



Damasia Jurado  
jappa!



Giselle Somale  
ABB Argentina



José A. Demicheli  
ADBlick Agro



Leandro Cazorla  
Adecco Argentina



Fabián Lombardo  
Aerolíneas Argentinas



Daniel Ketchibachian  
Aeropuertos Argentina



Ana Vainman  
Afarte



Gustavo Quiroga  
Agencia Quiroga



Gonzalo Romero  
Air Europa Líneas Aéreas



Claudia Álvarez Argüelles  
Álvarez Argüelles Hoteles



Manuel Cascante  
American Express



Paola Freinquel  
A-ware



Fernando Montenegro  
Bahco



Julio Merlini  
Balanz Capital



Guillermo A. Laje  
Banco Ciudad



Carlos Heller  
Banco Credicoop



Diego Rivas  
Banco Galicia



Juan Parma  
Banco Macro



José Luis Pardo  
Banco Mariva



Oswaldo Parré dos Santos  
Banco Patagonia



Juan Cuattromo  
Banco Provincia



Gustavo Manríquez  
Banco Supervielle



Ángel Pérez Puletti  
Baufest



Jorge Alberto Bledel  
BBVA



Martín Meninato  
BCG



Claudio Doller  
BDO



Francisco Ruíz Luque  
Beconnected



Andrés Turner  
Bodega Kaiken



Alberto Arizu (h)  
Bodega Luigi Bosca



Martín Cottone  
Boehringer Ingelheim



Jaime Barba  
Camuzzi



David Collas  
Carrefour



Julio Freyre  
CCU



Tomás Córdoba  
Compañía Mega



Víctor Feingold  
Contract Workplaces



Eduardo H. Rodríguez  
Corbeau Wines



Paula Cristi  
Despegar



Agustín Ibero  
Día Argentina



Federico Mendoza  
Diageo Argentina



Christian Findling  
El Cronista



Fernando Novoa  
Electrolux



José Zuccardi  
Familia Zuccardi



Gabriel Langenheim  
Finanzas y Gestión



Juan Ignacio de la Torre  
Fiserv



Santiago Urrizola  
Flux IT



Luis Rey  
FutureBrand



Alfredo Weber  
Gador



Julio Fraomeni  
Galeno Argentina



Alejandro Ginevra  
GNV Group



Víctor Valle  
Google



Andrés Graziosi  
Grupo Arcor



Rafael Calderón  
Grupo Avinea



Marcelo Ruzo  
Grupo Ayudín



Ariel Sigal  
Grupo BIND



Ernesto Fernández Machado  
Grupo Ceta



Hernán Dietrich  
Grupo Dietrich



Jorge Salviatierra  
Grupo Gestión



Guillermo N. Pérez  
Grupo GNP



Facundo Mendizábal  
Grupo Mendizábal



José Luis Alonso  
Grupo Mirgor



Mauro Guerrero  
Grupo Núcleo



Bernardo Dorígo  
Grupo QuintoAndar



Samuel Yerusalmiski  
Grupo Roggio



Alejandro Simón  
Grupo Sancor Seguros



Gonzalo Santander  
Grupo Traslada



María José Ezquerro  
Havas Argentina



Pablo Bittar  
Holcim



Luís Lisanti  
Hotel Puerto Valle



Carolina Dams  
IAE Business School



Dolores Silva Font  
Iberia



Andrés Lozano  
ICBC Argentina



Manuel Sobrado  
Insud

## Edición 117º Aniversario

# © El Cronista

### Edición Especial

Esta publicación forma parte de la edición N° 35.006. Prohibida su venta por separado.  
Será opcional a partir de la próxima edición del diario a \$6.500.

# LA VISION DE LOS LÍDERES 2026

Una edición para coleccionar.  
Casi 400 CEO y directores de las  
empresas más importantes del país  
anticipan lo que viene y sus proyectos  
para el próximo año



Andrés Ondarra  
Binance



Ivana Dip  
BMW Group Argentina



Pablo Glögger  
Bodega Bianchi



Santiago González Pini  
BST



Gonzalo Pascual Merlo  
BYMA



Martín Cabrales  
Cabrales



Martín Ticinese  
Cervecería y Maltería Quilmes



Federico Elewaut  
Citi



Cristián Argüello  
Cognizant



Maximiliano Magariños  
Daikin



Juan Garibaldi  
Danone



Leandro Zumárraga  
Dentsu



Jonathan Gerszberg  
Dreamco



Pablo Abadía  
Eco Aguas y Bebidas Saludables



Daniel Marx  
Edenor



Sebastián Miranda  
Farmacity



Rubén Panella  
Fecovita



Laura Perdomo  
Ferrero



Mauricio Sana  
Flybondi



Martín Galdeano  
Ford



Rafael de Gamboa  
Fratelli Branca



Jose Camilleri  
General Motors



Carlos Granzotto  
Gigared



Gonzalo Díaz Solá  
Gire

# Tu mundo siempre conectado



alta velocidad 4G/5G.



Prepago y sin cargos por roaming.



Recarga fácil.



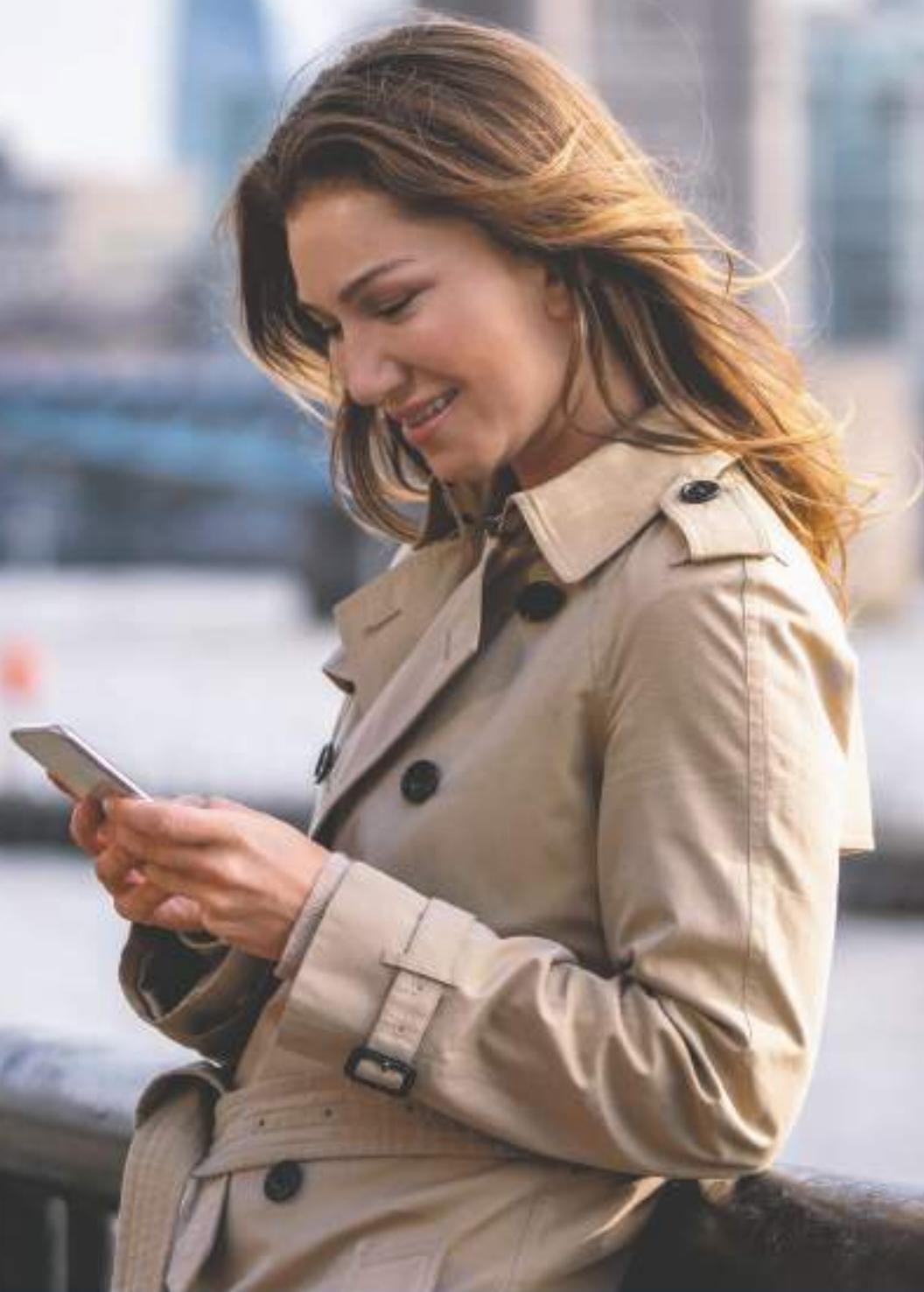
Disponible en

App Store



Disponible en

Google Play



beconnected

eSIM  
para  
viajeros



@beconnected\_esim

[www.beconnected.com.ar](http://www.beconnected.com.ar)

Si el equipo de tu empresa viaja consulta por planes corporativos a [empresas@beconnected.com.ar](mailto:empresas@beconnected.com.ar)



# Visión de los Líderes

Nota del director



Por **Hernán de Goñi**, director periodístico  
✉ hdegoni@cronista.com

## En busca de la oportunidad perdida

Los argentinos asumieron, como un dato de la realidad, que su economía tiene ciclos de ascenso y caída que se repiten a intervalos periódicos como un loop. Pero la profundidad que alcanzó la crisis del 2001 consolidó en la sociedad mecanismos de autodefensa que no siempre terminaron siendo beneficiosos. Así como consumir antibióticos por demás le resta efectividad a su uso, aislarse del sistema financiero, volcarse a la economía informal y dolarizarse más allá de cualquier límite racional son conductas que dejaron de ser una “solución” frente a los descarrilamientos del Estado, para transformarse en parte del problema. En los últimos 25 años, ningún gobierno logró acumular el capital político suficiente para cambiar este escenario, que se fue potenciando por una palabra de efecto corrosivo: desconfianza. Hay una generación de argentinos que se alejó de los bancos sin tomar en cuenta que al hacerlo achicaba el volumen y aumentaba el costo del crédito; se alejó de la presión impositiva excesiva del Estado, sin advertir que la contracara era la emisión inflacionaria o el crecimiento de la deuda, y se volcó a la acumulación desenfrenada de billetes verdes, compitiendo con el BCRA en el objetivo de ver quién retenía más reservas. Sin tener un pasado que defender, Javier Milei llegó al gobierno en 2023 con la convicción de que nunca hay un momento adecuado para corregir estos desvíos. Muchas de las políticas que adoptó fueron audaces y sus resultados, sorprendivos. El corte casi total de la obra pública, impensado en cualquier administración de otro signo político, se volvió la piedra angular para conseguir una baja sustancial del déficit fiscal. Es un ejemplo, pero no hay que escarbar mucho para encontrar otros de similar dureza. Esa intensidad moldeó un factor esencial de su mensaje político: Milei les habló a los indignados, a los que estaban cansados del fracaso argentino, a los aún conservaban alguna aspiración de cambiar. Milei les habló a los desconfiados y recibió un voto de confianza que fue más allá de la elección presidencial. La imagen de su gestión, pese a la dureza de su discurso y la escasa

vocación que mostró para negociar, se mantuvo alta. Hasta que la combinación de tropiezos, desprolijidades y denuncias acumuladas a lo largo de este año debilitaron su proyección pero, en simultáneo, fortalecieron su proyecto. La derrota bonaerense del 7 de septiembre despertó un sentimiento que la oposición no tenía en sus cálculos. El temor a volver al pasado revivió en una parte de la sociedad los conocidos mecanismos de autodefensa. Y así como compraron u\$s 4500 millones en el mes previo a las elecciones legislativas, entendieron que darle una oportunidad a Milei era más aceptable que resucitar recetas fracasadas. El escenario que creó esta reacción del electorado, con un contundente triunfo nacional de La Libertad Avanza, no solo generó una ola de tranquilidad que apagó las incertidumbres de los meses previos. También despertó un moderado entusiasmo por la chance de que las eternas reformas pendientes esta vez se puedan hacer realidad. En el mundo empresario no tienen dudas de que la Argentina necesita una inyección de competitividad muy superior a la que puede otorgar cualquier ajuste del tipo de cambio. La revolución de la IA abrió la puerta a procesos de innovación permanente, que han modernizado la oferta global de bienes y servicios. Exportar ya no depende solo del dólar: es hora de reducir impuestos, adecuar los costos internos, mejorar las condiciones de empleo, modernizar la infraestructura. La lista puede ser más extensa, pero lo importante es empezar a tildarla. El año próximo ofrece la oportunidad de reforzar una macroeconomía que, de la mano del equilibrio fiscal y la inflación baja, hoy enfrenta riesgos mínimos. Negociar, acordar, reformar, son los verbos que Milei y sus aliados deberían conjugar hasta que cumplan las asignaturas que la Argentina espera desde hace décadas •

### STAFF

**Director Periodístico**

Hernán de Goñi

**Subdirector**

Guillermo Laborda

**Gerente de productos editoriales**

Javier Rodríguez Petersen

**Jefe de Redacción**

Walter Brown

**Editor Jefe de Negocios**

Juan Manuel Compte

**Editoras de Negocios**

Florencia Lendoiro y

Juliana Monferrán

**Subeditor de Suplementos y One Shots**

Ricardo Quesada

**Editora de Arte y Diseño**

Paula Albirzú

**Retoque fotográfico**

Francisco Marotta

**Armado de avisos**

Claudio Cremona

**Departamento Comercial**

**Gerente Comercial**

Mauro Mattiozzi

**Gerente de Ventas**

Nicolás Raffo

**Ejecutivos de Cuenta Multiplataforma**

Pablo Abdala, Laura Avram,

Sebastián Cardoso, Gonzalo

Jerez, Nadia Mayer,

Laura Soria y Nadia Storino.

**Circulación**

Ailín Almeida

**Director General**

Christian Findling

**Director de Operaciones**

Luis Rodríguez

**Director de Transformación Digital & Procesos**

Juan Ignacio Coria

**Gerente de Tecnología**

Gustavo Suárez del Solar

**Gerente de Monetización,**

**Suscripciones y CRM**

Katherine Contreras

**Gerente de Administración y Finanzas**

Damián Inies

**Gerente de Capital Humano**

Daniela López

**Gerente de Marketing**

Oriana Battistello

Suscripciones:  
0-800-22 CRONISTA (27664)  
E-mail: suscripciones@cronista.com  
Impresión: Newpress Grupo Impresor S.A. Paraguay 264, Avellaneda, provincia de Buenos Aires  
Distribución: en Capital Federal, TRIBE S.A. Teléfono: 4301-3601; en interior, Distribuidora de Prensa Euro Sur S.A. Teléfono: 4301-0701  
Registro de la Propiedad Intelectual N° 656.189  
Miembro de la Red de Diarios Económicos de América Latina  
Fundado en 1908  
Redacción y producción:  
French 3155 Piso 5°  
(C1425AWM), CABA.  
Teléfono: 7078-3270  
Internet: www.cronista.com

### SUMARIO

#### Esperando las reformas

El nuevo ciclo político y económico solo será exitoso si logra consolidar una estabilidad macro y avanzar en transformaciones estructurales para reactivar la inversión, el crecimiento y el consumo. Para las empresas el cambio de época ya empezó y las expectativas están puestas en que la próxima fase será de reconversión y crecimiento 4

#### Puntos de vista

La mirada de 20 referentes sobre los principales desafíos y oportunidades que esperan a la Argentina de cara al año que se inicia 6

#### La visión de los líderes

Los número uno de las 400 empresas más importantes del país responden cuáles fueron los resultados que obtuvieron este año y qué desafíos esperan para 2025 48

#### Se recalienta la guerra por el talento

Con el clima político despejado y la expectativa de reformas, el headhunting se prepara para un rebote: energía, agro y minería serán los motores, mientras crece la demanda de perfiles digitales y líderes transformadores 170



Escenario 2026

# Esperando las reformas

El reciente resultado electoral que consolidó el rumbo político y económico del oficialismo, marcó un momento que puede resultar determinante en la dinámica de negocios de la Argentina y en redefinir varias de las proyecciones para 2026. Disipar el riesgo político de corto plazo y reforzar la gobernabilidad con una nueva composición legislativa, eran dos condiciones entendidas necesarias para explorar una fase de mayor estabilidad en la que la concreción de reformas estructurales pueda convertirse en la principal tarea del Ejecutivo. Este escenario generó un estímulo de confianza inmediato en los mercados, pero la dinámica sostenida dependerá de la capacidad de transformar esa expectativa en competitividad real. El apoyo en las urnas de hace un mes expresó un respaldo a la conducción política que podría significar un cambio de época más estructural que coyuntural, y abriría las puertas a que el país entre en una etapa de estabilidad política más robusta, donde la construcción de consensos vuelva a ser la variable de sustentabilidad. En los términos de la macroeconomía, el flujo de inversiones y el humor de los mercados

El nuevo ciclo político y económico solo será exitoso si logra consolidar una estabilidad macro y avanzar en transformaciones estructurales para reactivar la inversión, el crecimiento y el consumo. Para las empresas el cambio de época ya empezó y las expectativas están puestas en que la próxima fase será de reconversión y crecimiento.

Ignacio Aquino, socio PwC y líder de Deals de la Argentina y Uruguay, contextualizó la expectativa de los capitales. “El proceso electoral con resultados favorables para el Gobierno generó un impacto positivo en los mercados, por una cuestión que genera mayor previsibilidad respecto de variables macro y sostenimiento de la política económica que propone. La perspectiva es que este triunfo genere un shock de inversiones futuro”. En ese sentido, el analista consideró que “2026 va a ser un mejor año que los anteriores y va a haber grupos que con esta señal van a terminar de manera positiva su proceso de decisión y otros que querrán tener una confirmación de una reelección del presidente a fin de contar

con la confianza de que el gobierno va a continuar con su política”. Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market, detalló los ejes de control macro que miran los inversores. “De cara a 2026, será fundamental observar la acumulación de reservas internacionales en el Banco Central, ya que constituye el principal respaldo de la política cambiaria y una señal de credibilidad. En segundo lugar, el acceso al mercado voluntario de deuda será un indicador central del grado de normalización financiera”. “Otro punto clave -entendió- es el cumplimiento del cronograma de pagos de deuda soberana, tanto en moneda local como extranjera. La sostenibilidad de la deuda, junto con una

política fiscal prudente, será determinante para mantener el riesgo país en niveles manejables y evitar tensiones en el frente cambiario”. El más reciente informe de la consultora Abeceb coincide en que la volatilidad obedecía más a un escenario político que a dudas sobre los fundamentales, y en el frente financiero “los inversores actuaron con un recomodamiento inmediato de expectativas, impulsando precios de bonos y acciones, reduciendo brechas y moderando las tasas. Más que euforia, se trata de una validación del rumbo y una apuesta a la continuidad y el sesgo es claramente positivo”. El triunfo, sumado al apoyo explícito de Estados Unidos, da margen para sostener la estrategia cambiaria y mone-

taria vigente, sin necesidad de ajustes inmediatos. En el corto plazo, el gobierno tiene espacio para administrar la liquidez y estabilizar expectativas. Pero el riesgo radica en sobre-reaccionar: el mercado argentino tiende a amplificar los ciclos y esa volatilidad puede volverse contraproducente si se pierde el anclaje de largo plazo. Aquino subrayó la relevancia de la estabilidad financiera: “Con un riesgo país arriba de 1000 puntos es imposible pensar en un clima de inversiones significativo, pero en la medida que continúe decreciendo sin dudas va a generar efectos positivos en la toma de decisiones de compañías, el financiamiento para proyectos y una cantidad de efectos virtuosos que se pueden volcar a un mayor nivel de inversión”. El desafío en esta fase parece ser la “calibración”, es decir, capitalizar el optimismo sin perder la disciplina macro y secuenciar las decisiones para que el alivio financiero se traduzca en crecimiento sostenido y competitividad real. Entre las tareas prioritarias se encuentra la mejora de las condiciones para el rollover de la deuda y la acumulación de reservas en un marco de independencia del Central. Con reservas crecientes, sería más fácil y creíble



avanzar en la eliminación gradual del cepo, con consecuencias muy favorables para la inversión extranjera directa (IED). El foco también estará puesto en la baja de la inflación. Si se consolida un proceso de desinflación sostenido, esto permitirá avanzar hacia una reducción gradual de la tasa de interés, lo que a su vez puede impulsar el incremento del crédito al sector privado y mejorar las condiciones de inversión y consumo. Para Di Pace, “2026 podría marcar un punto de inflexión para la reactivación de la inversión privada local. La economía argentina tiene un fuerte potencial de recuperación, pero para que ese potencial se materialice es indispensable que las empresas perciban un marco de previsibilidad y reglas claras”. “La inversión privada local debe ser el principal motor del crecimiento, ya que es la que genera empleo genuino, impulsa la productividad y mejora la competitividad. Para eso, será crucial que las empresas vuelvan a tener acceso al financiamiento a tasas razonables, que se reduzca la carga impositiva distorsiva y que se establezcan las expectativas respecto al tipo de cambio y la demanda interna”, agregó. El escenario de negocios, por lo tanto, dependerá directamente de la confianza en el rumbo macroeconómico. Si el gobierno logra sostener una política económica coherente, es probable que se vea un reingreso paulatino de capitales locales

hoy dolarizados o en posiciones defensivas, que podrían canalizarse hacia sectores productivos. Esa recomposición de la inversión doméstica será esencial para consolidar un ciclo de crecimiento más estable y sustentable. Los analistas coinciden en otro punto decisivo para muchos. El triunfo electoral otorgó la legitimidad necesaria para impulsar en el Congreso las reformas tributaria y laboral, consideradas claves para bajar los costos sistémicos que elevan el precio de producir en la Argentina. El impacto de las reformas será generalizado, y la visión de Aquino apuntó a sus efectos multiplicadores: “Esta transformación generaría beneficios para los sectores más dinámicos, pero afecta a toda la economía en general, por ejemplo en términos de las retenciones en el agro en algunos sectores se genera mayor carga fiscal, pero estos procesos son todos progresivos. Si el agro tuviera condiciones, toda esa plata sería multiplicadora, se reinvertiría, habría más transacción, más compra de bienes de capital y todo eso se reinvierte y se multiplica”. La lógica del Gobierno, si bien persigue el déficit cero, es consciente de que la reforma impositiva y la laboral afectan a todas las compañías, por lo que se requiere avanzar con consenso y previsibilidad. Di Pace enfatizó que la inversión encontrará un terreno más atractivo si el país demuestra



Ignacio Aquino, socio de PwC y líder de Deals de la Argentina y Uruguay

capacidad para “implementar una reforma tributaria que simplifique el sistema y reduzca la presión impositiva, una modernización laboral que fomente la formalidad y el empleo, y una consolidación institucional que refuerce la seguridad jurídica”. En el mismo sentido, el informe de Abeceb señaló que, como la creación de empleo depende tanto del costo de contratar como de la productividad de la mano de obra, hay dos condiciones básicas para avanzar: reducir los costos de contratación vía reforma laboral y aumentar la tasa de retorno de las inversiones vía reforma tributaria. “La ciudadanía acaba

de empoderar al gobierno para avanzar con ambas reformas en el Congreso”, se resaltó. En este contexto, se espera que durante 2026 la actividad económica comience a mostrar una recuperación moderada, primero impulsada por sectores exportadores y de infraestructura, y luego extendiéndose hacia el consumo interno a medida que mejore el poder adquisitivo y se reactive el crédito. “Aunque los ingresos siguen ajustados, la lectura social del momento es distinta al deseo de continuidad y cambio convive con la cautela, y la expectativa empieza a moverse antes que el bolsillo”, analizó Abeceb. De hecho, la Universidad Torcuato Di Tella registró un aumento de 6,3 % en su Índice de Confianza del Consumidor (ICC) en octubre respecto del mes anterior. Esto plantea una cuestión clave: ¿El freno del consumo obedece más al efecto salario por ingresos aún rezagados o al efecto precio, con una góndola todavía poco competitiva y consumidores que ajustan su comportamiento, más racionales, selectivos y sensibles a valor que a volumen? Aquino detalló la dualidad entre el efecto psicológico y el estructural al afirmar que “cuando un país tiene nivel de incertidumbre, volatilidad y percepción de riesgo, la gente deja de consumir, cuida y ahorra. El despeje de este riesgo generará un efecto de mayor consumo y, en ese aspecto, 2026 será un mejor año, pero el estructural, que tiene que ver con el cambio de modelo

de país y pasar a una economía más abierta sin tantas regulaciones, es un proceso que hay que transitar”. Los sectores con mayor capacidad de arrastre —industria, construcción y comercio— serán decisivos. La industria puede beneficiarse de una mayor demanda interna y de incentivos a la exportación; la construcción, de un eventual repunte de la inversión pública y privada; y el comercio, de la reactivación del consumo masivo. Si estos tres sectores logran dinamizarse, el impacto sobre el PBI y el empleo será significativo. Di Pace al enfatizar la dependencia con la inversión, reseñó que “el consumo doméstico seguirá siendo un motor importante de la actividad económica, pero su recuperación será limitada si no se reactiva previamente la inversión privada local. Si se logra generar un entorno de estabilidad, esa inversión será la que permita reactivar proyectos productivos, ampliar capacidad instalada y generar empleo formal. A partir de ahí, el crecimiento del consumo puede ser más sostenible”. Todas estas transformaciones también aportarán a un cambio de la lógica de negocios, porque moverse solo por expectativas de corto puede ser costoso, pero la estrategia tiene que seguir siendo de largo y ambas deben hablar entre sí. La oportunidad está en transformar la estabilidad política en plataforma de decisiones más estructurales: inversión, productividad y reposicionamiento competitivo •



Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market



**El escenario macro**



**Mariana Camino**  
Presidenta y CEO de ABECEB

# Es tiempo de la competitividad sistémica

La invitación a participar de este espacio siempre es un gran desafío. En estos últimos años pensar la Argentina del próximo año, más allá de las siguientes semanas, sonaba a un pasatiempo esotérico, de dudosa contribución para la toma de decisiones. Este 2026 se siente diferente, primer síntoma de una transformación profunda sin precedentes. Otro síntoma relevante viene del lado de la agenda de las compañías, acostumbradas a destinar casi la totalidad de su tiempo a la urgencia y a la volatilidad interna. Presenciamos cómo, poco a poco, el balance entre decodificar el contexto global y el seguimiento de la agenda interna se va integrando. Sabemos que falta mucho, el camino no es fácil, y no hay atajos. Por eso la preponderancia que aún conlleva la secuencia de estabilización, que

es sin lugar a duda, la condición necesaria para un clima de negocios saludable y virtuoso. En este sentido, superar un proceso electoral que llegó a límites pocas veces visto en el dramatismo y los niveles de volatilidad, no es un dato menor. El 2026 que visualizo aún tiene mucho de transición, el tablero macro nos dará una menor inflación, algo inferior al 16% anual, con un crecimiento del PBI entre el 3,3% y el 4%. Caída de tasas y una leve recuperación del salario real (más del 1,8% para el empleo privado registrados). Tras un cierre de 2025 y un inicio de 2026 flojos, la recuperación tomaría impulso a partir del segundo trimestre. Este escenario habilita avanzar sobre la agenda de crecimiento, sin subestimar la atención permanente que el frente cambiario y monetario seguirán exigiendo. Lo que los CEO vamos a monitorear es la recuperación

de reservas, el calendario de vencimientos, la operación de recompra y roll over, la asistencia del tesoro estadounidense y el balance comercial.

## El motor de competir

La conversación inédita a la que avanzamos es la de la competitividad, palanca excluyente hacia el crecimiento y el desarrollo económico. Los negocios son los primeros en reconocer que un nuevo paradigma es

inevitable, sus propios números hablan. Al observar la rentabilidad de los últimos años de un conjunto de empresas representativas (ebitda), vemos la caída desde el 14,5% en 2022 hasta el 5,9% en 2025.

La Argentina empieza a converger hacia niveles de rentabilidad similares a otros países emergentes, lo que antes era premio por riesgo, hoy exige el respaldo de eficiencia y escala. Pero ajustar ineficiencias como única fuente de competitividad deja de alcanzar, la inversión y la innovación se vuelven vitales, y su alcance no se limita al core business. Probablemente muchos requieran cambiar su modelo de negocio, diversificar, reinventarse. A nivel macro, hablamos de un proceso de “destrucción creativa”, de transformar la estructura.

El match entre lo que nace y lo que muere no es automático,

igual de vitales para la continuidad de gestión y conservación del poder político.

## La geoeconomía tiene las respuestas

El mundo se está redibujando, Trump cambió el rumbo. La tensión por el liderazgo global no nació de un repollo, estaba incubándose hace varios años. Esto es lo relevante, porque define alineamientos y condiciona decisiones estratégicas.

¿Qué provocó esta disrupción en el equilibrio geopolítico? La respuesta es importante porque de ahí se construye el mapa de riesgos y oportunidades para los negocios. La explosión de la IA, la aceleración de tendencias provocada por el Covid y la mayor conflictividad bélica, sin dudas son los detonantes.

Las consecuencias, la disputa por el poder global ya no se dirime por el tamaño de la economía o la capacidad armamentística. Las nuevas dimensiones son la demografía, la cultura, la capacidad tecnológica y el lugar en el mapa (cuanto más lejanos de conflictos, mejor).

Una globalización más fragmentada, con cadenas de valor más cortas implica una oportunidad para la Argentina de consolidar un nuevo paradigma. Esto exige que en 2026 la agenda micro esté por sobre la macro. La síntesis es el cambio cultural.

Es una expresión que fue manoseada en los tiempos recientes, pero aquí no pretendo usarla con la acepción más difundida en la arena política, es decir, dialogando con la historia reciente estatista y prebendaria. Los deportistas de elite entienden que a la hora de competir son un todo indivisible, la técnica, la fortaleza física, la estabilidad emocional y la toma de decisiones, son dimensiones imposibles de escindir por completo, se retroalimentan. De igual manera, debemos dejar de “entrenar” a una Argentina fragmentada, que genera casos de éxito, pero no una Argentina exitosa. Es un nuevo mindset colectivo, una nueva cultura, un nuevo país •

**“Para 2026, el tablero macro nos dará una menor inflación, algo inferior al 16% anual, con un crecimiento del PBI entre el 3,3% y el 4%”**



no es sencillo y muchas veces, no es posible, lo que trae como consecuencia muchas fricciones. El ecosistema emprendedor y de startups tecnológicas seguirá traccionando, sin embargo, el talento que demandan no será provisto linealmente por quienes emigran de sectores de baja productividad. Sabemos que las reformas de segunda generación que empujará el gobierno son claves para dinamizar este proceso. El éxito estará en la precisión, en el tiempo y la forma en que se gestione la destrucción creativa. De ello dependen no solo los resultados de crecimiento, vía empleo, salario, consumo, sino también los de gobernabi-



60 años en Argentina



## 60 años brindando soluciones de capital humano e impulsando el talento argentino

- Búsqueda y Selección de Profesionales
- Talento IT y Soluciones en Tecnología
- Reclutamiento y Administración de Personal Eventual
- Recruitment Process Outsourcing - RPO
- Consultoría en Transición de Carrera | Outplacement
- Servicio de Liquidación de Sueldos | Payroll
- Tercerización de Procesos

**Te ayudamos con lo que necesitas, contactanos.**





Visión  
económica



**Ricardo Delgado**

economista y presidente de Analytica Consultora

## De sobrevivientes a estrategias, con la ayuda del “game changer”



Scott Bessent, secretario del Tesoro estadounidense

Doce años después, queda clara la contundente señal que ha dado la sociedad argentina con la elección de Javier Milei en la presidencia en 2023: la estabilización macroeconómica es una demanda innegociable y, en consecuencia, el equilibrio fiscal se vuelve inevitable e indiscutido. El mensaje debe ser entendido entonces como mandamiento para toda la clase política que, en adelante, no podrá prometer fantasías en tiempos de campaña. El año que viene aparece así como un punto de inflexión: consolidada la gestión por el contundente triunfo en los comicios de medio término e internalizados el

orden en las cuentas públicas y la baja inflación como condiciones necesarias para la estabilidad social, el desafío a partir de ahora es cómo sostener las expectativas y el equilibrio fiscal atendiendo las demandas por mayor crecimiento y empleo. La estabilidad nominal no puede considerarse un fin en sí

misma. El Gobierno fue eficaz en reducir la inflación a niveles mensuales del 2%, un logro significativo comparado con la tasa del 211% anual heredada. Sin embargo, la desinflación comenzó a convivir con un mercado enfriamiento de la actividad y una apreciación cambiaria creciente. Una reconfi-

guración estable de la política monetaria y cambiaria, con un objetivo claro de acumulación de reservas internacionales y una baja sensible en las tasas de interés, resulta imprescindible para encarar la nueva etapa de gestión.

En este marco, hay que considerar que una parte más o menos significativa de la composición del ajuste en las cuentas públicas resulta frágil: el mantenimiento de la infraestructura y la inversión pública quedaron reducidos en niveles poco sostenibles para recrear condiciones sólidas de crecimiento económico. Encontrar entonces alternativas no inflacionarias para su financiamiento luce también imperioso, incorporando a las provincias en esa búsqueda (por medio de organismos multilaterales, por ejemplo).

Hasta aquí, podríamos afirmar que se está en presencia de algo habitual en los históricos intentos de estabilización. Sin embargo, durante el tránsito tumultuoso hacia las elecciones legislativas de octubre, apareció un “game changer”, un actor imprevisto que puede cambiar la dinámica de la organización económica en la próxima década: los Estados Unidos.

