para obras, que hoy inaugura su segundo local. "Veníamos estudiando el mercado argentino desde 2022. Hoy creemos que es un buen momento para invertir. Ya hubo avances importantes en materia de inflación y vemos perspectivas de estabilidad financiera, además de una recuperación de la construcción", explicó Ronaldo Rizzi, gerente para Latinoamérica de Casa do Construtor.

La principal ventaja competitiva de las multilatinas no es el tamaño de sus balances, sino su conocimiento del terreno. En la gran mayoría de los casos conocen de primera mano lo que significa operar en economías con inflación, volatilidad cambiaria y cambios regulatorios, por lo que Argentina no representa un salto al vacío. A diferencia de muchos inversores internacionales que suelen exigir marcos macroeconómicos más previsibles antes de desembarcar, estas compañías ya atravesaron escenarios de incertidumbre similares en sus propios mercados de origen. Esa experiencia les permite evaluar oportunidades con una mirada de más largo plazo, entender mejor los ciclos económicos y políticos, y asumir riesgos que para otros jugadores pueden resultar difíciles de dimensionar.

Además, muchas de estas empresas llegan con una lógica distinta a la de los fondos financieros: buscan integrarse a mercados donde puedan aportar capacidades industriales, redes comerciales, marcas o tecnología, más que simplemente capturar una oportunidad de corto plazo. Su cercanía cultural y regional también facilita la adaptación a las particularidades del consumidor argentino, las relaciones con proveedores y la dinámica de los negocios locales. "Las empresas latinoamericanas tienen una mayor capacidad para digerir el riesgo argentino que compañías cuyo negocio principal está en economías desarrolladas y, por lo tanto, menos volátiles", explica Ramiro Isaac, director de M&A & Debt Advisory de KPMG Argentina. "Los primeros movimientos siempre los hacen quienes mejor conocen los ciclos políticos y económicos del país. En este sentido, hemos visto que la primera ola de compras fue protagonizada mayormente por empresas argentinas y ahora estamos empezando ver una mayor actividad en jugadores de la región". Activos con descuento Aunque la percepción sobre el país mejoró sensiblemente desde el cambio de Gobierno, muchos activos siguen cotizando con descuentos frente a empresas comparables de Brasil, Chile o México. Esa brecha de valuaciones funciona como uno de los principales incentivos para los inversores regionales, que encuentran compañías con buenos niveles de eficiencia, marcas consolidadas y posiciones competitivas en sus mercados a precios que todavía reflejan una prima de riesgo elevada.

Para las multilatinas, esta diferencia representa una oportunidad de ingresar o ampliar su presencia en Argentina en un momento en el que la competencia por los activos todavía no alcanzó los niveles de otros mercados de la región. En algunos casos, la estrategia apunta a capturar crecimiento futuro: comprar empresas que hoy tienen valuaciones deprimidas pero que podrían recuperar valor si se consolida la estabilidad macroeconómica y aumenta la inversión.

Santamarina estima que las operaciones del segmento medio todavía se cierran con múltiplos de entre cuatro y siete veces Ebitda (ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones), frente a ocho o doce veces en mercados desarrollados. Pero sostiene que el precio no explica por sí solo el fenómeno. "Esta brecha es consecuencia del riesgo percibido, no una condición permanente: a medida que Argentina consolide su estabilización y el riesgo país siga convergiendo, los múltiplos van a comprimir. Pero reducir todo el análisis al descuento es quedarse corto. Las empresas latinoamericanas no compran activos locales porque están comprando Argentina. Están comprando porque ven una ventana de posicionamiento estratégico que se cierra con el tiempo. En un mundo que se reorganiza alrededor de cadenas de valor regionales, tener una plataforma operativa en Argentina vale mucho más que cualquier descuento de múltiplo. La verdadera oportunidad no es el precio de entrada. Es la posición que ese precio de entrada permite construir", asegura el analista. Apuesta regional En muchos casos las operaciones no responden exclusivamente al mercado argentino, sino a estrategias regionales. Para estas compañías, el país aparece como una pieza dentro de un tablero más amplio, donde la adquisición de una empresa local permite sumar capacidades, marcas, canales de distribución o acceso a segmentos de consumidores que complementan sus negocios existentes.

Gloria consolida una plataforma láctea sudamericana; la mexicana MIYM busca transformar a San Ignacio en un polo exportador; Cencosud profundiza su liderazgo regional en supermercados mayoristas; Casa do Construtor incorpora un mercado de casi 47 millones de consumidores a una red que ya supera las 800 sucursales en Brasil.

En muchos casos, además, la lógica detrás de las operaciones combina expansión geográfica con integración de cadenas de valor. La Argentina aporta activos con trayectoria, talento, infraestructura productiva y marcas reconocidas, mientras que los compradores suman músculo financiero, experiencia internacional y redes comerciales que pueden potenciar esos negocios.

El patrón común es que las empresas buscan ganar escala regional más que realizar una apuesta aislada sobre la economía argentina. En lugar de evaluar las operaciones únicamente por el desempeño del mercado local, las multilatinas analizan cómo esas adquisiciones pueden encajar en sus planes de crecimiento para América Latina, aprovechando una etapa en la que los precios de entrada todavía ofrecen oportunidades. Wall Street todavía espera Paradójicamente, la mejora en la percepción sobre la Argentina también explica por qué todavía no desembarcaron masivamente los grandes jugadores internacionales.

"La confianza no se reconstruye de inmediato. Los inversores estadounidenses y europeos necesitan comprobar que las reglas de juego serán sostenibles durante muchos años", sostiene Fucci.

Isaac coincide y agrega que buena parte de los fondos internacionales siguen esperando señales adicionales de estabilidad política y económica, mientras que muchas inversiones provenientes de países desarrollados hoy se concentran en proyectos bajo el RIGI, especialmente en energía y minería. "La Argentina todavía se encuentra en un proceso de transición desde una economía cerrada, altamente regulada y con inestabilidad de precios hacia una economía abierta basada en la libre competencia del sector privado y propicia para el crecimiento sostenible. Por lo tanto, ciertos niveles de incertidumbre sobre la sostenibilidad del programa de gobierno persistirán".

Para Santamarina, el proceso recién comienza. "No es un ciclo, es un reordenamiento. Lo que está pasando en el mapa de inversiones en Argentina es, en parte, coyuntural - la estabilización macroeconómica abrió una ventana. Pero la parte más importante es estructural. El mundo está reordenando sus cadenas de valor globales: lo que durante tres décadas se resolvía con "producir donde sea más barato" hoy se resuelve con criterios de cercanía geográfica, confiabilidad política y alineamiento estratégico", concluye. ADN latinoamericano

LA HORA DE LOS VECINOS

Conocimiento del riesgo argentino: las empresas de la región ya operan en mercados con inflación, cambios regulatorios e incertidumbre institucional. Mayor tolerancia a la incertidumbre: están acostumbradas a tomar decisiones en contextos donde las reglas pueden cambiar Cercanía cultural y de consumo: entienden mejor al consumidor latinoamericano, sus hábitos, canales comerciales y dinámicas de mercado. Menor espalda financiera: muchas multilatinas no tienen el tamaño de balance ni el acceso al capital de los gigantes estadounidenses o europeos. Riesgo todavía elevado: la amenaza de una devaluación y cambios macroeconómicos en la Argentina siguen siendo variables críticas. Necesidad de adaptación: aunque compartan problemas regionales, cada mercado tiene sus propias reglas, consumidores y dinámicas empresariales