A partir de su rol de prestamista de última instancia, ordenador del mercado de cambios y garante del pago de la deuda se convierte, a no dudarlo, en el hito más relevante para la economía local desde el descubrimiento de Vaca Muerta. Los Estados Unidos pueden erigirse como el puente de financiamiento hasta que el gas, el petróleo, la minería y hasta la economía del conocimiento se transformen en nuevos “com-

plejos sojeros” por sus aportes al equilibrio de la siempre viva restricción externa.

La intervención del Tesoro estadounidense no solo rescató al país de una situación financiera muy crítica, sino también al propio Fondo Monetario Internacional, que había quedado atrapado en la inconsistencia de su programa con la Argentina. Naturalmente, el apoyo permite recrear condiciones de estabilidad, pero no debería quedar ahí. No es posible construir un futuro sostenible si cada seis meses se requiere un salvataje. En lo inmediato, la oportunidad que se abre está en lograr preferencias arancelarias en el acceso al mercado norteamericano de modo de priorizar la generación de dólares propios y una estrategia exportadora consistente. En síntesis, una asociación comercial y productiva, no solo financiera.

La utilidad potencial de los Estados Unidos radica en su capacidad para amalgamar, para unir piezas históricamente inconexas en la economía argentina. El puente de financiamiento para estabilizar el mercado cambiario y asegurar el pago de las deudas, el mejor acceso a ese mercado y sus inversiones reales podrían ayudar a resolver conflictos seculares. A saber. Un único significativo oferente neto de dólares lidiando con múltiples actividades en permanente exceso de demanda. Impuestos elevados, sin coordinación entre los distintos niveles de gobierno y que solo pagan algunos, y una demanda latente por un mayor gasto público. Un sistema político que todavía no alcanza los consensos económicos más básicos sobre cómo administrar la escasez y priorizar la inversión.

La presencia del “game changer” es una oportunidad para reconstruir la confianza, fortalecer las instituciones y consolidar el peso como moneda. La chance de dejar de ser sobrevivientes para convertirnos en estrategias inteligentes del desarrollo •

**“El gobierno de Javier Milei fue eficaz en reducir la inflación a niveles mensuales del 2%, un logro significativo comparado con la tasa del 211% anual heredada”**

# TROMEN®

CONECTÁ CON LOS TUYOS



---

CALEFACCIÓN GOURMET MOBILIARIO ACCESORIOS

---

f y t i d [www.tromen.com](http://www.tromen.com)



Panorama  
2026



**Emmanuel Alvarez Agis**

Socio Fundador de PxQ Consultora

## Riesgo vs. Incertidumbre



Uno de los aportes de Keynes a la economía es la diferencia entre riesgo e incertidumbre. Mientras que el riesgo es una situación en la que se puede asignar una probabilidad a un evento futuro, la incertidumbre se caracteriza por no poder utilizar la matemática para predecir el futuro. ¿Cuál era la posibilidad de que el plan macroeconómico de LLA fuera rescatado por EE.UU.? ¿Cuál era la probabilidad en el año 2021 de que Milei fuera elegido presidente? ¿Cuál era la probabilidad de que al “ajuste más grande en la historia de la humanidad” no le siguiera el caos social? Asignarle, con el diario del lunes, un número a cualquier de estos eventos, sería hacernos trampa al solitario. Este escenario no es propio de la Argentina, sino que ocurre a escala mundial. En 2021, dando una conferencia para inversores internacionales en una Nueva York que comenzaba a normalizarse pospandemia, tuve una con-

versación previa a mi exposición con el dueño de un hedge-fund. Me preguntó sobre las chances de Milei de llegar a la presidencia. Mi respuesta, absolutamente negativa, versó sobre el bipartidismo argentino, sobre el sesgo de nuestra sociedad a favor de la intervención estatal. Su respuesta fue que luego de invertir en unos 80 países, pensaba que todos los cisnes eran negros. Su historia comenzaba con el Brexit, pasaba por Trump, Bolsonaro, y tantos otros “outsider” o eventos imposibles que lo habían hecho perder mucho dinero. Y siempre ante su pregunta, los especialistas le habíamos respondido que la probabilidad de ese evento era prácticamente nula. Lo que no supimos entender es que estábamos ante la presencia de incertidumbre, no de riesgo. Cuando en mi conferencia me preguntaron sobre la probabilidad de que Milei fuera electo presidente dos años después dije “la probabilidad de que eso pase no es nula”. ¿Cuál es la probabilidad de que Milei dolarice la economía ar-

gentina con apoyo de EE.UU? Repetiría que esa probabilidad no es nula. Pero nuevamente estaría confundiendo riesgo con incertidumbre. A esta altura está claro que el programa macroeconómico de Milei fue inconsistente. Milei puede esbozar las teorías monetarias/libertarias de lo más exóticas para justificar la no acumulación de reservas, pero es difícil no pensar que esa negativa respondió a quitarle presión al tipo de cambio y, con esto, a la inflación, que es la única variable económica que mejoró en la comparativa con los eventos electorales de 2015 a la fecha. Es claro que el riesgo país sufrió el efecto del revés electoral de la LLA el 7 de septiembre, ante una oposición que tiene una agenda muy negativa para el mercado financiero. Pero es igual de cierto que utilizando el ratio de adecuación de reservas internacionales del FMI, Argentina está anteúltimo en un listado de los principales 9 países de la región, solo empeorado por Ecuador, que está dolarizado y, por tanto, solo necesita

reservas por el rol del banco central como prestamista de última instancia.

La incertidumbre es mortal para la inversión. Los empresarios no pueden calcular probabilidades de éxito para sus proyectos, ni siquiera “a ojo”. En el marco de un ajuste fiscal y un tipo de cambio que daña la competitividad de las exportaciones argentinas, lo anterior apaga el único motor de crecimiento posible bajo el esquema económico de LLA: la inversión privada, particularmente la extranjera. El gobierno acierta cuando argumenta que Argentina tiene por delante un flujo de inversión y exportaciones que permitirán sostener un dólar barato. Pero realizando una simulación sobre el aporte que la minería tradicional, el litio, la energía, el campo, el petróleo y el gas pueden hacer al sector externo argentino, y tomando en cuenta los vencimientos de deuda pública, con el FMI, el déficit de la cuenta de turismo y la demanda de divisas por ahorro de las familias, Argentina podría financiar los actuales niveles de importaciones recién en el año 2028. Nos estamos desayunando la cena.

La victoria de LLA en la elección de medio término, el apoyo de EE.UU. y el rally del mercado le vuelven a dar al gobierno una oportunidad de corregir el programa macroeconómico. El superávit fiscal fue conseguido con una distribución muy ineficiente, pero contó con el respaldo del voto popular. Para que Argentina normalice su política económica, falta que acumule reservas y que el BCRA fije la tasa de interés de la economía levemente por encima de la inflación. En cuanto al tipo de cambio, se necesita de un esquema de flotación administrada con una paridad que permita un ritmo de acumulación de reservas de, como mínimo, unos u\$s 1000 millones por mes. Para eliminar la incertidumbre y quedarnos con un país riesgoso, el gobierno debería despejar todas las dudas que genera su programa macro-

económico y, sobre todo, las declaraciones contradictorias entre Milei y el BCRA respecto a la acumulación de reservas. Despejar la dolarización del horizonte y confirmar la decisión de acumular reservas no es contradictorio con volver al mercado internacional de capitales con la ayuda del gobierno de EE.UU. De hecho, si en lugar de acumular reservas el gobierno aprovechara el reciente rally para volver a los mercados, el riesgo país volvería a tener una tendencia al alza puesto que el BCRA seguiría con una vulnerabilidad externa máxima. Esto de verá agravado a medida que nos acerquemos a 2027, en un escenario político que seguirá siendo de polarización extrema luego del fracaso de las opciones de centro. Superávit fiscal más acumulación de reservas, anunciado y ejecutado de manera precisa, sería un gran aporte para transformar la incertidumbre en riesgo. Una vez hecho eso, tocará responder la pregunta más relevante sobre el programa de LLA: ¿de qué van a trabajar los argentinos, si el programa de Milei es exitoso? ¿Lo harán en la industria, en los servicios, o el mercado de trabajo seguirá creciendo en los segmentos de refugio?

Desde que LLA está en el poder, el empleo registrado en el sector privado se redujo en 128.000 puestos. De un total de 24 jurisdicciones, solo cinco (Corrientes, Río Negro, Tucumán, Mendoza y Neuquén) crecieron en materia de empleo, mientras que el resto cayó. Neuquén es la ganadora, pero con solo 5100 empleos creados. Buenos Aires (-38.100), CABA (-23.500) y Córdoba (-10.100) son los principales perdedores. LLA necesita encontrar un modelo de crecimiento que cree empleo de calidad, bien remunerado y distribuido regionalmente. Un tipo de cambio competitivo es condición necesaria pero no suficiente. Pensar que una reforma laboral o impositiva permitirá el país competir con salarios asiáticos que son un décimo que los locales es, sencillamente, ilusorio •

**En el momento  
de la verdad.**

**osde**



La economía que viene



Marina Dal Poggetto y Sebastián Menescaldi  
Economistas y directores de Eco Go

## Se abre una nueva oportunidad para buscar extender el horizonte

El gobierno asumió el riesgo de jugar “a todo o nada” y le salió bien. La ayuda de Scott Bessent para sostener el esquema cambiario hasta el final fue fundamental para mantener al dólar dentro de las bandas y la inflación contenida en torno al 2% mensual (2,4% nuestra proyección de octubre según el RPM). La caída en el nivel de actividad detrás del frenazo al crédito provocado por la sobre-reacción y volatilidad de las tasas de interés producto del apretón monetario en una economía que desde abril operaba con cepo parcial (y casi sin brecha cambiaria), no tuvo impacto en la elección. Quizás el miedo a una crisis cambiaria detrás del resultado en la PBA (incluyendo el condicionamiento de Trump

a que la ayuda solo iba a dársela a Milei) frente a una oferta del peronismo por demás mediocre (y sin ninguna autocrítica) coordinó, en un contexto de alta polarización y baja participación, el voto a favor de LLA que pintó el país de violeta. El resultado se reflejó en un cambio significativo en la composición del Congreso. LLA se convirtió en la primera minoría en ambas cámaras y el oficialismo alcanza a 113 diputados (quorum de 129 y tercio de 86) y a 27 senadores (quorum de 37 y tercio de 24). La mejora en ambas cámaras es muy significativa, pero para pasar leyes por el Congreso que apuntalen la productividad sistémica del país -condición necesaria para abrir la economía sin reventar la micro en una economía más abierta- va a necesitar negociar

con los “árbitros”: 39 diputados y 21 senadores entre Provincias Unidas, oficialismos provinciales y otros aliados. Una semana después de la contundente victoria electoral del Gobierno, las paridades promedio de los bonos en dólares se acercan al 75% con un acortamiento significativo en el spread entre legislaciones y un riesgo país en 666 puntos básicos. El recorrido de las acciones fue aún más rápido con un Merval medido en dólares que subió 50% en la semana y se ubica solo 17% por debajo de los máximos de enero pasado. Frente a esta dinámica, las chances de abrir el crédito en dólares (que está cerrado desde principios de 2018) reaparecen, aun sin necesidad de avanzar en el esquema de recompra de deuda que según anunció Bessent se

financiaría vía una operación de crédito con bancos extranjeros con garantías del Tesoro estadounidense. Con o sin Bessent, la expectativa es que se avance en una colocación de deuda en el mercado y que los vencimientos dejen de pagarse con Reservas, reduciendo la enorme presión que el programa tuvo desde que arrancó.

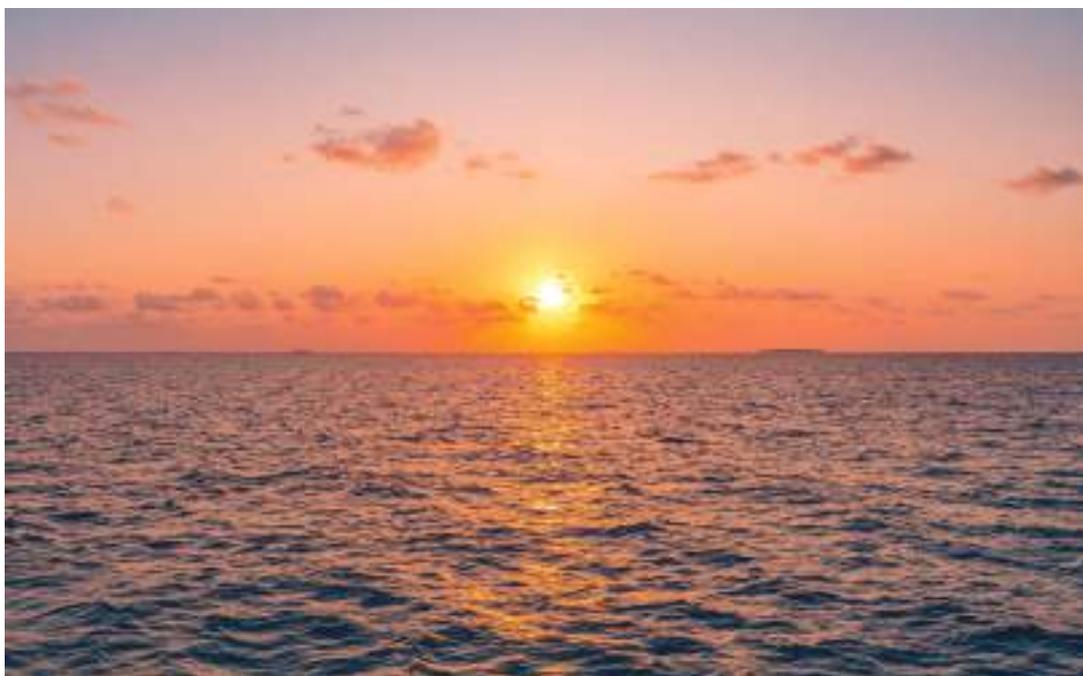
Iniciado el despeje del frente financiero tras el alargamiento del horizonte después del resultado electoral, la pregunta que aparece es cómo el Gobierno recalibra el esquema económico. Por lo pronto en las primeras semanas después de la elección, con muy baja oferta del agro después del anticipo de septiembre (eliminación de retenciones mediante) y algunos dólares financieros (producto de colocaciones de ON de YPF y Tecpetrol) la intervención desapareció. El dólar tocó un piso de \$ 1320 en la primera hora del lunes y oscila en torno a \$ 1450, después de acercarse al techo de la banda en medio de una disputa por el fixing de la cobertura con contratos de futuros que hasta diciembre caen dentro de las bandas. En el medio la contracción monetaria inicial por futuros generó una disparada en las tasas de interés que fue amortiguada los días siguientes con la compra de títulos del BCRA por \$ 1,2 billones y fundamentalmente por la expansión de \$ 5 billones por el programa financiero del Tesoro (roll over del 57% de lo que vencía) y el anuncio de que se afloja en el margen los encajes a partir de noviembre.

Con los pesos que se expandieron tras la licitación, las tasas cayeron considerablemente. La rueda REPO promedió una tasa de 25% TNA, luego de que abriera en 90% TNA el lunes posterior a la elección y haber promediado 49% y 41% TNA, el miércoles y jueves. Se abre una oportunidad para que la entidad empiece a dar mayor previsibilidad en la política monetaria, sobre todo en lo que respecta al manejo de tasas.

La enorme concentración de los vencimientos de la deuda de pesos sigue siendo el talón de Aquiles del programa. Si bien este problema fue heredado, la limpieza del balance del BCRA pasando deuda del BCRA al Tesoro nunca terminó por resolverlo. La disyuntiva del programa económico entre tasa de interés y tipo de cambio sin cepo, que obviamente tiene menos presión frente al resultado electoral y la descompresión del mercado de bonos en dólares, se sostiene.

La monetización por el programa financiero (punto Anker) compite con la monetización por la acumulación de reservas. En la presentación del vicepresidente del BCRA, él plantea esta disyuntiva acuñando un nuevo nombre “inside money” (stocks de deuda en pesos) y “outside money” (compra de reservas). Por primera vez en mucho tiempo alguien del equipo económico plantea la necesidad de re-monetizar la economía comprando dólares sin esterilizar, lo cual requiere empezar a refinanciar la deuda de pesos a plazos más largos. Ni más ni menos que lo que en abril pasado se había firmado con el FMI junto a un programa de agregados monetarios (M2), aunque de momento no se dijo ni cómo ni cuándo.

El resultado del 26 de octubre da un enorme aire al Gobierno para buscar alargar el horizonte de la política y empezar a reconstruir los otros dos vértices del triángulo, el programa macro y el programa micro, que habían quedado muy desbalanceados frente a la corrida contra el peso. Volviendo a la pregunta que formulamos antes, veremos si la política económica busca alargar el horizonte acumulando reservas por la cuenta corriente o intenta sostener a rajatabla el esquema de bandas apostando (como hasta ahora) a extender el carry apalancado en la cuenta capital con los riesgos asociados apostando a que el apoyo del Tesoro Americano llegó a quedarse para siempre •



SI TE DIGO  
**ENERGÍA**  
**ARGENTINA**  
DECÍS **YPF**





El escenario político



Lara Goyburu

Directora ejecutiva de Management & Fit

# Gobernabilidad, velocidad y reglas: un tablero político para decidir



El año próximo le ofrece a la política argentina una nueva oportunidad: convertir la energía electoral en resultados sin romper las reglas. Para las empresas, la pregunta es práctica: ¿habrá condiciones para invertir, contratar y planificar a mediano plazo? La respuesta se juega en tres vectores que ya están en marcha: una gobernabilidad apoyada en primera minoría y coaliciones variables; el pasaje de la estabilización macro a un crecimiento con integridad y seguridad jurídica; y un federalismo que deje de ser “pelea por la caja” para transformarse en plataforma de desarrollo. El próximo Congreso consolida un dato: el oficialismo puede proteger su agenda, no imponerla. Eso vuelve permanente la negociación con bloques provinciales y espacios centristas, con gobernadores que ope-

ran como jugadores con poder de veto. El resultado no es inmovilismo, sino gestión por capítulos: paquetes acotados, mayorías específicas y tiempos estrictos. Para los directorios, la clave es mirar menos la foto diaria y más el mapa legislativo por tema, porque cada capítulo se define con una coalición distinta. Hace falta más análisis y lectura de escenarios, y menos dependencia del titular del día o del pulso de las redes. Menos reacción defensiva; más táctica y estrategia. La primera etapa del programa económico ordenó precios relativos y ancló expectativas con una narrativa de shock. Pero la licencia social no es infinita: el año que viene exigirá alivio visible (ingreso real, servicios, empleo formal) y calidad de gestión (compras, auditorías, ejecución). No alcanza con el “qué”; importa el “cómo”: secuenciar, pilotear, medir y

corregir. La sobrelectura del resultado (confundir primera minoría con hegemonía) suele terminar en parálisis. La política lo sabe: para sostener reformas necesita triunfos verificables cada trimestre. Del lado empresarial, el correlato es claro: gestión por hitos y contratos con cláusulas de revisión para reducir fricción y acelerar decisiones.

## Federalismo

En 2026 el Senado será el mercado central de la política: un ámbito sin mayoría estable, inédito en tres décadas, donde el precio de cada voto se define en pactos federales explícitos. No habrá reforma sostenible sin acuerdos sobre distribución de recursos, infraestructura y logística, marcos regulatorios sectoriales y un régimen de datos que permita trazabilidad del gasto y de los programas. Para las compañías, esto se tradu-

ce en mitigar riesgos con una estrategia provincial: alinear la inversión de capital y la cartera de proyectos con las prioridades de cada jurisdicción (energía, agroindustria, minería, economía del conocimiento, turismo) y asegurar la “licencia para operar” mediante cogobernanza efectiva: mesas de trabajo con los equipos de los gobernadores, indicadores de gestión compartidos, convenios marco plurianuales y verificación independiente. La alianza entre sectores productivos locales y el sistema político provincial será decisiva para cualquier reforma tributaria y para los incentivos a las economías regionales. Conviene construir coaliciones territoriales tempranas, diseñar procesos con cumplimiento incorporado (compras, licencias, datos) y atar cada inversión a hitos verificables que protejan frente a la volatilidad nacional.

## Tablero 2026

Los riesgos inmediatos son conocidos. Si el oficialismo lee la elección como carta blanca, chocará con un Congreso que premia el acuerdo y castiga el maximalismo. Si no hay alivio tangible en precios, ingresos y servicios, crecerá el cansancio social y se acortará la licencia política. Si se empujan reformas sin compensaciones ni cronogramas realistas, se abrirán frentes provinciales y el Senado se trabará. Al mismo tiempo hay oportunidades: ordenar la secuencia con leyes marco y pilotos que entreguen resultados en 90 o 180 días; impulsar una agenda de integridad que alinee a Nación, provincias y oposición; y establecer una política de datos que estandarice, abra y audite la gestión para bajar discrecionalidad y dar certidumbre. De cara al año, conviene seguir seis señales simples: mayorías por tema, velocidad de implementación, ingresos reales y empleo formal, brecha y financiamiento, pactos federales explícitos y estándares de integridad

en mejora. Administrar estos riesgos y activar esas palancas puede mover al país del orden contable al orden productivo; lo contrario devolvería parálisis e incertidumbre. Funciona mejor organizar la conversación interna en tres escenarios (continuidad ordenada, cambio gradual y shock externo), con disparadores claros y planes por área: inversión de capital, abastecimiento, precios, relaciones laborales y cumplimiento. El mapa provincial marca diferencias: las compañías que concentran esfuerzos en pocas jurisdicciones con reglas previsible y anclajes locales (proveedores, universidades, cadenas de valor) amortiguan mejor los cambios. En estos casos, resulta suficiente implementar un tablero trimestral estandarizado que monitoree permisos y plazos, cartera de proyectos y activos, riesgos y conflictos, y métricas de aceptación social; no es sofisticación, es consistencia metodológica. También ayuda que los contratos incluyan cláusulas de revisión atadas a indicadores objetivos, para acotar discrecionalidad y reducir fricción. Y en el vínculo público-privado pesa el tono: mesas sectoriales con propuestas realizables y costos explicitados. No es la que promete atajos, sino la que secuencia, negocia sin humillar y ejecuta con datos. El gobierno tiene por delante convertir su capital político en arquitecturas de acuerdo; la oposición, transformar memoria en proyecto competidor. Si ambos lo logran, 2026 puede ser el año en que la Argentina pase del orden contable al productivo. Si fallan, volverá la volatilidad: más discrecionalidad, menos inversión y un rebote de la ansiedad social. Para los directorios, la conclusión es sencilla y exigente: menos épica, más tableros. El valor no está en adivinar la coyuntura, sino en tomar decisiones reversibles ante señales claras. En 2026, gobernabilidad, velocidad y reglas marcarán la diferencia entre capturar la oportunidad o verla pasar •

# Te Quiero



# BANCOPATAGONIA

CARTERA DE CONSUMO Y COMERCIAL – PARA MÁS INFORMACIÓN Y CONDICIONES O LIMITACIONES APLICABLES CONSULTÁ EN [WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR](http://WWW.BANCOPATAGONIA.COM.AR). LOS ACCIONISTAS DE BANCO PATAGONIA S.A (CUIT: 30-50000661-3, AV. DE MAYO 701 PISO 24 (C1084AAC), CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES) LIMITAN SU RESPONSABILIDAD A LA INTEGRACIÓN DE LAS ACCIONES SUSCRIPTAS. LEY 25.738. [bancopatagonia.com.ar](http://bancopatagonia.com.ar)   



Los desafíos  
para 2026



**Lucas Romero**

Polítologo, director de Synopsis Consultores

## El desafío político: pasar de la estabilización al crecimiento



**R**ichard Neustadt, asesor de varios presidentes de Estados Unidos y quizá quien mejor retrató la naturaleza del liderazgo político, solía decir que creemos ver en un presidente a alguien que toma decisiones, pero deberíamos ver a alguien que busca producir decisiones, ya sea porque lidera una mayoría para hacerlo o porque persuade a una mayoría para lograrlo. En última instancia, el sistema político no es más que un conjunto de normas y procedimientos pensado y diseñado para tomar decisiones, que no es otra cosa que el objetivo ulterior de lo político: ayudarnos a tomar decisiones colectivas. Este encuadre bien estructural de la naturaleza de los procesos

políticos nos ayuda a entender la naturaleza de nuestro coyuntural proceso político en Argentina, del ciclo político liderado por Javier Milei. Es decir, la cuestión aquí sobre la escena sigue siendo la de observar si finalmente los argentinos podemos producir decisiones colectivas. Se desean tomar decisiones para resolver problemas, y en la Argentina hace ya tiempo que los problemas por resolver son esencialmente económicos. Una economía que no crece, que no genera ni empleo privado de calidad, ni riqueza, ni una mejor calidad de vida para la gente. Esa economía que enojó a la gente con la dirigencia política, produjo en 2023 la emergencia de un liderazgo disruptivo, de un presidente sin equipos, sin trayectoria, sin experiencia y sin partido.

Si pensamos la naturaleza del proceso político bajo la óptica de si contribuye o no a producir decisiones, los argentinos produjimos en 2023 la configuración del sistema político más disfuncional que podríamos haber producido. Aún asumiendo que la elección de Javier Milei era la mejor en orden de las soluciones ofrecidas por el candidato, la resultante fue la menos recomendada para facilitar el proceso de toma de decisiones. Un gobierno hiperminoritario. Esa anomalía producida en 2023 (poner al frente del Poder Ejecutivo a alguien que tenía una escasa representación en el Poder Legislativo), debía ser corregida y por ello era muy relevante la elección de medio término para saber si esta iba a ordenar la micropolítica. Es de-

cir, ordenar el sistema político de un modo más propicio para producir decisiones. Y efectivamente ello sucedió. El buen resultado obtenido por La Libertad Avanza ha permitido que para la segunda mitad de mandato haya una configuración mucho más propicia para tomar decisiones (sancionar leyes). Esta novedad no solo ayuda a darle más consistencia al proceso político, no solo permite dejar atrás el estado de fragilidad sobre el cual este transcurría, sino que aumenta la probabilidad de consolidación del proceso de estabilización económica. Pero para ello será necesario dotar al orden y a la estabilidad económica, de mejores herramientas para poder producir crecimiento y desarrollo. La economía no solo necesita orden, necesita todo un sistema de incentivos que favorezca el ahorro, la inversión y la competitividad de la economía, de modo que aquella estabilidad no sea un fin en sí mismo, sino la base sobre la cual construir una sociedad capaz de generar empleo, innovación y prosperidad sostenible en el tiempo. Aquí estará puesto el foco en esta segunda etapa este ciclo, en qué modo se puede pasar de la estabilización económica al crecimiento económico. Y esto no solo es el paso natural desde el punto de vista económico, sino el paso necesario para la consolidación del proceso político. El ciclo de Javier Milei se va a consolidar en la medida que resuelva los problemas que la sociedad argentina reclama resolver. Si en la primera mitad de mandato la preocupación era casi exclusivamente el cómo (cómo se iban a -o se podían- tomar decisiones), en la segunda mitad de mandato el problema será mayormente el qué (qué decisiones se van a -o se pueden- tomar). Esto cambia sustancialmente el plano de los desafíos. Ahora será más necesario analizar si las decisiones son las correctas, son suficientes, son tomadas sobre la base de un buen diagnóstico de las necesidades, son correctamen-

te implementadas y son las soluciones buscadas. Lo que está claro es que las decisiones que se toman para salir de una crisis estructural (absoluto desorden macroeconómico), no son las decisiones para sostener un proceso de crecimiento y desarrollo. Las primeras son tomadas extraordinariamente, las segundas son tomadas sostenidamente en el tiempo para ir acompañando o corrigiendo el proceso. En algún momento las decisiones de la estabilización le deben dejar lugar a las decisiones del crecimiento. Es esto último lo que podría venir en el futuro inmediato. Ver si el proceso político puede avanzar en la toma de las decisiones del crecimiento, reformas estructurales que doten a la economía de una forma saludable para crecer. Una reorganización del sistema impositivo, haciéndolo más liviano sobre la actividad económica y más competitivo para los diferentes sectores. Una modernización de la legislación laboral que vaya acompañando la realidad de los diferentes sectores y que permita garantizar costos laborales que no ahoguen la competitividad de los diferentes sectores. Y otras reformas que puedan agregar competitividad no cambiaría para mejorar las condiciones para el crecimiento. Quizá el desafío político este concentrado en esto último. Con un oficialismo más estabilizado sobre la escena, y con más margen decisional que al comienzo, se pueda pensar en la posibilidad de que los actores colaboren para tomar las decisiones necesarias, y sobre todas las cosas, se consoliden los límites de las decisiones que no se pueden volver a tomar. Si existe ese consenso sobre qué puede ser motivo de discusión y debate y que no, y ese consenso es sobre la base de condiciones que sean saludables para pensar una economía que ofrezca crecimiento sostenible, entonces podremos decir que la Argentina salió del estancamiento y la decadencia, y podremos pensar que una Argentina distinta será posible •



**+900 SEDES** EN TODO EL PAÍS

Sumá **bienestar** a tu equipo,  
elegí **SportClub Corporativo.**



Plan de bienestar integral  
para **colaboradores.**

←  
**¡Escaneá y  
conocé más!**





Visión  
política



**Gala Díaz Langou**  
Directora ejecutiva del Cippec

# Argentina 2026: Priorizar el crecimiento

En 2025 la ciudadanía le otorgó al gobierno un nuevo cheque de confianza. No lo hizo por resignación, sino con la esperanza de que, haciendo un esfuerzo más, esta vez sí sea posible llegar a algo mejor. No hay euforia, pero tampoco desánimo: hay expectativa y, sobre todo, una demanda de resultados. Para cumplir esa promesa, el gobierno deberá priorizar tres pilares: estabilidad, crecimiento e instituciones sólidas.

## Blindar la estabilidad

La estabilidad macroeconómica alcanzada en 2024 y 2025 fue un logro significativo. Pero el equilibrio fiscal no se consolida por decreto: necesita reformas de fondo que garanticen su

sostenibilidad a futuro. La más urgente es la reforma previsional, que debe ser socialmente justa y fiscalmente responsable. Un rediseño del sistema previsional que combine una fórmula de movilidad automática y previsible con una revisión de regímenes especiales y subsidios implícitos podría mejorar simultáneamente tanto los ingresos reales de la mayoría de los jubilados como el balance fiscal. Según las simulaciones más recientes de Cippec y el Banco Mundial, un esquema de actualización semestral basada en recursos disponibles, con una recomposición inicial para los haberes más bajos y una convergencia gradual de los regímenes diferenciales, permitiría reducir la desigualdad entre beneficiarios y mejorar el resultado primario en cerca de

un punto del PBI en tres años. Esto liberaría recursos y ofrecería una señal clara de sostenibilidad a los mercados. Blindar la estabilidad es una precondición para reconstruir la confianza: una estabilidad duradera aporta credibilidad.

**“Tras haber alcanzado cierta estabilidad de base, el desafío ahora es crecer. La Argentina no puede volver a los ciclos de ilusión y desencanto que marcaron su historia”**

## Crear

Ya contando con cierta estabilidad de base, el desafío ahora es crecer. Crecer o crecer: no hay alternativa. Argentina no puede volver a los ciclos de ilusión y desencanto que marcaron su historia. Tenemos todo lo que el mundo demanda (energía, alimentos, minerales críticos, conocimiento), pero seguimos sin lograr capitalizarlo plenamente. Para hacerlo, debemos remover los obstáculos que frenan a nuestros sectores productivos con mayor potencial y fortalecer los bienes públicos que hacen posible su expansión: infraestructura, conectividad, innovación y ciencia aplicada. El crecimiento no puede pensarse desde Hipólito Yrigoyen

mientos productivos y de servicios estratégicos que expandan el impacto del crecimiento sobre el empleo. La clave está en vincular productividad con educación y formación: anticipar qué habilidades se van a demandar en los empleos del futuro, formar para ellas y garantizar que nadie quede atrás. Un país que no invierte en su gente no puede sostener su crecimiento, ni social ni políticamente.

## Instituciones sólidas

La Argentina (al igual que buena parte de los países del mundo) atraviesa una crisis de legitimidad, y no es casual: tenemos el mismo PBI que hace cuarenta años y más de quince sin crear empleo privado neto. Los malos resultados erosionan la confianza en la política, en las instituciones y en las reglas. La única manera de revertir esa desconfianza es mejorar la eficacia institucional. Para lograrlo, hay que animarse a revisar el modelo que nos trajo hasta acá. Muchas cosas dejaron de funcionar (o nunca lo hicieron), pero otras sí funcionan y deben fortalecerse. Necesitamos instituciones más eficaces y transparentes, que tomen decisiones basadas en evidencia, que rindan cuentas, que sean capaces de aprender y corregir. La democracia no es un lujo: es una condición del desarrollo. A la prosperidad se llega con más democracia, no con menos. No solo por convicción, sino también por estrategia: sin instituciones sólidas, ningún proyecto de crecimiento es duradero.

## Una oportunidad histórica

El próximo puede ser el año en que la Argentina pase de la estabilización al crecimiento sostenido. Un país que solo ajusta se agota; un país que solo gasta se endeuda. El equilibrio duradero vendrá cuando logremos crecer de manera sostenida, creando empleo y ampliando oportunidades. Después de estabilizar, el desafío es crecer. Y esta vez, no hay margen para no hacerlo •



250. Argentina es un país diverso, y su estructura productiva también lo es. Necesitamos una estrategia que se construya desde el territorio, con los sectores productivos sentados a la mesa, articulando gobiernos provinciales, actores sociales, sindicatos y empresas. Solo así podrá surgir un modelo de crecimiento arraigado en los territorios, que responda a necesidades reales, que multiplique oportunidades y genere valor agregado local. Pero el crecimiento solo será sostenible si se traduce en empleo de calidad. Es necesario reconocer que muchos de los sectores más dinámicos y de mayor potencial no son los más intensivos en trabajo. Por eso, debemos pensar encadena-



# Ahorrá todos los días.





La agenda  
del Gobierno



**Juan Germano**  
CEO de la consultora Isonomía

## De rupturista a reformador



La irrupción de Javier Milei en la política argentina fue tan vertiginosa como inesperada. Un clima social de profundo descontento, sumado a un discurso provocador, disruptivo y emocionalmente sintonizado con buena parte de la ciudadanía, lo catapultó al poder. Con un gobierno institucionalmente débil, pero políticamente audaz, logró aprovechar su momento y concretar avances significativos: la Ley Bases y el cambio en el sistema de votación son, tal vez, los más emblemáticos, aunque no los únicos.

El sprint inicial fue perdiendo impulso con el correr de los meses, especialmente cuando el país ingresó en “modo elec-

toral”. Sin embargo, el buen desempeño en las urnas le otorgó al oficialismo un respaldo simbólico y real que le permite encarar esta segunda etapa con otra energía. El objetivo presidencial parece claro: ser recordado como un reformador capaz de sentar las bases de un crecimiento sostenido. Si la palabra clave es reformas,

el camino inevitable es el Congreso. Y allí, la generación de consensos se vuelve condición indispensable. Quedará por ver si el gobierno insistirá con la lógica de “ley por ley”, como en los primeros años, o si buscará consolidar una coalición parlamentaria más estable. El rumbo es visible; lo difícil será transitarlo.

**“El mayor desafío para el Gobierno no será tanto cómo implementar las reformas, sino qué proponer. Reformas que no reforman pueden convertirse en el talón de Aquiles del oficialismo”**

### Reformas sí, pero ¿qué reformas?

La palabra “reformas” encierra un triángulo simbólico. En uno de sus vértices se ubica la opinión pública: el 90 % de los argentinos coincide en que el país necesita grandes cambios. El statu quo es una mala palabra —lo fue en 2023 y seguirá siéndolo en 2026—, aunque no existe un consenso claro sobre qué significa exactamente “cambiar”. Algunos imaginan privatizar la banca pública o dolarizar; otros, gravar grandes fortunas o reducir el Estado.

En el segundo vértice se encuentran los actores prorreforma: buena parte del empresariado (con matices según el sector), organizaciones del tercer sector y el propio gobierno. Todos comparten un diagnóstico: sin reformas estructurales no habrá crecimiento. Las discusiones laborales, impositivas y previsionales dominarán esta agenda.

El tercer vértice lo ocupa la oposición peronista-kirchnerista, que juega desde la negativa pero aún no logra construir una propuesta alternativa. Statu quo sigue siendo una palabra prohibida, y su dificultad para plantear “qué reformar” limita su capacidad de reacción frente a la ola reformista.

El mayor desafío para el gobierno no será tanto el cómo implementar las reformas, sino el qué proponer. Dos alertas se encienden: promover malas reformas o, casi igual de grave, reformas vacías, inocuas, de impacto imperceptible. Reformas que no reforman pueden convertirse en el talón de Aquiles del oficialismo.

### El sistema sigue en crisis

Un “antisistema” que llega al poder en 2023 y necesita del sistema para convertirse en reformador: esa es la paradoja central del mileísmo. La búsqueda de acuerdos parlamentarios y consensos amplios exige virajes narrativos sutiles para no perder identidad ni momentum.

Surgen preguntas inevitables: ¿qué ocurrirá cuando se cierre la ventana de oportunidad del año par y el país vuelva a la lógica electoral? ¿Cómo se reconfigurará el espacio opositor en la etapa pos-Milei? ¿Podrán los representantes tradicionales del sistema ofrecer una respuesta o deberemos mirar, una vez más, “fuera de la caja”?

El desempeño político y económico del gobierno en 2026-2027 moldeará las opciones futuras. Y un dato no menor: la boleta única de papel también juega su papel. Crea incentivos para la participación por fuera de las estructuras territoriales tradicionales, introduciendo un elemento nuevo en la dinámica política argentina.

### Una elección de medio término con espíritu de reelección

Durante sus primeros dos años, el gobierno convivió con una anomalía en la opinión pública: en promedio, solo un 30 % de los argentinos sentía que Milei resolvía sus problemas, pero un 40 % creía que resolvía los del país. Esa mirada “desde el dron” le dio legitimidad y tiempo.

La baja de la inflación —por años el principal problema en todas las encuestas— fue un logro clave. Sin embargo, la agenda pública se diversifica: inseguridad, poder adquisitivo, empleo, crecimiento, corrupción y educación se reparten ahora el protagonismo.

El mandato de los próximos dos años será más complejo. El metro cuadrado pesará más que nunca, y lo que llevó a Milei hasta aquí no necesariamente lo llevará de la misma manera hasta 2027 •

De bienestar a

**muuy**

**bienestar.**





Visión  
energética



**Gabriela Aguilar**

Vicepresidenta LATAM en Exceleerate Energy

# Pragmatismo energético: pies sobre la tierra para apuntalar el despegue del sector



El sector de petróleo y gas global se encuentra en un momento de transformaciones profundas. La transición energética demanda un cambio en la forma en que se produce y consume energía. En este contexto, el gas natural licuado (GNL) surge como un elemento central: es un combustible fósil, pero más limpio que el carbón o el fueloil, que emite menos gases de efecto invernadero.

Para la Argentina, que cuenta con vastos recursos, el gas natural es una oportunidad para posicionarse como proveedor

estratégico en el escenario global, pero también para aprovechar esa energía accesible y desarrollar industrias. No es exportación o consumo interno; es exportación y consumo interno. Para lograr esto, hay que

despojarse de ideologías y ser lúcidos: regular con pragmatismo y concentrarse en los detalles, donde como dice el dicho, se esconde el diablo. Estatismo o acratismo pueden funcionar bien en los papeles, pero fracasan

**“Hay que despojarse de ideologías y ser lúcidos: regular con pragmatismo y concentrarse en los detalles, porque allí, como dice el dicho, se esconde el diablo”**

en el terreno. Abordar las enormes oportunidades que nos ofrece la Argentina a partir de la coordinación entre los sectores público y privado. La mirada debe ser integral para aprovechar este combustible como puente hacia una matriz de desarrollo.

La Argentina tiene recursos humanos y energéticos abundantes, no es imposible pensar un desarrollo industrial a partir de ellos, financiado por la exportación de GNL y de servicios de conocimiento. Pero para esto hay que pensar estratégicamente y afinar el lápiz, escribir, borrar, ajustar, volver a escribir. Planificar y trabajar.

En primer lugar, debemos evaluar cuáles son los principales obstáculos que debemos superar. Tenemos que mejorar nuestra infraestructura limitada: la falta de gasoductos que conecten las cuencas productoras con los puertos de exportación, insuficiencia de plantas de licuefacción y terminales portuarias retrasan la capacidad para exportar a gran escala. Sin esta infraestructura, la Argentina no puede capitalizar todo su potencial. Además, carecemos de inestabilidad regulatoria crónica: la ausencia de un marco legal claro, estable y consensado genera incertidumbre entre los inversores y los cambios frecuentes en reglas a partir de postulados ideológicos, o falta de previsibilidad, desalientan proyectos de largo plazo que son críticos. Y todavía sufrimos restricciones macroeconómicas: factores como la volatilidad cambiaria, dificultades para acceder a financiamiento internacional, y

controles regulatorios limitan la entrada de capital privado, tanto nacional como extranjero, lo que dificulta la expansión de proyectos.

¿Cómo lo resolvemos? Con políticas públicas de largo plazo realistas y consensadas. Es indispensable diseñar una estrategia energética nacional de largo plazo que incluya al GNL como componente central de la transición, con objetivos claros y consistentes que trasciendan gobiernos y ciclos políticos. El Estado debe fomentar un marco regulatorio estable, transparente y previsible, que otorgue seguridad jurídica para inversiones significativas en infraestructura y tecnología. La articulación público-privada debe ser sólida y eficiente, promoviendo la cooperación en proyectos de desarrollo de infraestructura, formación de capital humano y promoción comercial. Las políticas deben buscar maximizar la seguridad energética interna, garantizando el abastecimiento de energía durante los picos de consumo y simultáneamente impulsar el desarrollo de capacidad exportadora para aprovechar mercados globales.

El contexto nos permite ser optimistas. El mercado global de GNL está en expansión, impulsado por la creciente demanda de energía más limpia y la sustitución de combustibles más contaminantes. Esto genera un entorno favorable para que Argentina se inserte como proveedor estratégico. El desarrollo de la cadena completa de valor del GNL — desde la producción, transporte, licuefacción, hasta la regasificación — permitirá diversificar la matriz productiva nacional y generar nuevos empleos directos e indirectos. Las tecnologías como las unidades flotantes de almacenamiento y regasificación (FSRU), que permiten un despliegue más rápido y confiable, reducen las barreras iniciales para invertir en el sector. Argentinos, de una vez por todas, a las cosas •



**Conectamos personas  
con marcas que dejan huella.**

Somos un Hub de Empresas de capitales 100% argentinos dedicadas a la representación, posicionamiento, y distribución de marcas de renombre internacional.



GRUPO

**MENDI  
ZABAL**

[grupomendizabal.com](http://grupomendizabal.com)





Visión financiera



Javier Bolzico  
Presidente de Adeba

# La máquina de hacer créditos

El crédito es el mejor instrumento de movilización social porque es la pieza fundamental del engranaje del crecimiento económico. El crecimiento se logra con inversión que tiene que ser financiada y eso se hace con ahorro. Esa intermediación está a cargo del sistema financiero". Así sintetizó recientemente el presidente Javier Milei el rol clave que jugarán el ahorro y el crédito en el desarrollo de la Argentina los próximos años. Le corresponde al sistema financiero ser la "máquina" que transforme el ahorro en crédito. La generación de ahorro formal, en cantidad y calidad suficientes para financiar el crédito, sigue siendo una asignatura pendiente de la Argentina. Es uno de los países con menos depósitos bancarios en relación al PBI del mundo. El decepcionante nivel del ahorro bancarizado en Argentina no es fortuito. Es el resultado

esperable de las malas políticas económicas, financieras e institucionales aplicadas los últimos 50 años; con algunas excepciones que no perduraron.

## Meta del crédito y su determinante

La Argentina puede y debe aspirar a aumentar el crédito en \$ 100 billones los próximos años y llegar al equivalente del 25% del PBI, el doble del nivel actual. Para ello necesita que, en paralelo, el ahorro dentro del sistema financiero crezca a valores similares. Para "hacer" créditos los bancos necesitan depósitos. La recuperación del crédito bancario al sector privado observada en los últimos 18 meses se explica más por la liberación de la capacidad prestable que por un aumento de los depósitos. Sin déficit fiscal, el Estado dejó de ser una aspiradora de fondos, los cuales se reorientaron al sector privado. Los préstamos en pesos subieron \$ 47 billones en moneda constante,

mientras que los depósitos solo aumentaron \$ 21 billones. Menos de la mitad del crecimiento del crédito fue financiado con nuevos depósitos (ver gráfico). A partir de ahora, el ritmo de expansión del crédito bancario en pesos, será determinado principalmente por la evolución de los depósitos y el nivel de encajes. El ahorro y crédito en dólares también tienen un gran potencial en la Argentina; el análisis de ese segmento excede el alcance de esta nota. La Argentina siempre ha tenido

capacidad de ahorro. El desafío es mantener las condiciones para que sea canalizado hacia el sistema bancario formal y se transforme en crédito.

## Condiciones para el crecimiento de los depósitos

Para que la sociedad ahorre en el sistema bancario se requieren, esencialmente, los mismos factores para alcanzar el crecimiento de la economía: responsabilidad fiscal, eliminación de los impuestos distorsivos, reducción de la informalidad de la economía, adecuado marco regulatorio de la actividad financiera, fortaleza institucional y libertad económica. La administración Milei ha hecho avances sustanciales en esas materias y se espera que continúen en la segunda mitad del mandato. Cuanto mayor sea el crecimiento en un contexto de estabili-

ro los transforma fácilmente en crédito; son considerados depósitos estables. En el otro extremo, los depósitos de las gerencadoras de Fondos Común de Inversión (FCI) o de compañías de seguros (conocidos como depósitos institucionales) son de naturaleza volátil y son poco aptos para "hacer" créditos. Las normas prudenciales impiden prestar, excepto a cortísimo plazo, los fondos provenientes de depósitos institucionales. En la última década los depósitos institucionales de los FCI fueron aumentando progresivamente en detrimento de los depósitos de personas y empresas, favorecidos por asimetrías o atajos regulatorios que promueven artificialmente ese tipo de colocaciones. Son fondos de personas y empresas que llegan al sistema financiero, pero no directamente, sino por medio de los FCI o billeteras virtuales, perdiendo así su calidad de recursos estables. Se estima que actualmente los depósitos de los FCI superan el 20% del total de los depósitos.

## El futuro del ahorro y crédito

Argentina tiene una oportunidad histórica para encaminarse nuevamente hacia el desarrollo, siendo el crédito "la pieza fundamental del engranaje del crecimiento económico". A medida que se consolide el crecimiento de la economía y se recupere la demanda de dinero, los depósitos crecerán. Adicionalmente, en ese escenario y con un menor riesgo país, el BCRA contará con más grados de libertad para calibrar los determinantes del multiplicador bancario. Es importante, además, que el BCRA continúe fortaleciendo el marco regulatorio para lograr una mayor proporción de depósitos estables. Argentina tiene activo importante en esta etapa de recuperación. Cuenta con un sistema financiero que, con las condiciones adecuadas, tiene la capacidad de atender la demanda de financiamiento que el desarrollo económico y social del país requiere, transformando el ahorro en créditos •

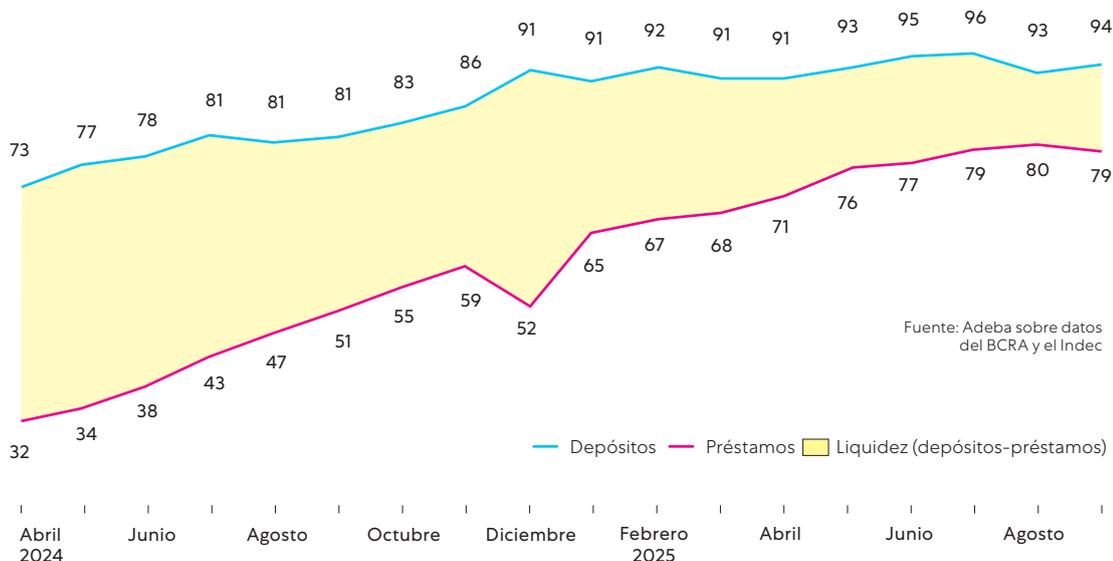
**"Argentina puede y debe aspirar a aumentar el crédito en \$ 100 billones los próximos años y llegar al equivalente del 25% del PBI, el doble del nivel actual"**

dad macroeconómica y calidad institucional, mayor será el crecimiento del ahorro bancario.

## Del ahorro al crédito

No solo importa la cantidad de depósitos, sino también su calidad. El crédito bancario tiene una relación directa con el volumen de recursos que se canalicen al sistema financiero, pero también con la naturaleza de los mismos. No todos los depósitos generan la misma capacidad prestable o, dicho de otra manera, no todos los depósitos se transforman en créditos. Por ejemplo, los depósitos de las personas y pymes tienen un comportamiento previsible y por lo tanto el sistema financie-

Depósitos y préstamos en pesos (bill. de \$ de sep-25; prom. men.: s. priv)



# DESCUBRE TRIVENTO



LA COSECHA MÁS PREMIADA



BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



Visión  
laboral



**Luis Guastini**

Director general y presidente de ManpowerGroup Argentina y director de Talent Solutions para Latinoamérica.

# Reforma laboral: un debate necesario para construir el futuro del trabajo en la Argentina



**D**iscutimos acaloradamente sobre la “reforma laboral”, pero ¿a quién protege realmente nuestra ley actual? Seamos claros: es un marco normativo diseñado para un grupo selecto de privilegiados. Hoy, el 50% de los argentinos trabaja en la informalidad, completamente fuera de su alcance.

Mientras medio país permanece desprotegido, 7 de cada 10 empleadores no logran encontrar el talento que necesitan. Esta cifra —que era del 50% antes de la pandemia— no deja de crecer a medida

que surgen nuevas habilidades y demandas. Este es el verdadero fracaso de nuestro sistema: no solo es excluyente, sino que genera un profundo desacople entre la oferta y la demanda laboral. ¿Por qué, si el diagnóstico es

tan evidente, seguimos paralizados? Porque en la Argentina, “reforma laboral” se convirtió en una mala palabra. Desde hace 35 años, la noción de reformar la ley quedó asociada en el imaginario social a la idea de “precarización”.

**“Una reforma moderna no implica 'eliminar derechos', sino construir competitividad. Supone eliminar las trabas burocráticas que hoy desalientan la contratación formal”**

Mientras el mundo avanzaba hacia modelos de flexiseguridad y trabajo decente, aquí elegimos el eufemismo y el silencio. Evitamos el debate de fondo por miedo a la palabra. Las consecuencias fueron desastrosas. En lugar de una mirada integral, acumulamos décadas de parches y leyes cosméticas plagadas de ambigüedades. Esos términos ambiguos restaron precisión normativa y elevaron la conflictividad a niveles insostenibles, fomentando la industria del juicio por sobre la del empleo.

Seguimos aferrados a un modelo que protege el contrato de trabajo como un fin en sí mismo. Pero vivimos en una era donde el bien máspreciado es la empleabilidad: el conocimiento se vuelve obsoleto demasiado rápido. ¿De qué sirve “proteger” la duración de un contrato atado a una tarea que está desapareciendo? La

verdadera protección consiste en construir un sistema que permita a las personas mantenerse relevantes, capacitadas y empleables hasta el día de su jubilación.

Una reforma moderna no implica “eliminar derechos”, sino construir competitividad. Supone eliminar las trabas burocráticas que hoy desalientan la contratación formal —especialmente en las pymes— y ofrecer seguridad jurídica mediante normas claras y precisas que reduzcan la litigiosidad. Significa también reconocer y regular los nuevos modelos productivos y las nuevas formas de trabajo, en lugar de fingir que no existen. Y, sobre todo, implica diseñar un sistema que promueva la capacitación continua y abra un puente para que esa mitad del país que hoy trabaja en la informalidad pueda, por fin, cruzar a la formalidad.

El verdadero debate no es si debemos cambiar, sino cómo hacerlo para construir un mercado laboral más inclusivo, productivo y sostenible. Necesitamos dejar de discutir sobre la palabra “reforma” y empezar a construir consensos sobre cómo proteger la empleabilidad de los argentinos. Esa es la única base posible para un país competitivo, con trabajo decente y oportunidades reales para la mayoría •



## ¡TENEMOS EL TALENTO QUE TU EMPRESA NECESITA!



Somos un grupo de empresas especializadas en brindar soluciones de Capital Humano, Consultoría estratégica, Marketing y Comunicación, Logística, Limpieza y Desarrollo de Software.

**ceta** Capital Humano

Brindamos soluciones alineadas con la estrategia y cultura de cada empresa, con el fin de impactar en el desempeño y los resultados de las personas.

**metro**  
servicios

Diseñamos e implementamos de forma integral acciones promocionales, activaciones y arquitectura ferial.

**Skynde**

Conectamos de punto a punto el país, a través de nuestra experiencia, trayectoria y estructura logística.

**Metroyage**

Ofrecemos servicios de limpieza y mantenimiento integral para dar soluciones eficientes. Integral para dar soluciones eficientes.

**STRATEGY  
LATAM**

Transformamos y potenciamos el talento de tu empresa, mediante consultoría estratégica.

**rednova**

Desarrollamos soluciones tecnológicas a medida. Innovamos y transformamos el mundo IT.



¡Construyamos juntos  
el futuro de tu empresa!



[www.grupoceta.com](http://www.grupoceta.com)



[grupoceta](https://www.linkedin.com/company/grupoceta)



[info@grupoceta.com](mailto:info@grupoceta.com)



Visión de  
negocios



**Pablo Miedziak**

Presidente del Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas

## Reformas, crédito y diálogo: el nuevo clima



Después de las elecciones legislativas, el presidente Milei inició el diálogo con los gobernadores aliados

La reciente elección en Argentina ha provocado un cambio en el ánimo de los mercados y también abre una ventana para que se aceleren reformas estructurales largamente postergadas. Con ello, se genera una oportunidad estratégica para que el país retome la senda de acceso al financiamiento internacional y reduzca su histórica prima de riesgo, al mismo tiempo que se vislumbra un clima más proclive al diálogo federal entre el Gobierno nacional y las provincias, lo cual acrecienta el optimismo para hacer negocios en el país. En primer lugar, está claro que Argentina necesita reformas profundas. No se trata solo de ajustes coyunturales, sino de una serie de reformas estructurales que modifiquen el marco institucional, regulatorio y de incentivos para el sector privado. Se requiere modernizar el

sistema tributario, simplificar la carga fiscal, reducir la rigidez regulatoria, aumentar la competencia en sectores clave y asegurar un marco macroeconómico previsible. Sin estas reformas, cualquier mejora en el acceso al crédito o en el clima de negocios corre el riesgo de ser efímera. Los inversores, tanto local como internacionalmente, lo saben: más allá de los anuncios, lo que valoran es la certeza de reglas de juego estables a largo plazo. En ese sentido, la elección reciente ha reforzado la legitimidad del Gobierno para avanzar en esos cambios y ha dado un impulso político que torna más viable la implementación. A partir de ese contexto reformista, surge la expectativa de un mayor acceso de Argentina al mercado de financiamiento internacional. Varios analistas han estimado que tras los comicios el riesgo país del país podría bajar más de 400 puntos básicos.

Esta proyección refleja la creencia de que una combinación de solidez institucional mayor, respaldo político para reformas y mejora macro podrían abrir nuevamente la ventanilla del crédito externo, lo que permitiría financiar inversiones estratégicas, refinanciar deuda costosa y reducir tensiones históricas de liquidez. Para el sector privado, esto significa que las empresas podrían acceder no solo a líneas de crédito locales, sino también a instrumentos en dólares, lo cual facilita cadenas globales de valor, alianzas internacionales y proyectos de escala. El menor riesgo país es parte esencial de esta dinámica y juega un rol simbólico y práctico. Tan solo después de la elección, los activos argentinos vivieron un repunte: las acciones se dispararon, los bonos mejoraron notablemente, y el índice de riesgo país descendió a niveles no vistos en meses. Esa caída

de la prima de riesgo no solo refleja optimismo, sino que reduce de forma tangible el costo de financiamiento para el Estado y brinda señales positivas al capital privado: es más barato endeudarse, hay mayor apetito por invertir, y el país recobra credibilidad frente a los mercados internacionales.

Otro elemento clave es el mayor diálogo que actualmente se observa entre el Gobierno nacional y los gobernadores provinciales. Esa coordinación es vital para levantar barreras y aumentar el atractivo de toda la cadena de negocios en Argentina. Cuando el Ejecutivo y las provincias confluyen en una agenda común —sobre infraestructura, logística, incentivos a la inversión, desarrollo regional y estabilidad institucional—, el país mejora su perfil de inversión. Es significativo que, en los últimos tiempos, se vea una apertura mayor a la articulación federal, lo que reduce el riesgo de “sorpresas regulatorias” o cambios bruscos de reglas dependiendo de la jurisdicción. Esa armonía entre niveles de gobierno genera confianza para quienes evalúan proyectos de inversión de largo plazo, porque saben que no solo depende del núcleo central, sino que la gobernabilidad territorial acompaña.

Este conjunto de factores genera un ambiente de mayor optimismo para hacer negocios en Argentina. Los empresarios locales, los inversionistas extranjeros y los fondos de capital están observando una coyuntura más favorable: la combinación de menor riesgo, expectativas de reforma, mejores condiciones de financiamiento y diálogo institucional abre la puerta a emprendimientos que antes se consideraban demasiado arriesgados. Sectores como infraestructura, energía renovable, agroindustria, logística, tecnología, exportaciones y también manufactura podrían beneficiarse de este nuevo marco. Además, el hecho de que la elección haya brindado al Gobierno un respaldo político mayor significa que los anuncios no quedan solo en la escucha,

sino que podrían traducirse en acción concreta.

No obstante, conviene subrayar que estas expectativas no están garantizadas. Que el riesgo país caiga, que los mercados abran, que el crédito internacional vuelva, depende en gran medida de que las reformas estructurales se pongan en marcha y no queden en promesas. La persistencia de desequilibrios macro, inflación alta, incertidumbre regulatoria o cambios abruptos de rumbo pueden revertir el clima actual. Por ello, para los empresarios que planifican operaciones en Argentina, la clave es monitorear la implementación de los planes, la consistencia de la política económica y la calidad del diálogo interjurisdiccional.

Otro dato importante a considerar son los refinanciamientos de deuda corporativa que vencen en próximos meses y que fueron obtenidos hace 24 y 36 meses con condiciones que hoy no existen. Muchos de estos emisores lograron en su momento tasas de 0% con solo la promesa de cubrir la devaluación con productos dólar linked, hoy no se espera una diferencia de tipos de cambios en el futuro cercano y renovar esta deuda puede ser no solo difícil sino muy costoso para un sector empresario. En conclusión: el reciente resultado electoral marca un punto de inflexión. Argentina tiene ante sí la posibilidad de dar un salto cualitativo: avanzar en reformas de fondo, captar financiación internacional, reducir su prima de riesgo y fortalecer el diálogo federal, todo lo cual genera un nuevo clima de negocio más alentador. Para quienes diseñan estrategia, negocian alianzas o evalúan inversiones, la consigna es clara: estar atentos y aprovechar esta ventana de oportunidad. Pero también es preciso actuar con disciplina y exigencia: las reformas deben avanzar, el acceso al crédito debe concretarse y el diálogo institucional debe sostenerse en el tiempo. Si así sucede, Argentina puede comenzar a escribir un nuevo capítulo de su historia de negocios •

Investigamos,  
producimos  
y distribuimos  
**medicamentos  
de excelencia  
con los más altos  
estándares  
de calidad**



**para que nunca  
dejes de ponerte  
metas nuevas.**

Queremos que tu vida  
**mejore todos los días.**



ANIVERSARIO 1940 - 2025

 **Gador**  
Al cuidado de la vida



Visión  
empresaria



**Alejandro Díaz**  
CEO de AmCham Argentina

## 2026: el año de las reformas impostergables



El año 2026 se presenta como un punto de inflexión para la Argentina o de consolidación de un proceso iniciado en diciembre de 2023. Luego de dos años de avances significativos en materia de estabilización macroeconómica y desregulación, el país enfrenta una nueva etapa: la de implementar definitivamente las reformas estructurales que definirán si la senda de recuperación puede consolidarse en búsqueda de una transformación definitiva de nuestro país. La Argentina llega a este momento con señales alentadoras. La política fiscal del superávit, la desaceleración inflacionaria, las múltiples desregulaciones y la normalización de la política comercial de las empresas, son logros altamente valorados y reconocidos. Sin embargo, no alcanzan por sí solos para garantizar competitividad ni atraer inversiones de largo pla-

zo. El desafío que tenemos por delante es más profundo: construir un marco institucional y normativo que brinde previsibilidad, fomente la competitividad y consolide una economía moderna, integrada y estable. Desde AmCham Argentina, cámara que representa a más de 700 compañías, entendemos que 2026 debe ser el año en que la dirigencia argentina asuma la responsabilidad de impulsar las transformaciones que nuestra estructura productiva demanda desde hace décadas. Los pedidos ya son impostergables. Las reformas laboral y tributaria son el corazón de ese proceso. La primera, porque nuestro marco normativo actual no refleja la realidad del mundo del trabajo. Cuatro de cada diez trabajadores se encuentran en la informalidad, y los costos y litigios asociados a la contratación formal desalientan la creación de empleo. Moderni-

### “Una reforma laboral integral debe promover la empleabilidad, reducir la litigiosidad y facilitar la incorporación de talento”

zar la legislación laboral no implica desproteger derechos, sino todo lo contrario, garantizar que más argentinos accedan a empleos formales, de calidad y con futuro.

Una reforma laboral integral debe promover la empleabilidad, reducir la litigiosidad y facilitar la incorporación de nuevos talentos a un mercado en transformación, donde la tecnología, la flexibilidad y la capacitación continua son pilares del crecimiento. Si aspiramos a una Argentina más competitiva,

debemos generar condiciones que impulsen la inversión y acompañen la productividad del sector privado, que sigue siendo el generador genuino de empleo y oportunidades. Del mismo modo, la reforma tributaria resulta ineludible. Hoy, las empresas que operan en Argentina enfrentan una de las cargas fiscales más altas del mundo. La presión tributaria equivale al 29,4% del PBI, lo que supera a la mayoría de los países de la región, sin que ello se traduzca en servicios estatales eficientes ni en un entorno de negocios más previsible. Necesitamos un sistema simplificado, más transparente, equitativo y eficiente, que premie la inversión y castigue la informalidad. Un esquema tributario moderno no solo mejora la competitividad, sino que también fortalece la relación entre el Estado, las empresas y todos los argentinos. Pero las reformas no se agotan ahí. Argentina requiere un marco regulatorio confiable, modelos que incentiven la inversión

En el plano global, la reconfiguración de las cadenas de valor y las políticas de nearshoring y friendshoring abren oportunidades inéditas. Estados Unidos y otras economías desarrolladas buscan diversificar sus fuentes de suministro y fortalecer vínculos con socios confiables.

En ese contexto, la Argentina puede y debe ocupar un lugar relevante en el mapa, siempre que logre reducir su riesgo país, bajar el costo de financiamiento, mejorar su institucionalidad y consolidar un entorno de negocios abierto y competitivo.

No hay desarrollo posible sin diálogo. La construcción de un modelo económico sostenible exige consensos amplios entre el sector público y el privado. En ese sentido, el Congreso y el Poder Ejecutivo tienen la responsabilidad histórica de acordar una agenda común que priorice las transformaciones estructurales por sobre las urgencias coyunturales, políticos o electorales, basada en un diálogo respetuoso y constructivo. Necesitamos de una vez por todas que Argentina implemente políticas que deban y puedan sostenerse a largo plazo. Tenemos que erradicar el formato de país pendular que venimos padeciendo desde hace más de 30 años.

Desde AmCham, reafirmamos nuestro compromiso de acompañar este proceso. Creemos en una Argentina que se integre al mundo con competitividad, talento y previsibilidad. Una Argentina que genere confianza, atraiga inversiones y ofrezca oportunidades a las nuevas generaciones.

Este puede ser el año en que el país consolide un nuevo contrato económico y social, basado en la productividad, la transparencia y el crecimiento inclusivo. Dependerá de nuestra capacidad colectiva para sostener las reformas, preservar la estabilidad y construir, finalmente, una economía moderna y abierta que nos devuelva la esperanza en un futuro posible. •

## Grupo GNP consolida su crecimiento, promueve nuevos socios y obtiene reconocimientos internacionales

### Promoción a Socios



**Gastón Fernández Celi**

Socio de Impuestos Corporativos  
Industria: Entidades Financieras,  
Seguros y Consumo Masivo.



**Juan Gasco González**

Socio de Impuestos Corporativos  
Industria: Construcción  
y Servicios.



**Jorge Luis Savoia**

Socio de Impuestos Corporativos  
Industria: Energía y  
Actividades Industriales.



**Cristian Echegaray**

Socio de Administración  
y Finanzas.

### Nominaciones y Premios



- Grupo GNP fue nominado en las categorías **Tax Advisory Firm – Latin America** y **Tax Advisory Firm of the Year – Argentina**, en reconocimiento a la calidad técnica y al trabajo desarrollado por su equipo en distintos países de la región.
- **Guillermo N. Pérez**, Presidente y CEO, fue premiado por su trayectoria recibiendo el **Outstanding Achievement Award**.
- **Juan Elías Pérez Bay**, COO y Socio a cargo de Negocios, Contabilidad y Outsourcing, ha recibido el premio **Latin America Tax Practice Leader of the Year**.



**Guillermo N. Pérez**



**Juan Elías Pérez Bay**

### Sobre Grupo GNP

Firma especializada en consultoría tributaria y de negocios, fundada y liderada por Guillermo N. Pérez, con más de 40 años de trayectoria en el ámbito fiscal. Próxima a cumplir 20 años de historia institucional, combina excelencia técnica y visión de negocios para brindar soluciones integrales a corporaciones, grupos económicos y empresas familiares. Con alianzas estratégicas globales, reafirma su liderazgo como una de las firmas tributarias más reconocidas de la región.

Descubrí cómo podemos ayudarte a optimizar tu empresa y tu patrimonio



[www.grupognp.com](http://www.grupognp.com)





Nuevo ciclo económico



Santiago Mignone

Presidente de IDEA y Socio de PwC Argentina

## Un punto de inflexión para la Argentina



Nos acercamos al cierre de un año de transición, marcado por la búsqueda de estabilizar la macroeconomía y, al mismo tiempo, por la volatilidad y la sobre-reacción de los mercados frente al proceso electoral de octubre. Fue un período de avances y tensiones: entre los esfuerzos por ordenar las cuentas públicas y reducir la inflación y los impactos negativos generados por la incertidumbre sobre el resultado de las elecciones.

El balance deja señales alentadoras, como el sostenimiento del equilibrio fiscal y la baja en el ritmo de los precios, pero también varios desafíos. La prioridad para 2026 será consolidar una estabilización sostenible en el tiempo, impulsar

las reformas estructurales que el país necesita —en especial en los ámbitos impositivo y laboral— y avanzar con la agenda de desregulación orientada a reducir trabas para la producción y la inversión.

En este contexto, las empresas podrán enfocarse con más previsibilidad hacia la mejora de su productividad y la búsqueda de competitividad.

Nuestra encuesta de expectativas de ejecutivos, realizada a mediados de año entre más de 250 directivos, reflejó con

claridad esas preocupaciones. El 75% de los empresarios consideró que la carga impositiva es el principal obstáculo para el crecimiento. En el 61° Coloquio de IDEA profundizamos sobre este diagnóstico: el sistema tributario actual desalienta la inversión y es un estímulo para la informalidad.

Se caracteriza por una presión fiscal elevada, una estructura compleja y fragmentada, altos niveles de evasión y exenciones, y el impacto negativo de tributos con efectos distorsivos

sobre la producción.

Según estimaciones de Inveccq, para el 2025 se proyecta que la presión tributaria en términos de recaudación efectiva sobre PBI se ubicará en torno al 28% del PIB, un valor superior al promedio de la región por unos 6 puntos porcentuales aproximadamente.

Sin embargo, considerando los altos niveles de evasión de la economía argentina se estima que la presión tributaria legal se aproxima al 45% del PIB, si se suman los tributos nacionales, provinciales y municipales. Este esquema genera, por un lado, un encarecimiento de los bienes y servicios para los consumidores argentinos; y, por otro, una pérdida de competitividad que limita el desarrollo de las exportaciones y desalienta la inversión productiva. Por eso, uno de los desafíos centrales para el año próximo será definir una hoja de ruta que simplifique el sistema, otorgue previsibilidad y premie a quienes invierten, producen y generan empleo.

Aun en este contexto, las expectativas del sector empresario son moderadamente optimistas. Según nuestra encuesta, el 24% de los directivos proyecta que la situación económica de 2026 será “mucho mejor” y el 58% “moderadamente mejor”.

En cuanto a la situación de sus propias empresas, el 41% prevé un aumento en la rentabilidad; mientras que el 33% estima que incrementará su plantel de empleados, frente a un 42% que planea mantenerla estable. Estos resultados muestran confianza en una mejora gradual, una vez alcanzado un nuevo equilibrio macroeconómico. Durante el último Coloquio pusimos el foco en la competitividad y en la necesidad

urgente de que Argentina se integre plenamente al mundo. Tenemos todo para hacerlo: abundantes recursos naturales, creatividad, talento, emprendedores innovadores. Sin embargo, para aprovechar ese potencial necesitamos también un entorno que brinde confianza y reglas claras. Por eso, hablamos de institucionalidad: no hay desarrollo posible sin instituciones sólidas, transparencia y respeto por las normas. La integridad en la gestión pública, la independencia del Poder Judicial, el equilibrio entre los distintos poderes del Estado y la previsibilidad en las políticas deben sostenerse más allá de cada ciclo político. Desde hace más de seis décadas, IDEA defiende con convicción el rol central del empresario en el desarrollo de la Argentina. Hemos atravesado escenarios de crisis e incertidumbre y aprendimos que los cambios duraderos requieren consensos amplios y políticas de largo plazo. El país necesita mucho más que respuestas coyunturales: requiere estabilidad macroeconómica, instituciones confiables y reformas que promuevan la productividad y la competitividad.

En ese sentido, resulta clave que, luego de dos años sin presupuesto, el país pueda contar con una Ley de Presupuesto 2026 aprobada. Y que el nuevo Congreso —que asumirá el 10 de diciembre— actúe con responsabilidad para garantizar la continuidad del equilibrio fiscal, condición indispensable para consolidar la estabilidad económica. También será clave la búsqueda de acuerdos que permitan concretar las reformas estructurales y la integración al mundo que el país necesita. Si logramos mantener el orden fiscal y una inflación en descenso, las empresas estarán en condiciones de enfocarse en su verdadero motor: invertir, innovar y crear empleo. Con visión de largo plazo, previsibilidad y reglas claras. Ese es el desafío y la oportunidad que se abre para 2026 •

“Según nuestra encuesta, el 24% de los directivos proyecta que la situación económica de 2026 será 'mucho mejor'”



**konecta**

# Somos el partner ideal para generar experiencias transformadoras

Expertos en servicios de Experiencia del cliente, IA,  
GenIA, Consultoría y Marketing digital.

- 25 años de trayectoria
- Presencia en 26 países
- Más de 500 clientes
- 120.000 colaboradores

[www.konecta.com](http://www.konecta.com)



El futuro de los negocios



**María Inés del Gener**  
CEO de Deloitte Cono Sur

## Liderar el cambio: una mirada hacia el 2026



El próximo año se presenta como decisivo para las organizaciones. Venimos de un contexto que nos desafió a repensar nuestra forma de trabajar, liderar y crear valor. Las empresas que lograron adaptarse al cambio, innovar y mantener su propósito se encuentran hoy en una posición única para dar un salto cualitativo en su desarrollo. Desde Deloitte miramos el año que comienza con optimismo y con un compromiso renovado: seguir impulsando la transformación digital y el desarrollo sostenible como pilares del crecimiento y de la competitividad en nuestra región. La transformación digital dejó de ser una opción para conver-

**“El panorama para 2026 se presenta inspirador: tenemos la oportunidad de rediseñar el modo en que trabajamos”**

tirse en un imperativo estratégico. No se trata simplemente de adoptar nuevas tecnologías, sino de rediseñar los modelos de negocio, de fortalecer la cultura organizacional y de generar nuevas capacidades que permitan anticipar los cambios del entorno. Las empresas más exitosas no serán las que tengan más recursos tecnológicos, sino aquellas que logren integrar la innovación con una

visión humana y responsable. En este sentido, la tecnología no es un fin en sí mismo, sino una herramienta al servicio del propósito y del impacto. En Deloitte creemos que el liderazgo empresarial del futuro se define por la capacidad de generar confianza y de liderar con propósito. La confianza será el activo más valioso del mundo digital. En un contexto de automatización y de

inteligencia artificial, las organizaciones que actúen con transparencia, ética y responsabilidad tendrán una ventaja competitiva diferencial. La incorporación de herramientas avanzadas como la inteligencia artificial permitirá optimizar procesos, pero también abrirá nuevos interrogantes sobre la privacidad, el empleo y la gestión de los datos. El desafío será equilibrar la eficiencia con la integridad, la velocidad con la reflexión, y el crecimiento con la sostenibilidad.

Otro aspecto clave en la proyección hacia 2026 es el desarrollo del talento. El futuro del trabajo ya llegó, y requiere una adaptación continua tanto de las personas como de las organizaciones. Formar equipos diversos, ágiles y colaborativos será esencial para afrontar los retos de una economía cada vez más interconectada. En Deloitte apostamos a la capacitación permanente y a la formación de líderes que entiendan la importancia de combinar el conocimiento técnico con la empatía, la creatividad y la visión estratégica. Las empresas que logren empoderar a sus profesionales, ofrecerles oportunidades de crecimiento y crear entornos inclusivos serán las que marquen la diferencia.

En este contexto, las políticas públicas juegan un papel fundamental. Para que el sector privado pueda desplegar su potencial, es necesario contar con un marco normativo que promueva la inversión en tecnología, fomente la innovación y estimule la educación digital. La alianza entre el sector público, el sistema educativo y las empresas será crucial para desarrollar el talento que la región necesita. El desarrollo sostenible, por su parte, es una convicción que guía nuestra estrategia. Creemos que el crecimiento económico no puede ni debe desvincularse del impacto ambiental y social. Cada vez más organizaciones entienden que su éxito está ligado a la prosperidad de su entorno. En 2026 veremos un avance decisivo hacia modelos de negocio que

integren los criterios ESG en su gestión, midan sus impactos y rindan cuentas con transparencia. El compromiso con la sostenibilidad no solo fortalece la reputación de las empresas, sino que también atrae talento y genera confianza entre los inversores y la sociedad.

De cara a 2026, en Deloitte apostamos a un crecimiento regional sostenido, basado en la excelencia de nuestros servicios, la confianza de nuestros clientes y el compromiso de nuestros equipos. Queremos seguir siendo un socio de transformación para las empresas, ayudándolas a navegar la complejidad, a innovar con sentido y a liderar con propósito. Nuestra ambición no es solo acompañar el cambio, sino impulsarlo.

El futuro del trabajo, la digitalización, la sostenibilidad y la colaboración serán los ejes que marcarán el próximo año. Sabemos que los desafíos son grandes, pero también que las oportunidades son extraordinarias. El liderazgo empresarial que demanda este tiempo no se mide únicamente por los resultados financieros, sino por la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés. Las empresas están llamadas a desempeñar un rol social más activo, a contribuir al bienestar colectivo y a liderar con empatía e integridad. Estamos convencidos de que un liderazgo con propósito puede ser el motor que transforme a la región en un espacio de innovación, desarrollo y equidad.

En definitiva, el panorama para 2026 se presenta desafiante, pero también inspirador. Tenemos por delante la oportunidad de rediseñar el modo en que trabajamos, innovamos y colaboramos. Si logramos combinar la tecnología con el talento, la estrategia con la ética y el crecimiento con la sostenibilidad, estaremos dando un paso decisivo hacia un futuro más próspero e inclusivo. Ese es nuestro compromiso y nuestra convicción: seguir transformando los negocios para transformar el mundo. •



**Un banco que  
sabe lo que  
valemós los  
argentinos**

[pensaenmacro.com.ar](http://pensaenmacro.com.ar)

 **Macro**



**El desafío exportador**



**Carla Martín Bonito**  
Presidenta de Copal

# El desafío de transformar potencial en liderazgo

La industria de alimentos y bebidas se encuentra ante una oportunidad histórica. Con estabilidad macroeconómica y reformas estructurales en agenda, 2026 puede marcar el inicio de una nueva etapa de crecimiento, competitividad y protagonismo global para la Argentina. Nuestra agroindustria es una potencia alimentaria subutilizada. Producimos todo lo que el mundo demanda, pero aún lo hacemos por debajo de nuestro verdadero poten-

cial competitivo. El desafío es consolidar esa base productiva en un proyecto sostenido de transformación estructural y desarrollo.

La industria de alimentos y bebidas es el principal motor productivo del país: aporta el 30% del PBI industrial, genera más de 416.000 empleos formales y sostiene un superávit comercial de u\$s 30.000 millones. Pese a ese aporte, enfrentamos desventajas que nos frenan frente a otros países que lograron duplicar su tejido exportador en los últimos 25 años. Del universo

de 14.700 empresas, solo una de cada doce registra operaciones de exportación. Potenciar esa actividad, con más valor agregado y mayor presencia global, es la meta que debemos proponernos como país.

**“No hay desarrollo posible sin una reforma fiscal que alivie la carga impositiva y simplifique el sistema tributario”**

Para lograrlo, Argentina necesita una agenda de competitividad sistémica: fiscal, laboral, logística y comercial, entre otros. No hay desarrollo posible sin una reforma fiscal que alivie la carga impositiva, elimine impuestos distorsivos y simplifique el sistema tributario. Hoy, casi la mitad del precio que paga una familia por alimentos son impuestos, mientras que en los principales países exportadores de alimentos y bebidas esa carga fiscal no supera el 30%. También es urgente modernizar el mercado laboral: actualizar convenios colectivos para que reflejen las nuevas tecnologías y modalidades de trabajo, reducir la litigiosidad que desalienta el empleo formal y

comercial más activa, que impulse nuevos acuerdos internacionales y el acceso efectivo a distintos mercados. Y también un Congreso de la Nación dispuesto a acompañar con visión de largo plazo, las decisiones que nos permitan proyectarnos globalmente.

2026 implicará para la agenda que impulsa COPAL, un punto de inflexión, en este marco, hemos anunciado la Feria Argentina Alimenta, un evento internacional que realizaremos junto a La Rural S.A., la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y FIRA Barcelona. Este encuentro busca concretar el acceso a nuevos mercados para nuestras empresas y lograr una verdadera cultura exportadora agroindustrial argentina. Esta feria puede marcar el inicio de una nueva etapa para nuestro sector: la de consolidarnos como potencia alimentaria global con valor agregado y mirada estratégica y proyectar la marca argentina a cada góndola del planeta.

Desde Copal consideramos que este es el momento de construir consensos que trasciendan los ciclos políticos y coloquen al desarrollo productivo en el centro de la agenda nacional, en especial la de nuestra agroindustria, como motor decisivo de la Argentina que viene. Transformar potencial en liderazgo también implica nuevas dinámicas de construcción de acuerdos. Las cámaras sectoriales tenemos la responsabilidad de ser espacios de diálogo efectivo, donde las diferencias se concilien y se conviertan en propuestas, y la competencia intersectorial en cooperación. Argentina necesita menos diagnósticos y más decisiones compartidas. Desde la entidad queremos ser parte activa de esa nueva forma de liderar: una que se construye escuchando, articulando y haciendo. La cooperación es la tarea más importante que tenemos por desarrollar. Esa será la verdadera medida de nuestro liderazgo: la capacidad de unir visiones, generar confianza y convertir el debate en acción •



simplificar cargas no salariales que duplican el costo del salario de bolsillo. El objetivo es contar con un marco laboral que acompañe la realidad productiva actual y promueva la creación de empleo de calidad. A ello se le suma la necesidad de invertir de forma sostenida en infraestructura de transporte y servicios logísticos que mejoren la conexión entre la producción, los puertos y los mercados internacionales. Los costos logísticos en Argentina superan en un 40% el promedio regional. Sin una red eficiente, cada mejora productiva se pierde en los costos del sistema. Cabe destacar, que el sector privado ha mostrado, aun en contextos adversos, una notable capacidad de resiliencia e inversión. Lo que hace falta ahora, es un marco de previsibilidad y políticas de Estado que simplifiquen, desregulen e integren a la Argentina al mundo. En línea con esto último, necesitamos una política



# Expertos en salud para empresas

Hasta un **30%** de descuento

**Planes médicos** para empresas, combinando flexibilidad, eficiencia y precios altamente competitivos.

Todo con el respaldo de nuestra calidad médica y un firme compromiso con la innovación, con más de **57 años de experiencia.**

-  **Salud mental** sin copago.
-  **Ortodoncia** sin límite de edad.
-  **Asistencia al viajero** incluida.
-  **Médico a domicilio** sin copagos.
-  **Chequeo preventivo anual.**

**Omint**  
Calidad Médica Nacional

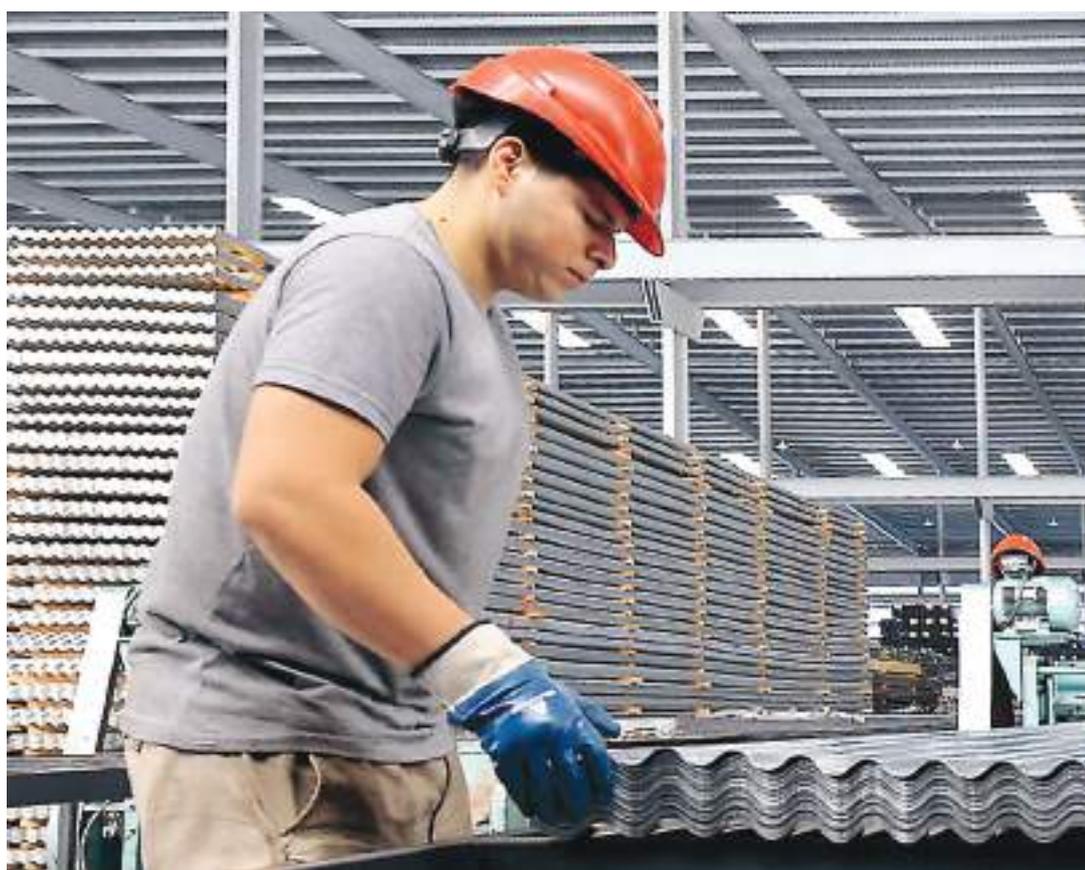


Visión  
industrial



**Martín Rappallini**  
Presidente de la UIA

# La industria: más que un sector, la red que sostiene el desarrollo



La estabilización macroeconómica es un paso fundamental y valioso para la Argentina. Sobre esas bases, tenemos ahora la oportunidad de transformar ese orden en inversión, empleo privado, innovación y desarrollo federal. La recuperación de la estabilidad abre la puerta; producir es lo que nos permitirá atravesarla y construir un país competitivo y moderno.

En ese camino, la industria no es un sector más: es el corazón que impulsa valor a toda la economía. Representa el 18% del PBI, el 20% del empleo formal y cerca del 30% de la recaudación. Pero esos números no alcanzan para describir su verdadera dimensión. In-

dustrializar no es solo fabricar; es generar capacidades, conocimiento, movilidad social y sentido de pertenencia. Cuando una fábrica se enciende, no solo arranca una línea de producción: se multiplica la riqueza de toda una comunidad. Alrededor de cada planta aparecen nuevas oportunidades y actividades: transporte,

logística, mantenimiento, comercio, servicios profesionales, proveedores industriales, educación técnica, cadenas de insumos y empleos indirectos que sostienen la vida de las familias. Una fábrica es una economía en movimiento. Es la cadena que empieza en la materia prima y termina en un producto que compite en

el mundo, pero que en el camino derrama conocimiento, modernización y ascenso social. Donde hay industria, hay capacitación, hay jóvenes que se forman, hay proveedores que escalan, hay ciudades que crecen. Por eso decimos que la industria no solo produce bienes; produce riqueza social. Por eso, desde la UIA impulsamos el Nuevo Contrato Productivo: una hoja de ruta para que la industria vuelva a ser motor de desarrollo. No es un documento: es un compromiso colectivo, sostenido en el tiempo, de Estado, empresarios, trabajadores, sistema educativo y científico, gobiernos provinciales y proveedores. Sus cinco pilares son claros:

1. Reforma tributaria que simplifique cargas y premie la inversión productiva.
2. Modernización laboral con empleo formal y productividad.
3. Infraestructura y conectividad para unir territorios y bajar costos logísticos.
4. Financiamiento productivo accesible, estable y orientado a pymes y tecnología.
5. Educación técnica y formación dual, con ciencia aplicada al desarrollo industrial.

El objetivo es concreto: bajar el costo argentino sistémico y elevar la competitividad para que cada región pueda industrializar su potencial y exportar valor agregado al mundo. Durante años discutimos instrumentos cuando deberíamos haber discutido capacidades. ¿Qué podemos hacer para que cada empresa en la Argentina sea más productiva, más innovadora, más competitiva? Al final del día, la competitividad sostenible nace en el taller, en la planta, en la pyme,

en la cadena de proveedores, en la logística, en la tecnología incorporada, en la capacitación del trabajador. El gran salto argentino será de productividad interna, no de ataques coyunturales.

La industria es la escuela del esfuerzo colectivo. Donde hay industria, hay organización, tecnología, cultura del trabajo, aprendizaje continuo y desarrollo territorial. No se trata de nostalgia productiva; se trata de visión estratégica. Un país que produce es un país que decide su destino.

Hoy, la Argentina tiene lo más difícil: talento, recursos naturales, capital humano, base científica y energía competitiva. Lo que falta es unir esas piezas bajo un propósito común y una arquitectura moderna. Cuando ese pacto nacional esté consolidado, dejaremos de medir únicamente inflación, riesgo país o brechas financieras y empezaremos a medir: empresas que nacen y escalan, empleos privados formales de calidad, regiones que exportan valor agregado, jóvenes que se quedan y progresan, innovación que se transforma en industria, movilidad social real. Ese es el verdadero desarrollo. El que se ve en la calle y no solo en las planillas.

La estabilidad macro es la base. El motor es la producción. La dirección es clara: más industria, más valor agregado, más exportaciones, más empleo formal, más federalismo real. Los países que progresan no discuten si deben producir: lo hacen, lo mejoran, lo multiplican. Argentina tiene la oportunidad y la responsabilidad de volver a creer en su potencia productiva. La industria está lista para liderar ese camino.

Ahí está el futuro: en las pymes que innovan, en los emprendedores industriales, en los jóvenes que se forman en escuelas técnicas, en las provincias que transforman recursos en bienes, en el talento que quiere transformar al país desde adentro. Producir no es un eslogan. Es un proyecto de Nación. •

**“Hoy la Argentina tiene lo más difícil: talento, recursos naturales, capital humano, base científica y energía competitiva. Falta unir esas piezas bajo un propósito común”**

# BBVA



# Futuro

Construir un futuro sostenible, con la confianza que transforma tus ideas en realidad. BBVA, décadas en Argentina brindando respaldo e impulsando sueños y proyectos.

**¿Avanzamos?**

[bbva.com/es/sostenibilidad/](https://bbva.com/es/sostenibilidad/)

Los accionistas de Banco BBVA Argentina S.A. limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas según Ley 19.550 y Ley 25.738. CUIT: 30-50000319-3. Av. Córdoba 111, piso 31, CABA (CP: C1054AAA).



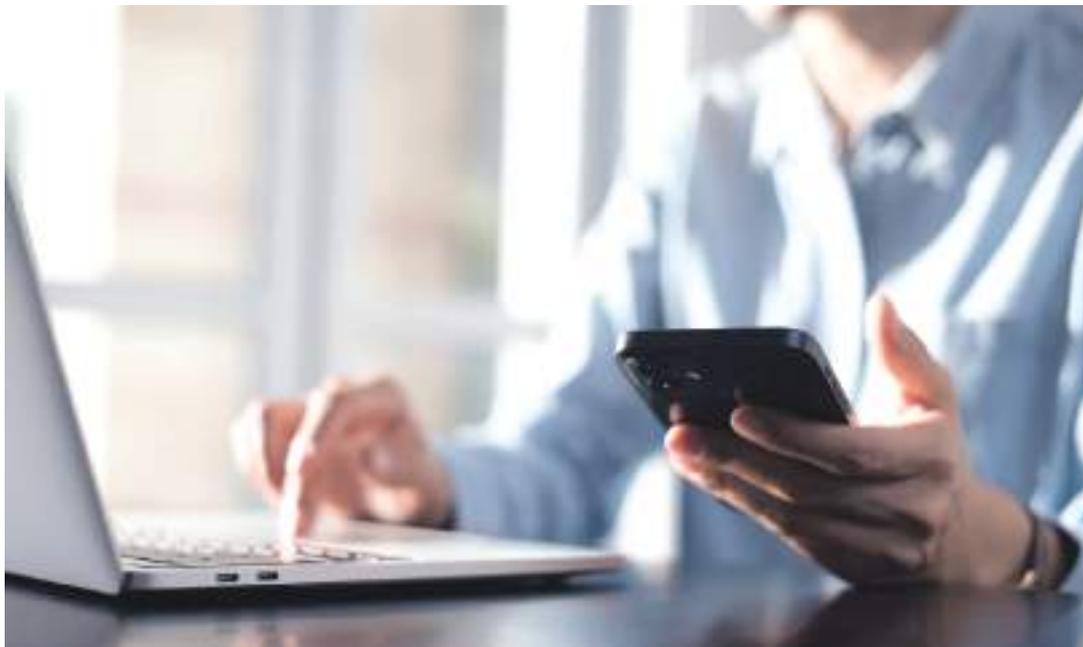
**Nuevos  
consumidores**



**Gustavo Sambucetti**

Director Institucional de la Cámara Argentina  
de Comercio Electrónico

# Un consumidor más exigente, un mercado más abierto y el desafío de estar a la altura



**U**n consumidor más exigente, un mercado más abierto y el desafío de estar a la altura

Hoy el consumo compra calidad de producto dentro de una experiencia. El valor ya no está solo en lo que se adquiere, sino en cómo se accede, cómo se paga, cuándo llega y qué tan confiable es el proceso completo. El nuevo consumidor argentino no cambió solamente sus hábitos: cambió el estándar con el que evalúa a todo el ecosistema. Quiere facilidad, velocidad, transparencia y, sobre todo, control. Y cuando un comportamiento se vuelve hábito, deja de ser tendencia para convertirse en una nueva normalidad. Este consumidor exige lo que todos exigimos en nuestra vida cotidiana: información inmediata, atención disponible y respuesta

**“Las marcas tendrán que aprender a seducir y convencer no solo a personas, sino a sistemas inteligentes que filtrarán opciones”**

consistente en cualquier canal. Está más informado que nunca, compara en tiempo real y decide con criterio. Sabe qué quiere —y cuándo lo quiere— y espera que el sistema esté a la altura. En ese contexto, la omnicanalidad no es una estrategia: es una realidad consolidada. El argentino puede empezar buscando desde su teléfono, validar un producto en una tienda física y finalizar la compra online si encuentra mejores condiciones. El recorrido

dejó de ser lineal. La experiencia, para él, es una sola. Ese comportamiento transformó el rol de toda la cadena de valor. La decisión de compra comienza mucho antes del clic. Empieza en la búsqueda, en la recomendación que da un algoritmo, en la reseña de otro usuario o en la seguridad que inspira el sitio donde elegimos comprar. Y continúa más allá de la entrega: el servicio posventa y la garantía de que al-

guien responderá si hay un inconveniente son parte integral del valor percibido.

El proceso de compra también se expandió. Las tiendas físicas siguen siendo relevantes, ahora como puntos de experiencia, consulta y retiro. Los sitios propios de cada empresa conviven con marketplaces, redes sociales y canales directos. El consumidor no reconoce fronteras entre lo online y lo offline.

En ese escenario, la inteligencia artificial está acelerando la transformación. Primero hacia adentro de las empresas: automatizando tareas, mejorando procesos, optimizando inventarios y haciendo más eficiente la gestión. Luego, hacia afuera: asistiendo al cliente, personalizando experiencias y acompañando la decisión de compra. Ya vemos asistentes conversacionales que orientan búsquedas, recomiendan productos y simplifican procesos. Y pronto, agentes autónomos serán quienes comparen por nosotros, negocien precios y definan alternativas. Las marcas tendrán que aprender a seducir y vencer no solo a personas, sino a sistemas inteligentes que filtrarán opciones con criterios de calidad, conveniencia y confianza, preseteados a imagen y semejanza de los usuarios.

Este nuevo escenario se vuelve aún más relevante en un contexto de mayor apertura de mercado. Más oferta significa más competencia, y eso es positivo para el consumidor. Pero la competencia también debe darse en condiciones equitativas, con reglas claras y criterios homogéneos. En un mundo donde las fronteras comerciales se desdibujan, la eficiencia, la tecnología y la capacidad de entrega se vuelven diferenciales clave. El desafío es que la apertura conviva con condiciones que permitan que los jugadores locales compitan con previsibilidad. La buena noticia es que el ecosistema argentino llega preparado. El país ya construyó una infraestructura digital robusta, adoptada masivamente por los usuarios. A partir de datos obtenidos en nuestro estu-

dio MIDTerm 2025, que cubre los primeros 6 meses del año, encontramos datos que lo demuestran:

- En medios de pago, el crecimiento del uso de billeteras electrónicas casi triplicó los niveles del año anterior, reflejando una demanda por herramientas ágiles y accesibles. En financiamiento, 9 de cada 10 empresas encuestadas ofrecieron cuotas, y la mayoría lo hizo hasta en seis pagos, un diferencial que democratiza el acceso y sostiene consumo.
- En logística, ya el 33% de las entregas se realizan dentro de las 24 horas, pero el retiro en punto de venta también aumentó su participación, consolidando una omnicanalidad que equilibra conveniencia y eficiencia.
- Ninguno de estos logros fue casualidad: son resultado de años de inversión, innovación y aprendizaje colectivo. Por supuesto, todavía existen desafíos. El “costo argentino” sigue pesando, y la presión impositiva —especialmente en impuestos como Ingresos Brutos— impacta muy fuerte sobre el comercio electrónico y limita la competitividad. Si queremos que las empresas argentinas ganen terreno en un contexto global más abierto, necesitamos regulaciones modernas, simples y equitativas. Las elecciones legislativas recientes mostraron a un país discutiendo cómo integrarse al mundo, generar empleo y potenciar sectores competitivos. El comercio electrónico ya demostró ser un motor federal, innovador y democratizador. Hoy, la oportunidad es consolidarlo como un pilar estratégico de la economía. El nuevo consumidor ya está acá. Argentina tiene el talento, la tecnología y la cultura digital para acompañarlo. Lo que necesitamos ahora es un marco que premie la inversión, impulse la formalidad y potencie la competitividad. Porque cuando se le dan las condiciones, el comercio electrónico argentino no solo crece: lidera. Y cuando lidera, gana el consumidor, gana la empresa y gana el país. •



## **Somos MEDICUS**

Una empresa fundada y dirigida por médicos  
que desde hace más de 50 años  
cuida la salud de los argentinos.

Seguimos invirtiendo en tecnología  
y en Centros médicos propios de alta calidad.

**Nuestro objetivo; tu bienestar.**

# **MEDICUS**

Sabemos cómo cuidarte





El futuro  
del trabajo



**Julián A. de Diego**

Director del posgrado en RR.HH. de la UCA

# Las tecnologías exponenciales imponen una reforma laboral integral

Todo, absolutamente todo, cambiará rápidamente bajo la presión de las necesidades que presente el mercado los ciudadanos en general y en especial los clientes, que demandan eficiencia, al más bajo precio posible, y con la mejor calidad.

La reforma laboral en el contexto de las tecnologías exponenciales y la Inteligencia Artificial Generativa marcan el rumbo de los cambios e innovaciones que demanda el mercado.

Las aplicaciones informáticas, la sucursal bancaria sustituida por el home banking, la presencialidad por el teletrabajo y el home office, el trabajo manual reemplazado por la robótica y la automatización, la inteligencia humana favorecida ayudada o

reemplazada por la inteligencia artificial generativa, son solo algunos de los fenómenos cotidianos que comprobamos en forma cotidiana.

En ese contexto la Ley de Contrato de Trabajo (LCT - 1975) basada en fuentes de la posguerra (1945 - 1970) es un fósil, teniendo en cuenta que en aquellos tiempos se escribía en máquina de escribir mecánica, no había otro teléfono que el fijo o el público, y no se había creado aún el fax.

Aquella norma tuvo como motivación principal reunir en una suerte de código los derechos fundamentales del trabajador, que hasta entonces se encontraban dispersos en distintas normas generalmente sectoriales, y en la doctrina de algunos fallos. En la actualidad, más del 70% de la LCT se encuentra alejada del mundo real o es inaplicable.

Se ha generado un proceso experimentado en todos los países centrales de desacople entre la realidad y las normas legales (mora del Parlamento) y el anacronismo de muchas de las sentencias judiciales conocidas. En función de esta realidad incontestable, resulta claro que no solo es imprescindible una reforma integral, sino que, además, debería tener la misma un nuevo enfoque, a saber: "promover el empleo en el nuevo mundo de las nuevas tecnologías".

En ese contexto, es importante además que los derechos fundamentales, que seguramente requerirán adecuaciones, no resulten conculcados, porque de lo contrario, experimentaríamos un retroceso que sería difícil de procesar en un contexto volátil y con la aceleración con la que se están produciendo las innovaciones.

En este plano, los temas centrales del proceso de reforma laboral integral serían los siguientes:

1. La total informatización del sistema de registración laboral: que no solo incluye la simplificación del sistema registral, sino que abarca también la cancelación de deudas pretéritas y el ingreso a costo "cero" de los trabajadores que pasen de la economía clandestina a la registración oficial;
2. La modernización de los principios generales del derecho del trabajo y de los mecanismos técnico-legales: los principios se deberán mantener, igual que las presunciones (que invierten la carga probatoria) pero los mismos deberán adecuarse a la realidad líquida, fluida y cambiante de todos los días;
3. La reformulación de las relaciones laborales con los requerimientos tecnológicos: la interacción de la informática, la cibernética, los sistemas de conexión neuronal, y la inteligencia artificial operan como sustitutos de numerosos roles que antes eran ocupados por el trabajo humano, y ahora lo reemplazan los sistemas, por ende, el modelo de relaciones laborales deberá ajustarse a ese nuevo mundo;
4. La adecuación de la jornada y los descansos a la versatilidad que imponen las nuevas formas de operar la producción de bienes o de servicios: el tiempo de trabajo y el tiempo de descanso, están inmersos en la dinámica de la revolución tecnológica, de modo que la jornada promedio, el banco de horas, los circuitos de compensación automático, las vacaciones fraccionadas, la guardia pasiva y la guardia activa, son algunos de los recursos imprescindibles;
5. La variabilización de la remuneración en base a la productividad y a los resultados y el salario dinámico: en base a objetivos, desempeño, contracción al trabajo e iniciativa, abandonando la cultura inflacionaria y pasando a la cultura de la productividad;
6. Los beneficios sociales no

remuneratorios: la guardería combinada con la pre-escolaridad, el comedor de proximidad, los sistemas de capacitación y entrenamiento, las herramientas de trabajo, y las herramientas tecnológicas que no integran el ingreso de la persona;

7. Las prestaciones que no forman parte de la retribución: la participación en las utilidades y los derechos accionarios;

8. Las indemnizaciones laborales en el contexto de el escenario tecnológico: el fondo de cese que reemplace al pago directo de las indemnizaciones por el empleador.

9. La prevención como eje central de la protección de la salud del trabajador en el trabajo: dando prioridad a la anticipación a los hechos dañinos;

10. La protección del medio ambiente dentro y fuera del trabajo: como prioridad cultural interactiva;

11. La interacción entre los distintos prototipos tecnológicos y la transición de los cambios: las transiciones y los puentes;

12. La educación a todo nivel basada en herramientas que orientes la vocación y la salida laboral con las nuevas tecnologías: reingeniería total de la educación a todo nivel;

13. La reformulación de los convenios colectivos y de la participación de los sindicatos: la prevalencia de los convenios de base sobre los convenios generales;

14. La reforma fiscal y previsional acordada con la reforma laboral: sin un reordenamiento integral de los impuestos al trabajo y de las cargas sociales, no será posible la promoción del empleo, ni la generación diversificada de oportunidades, que serán irremediablemente cubiertas por la inteligencia artificial y por la robotización de los procesos materiales.

La reforma laboral es clave para que el empleo humano se desarrolle en el marco de lo que nos ofrece el futuro, que en rigor, nos hace imposiciones ya y en cada momento, y resulta claro que no hay que perder la gran oportunidad que nos brinda la coyuntura. •





# Valorología

Cuidar el verdadero valor  
de tu empresa

**Planes a medida con servicio y prestadores a elección.**

Ejecutivos de cuentas y de atención, médico corporativo, plataforma de autogestión y más de 220.000 profesionales que conforman la red médica más grande del país.



La buena salud es todo

Conocenos en [sancorsalud.com.ar](http://sancorsalud.com.ar)



Visión  
de consumo



**Guillermo D'Andrea**

Profesor en IAE Business School y consultor de empresas

## Consumo 2026: Desafíos de la estabilidad



Para 2026 se anticipa crecimiento moderado, pero dirigir negocios en este escenario inédito de moderación implica desafíos para quienes han pasado los últimos veinte años entre inflación, crisis y contramarchas. El presupuesto 2026 del Gobierno proyecta un crecimiento del 4,9%, y el 82% de los empresarios asistentes al reciente Coloquio de IDEA indicaron que esperan que la economía mejore. Aun con temas pendientes como informalidad y deudas, con la inflación descendiendo se prevé que el consumo crezca moderadamente, aunque en dos tiempos: algunos segmentos de mayor poder adquisitivo reaccionarán más

rápido, en tanto el resto lo hará lentamente. Un panorama que comenzará a parecerse a los mercados estables, de crecimiento moderado, y donde los clientes muestran hábitos virtuosos de búsqueda de valor apuntando al ahorro y registran los precios de los productos. La inestabilidad se suavizará, pero habrá que estar preparado y con capacidad de analizar

las consecuencias de aplicar eventuales ajustes. Aprender a trabajar con ajustes pequeños y cuidadosos, que requieren una gestión muy detallada para asegurar resultados positivos y evitar fuertes caídas de ventas. Atrás irán quedando las épocas en que un ajuste al mes siguiente permitía corregir errores de presupuesto o de compras, y en cambio habrá

que formar equipos de analistas con conocimiento del mercado y el negocio, y manejo de volúmenes de información con asistencia de IA.

Aunque moderadamente, se prevé que el consumo crezca, abriendo oportunidades de expansión de ventas, introducción de nuevos productos y recuperación de segmentos postergados, siempre que cumplan con el requisito de precio bajo y conveniencia. Los segmentos masivos registrarán una fuerte sensibilidad a las variaciones de precios, dado que la informalidad es amplia en esos segmentos, y el crecimiento del empleo será gradual, condicionado al éxito de la reforma laboral en ciernes.

La calidad de productos y servicios de a poco volverá a instalarse como un factor relevante, y será determinante para construir diferenciación, propuestas de valor y fidelidad hacia las marcas. El auge de la tecnología y la apertura de importaciones resultará en que una parte del consumo sea más sensible a la influencia global, y se orientará a bienes importados y al e-commerce, un canal que no se podrá descuidar y acentuará la presión sobre la oferta y la competencia de precios y productos.

Entre los desafíos empresariales seguirán los más conocidos: la inflación aunque residual, seguirá presente, así como alguna volatilidad en el precio de insumos, salarios, energía y servicios. Pero los mayores desafíos serán hacia dentro de las organizaciones y sus prácticas habituales. En los entornos volátiles la inflación se cubre acumulando inventarios para proteger valor, pero en los contextos más estables y abier-

tos, la competencia reduce los márgenes, y la aceleración de los ciclos competitivos y tecnológicos aceleran la obsolescencia de los productos. Los altos inventarios que antes eran un refugio de valor, envejecen rápidamente y se convierten en un serio problema de capital inmovilizado en productos obsoletos.

El negocio del consumo se transforma en uno de márgenes apretados y alta rotación, y se basará en cubrir los gastos y crecer con el flujo de caja proveniente de la rotación del capital, más que en márgenes abultados que alejarán a los clientes. Un enfoque muy distinto que requiere análisis de tendencias, cambios en el comportamiento y hábitos de los clientes, evolución de las ventas por producto, marcas y canales, y vigilar la vida de los inventarios.

Será un año de ofertas frecuentes dirigidas a los clientes buscadores de valor, que se complementarán con la liquidación temprana de productos de baja rotación. Para ello al seguimiento de ventas se agregará el de la rotación y el margen de productos, buscando detectar rápido los que necesiten activación para ayudar a la rotación, sin esperar meses para la liquidación de fin de temporada.

El año próximo impondrá nuevas prácticas de análisis de las ventas, márgenes y rotación de productos, y presionará sobre la alineación de funciones desde la previsión y la evolución de las ventas a la logística ágil y eficiente, hasta el planeamiento de la producción. Los antiguos departamentos de sistemas ya se vienen transformando en especialistas en tecnología aplicada al negocio, con fuerte conocimiento de aplicaciones y herramientas que combinan con IA para liberar tiempo que se dedica a activar la presencia en los mercados. Será el año de aprender a vender más sin aumentar ciegamente, y a trabajar en la economía del margen de contribución decreciente. •

**“Hay que aprender a trabajar con ajustes pequeños y cuidadosos, que requieren una gestión muy detallada para asegurar resultados positivos y evitar fuertes caídas de ventas”**

VACA MUERTA OIL SUR, RÍO NEGRO, ARGENTINA

# CONSTRUIMOS PARA TRANSFORMAR





# Sumario

## Agro

Agro	48
Adblick agro	48
Albor	49
Bayer	49
Compañía de	
Tierras Sud Argentino	49
Lartirigoyen y Cía.	49
Syngenta	49

## Alimentos y bebidas

### Alimentos

Danone	49
Ferrero	49
Grupo Arcor	50
Lamb Weston	50
Luz Azul	50
MBRF	50
Mars South Latam	50
Mccain Argentina	52
Molino Chacabuco	52
Mondelez Internacional	52
Nestlé Argentina	52
Paladini	52
Pepsico Alimentos	52
Puratos	54
Rapanui	54
San Ignacio	54
Solfrut	54

### Bebidas con alcohol

CCU	54
Cerv. y Maltería Quilmes	56
Diageo Argentina	56
Fratelli Branca	56

### Bebidas sin alcohol

Cabrales	56
Eco Aguas y Bebidas Saludables	56
Pepsico Bebidas	58
The Coca-Cola Company	58

### Bodegas

Bodega Bianchi	58
Bodega Kaiken	58
Bodega Luigi Bosca	58
Corbeau Wines	60
Familia Zuccardi	60
Fecovita	60
Grupo Avinea	60
Moët Hennessy Argentina	60
Norton	62
Trivento	62

## Comunicación, marketing y publicidad

### Agencias de asuntos públicos

LLYC	62
------	----

### Agencias de marketing

Ceibo Growth	62
Futurebrand	62

### Agencias de medios

Agencia Quiroga	64
-----------------	----

### Agencias de publicidad

Denstu	64
Havas Argentina	64
Hogarth	66
Mccann	66
Ogilvy Argentina	66
Omg	66
Osa	66
Tombrasniña	66
Sentidos	68
Untold	68
Vml Argentina	86

### Central de medios

Kantar IBOPE Media	68
--------------------	----

### Research y consultoría

Ipsos	70
-------	----

## Construcción, infraestructura y mercado inmobiliario

### Constructoras

Constructora Spazios	70
Grupo Ecipsa	70
Grupo Roggio	70
Sacde	70
Techint Ingeniería	
& Construcción	72

### Materiales para la construcción

Anclaflex	72
Bahco	72
Holcim	72
Loma Negra	74
Muchtek Tecnooperfiles Group	74
Rotoplas Argentina	74
Saint-Gobain	74

### Real estate

Baigun Realty	76
CBRE	76
Contract Workplaces	76
Ecosan	76
GNV	78
Hit	78
JLL Argentina	78
Predial	78
Re/Max	80
Zarzur Group	80

## Consultoría

### Auditoría e impuestos

BDO	80
Bakertilly Argentina	80
Deloitte	80
Grant Thornton Argentina	82
Grupo GNP	82
KPMG	82
Lisicki, Litvin & Abelovich	82
PGK Consultores	82
PwC Argentina	84
RSM Argentina	84
Russell Bedford Argentina	84
SMS Latinoamérica	86
San Martín Suárez y Asociados	86

### Economía y finanzas

ABECEB	86
Finanzas y Gestión	86
First Capital Group	88
Focus Market	88

### Gestión

BCG	88
Ceibo Digital	88
Great Place To Work	88
Korn Ferry	90
Paradigma	90
Vistage	90

### Headhunting

Faro HR	90
Glue Executive Search	90
High Flow Consulting	92
Michael Page	92
Numan	92
Spencer Stuart Argentina	92

### Recursos humanos

Adecco	92
Alkemy	94
Grupo Ceta	94
Grupo Gestión	94
Integralis Consulting	96
LHH	96
Manpowergroup Argentina	96
Mercer	96
Olivia	96
Randstad	97
The Flock	97

### Tecnología

Grupo Datco	98
Snoop Consulting	98

## Consumo masivo

A-Ware	98
--------	----

Algabo	98
Dreamco	98
Grupo Ayudín	99
Grupo Mendizábal	99
Kenvue	100

## Cosmética y limpieza

Lidherma	100
Natura Cosméticos	100

## Electrónica y electrodomésticos

Afarte	100
Electrolux	100
Grupo Mirgor	102
Grupo Núcleo	102
Newsan	102

## Manufactura de electrónica y automotriz

Daikin	102
--------	-----

## Energía y minería

Sociedad Comercial del Plata	102
------------------------------	-----

### Agronegocios y energía

Grupo MSU	103
-----------	-----

### Biodisel y agroindustrial

Grupo Bahía Energía	103
---------------------	-----

### Electricidad

Aconcagua Energía Generación	103
Edenor	104
Pampa Energía	104
YPF Luz	104

### Energías renovables

360 Energy	104
Fresa	106

### Gas

Camuzzi	106
Compañía Mega	106
Excelerate Energy	107
Metrogas	107
Naturgy	107
TGN	108
TGS	108

### Minería

Exar	108
------	-----

## Petróleo

DeltaPatagonia Licenciataria de	
Gulf en la Argentina	108
Raízen	110
Shell	110
Tango Energy Argentina	110
Teccpetrol	110
Vista	111
YPF	111

## Servicios

Victorio Podestá	111
------------------	-----

## Estudios jurídicos

Alegría, Buey Fernández,	
Fissore & Montemerlo	112
Allende & Brea	112
Beccar Varela	112
Bomchil	112
Brons & Salas	112
Bruchou & Funes de Rioja	112
Cassagne Abogados	113
MHR	113
Marval	114
Mitrani	
Caballero	114
Nicholson & Cano	114
Pagbam	114
Passba	114
Tavarone Rovelli Salim Miani	116

## Eventos y exposiciones

La Rural	116
Messe Frankfurt Argentina	116

## Finanzas

### Bancos

BBVA	117
BST - Banco de Servicios y	
Transacciones	117
Banco Ciudad	118
Banco Credicoop	118
Banco del Sol	118
Banco Galicia	118
Banco Hipotecario	119
Banco Macro	119
Banco Mariva	120
Banco Patagonia	120
Banco Provincia	120
Banco Supervielle	120
Citi	122
Grupo Bind	122
ICBC Argentina	122
Ualá	122
VALO	124

### Fintech

Allaria Fondos Administrados	124
Binance	124
Koin	124



MODO	125
Naranja X	125
Ripio	126
dLocal	126
Tapi	126

### Servicios financieros

Fiserv	126
IOL Inversiones	128
MegaQM	128
Neix	128
Nera	128
Prex	130
Provincia Bursátil	130
Provincia Fideicomisos	130
Provincia Fondos	130
Provincia Leasing	130
Puente	130
Quinto Inversiones	131

### Tarjetas de crédito

American Express	131
Visa Argentina	131

### Indumentaria

ID Argentina	132
Puma	132
South Bay Nike Argentina	132

### Industria automotriz

### Automotrices

BMW Group Argentina	132
Ford	132
General Motors	133
Iveco Group	134
Kia Argentina	134
Mercedes-Benz Camiones y Buses	134
Nissan	134
Prestige Auto	134
Renault	135
Scania	135
Stellantis	135
Toyota	135
Volkswagen	135

### Autopartes

Bosch	136
Michelin	136
Pirelli	136

### Concesionarias

Grupo Dietrich	136
----------------	-----

### Motos

Grupo Simpa	136
-------------	-----

### Laboratorios

AstraZeneca	137
-------------	-----

Boehringer Ingelheim	137
Gador	137
Insud	138
Laboratorio Eczane	138
Laboratorios Bagó	138
Laboratorios Richmond	138
MSD	138
Merck	139
Novartis Argentina	139
Novo Nordisk	139
Opella	140
Pfizer	140
Roche Argentina	140
Sanofi	140
Takeda	141

### Biotecnología

Inmunova	141
----------	-----

### Medios de comunicación

El Cronista	141
-------------	-----

### Señales de TV

Torneos	141
TyC Sports	141

### Mercado de capitales

BYMA	141
Balanz Capital	142
Dracma Investments	142

### Pinturas

Sintoplast	142
------------	-----

### Química y petroquímica

Air Liquide	143
Basf	143
Dow	143
Unipar	144

### Retail y marketplaces

### Gastronomía

Atalaya	144
---------	-----

### Marketplaces

Mercado Libre	144
Tiendamia Argentina	144

### Retail

Bigbox	145
--------	-----

Blue Star Group	145
Carrefour	145
Dia Argentina	145
Fanbag	145
Farmacy	146

### Salud

Diagnóstica	146
Droguería del Sud	146
Ecco Emergencias y Prevención	146
Galeno Argentina	146
Maprimed	146
Medicus	147
Omint	147
Osde	147
Sancor Salud	148
Sanatorio	148
Otamendi	148
Swiss Medical	148

### Healthtech

Grupo Cormos	148
--------------	-----

### Seguridad

ADT	149
Prosegur Alarms	149

### Seguros

Aon	149
Compañía de Seguros Insur	149
Grupo Hawk	149
Grupo San Cristóbal	150
Grupo Sancor Seguros	150
La Caja	150
Life Seguros	150
Marsh	151
Orígenes Seguros de Retiro	151
Provincia Seguros	151
SMG Art	151
SMG Life	152
SMG Seguros	152

### Servicios

### Comercio exterior

B&B Global	152
------------	-----

### Correo, logística y transporte

Andreani	152
DHL Express	153
Fedex	153
Gea Logistics	153
Grupo Murchison	153
Grupo Traslada	153
Interborders	154
Ocasa	154
RDA Mobility	154

### Servicios de contacto

Konecta	154
---------	-----

### Servicios de evaluación

IRAM	154
------	-----

### Servicios de pago

Gire	155
------	-----

### Servicios e insumos para empresas

Limpiolux	155
-----------	-----

### Servicios públicos y concesiones

Aeropuertos Argentina	155
Autopistas del Oeste	155
Autopistas del Sol	155

### Siderurgia y metalurgia

Aluar	156
ArcelorMittal Acindar	156
Ball Corporation	156
Gerdau	156
Sidersa	157
Tenaris en Argentina	157

### Tecnología

### Hardware

ABB Argentina	157
Samsung Argentina	157
Schneider Electric	157

### Seguridad

Strix	158
Tenable	158

### Servicios

Baufest	158
Bonda	158
Cirion	159
Cognizant	159
Equifax	159
NTT Data	159
Oracle	159
PedidosYA	159
Provincia Net	160
Siisa	160
SMS Sudamérica	160
Sidom	160
Tiktok	161

### Software

jappa!	161
Avenida+	161
Beconnected	161
Ecosistemas Global	161

Flux IT	162
Fortinet	162
Globant	162
Google	163
Grupo QuintoAndar	163
Microsoft	163
Octopus PropTech	163
redbee Studios	163
Red Hat	163
SAP	164
Salesforce	164
Santex	164
Totvs	164
Unitech	164

### Telecomunicaciones

Gigared	165
Metrotel	165
Orbith	165
Silica Networks	165
Sion	165
Telecom	165

### Turismo

### Agencias de viajes

CVC Corp Argentina	166
Despegar	166
Tije Travel	166

### Asistencia al viajero

Assist Card	166
Universal Assistance	167

### Cruceros

MSC Cruceros	167
--------------	-----

### Hoteles

Álvarez Argüelles	
Hoteles	167
Hotel Puerto Valle	167
Sheraton	167
Turismo Doss	167

### Líneas aéreas

Aerolíneas Argentinas	168
Air Europa	
Líneas Aéreas	168
Flybondi	168
Iberia	168
JetSMART	168

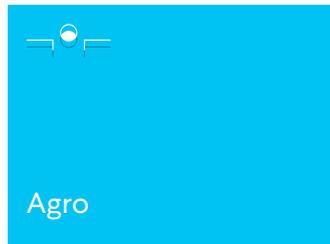
### Universidades

IAE Business School	169
Ucema	169
Universidad Austral	169
Universidad	
Siglo 21	169
Universidad Torcuato Di Tella	169
Universidad de San Andrés	169



# El Cronista

## LA VISION DE LOS LIDERES



Agro



**José A. Demicheli**  
CEO y Fundador

### ADBLICK AGRO

Facturación (e.) 2025:

u\$s 100 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 100 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 20 millones

**1** • Para 2026, esperamos consolidar nuestra visión sobre el futuro de la siembra extensiva y su cadena de valor. Esperamos en general una tendencia de recuperación del sector y fortalecimiento.

**2** • En 2025 enfrentamos desafíos muy duros como la volatilidad económica, política e inflación, que afectaron la planificación del negocio y sin dudas sus resultados.

Buscamos mantener una organización capaz de adaptarse rápidamente y resiliente con el entorno, sin embargo, necesitamos previsibilidad económica. Hay optimismo, tenemos las capacidades y los recursos.

**3** • Necesitamos políticas públicas que promuevan la estabilidad, incentivos fiscales, financiamiento accesible y programas de innovación serían clave. Además, se debe sancionar un marco regulatorio estable y simplificado que facilitara la inversión, nos ofreciera ciertas herramientas modernas al sector como la ley de semillas, generen mayor confianza y dinamismo, y permitan un crecimiento más acelerado en línea con los desafíos globales.



**Adrián Bruno**  
CEO

### ALBOR

Facturación (e.) 2025:

u\$s 5 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 6,5 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 600.000

**1** • Para el año 2026, proyectamos un crecimiento en nuestra facturación del 30% y de nuestro porcentaje de participación en el mercado agtech, consolidándonos como un referente en innovación y tecnología para el agro, en línea con las necesidades actuales del sector. Además, prevemos trabajar en el desarrollo de nuevos canales comerciales y aumentar la integración de la inteligencia artificial (IA) en nuestros procesos internos.

**2** • En 2025, el contexto microeconómico resultó inestable y poco previsible para nuestros clientes, lo que generó incertidumbre y dilató o diluyó –en algunos casos– las inversiones programadas en la incorporación de tecnología. Además, experimentamos una suba de costos por encima de la inflación, que no se pudo traducir a precio. Esta combinación de factores creó un entorno desafiante que requirió de la adaptación, innovación y resiliencia de todo nuestro equipo.

**3** • Desde nuestra visión, las políticas públicas necesarias para fomentar el desarrollo del agro serían: la implementación de líneas de crédito para pymes, que faciliten la financiación de inversiones, la redefinición del esquema de costos

Producción General:  
Manuel Gómez Mirás  
y Ricardo Quesada

La recopilación de información se llevó adelante en septiembre y octubre



laborales y la creación de líneas de crédito específicas para productores que estén orientadas hacia la digitalización de la producción.



**Juan Farinati**  
Presidente y CEO  
de Bayer Cono Sur

**BAYER**

**1** • En Bayer trabajamos con la mirada puesta en ser protagonistas de la transformación y generar un impacto positivo para las próximas generaciones. Nuestros negocios están íntimamente ligados a la salud y la alimentación, persiguiendo nuestra visión: "Salud para todos, Hambre para nadie". Es así que para 2026 nuestras expectativas y proyectos estarán enfocados en continuar aplicando ciencia e innovación en nuestros productos y servicios, fortalecer las prácticas sustentables, y aumentar la digitalización en nuestros procesos y servicios.

**2** • La Argentina muestra señales de estabilidad tras la baja de la inflación, el superávit fiscal y la normalización del comercio exterior. La previsibilidad transforma la forma de hacer negocios y atraer inversiones. Para consolidar este rumbo, el país debe apostar por sectores que generen valor y empleo como el agro, la minería, la energía y la tecnología, sosteniendo la estabilidad y mejorando la competitividad.

**3** • La Argentina cuenta con talento, recursos y conocimiento, pero necesita una convicción colectiva que una al Estado, las empresas y la sociedad. En agro, se requieren incentivos a la innovación, digitalización y sustentabilidad, además de marcos modernos y menos burocracia. En salud, impulsar la investigación clínica y las patentes será clave para potenciar la innovación y el crecimiento del país.



**Agustín Dranovsky**  
Gerente General

**COMPAÑÍA DE TIERRAS SUD ARGENTINO**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 30 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 32 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 2,5 millones

**1** • Nuestros proyectos apuntan a fortalecer la ganadería, aumentar stocks y ventas, potenciar la agricultura y avanzar en el desarrollo forestal. Un eje clave será la mejora genética ovina para optimizar lana y producción de corderos. Además, profundizaremos en sustentabilidad, capacitación e incorporación de talentos, junto con más tecnología para trazabilidad y gestión eficiente.

**2** • El año estuvo marcado por la suba de tasas y la caída en los precios de granos y lana. Hasta julio hubo estabilidad y buenas expectativas; luego, la devaluación y la incertidumbre política afectaron el panorama. Aun así, los resultados fueron muy positivos: superamos metas en granos y carne, fortalecimos equipos y consolidamos la sustentabilidad como pilar central.

**3** • El sector necesita políticas que impulsen infraestructura en puertos, rutas y energía para reducir costos y ganar competitividad. También son claves las reformas impositiva y laboral para atraer inversiones y talento a la Patagonia. En un contexto global de precios bajos, bajar retenciones a los granos sería un incentivo para ampliar la producción.



**Ignacio Lartirigoyen**  
Presidente

**LARTIRIGOYEN Y CÍA.**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 1200 millones

**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 1350 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 9,3 millones

**1** • Como viene ocurriendo en los últimos años, en Lartirigoyen creemos que 2026 será un año en el que habrá oportunidades en el sector agroindustrial. Como consecuencia de eso, y manteniendo el objetivo de seguir consolidando las adquisiciones que hicimos en los últimos años, continuaremos creciendo orgánicamente, así como también analizando potenciales inversiones y oportunidades que nos permitan expandir nuestra red comercial y logística, para continuar brindando soluciones integrales a nuestros clientes.

**2** • Este fue un año desafiante para el sector y para las empresas en general, un año en el que el foco se puso en la búsqueda de la productividad y en eficiencia de costos, lo cual es totalmente lógico en un país que pareciera que empiezan a haber reglas claras para el futuro. En conclusión el balance del año es sumamente positivo.

**3** • Hay que trabajar en la simplificación del sistema tributario e implementación de mayores controles, que ayuden a combatir la informalidad y –como consecuencia– reducir la presión fiscal. También creemos fundamental generar consenso entre los distintos actores de la política, para entender en que marco regulatorio vamos a tener que navegar en los años venideros. Esto ayudará a generar confianza para atraer nuevas inversiones al sector.



**Marcos Bradley**  
Director Regional LATAM

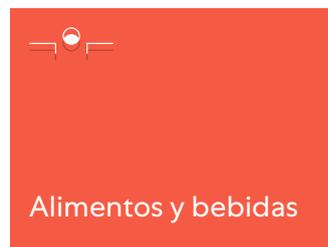
**SYNGENTA**

**1** • Para 2026, nuestras expectativas están puestas en seguir acompañando al productor con soluciones y tecnologías innovadoras para que produzcan de forma más eficiente,

competitiva y sustentable.

**2** • El agro es parte de la solución y clave para la economía de nuestro país. Este 2025 estuvo marcado por desafíos climáticos, económicos y políticos. El sector demostró una vez más su resiliencia y capacidad de seguir adelante, reafirmando su rol protagónico como motor del crecimiento nacional.

**3** • El agro necesita previsibilidad de largo plazo, marcos regulatorios claros, simplificar procesos, infraestructura en zonas rurales y financiamiento accesible. El trabajo articulado y colaborativo entre los distintos sectores y eslabones de la cadena es clave para mejorar la competitividad y potenciar nuestro aporte a la economía y desarrollo del país.



**Juan Garibaldi**  
CEO & Senior VP de  
Danone para Cono Sur

**DANONE**

**1** • En Danone mantenemos el compromiso con la salud y seguiremos invirtiendo en investigación científica para mejorar nuestros productos. Logramos reducir más del 90% del azúcar en alimentos infantiles y más del 40% en todo el portafolio. Nuestra prioridad es liderar con innovación y soluciones nutricionales, fortaleciendo marcas como SerPro+, Danonino y Best Care. El año próximo será un año de consolidación de estas inversiones y del alcance federal de la alimentación preventiva.

**2** • Este año innovamos en soluciones nutricionales centradas en las necesidades reales de consumidores y pacientes. Nos reinventamos

constantemente, escuchando tendencias y aplicando ciencia para rediseñar productos con calidad y sabor superior. Invertimos en tecnología y sistemas internos que mejoran procesos clave, como logística, y permiten seguir creciendo con eficiencia y agilidad.

**3** • Impulsamos la alimentación preventiva como herramienta clave para la salud pública. Es necesario acompañarla con políticas que fomenten la innovación y reduzcan la carga impositiva, que hoy representa el 40% del precio de los productos. Argentina tiene gran potencial exportador en la industria láctea, pero requiere previsibilidad, reglas claras y armonización regional. Una ley integral de alimentación saludable es fundamental.



**Laura Perdomo**  
Country Manager de  
Ferrero Cono Sur

**FERRERO**

**1** • El foco principal para 2026 será potenciar el negocio y continuar la expansión de nuestro porfolio. Guiados por la calidad de todos nuestros productos, el objetivo es brindar experiencias únicas a los consumidores en todos los canales de venta. A su vez, seguir consolidando nuestra modelo Triple Win, integrando el beneficio de toda la cadena de valor con medidas basadas en nuestros pilares de sustentabilidad.

**2** • El consumo masivo tuvo fluctuaciones a lo largo del año, por lo que fue preciso estar atentos a las variaciones diarias, con una planificación estratégica a largo plazo, apalancados en fechas claves como Pascua, Día del Padre, Día de la Madre y fin de año. Este fue un año de crecimiento en el que aumentamos nuestro porfolio local, con el lanzamiento de Raffaello, y en el que consolidamos nuestro posicionamiento de marcas ya reconocidas como Ferrero Rocher, Kinder, Nutella y TicTac.

**3** • La estabilidad económica y el crecimiento son las bases para que cualquier organiza-



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

ción pueda consolidarse en el mercado y maximizar la oferta de productos únicos que satisfagan a los consumidores. Tener normas claras que permitan planificar a largo plazo, es esencial para poder invertir en tecnología productiva y en capital humano, que, en última instancia, son los que le darán un salto de calidad a las empresas.



**Andrés Graziosi**  
CEO de Grupo Arcor

### GRUPO ARCOR

1 • En 2026 pondremos foco en proyectos que mejoren la eficiencia y productividad a lo largo de toda la cadena de valor, reforzando la competitividad de nuestros negocios. Además, continuaremos expandiendo nuestra presencia internacional, consolidando América latina y los distintos mercados a nivel global. También fortaleceremos iniciativas de innovación y sustentabilidad para generar valor a largo plazo. Finalmente, me parece importante destacar que en 2026 celebraremos nuestro 75 Aniversario

2 • Al asumir encontré un equipo sólido y comprometido, enfocado en la eficiencia, productividad y crecimiento sostenible. En 2025 consolidamos nuestra presencia regional con la inauguración de una nueva planta de packaging en Perú, una nueva línea de Bon o Bon en Brasil y la incorporación de la marca Sayón. También celebramos los 50 años de Choclinas y 145 de Águila, e impulsamos proyectos de transformación digital que democratizan el uso de IA entre los colaboradores y potencian nuestro negocio

3 • El país está atravesando un nuevo ciclo de transformación económica y creo que

para lograr una mayor competitividad es clave avanzar en la corrección de algunas distorsiones que afectan al mercado. En este sentido, una reforma tributaria y la modernización laboral permitirían contar con un entorno más propicio para invertir, crecer y generar empleo. Por otra parte, si bien se ha avanzado en la estabilización de la macroeconomía, aún persisten importantes desafíos en infraestructura y logística



**Romina Broda**  
VP Latam

### LAMB WESTON

1 • De cara a 2026, esperamos consolidar nuestra posición en el mercado latinoamericano, expandir nuestras exportaciones y seguir generando empleo y desarrollo en las comunidades donde operamos. Continuaremos invirtiendo en innovación tecnológica y en fortalecer nuestras relaciones con los productores locales, asegurando una cadena de suministro sostenible y eficiente.

2 • La volatilidad económica, el aumento de costos y los desafíos logísticos fueron los principales retos. A pesar de estos desafíos, inauguramos nuestra nueva planta en Mar del Plata, consolidamos nuestra estrategia exportadora y generamos empleo, fortaleciendo la eficiencia y promoviendo la sustentabilidad. Fue un año de consolidación que nos prepara para un 2026 de crecimiento y expansión.

3 • Las políticas públicas que favorezcan la competitividad, la simplificación administrativa, la inversión en infraestructura y tecnología, el apoyo a la innovación y formación profesional son esenciales para impulsar el crecimiento y el desarrollo del sector

agroindustrial argentino. Desde Lamb Weston, estamos comprometidos en colaborar con el Estado para seguir fortaleciendo nuestra industria y contribuir al desarrollo económico del país.



**Gabriela Benac**  
Directora

### LUZ AZUL

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 20 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 22 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1,5 millones

1 • Las expectativas nuestras son seguir creciendo en nuestra red de franquicias, y poner mucho foco en el proceso de datos para que se pueda medir y hacer un análisis profundo de puertas hacia adentro. Los proyectos para 2026 serán el desarrollo de nuestros productos, y dar valor agregado y salir simplemente de los commodities. En cuanto a lo comercial, cuando se den las condiciones macroeconómicas, dar un salto a los países limítrofes y exportar el modelo de negocio.

2 • El principal obstáculo de 2025 fue la baja de la rentabilidad y hubo costos que siguieron subiendo igual o más que la inflación y tuvimos que trabajar muchísimo con promociones y descuentos para seguir captando y atrayendo al cliente. Que se dio por una baja muy grande del consumo. Y el desafío permanente de despertar el interés constante del cliente para que entre a nuestras tiendas.

3: Por supuesto estamos esperando una reforma laboral porque el cuello de botella para que los empresarios tomemos la decisión de seguir expandiéndonos es el factor humano. Por eso, necesitamos

una reforma laboral que pueda resguardarnos. También una baja de impuestos para ser más competitivos con el mundo



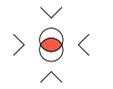
**Gustavo Kahl**  
CEO MBRF Argentina

### MBRF

1 • En 2026 buscaremos consolidar la fusión de BRF y Marfrig para crear MBRF, una de las mayores compañías globales de alimentos. El plan incluye integrar operaciones, potenciar la producción en Argentina, consolidar marcas líderes y crecer en exportaciones con una moneda competitiva. Esto permitirá aumentar producción y empleo. También relanzaremos Sadia con un portfolio innovador. Queremos fortalecer innovación, sustentabilidad y crecimiento, generando valor para colaboradores, consumidores y accionistas, y un impacto positivo en comunidades.

2 • En 2025, la liberación de exportaciones permitió abastecer desde la Argentina a nuevos mercados; la estabilidad cambiaria dio previsión pero redujo competitividad externa. En el mercado interno, la caída del consumo se compensó con estrategias de pricing y reducción de costos, logrando recomponer market share y márgenes. Así mantuvimos el liderazgo en nuestras categorías e incorporamos productos innovadores fruto de MBRF.

3 • Es importante destacar que para ganar competitividad a lo largo de toda la cadena productiva, es necesario una baja de impuestos y una reforma laboral que dinamice la matriz productiva del país, teniendo empresas que vuelvan a contratar gente para producir más, que tomen más riesgo y que volvamos a crecer.



**Magdalena Ferreira Lamas**  
Gerente General para Mars South Latam

### MARS SOUTH LATAM

1 • En 2026 continuaremos apostando al desarrollo de la Argentina como lo hacemos hace 27 años, acompañando el crecimiento y bienestar de más de 17 millones de perros y 14 millones de gatos en el país. En un contexto donde más del 70% de las personas considera a su mascota parte de la familia, seguiremos innovando y garantizando que cada vez más mascotas tengan acceso a una nutrición completa y balanceada, a través de reconocidas marcas y elaborada con altos estándares de calidad, comparables con la industria de alimentación humana.

2 • Este fue un año desafiante, marcado por ajustes en el consumo y cambios en los hábitos de los tutores de mascotas, con mayor segmentación del gasto. Aun así, logramos consolidarnos con una amplia oferta para cada tipo de tutor, fortaleciendo tanto el mercado interno como las exportaciones. Acompañamos el crecimiento sostenido de la categoría petcare con foco en eficiencia, resiliencia y visión de largo plazo.

3 • En Mars creemos que el mundo que queremos mañana empieza con la forma en que hacemos negocios hoy. Para lograrlo, es clave la articulación público-privada y políticas de largo plazo que aporten previsibilidad macroeconómica, incentiven la producción local y las exportaciones. También es fundamental contar con marcos regulatorios claros y actualizados para la industria de Petcare, y promover políticas de la tenencia responsable y bienestar animal.



**EL VALOR DE DAR RESPUESTA**



[sancorseguros.com.ar](http://sancorseguros.com.ar)





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Diego Peña**  
Director General McCain  
Cono Sur

### MCCAIN ARGENTINA

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 20 millones

1 • Esperamos seguir creciendo en el mercado local y en exportaciones. En 2025 celebramos 30 años en la Argentina y consolidamos el liderazgo en papa prefrita congelada, con dos tercios del mercado. Hay gran potencial en gastronomía independiente y hogares, donde impulsaremos innovación y cercanía con el consumidor. También vemos oportunidades regionales y continuaremos optimizando prácticas agrícolas y eficiencia en nuestra planta de Balcarce.

2 • La volatilidad y la recuperación más lenta de la demanda marcaron un año desafiante, pero también lleno de logros. Celebramos 30 años en el país, nos convertimos en Empresa B y reforzamos la sustentabilidad con foco en agricultura, eficiencia, alimentación y comunidades. Innovamos con lanzamientos como CrossTrax y McCain +finitas, adaptados a nuevas tendencias, que recibieron una gran respuesta del consumidor.

3 • Exportamos cerca del 65% de nuestra producción y toda medida que mejore la competitividad y fomente las exportaciones impulsa nuestro crecimiento. Acompañamos con optimismo la estabilización económica y esperamos avances en materia impositiva. Nuestro negocio está ligado a la gastronomía, por lo que el desarrollo del turismo interno y receptivo también es clave para fortalecer el mercado local.



**Tomás Crespo**  
Gerente General

### MOLINO CHACABUCO

Facturación (e.) 2025:  
\$ 89.270 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 119.100 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 1,2 millones

1 • Tenemos nuestro foco puesto en potenciar el negocio de marcas de la compañía, tanto de nuestras marcas de nutrición animal como Chacabuco, nuestra marca de alimentos para personas. Para lograrlo estamos lanzando nuevas propuestas que traen novedades en los diferentes segmentos del mercado. Asimismo, tenemos proyectos de automatización de procesos que permiten eficientizar internamente las tareas.

2 • El principal obstáculo estuvo en la caída del consumo masivo.



**Martín Antola**  
Presidente de Mondelez  
Cono Sur

### MONDELEZ INTERNACIONAL

1 • Para 2026 queremos seguir innovando con propuestas que se adapten a las nuevas tendencias y necesidades de consumo, fortalecer nuestras marcas en Cono Sur (Argentina, Uruguay, Paraguay) y expandir la agenda de sustentabilidad. Esperamos que el consumo acompañe con mayor dinamismo y que eso nos permita continuar creciendo

de manera sostenible para seguir construyendo una cultura ganadora en donde las personas se encuentren en el centro y sean el motor del negocio.

2 • Este es un año con tensiones en el consumo, sobre todo en FMCG, pero con señales de mayor estabilidad en comparación con el 2024. El principal desafío fue adaptarnos a las nuevas dinámicas de mercado en el que los hábitos de consumo se vieron impactadas por un recupero menor del esperado y por un incremento en la volatilidad microeconómica en el segundo semestre. Respecto del balance, es un año que presenta mayores desafíos de lo previsto lo que implicó ajustar planes y corregir algunas de las estrategias planeadas al inicio del año.

3 • De cara a 2026, es clave que se promuevan políticas que incentiven el consumo interno y generen un marco más competitivo para la industria. Esto incluye simplificar la carga impositiva, mejorar la logística, y generar previsibilidad macroeconómica así como también revisar lo referente a importaciones. Además, es fundamental trabajar en normativas claras y armonizadas en materia de etiquetado, sustentabilidad y comercio exterior, lo que potenciaría tanto la producción local como las exportaciones. Y al mismo tiempo, impulsar iniciativas de apoyo a la innovación que permitan acelerar la transición hacia procesos cada vez más responsables con el ambiente.



**Gian Carlo Aubry**  
CEO de Nestlé Argentina,  
Uruguay y Paraguay

### NESTLÉ ARGENTINA

1 • Buscamos consolidar nuestro crecimiento en un contexto que creemos que será de

mayor estabilidad económica e impulsará el recupero del consumo. Nuestros objetivos estratégicos están alineados en mejorar la calidad de vida de los consumidores y promover su bienestar a través de nuestro portafolio. En 2026, tendremos inversiones estratégicas en nuestras fábricas e innovaciones en productos infantiles, entre otros. Creemos en la Argentina y seguiremos invirtiendo para ganar participación de mercado.

2 • Nos encontramos con un nivel de consumo de productos alimenticios que todavía no se recuperó. Sin embargo, supimos adaptarnos a las tendencias de los consumidores y concretamos lanzamientos ampliando nuestro portafolio, como el lanzamiento de tres nuevas variedades de tabletas de chocolate de producción nacional, con una inversión de más de U\$S 10 millones. Entre otras innovaciones estamos lanzando Nescafé 'Ready to Drink', que confiamos que tendrá gran aceptación en el mercado y en los jóvenes.

3 • Para impulsar al sector de alimentos y bebidas es fundamental contar con políticas públicas que fomenten la competitividad, pero también tiempo para que se hagan las cosas. La estabilidad macroeconómica y el fortalecimiento del poder adquisitivo son claves para sostener el consumo, al igual que la reducción de barreras comerciales y la promoción de inversiones que permitan seguir generando valor en el país.



**Pablo Paladini**  
Presidente de Paladini S.A.

### PALADINI

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 32 millones

1 • En Paladini, estamos comprometidos con nuestro plan

de inversión en las principales líneas que nos permitirá aumentar la producción, ampliar la capacidad de almacenamiento y mejorar la eficiencia. Seguiremos innovando con el lanzamiento de nuevas categorías, productos y marcas de cara a las necesidades de nuestros consumidores.

2 • En 2025 enfrentamos sufrimos la caída en rentabilidad motivada por un mercado más recesivo e incrementos de costos que no pudieron trasladarse al precio. No obstante, seguimos adelante con nuestro plan de inversiones y nuestro plan de expansión apostando al país.

3 • Para fortalecer el sector, necesitamos un plan económico sostenible a largo plazo. El Estado debe adaptarse a las necesidades futuras, implementando políticas que fomenten la innovación, la inversión y el desarrollo sostenible. Nuestro país puede convertirse en un abastecedor de alimentos para el mundo y para ello es necesario trabajar juntos. Con más de 102 años de historia, en Paladini contamos con una experiencia invaluable y estamos comprometidos a colaborar para impulsar este crecimiento.



**Diego Serantes**  
Gerente General PepsiCo  
Alimentos Argentina

### PEPSICO ALIMENTOS

1 • Para 2026 tenemos buenas expectativas: confiamos en que el consumo continúe creciendo y que el país logre mayor estabilidad. En este marco, el consumidor seguirá buscando nuevas propuestas y nosotros trabajamos para acompañarlo en cada ocasión de consumo. Además, será un año de Mundial, un momento de disfrute y encuentro para los argentinos, y queremos

**universal  
assistance**

A company of **ZURICH**

Con Universal Assistance  
cualquier urgencia  
médica en tu viaje

**teeeee  
cuesta  
cero**

**\$0**



ASISTENCIA MÉDICA



ASESORÍA Y COMPENSACIÓN ANTE  
DEMORA Y/O PÉRDIDA DE EQUIPAJE



ACCESO A TELECONSULTA MÉDICA



ACCESO A SALAS VIP ANTE  
VUELO DEMORADO



ASISTENCIA PARA MASCOTAS



**TU VIAJE ES TU VIAJE.  
NOSOTROS LO PROTEGEMOS.**



**DESCARGÁ  
NUESTRA APP**

Sujeto a las Condiciones Generales, topes y exclusiones, específicos del producto adquirido. Para más información y condiciones o limitaciones aplicables, consultá en [www.universal-assistance.com](http://www.universal-assistance.com) o con tu asesor de viaje.  
Universal Assistance SA. CUIT 30-58146679-6 Av. Córdoba 820, C1054, CABA, Argentina.

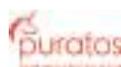


① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

estar muy cerca en esas experiencias, acompañando sus juntas y celebraciones compartidas.

**2** • El disfrute sigue siendo el motor del consumo: la gente prioriza experiencias y pequeños placeres cotidianos. Pese al contexto, no resigna esos momentos y busca más valor y calidad en cada elección. Esa exigencia nos desafía, pero también abre un horizonte de oportunidades. En nuestras categorías, sobre todo en snacks, vemos un gran potencial para crecer acompañando a los consumidores en lo que más disfrutan.

**3** • A medida que Argentina avanza en desregulaciones y en la adecuación de normas a los mercados donde operamos, vemos un fuerte potencial exportador tanto en el negocio de Alimentos como en el de Bebidas, con capacidad de impulsar el crecimiento del sector externo. La calidad de nuestras materias primas, sumada al talento local, constituye una combinación sólida para seguir conquistando mercados, siempre que logremos sostener cierta previsibilidad en las variables macroeconómicas.



**Joaquín Garat**  
General Manager (Argentina - Paraguay - Uruguay)

**PURATOS**

Facturación (e.) 2025: u\$s 45 millones  
Facturación (p.) 2026: 55 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 2,5 millones

**1** • En 2025 logramos recuperarnos y volver a niveles de venta de 2022. En 2026 proyectamos crecer 10% en volumen como primer paso de nuestro LRP 2035,

que busca duplicar ventas, triplicar Ebitda y transformar la planta en una operación más sostenible y automatizada, ejecutando procesos comerciales y operativos bajo el programa OPEX

**2** • Este fue un año de fuerte crecimiento, pero el reto estuvo en equilibrar el aumento de volumen con la caída del margen bruto y la devaluación del dólar frente al euro, clave ya que nuestros insumos vienen principalmente de Europa. Las ventas comenzaron a desacelerarse en septiembre por el contexto electoral. Aun así, logramos recuperarnos y dar inicio al LRP 2035.

**3** • Nuestro sector necesita reglas claras, apertura al mundo, tipo de cambio e inflación controlada, y tasas razonables para invertir en infraestructura. También es clave simplificar y reducir la carga impositiva. Un rumbo definido permitiría planificar a largo plazo y ejecutar proyectos alineados con nuestro LRP 2035, enfocados en sostenibilidad, automatización y excelencia operacional.



**Leticia Fenoglio**  
CEO & Co-founder

**RAPANUI**

**1** • Este año será de expansión y consolidación. Aumentaremos la capacidad productiva en la planta de Fátima y realizaremos la primera cosecha de frambuesas en Trevelin. En Argentina abriremos un nuevo local de Rapanui y, a nivel internacional, sumaremos al menos 10 nuevos mercados para Franui. Lanzaremos ocho productos, inauguraremos un centro logístico en Valencia y abriremos nuestra segunda planta en España.

**2** • El gran desafío fue acompa-

ñar un crecimiento vertiginoso de la demanda global. A pesar del contexto económico y los desafíos logísticos internacionales, logramos lanzar nuevos productos Franui y abrir mercados en Europa, Asia y Medio Oriente. Además, fortalecimos alianzas con cadenas como Starbucks y consolidamos la expansión de Rapanui en Argentina. Desde la Patagonia, demostramos que se puede competir en el mundo con innovación y calidad.

**3** • Para el sector alimenticio y de consumo masivo, las políticas que más pueden potenciar el crecimiento son el acceso a financiamiento competitivo, la baja de la carga impositiva y, sobre todo, la estabilidad. También resultan claves las medidas que favorezcan la exportación, porque permiten que empresas como la nuestra puedan seguir llevando productos argentinos al mundo. Reglas claras y previsibles son fundamentales para poder planificar a largo plazo, invertir y generar empleo.



**Alejandro Reca**  
CEO

**SAN IGNACIO**

Facturación (e.) 2025: \$ 65.000 millones  
Facturación (p.) 2026: \$ 72.000 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 1,5 millones

**1** • En 2026 nuestro foco estará en seguir perfeccionando el "cómo" hacemos lo que hacemos, ampliar el portfolio, optimizar las inversiones ya realizadas y avanzar con las que están en curso. También trabajaremos en mejorar la eficiencia de costos, en especial en logística, y en profundizar la capilaridad de nuestra presencia.

**2** • Este año estuvo marcado por una menor demanda, res-

tricciones crediticias y condiciones comerciales complejas. Pese a la incertidumbre en el sistema financiero, en la liquidación de las exportaciones a ciertos destinos y la inestabilidad económica y financiera en jugadores claves en la industria, el balance es positivo: el diálogo con colegas y remitentes queda claro que la salida es colectiva, sin lugar para el individualismo.

**3** • Para impulsar al sector es clave reducir o eliminar las fuentes de incertidumbre económica y política que afectan la planificación e inversión. También resultan fundamentales mejoras en logística, junto con regulaciones de exportación más claras y predecibles que permitan competir en mejores condiciones en los mercados internacionales.



**José Chediack**  
Presidente

**SOLFRUT**

Facturación (e.) 2025: \$ 30.000 millones  
Facturación (p.) 2026: \$ 38.000 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 6,2 millones

**1** • Nuestras expectativas para 2026 se enfocan en recuperar competitividad. Buscamos un equilibrio entre la situación cambiaria e impositiva que permita aprovechar al máximo la tecnología y los procesos productivos de vanguardia con los que ya contamos, acompañados por una estructura de costos y un marco laboral que favorezcan un desarrollo sostenido. Continuaremos además con inversiones productivas en toda la cadena, así como la expansión a otros productos que complementen nuestro portfolio.

**2** • La caída de ventas en el mercado interno, la

competencia de productos importados y la pérdida de competitividad en exportaciones. En olivicultura, los costos en dólares subieron entre 50% y 60% por aumentos en mano de obra y energía, entre otros, lo que limitó nuestras posibilidades externas. Aun así, inauguramos una nueva planta de fraccionado con capacidad para envasar 10.000 unidades por hora, y lanzamos al mercado productos asociados a la dieta mediterránea, como aceitunas y salsas de tomate.

**3** • Sería clave una revisión profunda del costo laboral y de la estructura impositiva. En proyectos de inversión enfrentamos un freno con el IVA a compras: ese 21% retenido termina convirtiéndose en un costo adicional que limita el desarrollo y la competitividad del sector.

**Bebidas con alcohol**



**Julio Freyre**  
Gerente General CCU  
Argentina

**CCU**

**1** • Este año buscamos consolidar nuestro propósito de crear experiencias que promuevan un mejor vivir. Continuaremos fortaleciendo nuestra posición como empresa multicategoría de bebidas, impulsando innovación, consumo responsable y desarrollo de nuestras personas. Seguiremos construyendo vínculos a través de marcas como Schneider, Heineken, Amstel, Miller, Imperial y Sidra 1888, y expandiendo el negocio del vino y las aguas, con lanzamientos como Full Sport.

**2** • La volatilidad económica y la baja del consumo marcaron un año desafiante,

**camuzzi**

MÁS QUE ENERGÍA

    [camuzzigas.com.ar](http://camuzzigas.com.ar)



## **DONDE HAY ENERGÍA, HAY UNA HISTORIA.**

Te acompañamos en tu hogar, en cada emprendimiento que comienza y también cuando cargás el auto para recorrer nuevos caminos.

Formamos parte de tu vida, todos los días. Y nos llena de orgullo poder hacerlo.

**Camuzzi, más que energía.**



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

pero logramos mantenernos competitivos gracias a la eficiencia, la innovación y las inversiones en producción y distribución. Sostuvimos el dinamismo del negocio y fortalecimos el portafolio de marcas. Nos posicionamos para que este año marque el repunte del consumo y nos encuentre liderando el crecimiento del sector.

**3** • Políticas que impulsen la inversión, con acceso a financiamiento competitivo, mejoras en infraestructura y regulaciones equilibradas que promuevan la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de la industria.



**Martín Ticinese**  
Presidente de Cervecería y Maltería Quilmes - CEO

**CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES**

**1** • De cara a 2026 tenemos la expectativa de que el consumo se reactive. Para eso, necesitamos que este período de transición, que fue más largo de lo proyectado, se ordene y podamos empezar a crecer. Es fundamental que el orden de las variables macroeconómicas se traslade a la microeconomía. El gran desafío es cruzar el puente entre todos, conectando la eficiencia de las empresas con el crecimiento. Seguiremos trabajando en nuestra agenda de competitividad y eficiencia, construyendo las mejores marcas, productos, servicios y experiencias; y trabajando todos los días para ser eficientes en toda nuestra de cadena de valor que va desde la semilla hasta la botella, y que involucra a 90.000 personas en todo el país.

**2** • Fue un año de performance heterogénea, con sectores primarios que tuvieron un mejor

desempeño mientras que los sectores con mano de obra intensiva, como la construcción y el comercio, se recuperan a niveles aún más bajos. El consumo, en particular, ha sufrido bastante. Más allá de esta coyuntura desafiante, nosotros seguimos apostando por Argentina, trabajando para tener marcas sólidas, con experiencias únicas; que nos permitan estar siempre cerca de nuestros clientes y consumidores.

**3** • Es necesario avanzar en las reformas estructurales que necesita Argentina. Hoy es muy difícil ser competitivos cuando la cerveza tiene una carga tributaria cercana al 53%. La industria tiene dos desafíos, el primero es el costo argentino que nos hace poco competitivos, y el otro es el crecimiento de la competencia desleal con la aparición de nuevos jugadores que no compiten bajo nuestras mismas condiciones.

**DIAGEO**

*Celebrating life, every day, everywhere*



**Federico Mendoza**  
General Manager Diageo South LAC (Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Bolivia Uruguay y Paraguay)

**DIAGEO ARGENTINA**

**1** • Para 2026 buscamos consolidar la recuperación económica para fortalecer nuestras operaciones en la región South LAC. Continuaremos promoviendo una cultura de moderación y sociabilización, impulsando el consumo consciente: los consumidores no buscan beber más, sino mejor, premiumizando su consumo. Finalmente avanzaremos en la agenda ESG mediante nuestro plan Espíritu de Progreso, alineada con los ODS de la ONU, desarrollando una industria que genere valor económico, social y ambiental para todos.

**2** • Este año estuvo marcado por mejoras en indicadores macroeconómicos, como la inflación y la devaluación, y una leve recuperación del consumo del 1,2% anual, aunque aún por debajo de las expectativas. Las bebidas alcohólicas muestran una recuperación más lenta, con una caída del 6,4% respecto a 2024 impulsada por las cervezas premium, mientras que categorías como el whisky y las bebidas listas para tomar han experimentado crecimientos en comparación con el año anterior.

**3** • Es fundamental contar con regulaciones claras, actualizadas y equitativas. Necesitamos normas que acompañen la modernización del sector y eviten anclarse en requisitos pasados que limitan innovación y competitividad. Es esencial contar con un marco tributario justo y equilibrado, cuyas políticas promuevan formalidad, producción y exportación. Además, se requiere una agenda compartida que fomente el consumo responsable y genere un impacto positivo en el crecimiento económico y social del país.



**Rafael de Gamboa**  
CEO

**FRATELLI BRANCA**

**1** • El año próximo debe marcar el inicio de una nueva etapa: recuperar confianza, ánimo y visión de futuro. Con la inflación más controlada, podremos entender mejor los nuevos hábitos de consumo y el vínculo de los jóvenes con el consumo responsable. En Fratelli Branca apostamos a innovación, talento y expansión regional, con Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia y ahora Brasil como motores del crecimiento de nuestras marcas.

**2** • En un año difícil para la industria, Fratelli Branca logró crecer gracias a la gestión de las variables bajo su control. Mientras el mercado caía, fortalecimos nuestro portafolio, aumentamos exportaciones y ampliamos el liderazgo de Fernet Branca en volumen y participación. La clave fue la innovación constante y la lectura precisa del consumidor. Ese año fue un punto de inflexión que nos prepara para un 2026 aún más sólido.

**3** • El avance hacia una "tecno-democracia" plantea integrar la tecnología y la inteligencia artificial para liberar tiempo para la vida social y cultural. El reto es acompañar con marcos que fomenten empleo, inclusión y esparcimiento. Desde nuestra industria, impulsamos talento joven y cultura del encuentro, pidiendo reglas claras y cooperación público-privada para que el disfrute también sea motor económico.

**Bebidas sin alcohol**



**Martín Cabrales**  
Presidente

**CABRALES**

**1** • Esperamos un país más calmo, con mayor previsibilidad, con inversión tanto argentinas como del exterior. Un país productivo y competitivo tanto internamente como con respecto al mundo. Desde Cabrales, nuestras expectativas están centradas en seguir creciendo mediante inversión, innovación, sustentabilidad y aportando valor agregado argentino en cada uno de nuestros productos.

**2** • Los principales obstáculos fueron principalmente cierta retracción en el consumo y una suba del commodity

sumado a alguna inestabilidad del tipo de cambio creada por expectativas y circunstancias políticas que por la realidad económica.

**3** • Justamente lo que esperamos en el sector y en la industria son reformas de fondo como lo impositivo, lo tributario y lo referente a los costos logísticos, todas ellas necesarias para bajar costos e incentivar el trabajo y mayor consumo.



**Pablo Abadía**  
CEO Eco Aguas y Bebidas Saludables

**ECO AGUAS Y BEBIDAS SALUDABLES**

**1** • En 2026 apuntamos a recuperar los volúmenes del negocio y a fortalecer nuestro crecimiento con nuevas e innovadoras propuestas a los consumidores. Guiados por la visión de nuestra compañía, buscaremos que este crecimiento sea priorizando el cuidado del ambiente y las comunidades donde operamos. En este sentido, y confiando que la articulación es el camino para generar un impacto positivo, seguiremos impulsando el trabajo conjunto con el sector público, ONG, universidades y las comunidades.

**2** • Este año presentó un escenario desafiante, que nos invitó a ser flexibles y a ajustar nuestras propuestas para mantenernos cerca de los consumidores y ser cada vez más competitivos. Aun así, alcanzamos hitos que nos enorgullecen como equipo y nos impulsan a redoblar los esfuerzos para lo que viene, como ser: en nuestra planta de Eco de los Andes, en Mendoza, alcanzamos las cero emisiones de carbono en el proceso productivo. Un hito para la provincia y el país.



# Conectá con el sabor de la practicidad





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

Además, fortalecimos nuestra agenda de reciclaje y gestión hídrica, cerrando el año con logros muy significativos. **3 •** Un marco económico estable y previsible es clave no solo para recuperar los volúmenes de consumo sino también para proyectar inversiones a largo plazo. También sería valioso avanzar hacia un sistema tributario más claro y competitivo, con reglas laborales modernas y condiciones equitativas. En este sentido, creemos importante revisar la carga impositiva que hoy enfrenta el agua envasada frente a alternativas de menor valor agregado. Impulsar la economía circular, el reciclaje y la transición energética también potenciaría al sector.



**Silvana Palma**  
Gerente General PepsiCo  
Bebidas Argentina

**PEPSICO BEBIDAS**

**1 •** Tenemos grandes expectativas para 2026. Será un año clave para acelerar nuestra agenda de innovación y fortalecer el vínculo con nuestros consumidores. Estamos desarrollando un portafolio con propuestas que nos entusiasman mucho, diseñadas para responder con agilidad a lo que el consumidor quiere y necesita. Entre ellas, habrá novedades en Gatorade, que seguirá marcando tendencia en el mercado, junto con otras iniciativas que nos permitirán estar presentes en más momentos de consumo y con mayor relevancia. **2 •** 2025 fue un año desafiante, marcado por la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores y un entorno cambiante. Aun así, hacemos un balance positivo: logramos avanzar en nuestros objeti-

vos estratégicos, fortalecimos el portafolio y supimos adaptarnos con agilidad. Identificamos oportunidades relevantes de consumo que nos permitieron seguir construyendo nuestras marcas y mantenernos cerca del consumidor, incluso en un contexto complejo. **3 •** Hay un gran potencial para que nuestro sector gane competitividad y protagonismo en 2026. Medidas que apunten a una mayor previsibilidad macroeconómica, junto con avances en desregulación y adecuación normativa, pueden abrir nuevas oportunidades, especialmente en exportaciones tanto de alimentos como de bebidas. Argentina tiene una combinación poderosa: materias primas de excelente calidad y talento local con capacidad de innovar. Con el entorno adecuado, podemos potenciar aún más nuestro aporte al desarrollo del país y a la generación de empleo.



**Leonardo García**  
Gerente General Coca-Cola Argentina y Uruguay

**THE COCA-COLA COMPANY**

**1 •** Este año seguiremos fortaleciendo la cercanía con los argentinos a través de "Juntos en Todas" y un plan de inversión de u\$s 1400 millones en cuatro años. Impulsamos envases retornables, con nuevas líneas en Mendoza y Buenos Aires, que permiten ahorrar hasta 30% y cuidar el ambiente. También expandimos "Zona de Ahorro" y la botella universal PET, reafirmando nuestro compromiso con la innovación, la accesibilidad y el desarrollo del país.

**2 •** Los desafíos del año nos llevaron a innovar para mantener precios accesibles y cercanía con los consumidores. Los envases retornables, presentaciones pequeñas y "Zona de Ahorro" fortalecieron nuestro vínculo con los hogares argentinos. Logramos crecer en participación de mercado y Coca-Cola fue la marca más elegida por quinto año consecutivo. Argentina volvió a destacarse en la región, contribuyendo al crecimiento en volumen e ingresos. **3 •** Creemos que las políticas públicas que más pueden contribuir al desarrollo de nuestro sector son aquellas que fortalezcan la previsibilidad, la inversión y la sustentabilidad. Medidas que promuevan la economía circular, el reciclaje y la retornabilidad de envases son fundamentales para seguir ampliando opciones más sostenibles y accesibles para los consumidores. Un entorno que fomente la colaboración entre el sector público y privado sin duda potenciará el impacto positivo que podemos generar como industria.

**Bodegas**



**Pablo Glögler**  
CEO

**BODEGA BIANCHI**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 30 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 32 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1,2 millones

**1 •** Nuestras expectativas son moderadas, en un contexto de mercado con multitud de oferentes y aluvión de etiquetas. Mantendremos el foco en nuestras dos avenidas

de construcción de las marcas, potenciando nuestro acceso a canales en lo volumétrico y continuando con acciones dirigidas en la categoría premium. **2 •** Hemos sorteado la mayor cantidad de obstáculos a partir de nuestras tradicionales marcas, innovando en la propuesta de productos. La caída de consumo junto con tasas de interés muy altas quita posibilidades de generar mayores tasas de crecimiento y de penetración de producto. **3 •** A partir de buenas decisiones desde la Administración Pública, se han logrado mejoras clave, y restan algunas que tienen que ver con resolver las asimetrías de la macro. Tipo de cambio único, retenciones fuera de la ecuación son aspectos estratégicos que mejoran el clima para invertir. Asimismo, el financiamiento de largo plazo a tasas razonables nos permitiría competir de igual a igual con el resto de países.



**Andrés Turner**  
CEO

**BODEGA KAIKEN**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 7,9 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 9 millones

**1 •** Continuar desarrollando Asia y otros mercados con alto potencial para vinos de alta gama, especialmente Japón, Corea y el sudeste asiático. Consolidar nuestras nuevas líneas -tanto en el segmento de espumantes como en vinos premium- y fortalecer los mercados donde ya tenemos una presencia relevante con proyectos que aporten valor y diferenciación. El foco estará en crecer de manera sustentable, priorizando calidad, identidad y construcción de marca.

**2 •** Este fue un año desafiante marcado por la caída global en el consumo de vino y una menor valorización de los vinos del Nuevo Mundo en algunos mercados clave. A pesar de ese contexto, logramos mantener nuestro posicionamiento y seguir ganando reconocimiento internacional. Desde Kaiken hacemos un balance prudente pero positivo, con avances en eficiencia, innovación y consolidación de proyectos estratégicos. **3 •** Es fundamental contar con un tipo de cambio competitivo, una carga impositiva acorde a los estándares OCDE y reglas de juego estables que promuevan la inversión y las exportaciones. La vitivinicultura argentina tiene un enorme potencial, pero necesita previsibilidad macroeconómica y una política de Estado que la acompañe para seguir generando empleo, valor agregado y divisas para el país.



**Alberto Arizu (h)**  
Presidente Ejecutivo

**BODEGA LUIGI BOSCA**

**1 •** En 2026, año en el que con orgullo celebraremos los 125 años de historia de nuestra bodega, proyectamos seguir creciendo con fuerza en el segmento de vinos de mayor precio. Lanzaremos nuevos vinos, apostando al segmento más premium y seguiremos impulsando la colección De Sangre, tanto en el plano local como internacional. Las ventas online serán foco de la estrategia y la vitivinicultura sustentable, un pilar fundamental sobre el cual seguiremos trabajando. **2 •** Este 2025 fue un año particularmente desafiante para toda la economía argentina y,



Utiliza y  
Recomienda



# Nuevo Tiguan

## EL SUV VW a la altura de tu historia.





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

por supuesto, también para nuestra industria. Sin embargo, hoy empezamos a ver un reordenamiento macro que genera mejores condiciones para planificar y competir. La vitivinicultura argentina sabe cómo adaptarse y aprovechar las oportunidades de los mercados. En los últimos meses observamos también una recuperación en el consumo interno, lo que nos permite mirar hacia adelante con mayor optimismo.

3 • Lo que el país necesita no es financiamiento para cubrir déficits, sino capital para impulsar sectores productivos con potencial de generar empleo e ingresos de calidad. En ese camino confiamos en que surgirán oportunidades, y que una mejora paulatina en el consumo también favorecerá a nuestra actividad. Este 2025 nos deja aprendizajes, resiliencia y la convicción de que la vitivinicultura argentina seguirá siendo un motor de desarrollo y un embajador cultural en el mundo.



**Eduardo H. Rodríguez**  
CEO

### CORBEAU WINES

Facturación (e.) 2025:  
\$ 2300 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 2600 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 250 millones

1 • Para 2026 la empresa incrementará su expansión dentro del mercado local, con inversiones de marketing para crecer la posición de nuestras marcas dentro del país. Continuamos apostando al crecimiento de mercados externos. Seguimos con la expansión de nuestros viñedos, proceso que se comenzó en 2024 y continuamos durante este año y seguiremos en el 2026. Las expectativas de

la empresa siempre son positivas, buscando lugares y oportunidades en el mercado que siempre hay cuando se es innovador y creativo.

2 • Fue un año muy complejo debido a la crisis mundial que se desató por la guerra comercial, las tarifas en Estados Unidos impactaron mucho en la importación de vinos desde la Argentina. Siendo Estados Unidos el principal mercado de nuestros vinos, esto llevó a una disminución marcada en los volúmenes exportados. En el plano local, si bien fue un año con muchas complejidades microeconómicas dentro de la industria vitivinícola no hubo un impacto grande en el consumo. Fue un año donde hubo que centrarse en la eficiencia productiva para poder tener una cadena rentable.

3 • La apertura al mundo con acuerdos de libre comercio con mercados estratégicos para nuestros vinos, es sumamente importante para competir con otros países productores. Además se debe plantear un camino claro, que permita estabilidad y previsibilidad en el plano económico. Esperamos que finalmente se logre una reducción de la presión impositiva y tasas de interés que permitan facilitar la inversión del sector privado.



**José Zuccardi**  
Director de Familia Zuccardi

### FAMILIA ZUCCARDI

1 • Seguiremos avanzando con las obras de nuestra nueva Bodega Santa Julia en Maipú. La misma ya se encuentra productiva y allí ya hemos elaborado la cosecha 2025 de los vinos de alta gama de Santa Julia. Durante el año próximo continuaremos con la construcción de las instalaciones

de enoturismo, que esperamos inaugurar a mediados de 2026 y que abarcarán un centro de eventos, salas de degustación y un wine bar. Adicionalmente, ya hemos puesto en producción a la nueva bodega en Vista Flores, que concentra la elaboración de la mayor parte de nuestros vinos provenientes de Valle de Uco. Durante 2026 seguiremos realizando allí obras complementarias.

2 • Un factor muy positivo de este año ha sido la caída de la inflación. Sin embargo, este proceso aún no se ha consolidado ya que cierta inestabilidad política ha provocado, en los últimos meses, nuevas subas de costos que pueden ser muy nocivas para la estabilidad de nuestra actividad.

3 • La contención de la inflación es un gran desafío, ya que es una condición fundamental para que podamos manejar precios competitivos, principalmente en el mercado externo. También sería muy importante implementar relaciones internacionales que permitan acuerdos comerciales para la apertura de nuevos mercados y que también mejoren la rentabilidad en aquellos destinos donde ya llega el vino argentino. Por último, el desarrollo del crédito para inversiones productivas a tasas razonables sería un dinamizador fundamental para el sector.



**Rubén Panella**  
Presidente

### FECOVITA

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 280 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 280 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 4 millones

1 • Continuando con el proceso de internacionalización, abriremos una oficina en Estados Unidos y proyectamos aumentar la participación en Brasil, Canadá y Gran Bretaña. Además, mantendremos una fuerte participación en la exportación de mosto. En el mercado interno, seguiremos trabajando con el objetivo de consolidar nuestro liderazgo en el interior del país y con la apertura de nuestra sucursal en Buenos Aires, buscaremos aumentar la participación en la plaza.

2 • Somos una empresa que nuclea a más de 5000 pequeños productores, que tuvieron un fuerte impacto en los costos de producción primaria por el aumento de las tarifas de servicios. Tuvimos que ser muy eficientes en todos nuestros procesos para poder llegar al mercado con precios competitivos. El mercado tuvo una caída en el consumo interno y también en las exportaciones, que generaron importantes excedentes que afectaron negativamente en el precio del vino para nuestros productores primarios.

3 • Principalmente, políticas de comercio internacional que fomenten acuerdos con la finalidad de bajar aranceles con la mayor cantidad de países posibles. También, sería importante poder bajar los costos logísticos, mejorando la infraestructura en rutas, puertos y el sistema ferroviario.



AVINEA



**Rafael Calderón**  
Gerente General

### GRUPO AVINEA

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 19,7 millones  
Facturación (p.) 2026:  
20,8 millones

## Moët Hennessy



**Pablo Landaburu**  
Director General de Moët Hennessy South LAC.

### MOËT HENNESSY ARGENTINA

Facturación (e.) 2025:  
\$ 103.527 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 10.720 millones

1 • Pensamos siempre con una mirada de largo plazo. En 2026 seguiremos apostando a generar valor en el mercado de espumosos, desarrollando nuevas ocasiones de consumo y atrayendo a más consumidores hacia la categoría. Al mismo tiempo, impulsaremos nuestro portafolio de marcas líderes en champagne y espirituosas para consolidar el rol clave de Moët Hennessy en el segmento de bebidas premium. Para sostener este plan, continuaremos invirtiendo, fortaleciendo los vínculos con nuestros clientes y creando experiencias memorables que refuercen la deseabilidad de nuestras marcas.

2 • Este año estuvo marcado por la caída del consumo en la categoría, como resultado de cambios en los hábitos del consumidor, la reducción del turismo y la pérdida de poder adquisitivo. A esto se sumó un frente externo complejo para las exportaciones de la industria, con exceso de inventarios, precios rezagados frente a la inflación y menor rentabilidad. Sin embargo, para Moët Hennessy Argentina el balance es positivo: mantuvimos un liderazgo sólido en espumantes y champagnes, y reforzamos las relaciones con nuestros socios comerciales, que valoran nuestra consistencia y visión de largo plazo. Miramos con optimismo hacia 2026, confiando en una recuperación sostenida y en un escenario macroeconómico más previsible.

# TENÉS METROTEL

## TENÉS TU EMPRESA CONECTADA



Metrotel es 100% fibra óptica, con una amplia gama de soluciones que se adaptan a las necesidades de tu negocio.



INTERNET



DATOS



CLOUD & DC



SEGURIDAD



TELEFONÍA

0800 362 0800

[metrotel.com.ar](http://metrotel.com.ar)

**metrotel**



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

3 • Para nuestra industria es fundamental avanzar hacia un marco macroeconómico más estable. La previsibilidad cambiaria, la reducción sostenida de la inflación y un esquema tributario más competitivo son condiciones esenciales para planificar inversiones con visión de futuro. Desde Moët Hennessy trabajamos con foco en la calidad, la innovación y las relaciones de largo plazo con nuestros stakeholders. Políticas que promuevan la previsibilidad, el desarrollo de exportaciones y el valor agregado serán claves para proyectar a la vitivinicultura argentina en los mercados.



**Tomás Lange**  
CEO de Norton

## NORTON

1 • Tras un año desafiante, somos optimistas respecto a una recuperación paulatina para el 2026. Nuestro objetivo es fortalecer nuestras marcas clave y recuperar rentabilidad mediante estrategias que prioricen la experiencia del consumidor, eficiencia operativa, la sustentabilidad y el crecimiento en mercados internos y externos. Apuntamos a reconectar con nuestros consumidores desde un lugar más genuino, destacando la autenticidad de nuestro origen y el compromiso con la calidad que caracteriza nuestros vinos.

2 • El 2025 fue un año desafiante para la industria vitivinícola. Las condiciones económicas adversas y la baja en el consumo nos llevaron a ajustar nuestro modelo de negocio. A pesar de esto, logramos mantener la vigencia de nuestras marcas en el mercado local y nuestra presencia en exportaciones. Cerramos el año con una

visión realista pero positiva. La celebración de los 130 años de la bodega reafirma nuestra trayectoria y nos inspira a mirar el futuro con optimismo. 3 • El vino argentino tiene un potencial extraordinario en el mundo, y para que eso se traduzca en crecimiento sostenible es necesario contar con un marco macroeconómico más estable y reglas claras para la inversión y la exportación. Desde Norton creemos que es fundamental acompañar al productor con herramientas que impulsen la calidad y la innovación, que son pilares esenciales para competir globalmente sin perder la identidad del vino argentino.



**Marcos Jofré**  
CEO

## TRIVENTO

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 57 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 60 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 4 millones

1 • En 2026 seguiremos fortaleciendo nuestro crecimiento en el mercado local y en exportaciones, con foco en Trivento Reserve, Golden Reserve y Eolo, y una inversión sostenida en construcción de marca en mercados estratégicos. Avanzamos también con nuevas plantaciones y reconversión de viñedos. Un hito será la reducción del peso de las botellas Trivento Reserve en un 18%, alineado con nuestra meta de cero emisiones al 2040.

2 • 2025 fue un año de alta volatilidad global. A los cambios locales se sumaron medidas como el aumento de aranceles en EE.UU. y de impuestos al alcohol en UK, que afectaron el consumo. Supimos adaptarnos: en UK mitigamos el impacto y

en EE.UU. logramos crecer. En Argentina cerramos con mayor volumen de ventas, aunque con márgenes por debajo de lo previsto. Fue un año desafiante, pero con resultados positivos gracias a decisiones ágiles y al compromiso del equipo. 3 • Para crecer, es clave ampliar los tratados de libre comercio que nos permitan competir en igualdad de condiciones con el resto del mundo. También es urgente avanzar en una reforma impositiva que incentive la producción y adaptar la normativa laboral a las dinámicas del mercado actual y futuro. Por último, invertir en educación es esencial: formar talento alineado con las necesidades del sector e impulsar la innovación son pilares para lograr un desarrollo sostenible.

Comunicación,  
marketing y  
publicidad

Agencias de  
asuntos públicos

LLYC



**María Eugenia Vargas**  
Directora general  
de LLYC Argentina

## LLYC

1 • Para 2026, nuestras expectativas en Argentina están alineadas con una estrategia de crecimiento sostenible, combinada con el desarrollo orgánico e inorgánico que la compañía proyecta a nivel global. Buscamos fortalecer nuestra oferta integrada, diversificar clientes, focalizar

en las industrias y área de servicio clave, acorde a las oportunidades del mercado local; conseguir una gestión eficiente, apostando al talento local, la innovación y una operación ágil que responda a los desafíos del contexto.

2 • En un 2025 marcado por un contexto global complejo, continuamos con un crecimiento sostenible. En Argentina, pese a una inflación más controlada, persisten desafíos por un mercado más ralentizado y la incertidumbre, en varios aspectos políticos y económicos, que demoran la toma de decisiones en los negocios. Aun así, cerramos un año con una buena performance, fundamentalmente basada en apuntalar aquellas áreas estratégicas de servicios, con una cartera sólida de clientes, respaldo global en innovación y un equipo ágil y capacitado para afrontar los desafíos del contexto.

3 • Esperamos que las políticas que se implementen generen certezas, confianza y un escenario propicio para impulsar el crecimiento y el desarrollo económico del país y por consiguiente de los distintos sectores de mercado, incluyendo nuestra industria.

Agencias  
de marketing

Ceibo Growth



**Angie Deane**  
Head de Growth Ops

## CEIBO GROWTH

Facturación (e.) 2025:  
\$ 1580 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 2500 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 200 millones

1 • Seguir escalando la oferta con soluciones de growth que integren automatización e

inteligencia artificial, fortalecer partnerships estratégicos y expandir presencia en LatAm. Seguir creciendo en cartera de clientes y posicionar a Ceibo Growth como referente en resultados medibles y sostenibles.

2 • Desafíos: estandarizar procesos frente al rápido crecimiento de la compañía y adaptar equipos y productos a la velocidad de las tecnologías emergentes. Balance: año de consolidación comercial y operacional, con crecimiento significativo y aprendizaje para escalar eficientemente.

3 • Incentivos fiscales para startups y pymes que inviertan en marketing digital y adopción de AI, programas de formación en habilidades digitales y AI, y marcos regulatorios claros que fomenten innovación y atraigan inversión extranjera.

## FUTUREBRAND



**Luis Rey**  
Managing Director  
FutureBrand Hispanic  
America

## FUTUREBRAND

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 3 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 4 millones

1 • En 2026 estará funcionando plenamente el nuevo modelo de negocios, con la integración definitiva de la IA y de equipos especializados en el universo digital, que es donde hoy las marcas más se conectan con sus audiencias. Será la consolidación de una oferta más 360, con la creación de valor desde la construcción de la marca, su concepto, naming e identidad visual, hasta el diseño y el management de las conversaciones en redes; acompañando a las empresas en la gestión de los espacios donde la marca

# telecom



academiadigitalers

## Inscríbete a nuestro portal de cursos gratuitos

Llevamos más de 10 años encendiendo talento e impulsando la inclusión digital.

Conocé más en [academiadigitalers.telecom.com.ar](https://academiadigitalers.telecom.com.ar)

+ Descubrí nuestros otros programas:

digitalers

nuestrolugar

chicasdigitalers





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

vive. Basarnos en datos para construir estrategias efectivas se traduce en campañas de crecimiento exitosas que confirman de manera directa el valor del branding. Una cuenta pendiente del sector que finalmente estaremos saldando: probarles a los negocios cómo nuestro trabajo impacta en los resultados comerciales y de posicionamiento.

**2** • Más que obstáculo, 2025 presentó un gran desafío que fue cómo estructurar nuestras propuestas para capitalizar el valor de ser una empresa global a la vez que mantenernos competitivos, en un contexto de tipo de cambio que volvió la producción local relativamente cara. Por un lado, sumamos herramientas de IA especialmente para optimizar nuestros procesos y organizamos los equipos regionales en células ágiles que pudieran desarrollar entregables de calidad compactos tipo MVP. Por otra parte, realizamos alianzas con empresas de servicios complementarios para darles soluciones integrales a nuestros clientes históricos y consolidar el vínculo estratégico que es lo que nos diferencia de otros proveedores. En definitiva, atravesamos una situación compleja que finalmente resultó una gran oportunidad de transformación.

**3** • Por el lado de la demanda, es fundamental que exista estabilidad política e institucional, que dé la previsibilidad que necesitan las empresas para ejecutar planes de mediano plazo; ahí es donde nace la consideración de construir una marca, que es nuestro core business. Nuestro sector depende mucho del nivel de actividad de manera que cualquier medida que fomente el consumo de bienes y servicios finales, que muevan la economía, finalmente redundará en mayor demanda de nuestros productos. A nivel micro, el funcionamiento de nuestro sector necesita orden financiero como elemento básico para

sostener una planificación ordenada. Pero además es imperioso que haya una reforma impositiva y laboral para que el crecimiento de nuestra operación pueda incorporar más talentos y, a la vez, ser rentable.

### Agencias de medios

agenda  
**QUIROGA**



**Gustavo Quiroga**  
CEO de Agencia Quiroga

### AGENCIA QUIROGA

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 60.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 75.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 37.500 millones

**1** • Este año enfrentará un escenario desafiante, pero con grandes oportunidades. En Agencia Quiroga apostamos por una expansión ordenada basada en tecnología, datos y talento latinoamericano. Nuestra estrategia se apoya en cuatro pilares: inteligencia artificial como aliada, autenticidad con tecnología verde y sport marketing con experiencias inmersivas. Buscamos seguir creciendo con innovación, propósito y una visión responsable del negocio.

**2** • El año pasado fue desafiante, pero reafirmó la resiliencia y creatividad del ecosistema regional. Logramos un balance positivo, consolidando innovación y estrategia. La autenticidad y la creatividad fueron claves para conectar con las audiencias, y la inteligencia artificial se transformó en una aliada central. Con foco en las personas y en el talento, demostramos que la adaptación y el ingenio son los verdaderos motores del crecimiento.

**3** • Para fortalecer al sector publicitario argentino, las políticas deben promover competitividad, innovación y expansión internacional. Es clave fomentar la inversión en tecnología e inteligencia artificial, y crear espacios de articulación público-privada que impulsen el desarrollo en comunicación y marketing. También se necesita apoyo a la exportación de servicios y campañas de bien público, que posicionen al talento argentino y generen impacto social positivo.

### Agencias de publicidad

**dentsu**



**Leandro Zumárraga**  
CEO

### DENSTU

**1** • Continuar consolidando a Dentsu Argentina como líder en soluciones integradas, sumando anunciantes de primer nivel. Venimos transitando un camino de crecimiento sostenido y buscamos profundizar el modelo One Dentsu, que integra medios, creatividad, data y tecnología. Queremos seguir creciendo como hub regional de exportación de servicios, aprovechando el talento argentino y nuestra experiencia offshore. Manteniendo el foco en el talento y en ser un agente de cambio positivo para la sociedad.

**2** • Este fue un año muy positivo para Dentsu. Crecimos sumando clientes como YPF y Directv, ampliando servicios en varios clientes y completado nuestro portfolio de productos y servicios basados en soluciones de IA con una propuesta de valor integrada para

ser un verdadero partner de negocios. Los desafíos incluyeron el desarrollo del talento y la gestión de márgenes ajustados. Ganar cuentas no garantiza sustentabilidad: requiere inteligencia operativa, emocional, financiera y artificial.

**3** • Políticas públicas que incentiven y fomenten la exportación de servicios, como reducciones en cargas sociales, beneficios fiscales o reintegros para potenciar la industria del conocimiento. Políticas de incentivos para promover la reducción de la huella de carbono en las campañas publicitarias alineando a la industria con prácticas más responsables y políticas que alienten la diversidad, equidad e inclusión como incentivos para la contratación y promoción de talento diverso.

**HAVAS**



**María José Ezquerro**  
Presidente y CEO,  
Havas Argentina

### HAVAS ARGENTINA

**1** • En un mercado comoditizado, estamos apostando fuerte, local, regional y globalmente, en el uso de la tecnología para generar una transformación operativa que nos permita ser aún más ágiles e integrados, a través de Converged.IA, un sistema operativo que atraviesa todas nuestras unidades de negocio y nos permite ser un one stop shop real para las marcas. Una de las principales iniciativas para 2026 es profundizar nuestra estrategia de diversificación de productos, para responder cada vez mejor a las necesidades de las marcas de interactuar de manera relevante, significativa, con las personas. Lo hacemos a

través de nuestras verticales especializadas, performance, retail media e e-commerce con Havas Market; advanced analytics, tech adoption y consultoría de datos con CSA; Content Activation y Brand Experience con Havas Play. En 2026 vamos a continuar un camino de crecimiento creativo muy potente que comenzamos este año con la adquisición de DON y esperamos poder concretar alguna otra operación en el área de medios.

**2** • Este fue un año lleno de desafíos de contexto local e internacional pero también de oportunidades. Empezó excelente, recibiendo a Don by Havas, un highlight de nuestra operación local. El enfriamiento del consumo afectó a muchos de nuestros clientes, y en consecuencia sus presupuestos. Lo que nos está permitiendo cerrar de todas maneras un buen año, es tener cartera diversificada con marcas de diversas industrias. Por supuesto el contexto exige una gestión precisa, enfocada, con capacidad de reacción inmediata para el manejo del cortísimo plazo, y al mismo tiempo una mirada más amplia y estratégica sobre el mediano y largo. El balance del año es positivo: crecimos como equipo, consolidamos vínculos con nuestros clientes y reforzamos nuestro modelo Village, lo que nos convierte en una opción única en el mercado.

**3** • El motor de nuestro sector son en 1er lugar las marcas, que en muchos casos están decidiendo irse del país, lo que nos afecta negativamente, como las ventas de HSBC y Telefónica, y en 2do lugar el consumo, si los consumidores no están en las góndolas buscando productos, viajando, comprando electrodomésticos, cambiando terminales de teléfono, nuestra industria no crece. Necesitamos un país que funcione en la macro y en la micro para seguir teniendo una industria pujante y en desarrollo.



# Citi

## En el mundo, en Argentina, en el mañana.

Más de 200 años de experiencia nos enseñaron a abordar los desafíos del cambio continuo.

A ir siempre un paso más adelante y abrir camino para el crecimiento y el progreso.

Vayamos juntos a descubrir que el mundo sigue siendo un lugar lleno de oportunidades.





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**María Elena Eduardo**  
CEO Latam

**HOGARTH**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 14 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 16 millones

1 • Para 2026 buscamos consolidar un modelo de producción más ágil, con fuerte incorporación de tecnología y creatividad basada en datos. Queremos impulsar la producción sustentable y crecer en proyectos regionales y globales que posicionen a Argentina como un hub de producción en Latinoamérica.  
2 • Este año estuvo marcado por la inflación y la incertidumbre económica, lo que complicó la planificación de campañas y presupuestos. También enfrentamos la necesidad de adaptarnos rápido a los cambios tecnológicos. Aun así, el balance es positivo: pudimos sostener la producción, diversificar servicios y ganar proyectos internacionales.  
3 • Sería importante contar con incentivos fiscales para la industria creativa, una regulación clara sobre propiedad intelectual y el uso de inteligencia artificial.

clientes y la permanente búsqueda de nuevos negocios. La estrategia diseñada desde el centro del negocio en donde la incorporación de nuevas tecnologías y un fuerte punto de vista estratégico es acompañado por un nivel de servicio humano e innovador nos ha dado muy buenos resultados y confiamos en que seguirá siendo nuestro norte durante todo 2026.

2 • Luego de tantos años de incertidumbre económica, la estabilidad del 2025 nos dio un respiro para poder planificar de mejor manera los desafíos con nuestros clientes. En contrapartida una economía intermitente donde ciertas industrias mostraron un repunte y otras aún se muestran estancadas hizo que debamos ser muy cuidadosos en la asignación de recursos para no descuidar las inversiones de las marcas. En ese mix tuvimos un 2025 sumamente activo y con resultados muy satisfactorios para nuestros clientes.

3 • Para impulsar el sector, es fundamental desregular ciertos sistemas y normativas que han existido durante décadas y que, en muchos casos, actúan como un freno, especialmente en aspectos económicos. Eliminar o simplificar estas regulaciones permitiría activar proyectos innovadores y creativos que podrían contribuir significativamente a la visibilidad y el crecimiento del sector.

capacidad de unir lo mejor de la creatividad, la innovación tecnológica y el pensamiento estratégico. Eso significa acelerar el uso de la inteligencia artificial, desde un enfoque humano en el que el talento y la creatividad sean el centro. Además, buscamos expandir nuestras capabilities, fortaleciendo los vínculos entre Argentina y Chile, y toda la región.

2 • Fue un año de contrastes y aprendizaje continuo, y el balance es muy positivo. Crecimos en proyectos estratégicos y reforzamos la confianza de nuestros clientes para acompañarlos en escenarios desafiantes, poniendo el foco en ser más ágiles y eficientes. Nuestras ideas fueron reconocidas en los principales festivales; fortalecimos nuestra cultura y el desarrollo de talento. Estamos cosechando el fruto de una apuesta de transformación muy fuerte, y que hoy nos impulsa a seguir creciendo.

3 • La Argentina tiene un potencial inmenso como polo de creatividad y producción de servicios de valor agregado a nivel global. Históricamente, hemos sido elegidos destino predilecto de las producciones creativas más resonantes del mundo. Sin embargo, para que este potencial se traduzca en un modelo sostenido, con la capacidad de generar más empleo y divisas, es fundamental contar con un marco de apoyo que actúe como catalizador.

ese mundo fragmentado. Nuestra industria lidera la transformación impulsada por la IA, y solo unos pocos, como Omnicom, cuentan con la escala y el talento necesarios para aprovechar su potencial. En 2026 seguiremos integrando datos, tecnología y creatividad para cocrear junto a los clientes y generar nuevos modelos de negocio basados en resultados.

2 • OMG Argentina tuvo un 2025 excepcional, consolidando su liderazgo en el mercado local. Gracias al trabajo y las inversiones realizadas, sentamos las bases de una transformación que impulsa el crecimiento, mejora el servicio y amplía las oportunidades de desarrollo del equipo. Con una estructura integrada y una estrategia clara, seguimos adaptándonos al cambio y potenciando el rol de la agencia en un entorno automatizado.

3 • En Argentina, varias políticas públicas podrían impulsar el sector publicitario. Políticas centradas en la estabilidad económica, el alivio fiscal y la promoción de inversiones serían claves para impulsar la industria. Reducir la presión impositiva liberaría capital para reinvertir en comunicación. Iniciativas como el RIGI podrían inspirar programas similares para el sector creativo, junto con la formación en IA, big data y publicidad programática para fortalecer la competitividad.

en servicios de data, performance e innovación en streaming, reforzando nuestro diferencial de estar siempre One Step Ahead. En 2026 queremos seguir consolidando a OSA como la agencia independiente que combina estrategia, tecnología y creatividad para generar conexiones relevantes entre marcas y audiencias. El foco estará en expandir nuestras capacidades en data,

performance e innovación en streaming, reafirmando nuestra propuesta de estar siempre un paso adelante.  
2 • Los movimientos del mercado nos llevaron a replantear presupuestos y estrategias en tiempo real. Logramos atraer nuevos clientes y afianzar nuestro liderazgo en innovación en medios digitales siempre de la mano de los medios tradicionales con los que operan en tándem considerando el consumo multiplataforma. Los movimientos del mercado nos llevaron a replantear presupuestos y estrategias en tiempo real. Logramos atraer nuevos clientes, desarrollar servicios y afianzar nuestro liderazgo en proyectos y campañas importantes de nuestros clientes -en un contexto hiperacelerado-, siempre con visión integral, atentos a las tendencias y a la obtención de resultados.

3 • El sector publicitario necesita un marco que fomente la innovación tecnológica, reglas claras en la industria de medios y apoyo al talento creativo. Serían aspectos importantes para potenciar el crecimiento y la competitividad en Argentina.



**Luis Vizioli**  
CEO de McCann Buenos Aires

**MCCANN**

1 • Creemos que 2026 nos va a encontrar de la misma manera que los últimos tres años, con un crecimiento sostenido de nuestros actuales



**Constanza Archain**  
CEO de Ogilvy Latina Sur

**OGILVY ARGENTINA**

1 • Nuestro objetivo es seguir consolidando nuestro posicionamiento como partner de negocio de nuestros clientes, fortaleciendo nuestra



**Fernando Capalbo**  
CEO OMG Argentina

**OMG**

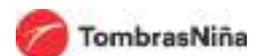
1 • Los clientes están abrumados por la abundancia de opciones y buscan quien reorganice



**Ana Paula Pavese**  
CEO

**OSA**

1 • Apuntamos a consolidar a OSA como la agencia de medios que mejor combine tecnología, creatividad y estrategia para conectar marcas y consumidores. Queremos seguir creciendo



**Luciano Landajo**  
CEO LATAM

**TOMBRASNIÑA**

# Energía renovable para tu empresa

En Genneia contamos con la opción más eficiente y competitiva para tus operaciones.

- **Genneia es la compañía líder en energías renovables en Argentina, con más de 1.400 MW de capacidad instalada.**
- **Impulsamos el futuro energético con 21% de la generación eólica y 12% de la solar en el país, a través de 8 parques eólicos y 5 parques solares en operación.**
- **Más de 80 empresas** nos eligen como aliados estratégicos para sus operaciones.



Conectate con nosotros  
escaneando el siguiente  
código QR

genneia

#1  
EN  
RENO  
VABLES



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Andrés Bidart**  
Presidente

## SENTIDOS

1 • En el contexto económico y político argentino en el próximo año debemos adaptarnos a un entorno de incertidumbre y oportunidades. Como empresa seguiremos enfocándonos en el crecimiento digital, la diversificación de servicios y sumando experiencias con el uso de la IA. Será el año de seguir implementando producción de contenidos multimedia, la creatividad y las plataformas interactivas. Nuestra experiencia en comunicación, publicidad y data nos posiciona para ofrecer soluciones efectivas e integrales a las distintas problemáticas que puedan presentarse. Consideramos que para ser optimista de cara al año próximo debería haber una colaboración más estrecha entre sectores públicos y privados para abordar problemáticas nacionales, fomentando el diálogo y la participación ciudadana en un clima de cambios políticos y económicos.

2 • Sin dudas, la coyuntura afectó la estructura de los costos operativos, evidenciando el limitado presupuesto para campañas y recursos. Otro obstáculo claro fue la polarización política complicando la objetividad en la cobertura y generando desconfianza en la población. Por su parte, La competencia digital intensificada nos ha obligado a adaptarnos rápidamente a nuevas plataformas y formatos. Podemos decir que el balance del año ha sido positivo en términos

de innovación, con un aumento en la producción de contenido digital y un enfoque en la sostenibilidad. Nuestra empresa ha sabido consolidarse resaltando la importancia de la innovación y resiliencia en un contexto complejo.

3 • Para impulsar la comunicación en Argentina, es crucial fomentar la inversión en tecnología y capacitación, así como promover incentivos fiscales para la innovación y el desarrollo de contenidos locales. Fortalecer la regulación de la publicidad digital garantizaría transparencia y protegerá a los consumidores. Las alianzas entre el sector público y privado diversificarán la oferta mediática. En un entorno cambiante, nuestra fortaleza está en comprender las audiencias fragmentadas y esto es un gran desafío. Si se implementaran políticas que normalicen el sector y se prioricen ideas innovadoras facilitaría la adaptación y mejoraría, sin dudas, la eficiencia en la comunicación.



**Darío Straschnoy**  
CEO y fundador

## UNTOLD

1 • 2026 será un año clave para seguir consolidando el modelo de ecosistema que venimos construyendo desde hace más de una década. Nuestro foco va a estar puesto en profundizar la integración entre nuestras agencias, además de continuar ofreciendo soluciones 360 y acompañando a nuestros clientes en todas sus necesidades de comunicación y conexión

con sus audiencias. En untold| creemos que las ideas que conectan nacen de la empatía, la cultura y la creatividad. Por eso, cada paso que damos está orientado a construir vínculos reales entre las marcas y las personas.

2 • Este fue un año desafiante para el mundo de la comunicación. El principal obstáculo fue mantener la relevancia de las marcas en un entorno saturado de mensajes, donde cada vez se vuelve más complejo captar 30 segundos de la atención de cualquier persona. También fue un año de grandes aprendizajes. En untold| respondimos a las necesidades de nuestros clientes con creatividad, agilidad y escucha. También sumamos nuevos talentos al ecosistema, ampliamos nuestros servicios y fortalecimos nuestra presencia regional. Además, el lanzamiento de nuestra nueva identidad visual y casa digital fue un hito que refleja no solo una evolución estética, sino un manifiesto de la forma en que trabajamos y nos conectamos. El balance es positivo: crecimos, nos adaptamos y reafirmamos nuestro propósito de construir un ecosistema multicultural, colaborativo y en constante movimiento.

3 • La industria de la comunicación necesita un entorno que promueva la inversión, la innovación y el desarrollo del talento. Para eso, es fundamental avanzar hacia una mayor estabilidad macroeconómica, con reglas claras y previsible que permitan planificar a largo plazo. El futuro pertenece a las personas y a las empresas que sepan aprovechar la tecnología para generar valor real, por eso también es clave fomentar políticas que impulsen la adopción responsable de nuevas tecnologías. Necesitamos políticas públicas que acompañen esa transformación, que

reconozcan el potencial de nuestra industria y que promuevan su crecimiento como motor de empleo, creatividad y conexión cultural.



**Emiliano Galván**  
CEO

## VML ARGENTINA

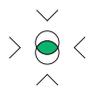
1 • 2026 es continuidad y profundización de lo que ya venimos haciendo: integrar creatividad y tecnología para generar impacto de negocio medible y seguir consolidando a Argentina como hub regional. La IA seguirá al servicio de las ideas —con criterios responsables— para ganar calidad y velocidad sin perder la mirada humana. Nuestro foco: equipos integrados, ideas relevantes y ejecución consistente, de punta a punta.

2 • En 2025 enfrentamos volatilidad, presupuestos más prudentes, adopción desigual de IA y un mercado que pidió resultados a corto plazo. Ordenamos prioridades, simplificamos operaciones y unimos aún más a los equipos con procesos de trabajos ágiles. Cuidamos al talento y la forma de trabajar. El balance es positivo: terminamos más sólidos y mejor posicionados para crecer en 2026.

3 • Con la Argentina de hoy, necesitamos una agenda pragmática y alineada a la realidad: previsibilidad y reglas simples para exportar servicios; menos fricción administrativa; formación que cruce creatividad, datos, tecnología e inglés; y un marco de datos e IA que proteja la propiedad intelectual y habilite la

innovación responsable. Infraestructura digital federal y esquemas de colaboración público-privada que generen empleo y productividad. En síntesis: talento, confianza y simplicidad para convertir ideas en valor y divisas.

## Central de medios



**Ariel Hajmi**  
CEO de Kantar IBOPE Media Argentina, Chile y Uruguay

## KANTAR IBOPE MEDIA

1 • En 2025 lanzamos la medición cross-media, un hito muy importante, ya que, gracias a nuestra tecnología digital, estamos midiendo el visionado en smartphones, PC/laptops y tablets adicionalmente a todas las pantallas de TV/CTV del hogar. Gran parte del mercado ya ha incorporado estas métricas y nuestra expectativa es que en 2026 termine de consolidarse y nuestra medición cross-media sea incorporada por toda la industria.

2 • Uno de nuestros principales obstáculos los últimos años fue la altísima inflación que hacía que la industria estuviera concentrada en mantenerse en lugar de pensar en expansión. Este año 2025, en que hemos lanzado productos tan importantes para la industria, tener más ordenada la macroeconomía y la inflación más controlada, permiten que el mercado pueda pensar estratégicamente y eso es muy importante porque estamos viviendo un momento de transformación que requiere un enfoque estratégico que acompañe la evolución.

The Roche logo, consisting of the word "Roche" in a white serif font inside a white hexagonal border, is positioned in the top right corner of the image. The background of the top half of the advertisement features a vibrant pink and purple color scheme with a pattern of glowing, translucent circles and a grid of interconnected lines, suggesting a molecular or cellular structure.

Roche

Una medicina  
extraordinaria  
requiere de  
una ciencia  
extraordinaria.

En Roche, estamos comprometidos con ambas. Descubrimos y desarrollamos medicamentos innovadores y test diagnósticos para ayudar a que las personas vivan vidas mejores y más largas.

[www.roche.com.ar](http://www.roche.com.ar)



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

**Research y consultoría**



**Aníbal Cantarian**  
CEO

**IPSOS**

Facturación (e.) 2025:

u\$ 10 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$ 12 millones

**1** • La IA es una gran herramienta que apoya el desarrollo de servicios de Información, haciendo más económico y democrático el acceso a datos e información del consumidor. Para 2026 vemos como principal oportunidad Implementar productos basados en Inteligencia artificial para agilizar los procesos de toma de decisiones de nuestros clientes.

**2** • Este fue un año donde la recesión se hizo sentir. Sumado a esto, un management acostumbrado a manejarse en situaciones de incertidumbre e imprevisibilidad, tuvo que afrontar el manejo de un año donde las variables Volumen y Precio ya no se vieron afectadas por efectos externos y pasó a depender de los skills de los managers acostumbrados a manejar las variables que los hicieron exitosos en los últimos 20 años, que ya no son las variables que generarán el éxito en este nuevo escenario. 2025 fue un año donde en general las empresas sintieron el golpe del cambio de reglas y están recalculando que deberán hacer para retomar la rentabilidad. Competitividad, Eficiencia, crecer ganando Market share, Creatividad, Redefinición de portfolios, serán las variables claves para el próximo año, donde esperamos que ya ni una devaluación ni mucho menos la inflación sean los

salvadores de la gestión.

**3** • Todas las políticas que ayuden a disminuir la incertidumbre y el costo laboral. Sobre todo las que den claridad sobre los costos de despidos reduciendo el riesgo de incorporar personal. Es muy riesgoso en Argentina contratar gente. Los costos "legales" se agregan a cualquier desvinculación ya sea voluntaria o involuntaria hace que contratar personal sea un riesgo difícil de predecir, lo que retrae el interés de las empresas a contratar personal y por lo tanto, en muchos casos, a desarrollarse.

**Construcción, infraestructura y mercado inmobiliario**

**Constructoras**



**Juan Manuel Tapiola**  
Fundador

**CONSTRUCTORA SPAZIOS**

Facturación (e.) 2025:

u\$ 150 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$ 200 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$ 30 millones

**1** • Las expectativas para 2026 son positivas ya que estamos ingresando en nuevas zonas, expandiendo nuestros desarrollos. Adicionalmente, se visualiza una recuperación sostenida en el sector inmobiliario, impulsada por un mayor orden macroeconómico.

**2** • Más que obstáculos, los llamaría desafíos, y han

sido sin lugar a dudas los cambios en el escenario político y su repercusión en los mercados. En cuanto al balance anual de Spazios, es positivo ya que la empresa ha consolidado su curva de crecimiento y expansión a nuevas zonas, con escalas de proyectos más grandes.

**3** • La mejor política para impulsar el sector de la construcción es la desburocratización de las normativas que rigen al sector así como al resto de los procesos que incluyen adquisición de terrenos y compra/venta de propiedades.



**Jaime Garbarsky**  
Presidente

**GRUPO ECIPSA**

**1** • En 2026, Grupo ECIPSA continuará con su plan de obras y entregas en las provincias donde opera, reafirmando su compromiso con el desarrollo federal del sistema Natania. En CABA se entregarán más de 150 unidades de Aires de Jacarandá, la segunda etapa de MilAires. Además, se profundizará la internacionalización con foco en Brasil y Paraguay.

**2** • Como hace más de 45 años, en ECIPSA trabajamos con objetivos a largo plazo que exceden toda coyuntura. Aunque este fue un año complejo, innovamos para enfrentar la incertidumbre, con más de 500 entregas en CABA, Salta, San Juan, Tucumán y Asunción. Seguimos creciendo, desarrollando 22 proyectos en simultáneo y profundizando Natania, nuestro sistema de financiamiento para la clase media.

**3** • Para darle impulso al sector

es necesario que existan líneas de financiamiento hipotecario estables y previsibles tanto para el cliente final como para las desarrollistas y constructoras.

**ROGGIO**



**Samuel Yerusalimski**  
CEO

**GRUPO ROGGIO**

Facturación (e.) 2025:

\$ 1,8 billones

**1** • El año próximo seguiremos impulsando proyectos mineros e hidrocarburíferos estratégicos para el desarrollo del país y la generación de divisas. Avanzaremos con obras de infraestructura en Perú, Paraguay y Brasil, y con la modernización tecnológica en servicios ambientales, tras alcanzar la carbononeutralidad. También desarrollaremos el tren Huancayo-Huancavelica, ampliaremos inversiones en el Subte y la línea Urquiza, y fortaleceremos la oferta turística y de agua potable en Córdoba.

**2** • La baja de la inflación, el equilibrio fiscal y la desregulación, han sido logros muy importantes, que son claves para la planificación a largo plazo y para viabilizar proyectos de inversión. El país tiene que ponderarlos y consolidarlos. Pero, hacia mediados de año, hemos experimentado síntomas de desorden en diversas variables económicas, que afectaron las expectativas. Entre ellas, la suba de las tasas de interés a niveles que desalientan la inversión, y mucha incertidumbre sobre el esquema cambiario. La certidumbre y la confianza son importantes para todo proceso de acumulación de capital.

**3** • Creemos que es tiempo de abordar soluciones eficaces a la necesidad de mantener y ampliar la infraestructura pública del país, un condicionante para el desarrollo productivo y social. Entendemos que esto requiere un abordaje integral, pragmático y realista. La peor fuente de financiamiento es la que no se puede concretar. La infraestructura condiciona y determina la capacidad productiva y el nivel de vida de la sociedad.



**Damián Mindlin**  
Presidente y CEO

**SACDE**

Facturación (e.) 2025:

u\$ 680 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$ 750 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$ 20 millones

**1** • En 2026 continuaremos enfocados en ejecutar la infraestructura clave para el desarrollo de Vaca Muerta. Confiamos en que los proyectos vinculados al GNL puedan materializarse, generando nuevas oportunidades de crecimiento y fortaleciendo a toda la cadena de valor de la industria.

**2** • A lo largo del año reafirmamos nuestro liderazgo en la construcción de infraestructura para el desarrollo energético del país, sosteniendo como ejes la seguridad, la calidad y el diálogo permanente con clientes y proveedores estratégicos. Fue un año desafiante en el que iniciamos grandes proyectos como el oleoducto Vaca Muerta Oil Sur y otros estratégicos.

**3** • Existe consenso sobre la necesidad de avanzar en el desarrollo de grandes proyectos para potenciar la

# OCASA



**LOGÍSTICA PARA QUIENES PIENSAN EN GRANDE.**





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

capacidad exportadora de Vaca Muerta. El equilibrio fiscal y un marco regulatorio previsible son esenciales para que el sector invierta en infraestructura energética.

**TECHINT**  
Ingeniería y Construcción



**Oscar Scarpari**  
CEO

## TECHINT INGENIERÍA & CONSTRUCCIÓN

1 • En 2026 continuaremos consolidando en Argentina nuestra presencia en proyectos estratégicos de energía con base en Vaca Muerta. Entre ellos, el yacimiento Los Toldos II Este de Tecpetrol, para el cual estamos liderando la construcción de la Instalación Central de Procesamiento (CPF) y los ductos de exportación de gas y crudo, y el oleoducto VMOS en Río Negro en UT con Sacde, que permitirá exportar hasta 500.000 barriles diarios. En paralelo, seguiremos capitalizando nuestra experiencia en Chile desarrollando proyectos infraestructura hídrica para las principales minas de ese país. Entre ellos, culminaremos el proyecto para SADDN, que incluye una planta desaladora y un sistema de impulsión de agua para Codelco. En México, seguiremos avanzando con los trabajos para la nueva Acería de Ternium México, que apunta a ser una de las más modernas y sustentables del mundo y comenzaremos con los trabajos iniciales para lo que será la planta de Hidrógeno más grande de América. En el ámbito de las energías renovables, esperamos profundizar nuestra participación en proyectos relacionados con combustibles verdes.

2 • El año 2025 nos trajo importantes desafíos en los diferentes mercados en los que actuamos. En Chile, finalizamos C20+, un proyecto hídrico clave para la minera Collahuasi y nos encontramos próximos a finalizar otro megaproyecto hídrico para Aguas Horizonte. Ambas iniciativas son fundamentales para asegurar el suministro de agua a las operaciones mineras, contribuyendo con una minería más sustentable. Se trata de dos proyectos que demandaron un esfuerzo logístico significativo y una planificación rigurosa. Paralelamente, y a nivel interno, avanzamos en un proceso transformación digital centrado en la implementación de inteligencia artificial para mejorar la productividad, optimizar la toma de decisiones y elevar los estándares de seguridad en obra, lo que marca un hito en materia de eficiencia operativa. A estos avances se suma la incorporación de innovaciones como la primera impresora 3D de concreto de Argentina, la utilización de camionetas 4x4 100% eléctricas en la industria minera y Lifbot, entre otras iniciativas. Estos logros reafirman nuestra capacidad de ejecutar proyectos de alta complejidad y posicionarnos como líderes en la transformación tecnológica del sector de la construcción en la región.

3 • Hoy la Argentina presenta grandes oportunidades, especialmente a partir de los proyectos estratégicos de energía en Vaca Muerta y, por otro lado, de la mano de la minería, particularmente del litio y cobre en el norte del país. Para ambos mercados se necesitan grandes inversiones y una mirada de largo plazo. En este sentido, la articulación público privada y un marco previsible son esenciales para llevar a cabo las inversiones que requiere el desarrollo de estas industrias.

## Materiales para la construcción

**anclaflex**



**Emiliano Bonfiglio**  
CEO

## ANCLAFLEX

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 15 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 17 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1 millón

1 • Miramos hacia 2026 con optimismo y confianza, creemos que puede ser un año para que la "Construcción" alcance un alto nivel de actividad. Proyectamos un año de expansión en el que continuaremos invirtiendo en el aumento de nuestra capacidad de producción y la incorporación de nuevas instalaciones de almacenaje. Estas acciones forman parte de una estrategia integral orientada a fortalecer nuestra posición en el mercado nacional y expandir significativamente nuestro alcance en la región.

2 • En un contexto sin inflación, el mayor reto para todas las compañías fue incrementar la productividad y ser más eficientes. El acopio dejó de ser rentable, las actualizaciones de precios se volvieron escasas o marginales, y el espacio físico en el punto de venta adquirió un valor estratégico sin precedentes. Esta realidad nos impulsó a revisar nuestras operaciones internas, recortar gastos fijos innecesarios, optimizar inventarios y perfeccionar cada sector. Nuestro balance es favorable; este contexto nos permitió replantear el enfoque comercial y eliminar costos injustificados. Nos impulsó a consolidarnos desde adentro, evaluando con mayor criterio nuestras inversiones y la calidad de nuestro servicio. Como resultado de este proceso, hoy

somos más competitivos, contamos con propuestas renovadas y procesos optimizados que nos posicionan mejor en el mercado.

3 • El fortalecimiento de las pymes requiere políticas públicas que impulsen créditos a tasas competitivas, alivios fiscales vinculados a la construcción, planes de vivienda que dinamicen la actividad e incentivos para las exportaciones. A esto se suma la importancia de la inversión en infraestructura, clave para mejorar el acceso a insumos y mercados y optimizar los procesos productivos. No hay que olvidar que las pymes son el motor de la economía argentina y generan más del 70% del empleo, habiendo demostrado una notable capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes.

**BAHCO**



**Fernando Montenegro**  
Director General

## BAHCO

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 17 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 25 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 250.000

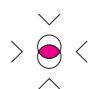
1 • Planificamos acompañar proyectos críticos como la minería en San Juan, el gas y el petróleo en Vaca Muerta y la construcción que impulsa fuertemente nuestro rubro. Estamos orgullosos también de celebrar en 2026 los 140 años de nuestra marca y proyectamos compartirlo con todos ustedes, con nuevos productos y algunas lindas sorpresas. Otro foco estará en optimizar las operaciones en Argentina, mejorando la eficiencia productiva y fortaleciendo el servicio postventa, especialmente en productos de uso intensivo como herramientas de alto torque y tijeras eléctricas inalámbricas que necesitan res-

puesta rápida y cercana.

2 • Sostener la rentabilidad ha sido nuestro mayor desafío. La caída de la obra pública, el ingreso de más de 40 nuevas marcas importadas en el último año, la retracción de la actividad industrial y el aumento constante de costos han puesto en duda la viabilidad de algunas operaciones. A esto se sumó un escenario financiero muy complejo en la segunda mitad del año: con tasas que superaron el 100%, la planificación se volvió prácticamente imposible, generando lo que los industriales percibimos como "la tormenta perfecta". En síntesis, hoy vendemos más, pero nuestros accionistas observan que la rentabilidad necesaria para sostener el negocio aún no aparece en nuestros bolsillos.

3 • Con la baja de la inflación han quedado en evidencia las distorsiones económicas, impositivas y laborales que hacen de la Argentina un país "caro en moneda fuerte". El costo laboral —como el esquema tradicional de indemnización de la LCT y la elevada litigiosidad—, sumado a la presión tributaria —retenciones, percepciones de IVA e ingresos brutos, por citar solo un ejemplo financiero— son claros reflejos de estas dificultades estructurales. En mis siete años a cargo de la unidad de Perú, pude comprobar que no importa quién sea el presidente (han pasado más de siete en apenas dos décadas) ni cuán profunda sea la crisis: lo determinante ha sido contar con un banco central autónomo, con reglas claras y una gestión monetaria consistente.

**HOLCIM**



**Pablo Bittar**  
CEO Holcim Argentina

## HOLCIM

1 • En 2026 seguiremos consolidando la diversificación de

Formamos líderes  
en un ambiente donde  
el conocimiento se crea,  
se renueva y se transmite.

**El Conocimiento,  
tu Mejor Negocio.**

Conocé nuestra propuesta académica



UNIVERSIDAD  
DEL CEMA

**UCEMA**





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

nuestro portafolio, con foco en soluciones sostenibles e innovadoras que acompañen las nuevas tendencias de la construcción. Continuaremos invirtiendo en eficiencia, expansión de la red Disensa, desarrollo de nuevas categorías y en avanzar en nuestra estrategia de descarbonización y economía circular hacia 2030.

**2** • Creemos que la incertidumbre y la falta de reglas claras son los factores que dificultan el crecimiento y la inversión. A pesar de eso, invertimos más de u\$s 300 millones en los últimos 10 años. En 2025 inauguramos una planta de hormigón en Zárate-Campana, adquirimos Horcrisa, expandimos la red Disensa y avanzamos en descarbonización con el primer camión 100% eléctrico de cantera. También innovamos con morteros para impresión 3D y fortalecimos el programa +Aliados, que ya reúne a más de 90 hormigoneras en 16 provincias.

**3** • El sector puede ser motor de crecimiento si se amplían las herramientas de financiamiento hipotecario y productivo, se fomenta la inversión en infraestructura y se promueven reglas claras de competitividad. Nosotros continuaremos invirtiendo como hace más de 95 años, adquiriendo compañías, ampliando nuestro portfolio de productos. Con nuestros cementos, hormigones, viguetas, pinturas, pegamentos, impermeabilizantes, etc., las familias pueden alcanzar a construir el 80% de una casa promedio.



**Sergio Faifman**  
CEO

**LOMA NEGRA**

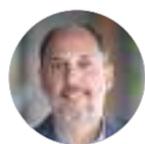
**1** • Hacia adelante, entendemos que la

consolidación de un marco económico estable será la piedra angular para el desarrollo del país y de nuestra industria. El bajo consumo de cemento per cápita que se registra en Argentina desde hace muchos años, sumado a las necesidades de infraestructura para sostener un período de crecimiento, reflejan un importante potencial para nuestro sector. A su vez, el desarrollo del crédito hipotecario, en un país donde su penetración es muy inferior al promedio de la región, junto con múltiples proyectos de inversión vinculados a las industrias de petróleo, gas y minería, así como desarrollos habitacionales ya avanzados, podrían generar un impacto significativo en la demanda de cemento. En este contexto, Loma ha realizado recientemente importantes inversiones en capacidad productiva y estamos preparados para acompañar un futuro proceso de crecimiento y desarrollo.

**2** • Tras la fuerte contracción que atravesó la industria en 2024, con una caída del 24%, actualmente estamos transitando un proceso de recuperación gradual. Los despachos de cemento vienen mostrando una evolución positiva y cerramos el primer semestre del año con un crecimiento interanual cercano al 13%. Si bien aún queda un camino importante por recorrer, consideramos que esta es la primera fase de la recuperación y mantenemos una visión optimista respecto de las perspectivas futuras. En este escenario, nuestro foco está puesto en ser cada vez más eficientes y en afianzar nuestro liderazgo en la industria, manteniéndonos siempre cerca de nuestros clientes y de sus necesidades. Este año lanzamos nuestra nueva bolsa de 25 kilos, un hito histórico después de 99 años de trayectoria de la compañía. Más que un lanzamiento, se trata de un verdadero cambio de

formato, que implicó una inversión de 70 millones de dólares a lo largo de 5 años de trabajo y que, al mismo tiempo, representa un cambio cultural con gran impacto en todo el sistema de la construcción, poniendo el foco en la ergonomía, la seguridad y el cuidado de las personas que utilizan nuestros productos.

**3** • En términos generales, consideramos que no hay una medida puntual que impacte de manera drástica en nuestro negocio. Más allá de eso, entendemos que lo verdaderamente necesario para la Argentina son reformas estructurales, tanto en el plano impositivo como en el laboral, que estén orientadas a un modelo de desarrollo sostenible. Consolidar un marco económico que genere confianza, estabilidad y previsibilidad resulta esencial para fomentar la inversión y liberar el potencial de crecimiento del país.



**Fernando Martínez**  
Presidente de Muchtek

**MUCHTEK  
TECNOERFILES  
GROUP**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 42 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 48 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 8 millones

**1** • Somos la primera empresa argentina que fabrica y distribuye perfiles para aberturas y productos arquitectónicos de PVC en el país y la región. Para el 2026, presentaremos nuevos productos en las exposiciones más relevantes de la industria a nivel nacional y global; continuaremos invirtiendo en soluciones de calidad gracias a la versatilidad que

nos brinda nuestra materia prima y también a los partners estratégicos que nos permiten ofrecer la máxima tecnología aplicada.

**2** • A pesar del complejo contexto local y mundial, transitamos un muy buen año comercial. Apostamos a tecnología de punta e inversiones estratégicas que nos permiten ampliar la capacidad productiva e infraestructura para dar respuesta a la creciente demanda con procesos y productos cada vez más eficientes. Nos ha permitido desarrollar nuevos productos a la vanguardia de los mercados más exigentes, como el reciente lanzamiento de los DECKS de PVC, dentro de la línea de productos arquitectónicos IN&OUT DESIGN. Nuestra experiencia y solidez en estos 20 años de historia nos permiten ampliar fronteras con miras a Estados Unidos y próximamente a España.

**3** • La recuperación de la industria, y el impulso a través de créditos para nuevas viviendas y refacciones, siempre contribuyen al crecimiento del sector. Si se logra una estabilidad económica sostenida, naturalmente se verá reflejado en una mayor seguridad para invertir y seguir creciendo.



**Pablo Feresini**  
Gerente General

**ROTOPLAS  
ARGENTINA**

**1** • Prevemos que la construcción se recupere al ritmo de la estabilización macroeconómica y la disponibilidad de financiación para el mercado de la construcción, como el crédito hipotecario y otras herramientas novedosas que apunten al acompañamiento de los desarrolladores y cons-

tructoros. En Grupo Rotoplas estamos muy enfocados en iniciativas de eficiencias operativas, generación de demanda e innovación que ayuden a toda la cadena de valor, desde nuestros proveedores hasta los clientes finales

**2** • El principal obstáculo estuvo en la falta de recuperación de la construcción. Luego de un 2024 donde la construcción cayó cerca de un 27% este año la recuperación es mucho más lenta de lo previsto (6% 2025 vs 2024) y en particular en este último semestre se ha ralentizado aún más.

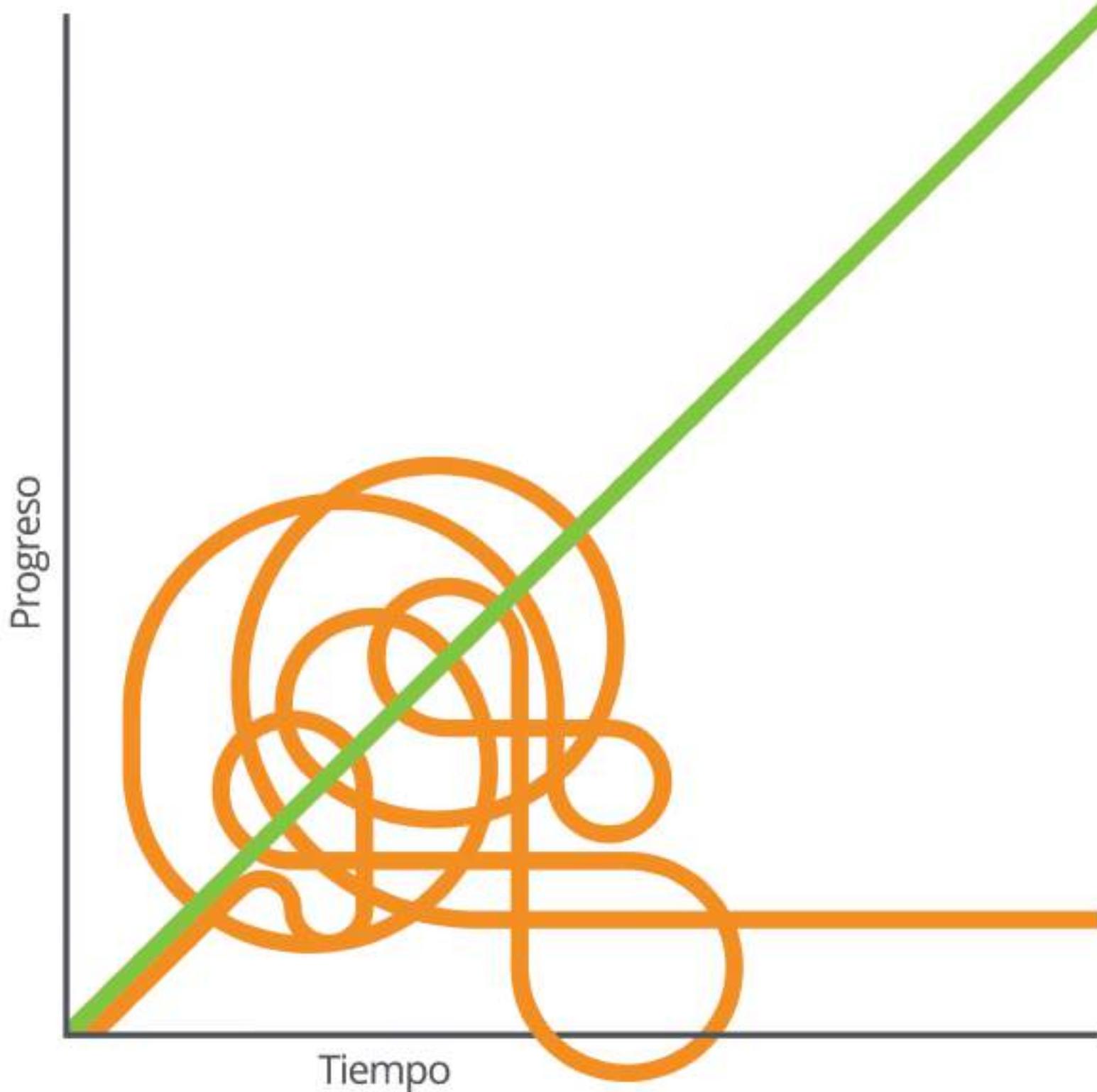
**3** • Incentivar la creación e implementación por parte de las entidades financieras de instrumentos financieros novedosos, como las hipotecas divisibles. Baja de tasas e incentivos a la creación de créditos hipotecarios accesibles para dinamizar la construcción de viviendas accesibles. La obra pública es un dinamizador importante para la actividad.



**Mariano Bó**  
CEO de Saint-Gobain para Clúster Latam Sur

**SAINT-GOBAIN**

**1** • Nuestro principal desafío en Saint-Gobain continúa siendo cumplir con los objetivos ambientales, con metas parciales para 2030 y 2050, y con resultados ya alcanzados en 2025. En cuanto a la actividad de la construcción, la expectativa es poder contar con un escenario de mayor estabilidad que favorezca la inversión privada y nuevos proyectos en vivienda, infraestructura y energía. La búsqueda de financiamiento accesible será clave para dinamizar el sector, junto con la incorporación de soluciones



- Solo
- Juntos

Los datos son claros.  
Si querés llegar lejos,  
andá acompañado.

**Deloitte.**  
*Together makes progress*

Contáctenos





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

tecnológicas y sostenibles.

**2** • El sector de la construcción debió sortear una suba de costos de materiales y una volatilidad financiera que limitó la inversión. Sin embargo, comienzan a surgir perspectivas de reactivación en algunos indicadores privados. De consolidarse esa tendencia, podremos tener en 2026 una recuperación. Nuestro balance es positivo en cuanto a los avances logrados en el desarrollo de soluciones más eficaces y sustentables, en línea con la demanda creciente de este tipo de hábitat que mejora la calidad de vida.

**3** • Las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad son fundamentales para dar impulso al sector, promoviendo eficiencia, innovación y un desarrollo responsable que beneficie tanto a la economía como al medioambiente. Pero la iniciativa privada también cuenta. Hemos fortalecido nuestro programa "Huella Saint-Gobain", con el que trabajamos en el aporte de materiales y capacitación en técnicas constructivas para comunidades vulnerables, lo cual genera una participación social activa.

## Real estate



**Matias Chirom**  
CEO

### BAIGUN REALTY

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 1650 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 2000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$ 500.000

**1** • Seguir creciendo e innovando en el mercado inmobiliario, consolidando a la compañía como aliada estratégica

de los clientes para potenciar sus negocios. Tenemos el propósito de elevar la calidad de vida en la Ciudad desarrollando polos comerciales en zonas emergentes, transformándolos en espacios con más movimiento, seguridad, empleo y oportunidades. Este año profundizamos en la incorporación de tecnología e inteligencia artificial para la gestión eficiente de propiedades y operaciones inmobiliarias, generando procesos más ágiles, transparentes y orientados a resultados. Además, continuamos fortaleciendo nuestro formato corporativo, ampliando el equipo de talentos y explorando métodos de llegada no convencionales para mantenernos a la vanguardia de la industria. Nuestra misión es clara: seguir reinventando el Real Estate y consolidar el liderazgo de las Zonas Baigun como modelo de referencia en Buenos Aires.

**2** • Este año el mercado nos planteó desafíos vinculados a la inestabilidad económica, la baja previsibilidad en precios y la necesidad de adaptación rápida a nuevas dinámicas de consumo inmobiliario. También fue un reto integrar tecnologías emergentes y capital humano especializado en un contexto de cambios constantes. Aun así, el resultado fue positivo: logramos expandir nuestra presencia en zonas clave, mejorar procesos con herramientas digitales e inteligencia artificial y sostener una propuesta de valor diferencial para nuestros clientes. Este año nos deja más sólidos, con aprendizajes que refuerzan nuestra visión de seguir transformando el real estate en la Ciudad.

**3** • Vemos con optimismo las iniciativas que apuntan a reactivar el crédito hipotecario, ya que son una herramienta central para dinamizar la demanda y ampliar el acceso a la vivienda. También generan expectativa las medidas que promueven la inversión en construcción y desarrollos urbanos, junto con la continuidad de proyectos de infraestructura y mejora

del espacio público, que fortalecen zonas emergentes y multiplican oportunidades para el sector. Si estas políticas se consolidan, el mercado inmobiliario tiene un gran potencial de crecimiento en los próximos años, con un impacto directo en la economía y en la calidad de vida de la Ciudad.



**Ana González**  
Managing Director

### CBRE

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$ 3 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$ 2,8 millones

**1** • Crecimiento orgánico: Aumentar significativamente la facturación consolidando nuestras operaciones actuales. Expansión estratégica: Ampliar verticales y servicios para diversificar el negocio. Presencia de marca: Reforzar nuestra posición en los sectores industrial, retail y bancario. **2** • Este fue un año de contrastes para el real estate corporativo. Por un lado, el sector mostró signos de dinamismo y oportunidades, especialmente en segmentos que supieron adaptarse al contexto económico. Por otro, la volatilidad macroeconómica y el período electoral generaron una fuerte parálisis en las operaciones, afectando la toma de decisiones y la previsibilidad del negocio. El cambio —ya sea por crecimiento o ajuste— sigue siendo un motor para el real estate, pero la inestabilidad prolongada impacta negativamente en la confianza del mercado. A pesar de estos desafíos, el balance general es positivo: logramos sortear obstáculos complejos y capitalizar oportunidades en sectores estratégicos, lo que nos permite mirar hacia 2026

con optimismo y foco en la expansión.

**3** • Para que el real estate corporativo pueda desplegar todo su potencial, es clave avanzar en medidas que generen previsibilidad y liberen capacidad de decisión en las empresas. El levantamiento del cepo cambiario para el sector corporativo sería un paso fundamental para reactivar operaciones y proyectos que hoy están en pausa. Además, las reformas estructurales que el gobierno tiene en agenda —laboral, tributaria y previsional— pueden ser catalizadores importantes para dinamizar la economía. Si estas reformas logran generar un entorno más competitivo y estable, muchas de las empresas que son nuestros clientes estarán en mejores condiciones para invertir, crecer y tomar decisiones estratégicas en materia de real estate.



**Víctor Feingold**  
CEO

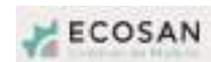
### CONTRACT WORKPLACES

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$ 80 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$ 100 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$ 1,5 millones

**1** • Crecimiento de mercado en Brasil -Apertura de operaciones en Centro América (Guatemala, Rep. Dominicana, El Salvador) -Continuar invirtiendo y desarrollando la empresa en Miami -Plan de inversión en IA y mejora de procesos -Sumar nuevas unidades de negocios para potenciar la prestación de servicios integrados en real estate en América latina **2** • -Limitación al acceso de créditos -Falta de metros de oficinas en algunos países en los cuales opera Contract

-Inestabilidad política y año de elecciones en varios países en los cuales opera Contract **2** • Este fue un año de importante crecimiento económico del grupo y en el primer semestre del año se ganaron varios proyectos emblemáticos. Se han consolidado las operaciones de México y Costa Rica con muy buenos resultados y se recuperó el nivel de actividad en Ecuador y Perú. Se espera un segundo semestre con alto nivel de actividad siendo el principal desafío rentabilizar los proyectos en curso. El desarrollo de nuevos mercados como Brasil, Centroamérica y Miami ya es una realidad y comienzan a generar ingresos.

**3** • -Estabilidad económica y política en la región -Programas e incentivos en inversiones de IA -Programas de créditos con tasas subsidiadas para la industria de la construcción



**Juan Pablo Rudoni**  
Presidente y Fundador

### ECOSAN

**1** • En 2026 buscamos duplicar la capacidad productiva a partir de la nueva planta industrial en Loma Verde, la más avanzada de América latina, y consolidar nuestro desembarco en real estate modular con el complejo de departamentos Cuarzo ubicado en Vaca Muerta, Añelo. El desafío es escalar la construcción modular industrializada como respuesta al déficit habitacional en toda la región, generar soluciones rápidas y sostenibles, y proyectar nuestra expansión hacia mercados internacionales estratégicos.

**2** • Este año estuvo atravesado por la volatilidad macroeconómica, el impacto de la inflación en costos y plazos, y la falta de mano de



# Soluciones globales. Decididos a ser los mejores.

▶ Auditoría ▶ Consultoría ▶ Impuestos ▶ Legales ▶ BSO & Payroll



[bdoargentina.com](https://bdoargentina.com)

Becher y Asociados S.R.L., una sociedad argentina de responsabilidad limitada, es miembro de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forma parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO. Copyright © 2025. BDO en Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en Argentina.



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

obra calificada. Aun así, fue un año en el que transformamos dificultades en impulso: pusimos en marcha nuevas inversiones, fortalecimos nuestra capacidad productiva y consolidamos nuestro liderazgo en construcción modular. El balance es positivo: dejamos bases firmes para un nuevo ciclo de crecimiento sostenido y con proyección internacional.

3 • La construcción modular necesita un marco de políticas públicas que combine tres ejes: crédito hipotecario accesible, que facilite la demanda de viviendas industrializadas; normativas específicas, que reconozcan y regulen al sistema en obras de vivienda y edificios; y programas de formación técnica, para contar con mano de obra calificada en diseño, montaje y operación industrial. Estas medidas potenciarían la industrialización de la construcción, generando empleo calificado, previsión de costos y soluciones habitacionales sostenibles.

## GNV Group



**Alejandro Ginevra**  
Presidente

### GNV

**Facturación (e.) 2025:**  
40 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 80 millones

1 • Continuaremos impulsando el Distrito Madero Harbour, el desarrollo inmobiliario de usos mixtos más importante de Sudamérica. Asimismo, en el 2026 finalizaremos y entregaremos Harbour Tower, que es el nuevo hito urbano de GNV Group (ubicado en el Distrito Madero Harbour) que cuenta con 194 metros de altura. También Osten

Tower, la Branded Residence de 173 unidades. Además, avanzaremos con la obra de Osten Tower II, un exclusivo edificio residencial que será una torre de 33 pisos y 204 unidades residenciales con los más altos estándares de calidad del mercado. También desarrollaremos SLS Punta del Este Hotel & Residences, ubicado sobre la Avenida del Mar, una de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento en Punta del Este.

2 • Los obstáculos que permanecen a lo largo del tiempo están relacionados con el elevado costo impositivo y laboral. Hemos crecido en cantidad de proyectos y administramos nuestras obras de forma integral, y eso implica la contratación de personal calificado, arquitectos e ingenieros civiles, personal administrativo, financiero, del área de marketing y post-venta. Por lo tanto, consideramos que se impone una reforma laboral. Entre los obstáculos transitorios, se encuentran los costos de obra y el tipo de cambio, que son variables importantes a la hora de encarar un proyecto. También vale mencionar el aspecto vinculado a la financiación, que a pesar de la baja inflación, estuvo en tasas muy altas sostenidas durante todo el año. El balance positivo, sin dudas, fue la disminución de los costos de construcción, principalmente por la estabilización de la inflación. También el acomodamiento del precio del dólar. Particularmente, a nivel compañía, continuó creciendo el Distrito Madero Harbour y sus proyectos, consolidando este punto de encuentro cosmopolita que incluye restaurantes de primer nivel, comercios, espacios verdes, oficinas y residencias de lujo.

3 • El sostenimiento de bajas tasas de inflación y el equilibrio del dólar, sin lugar a dudas, le dan impulso a todos los sectores. Particularmente en el real estate, estas cuestiones controlan el costo de la construcción y lo vuelven medible

y predecible. También resultarían favorables políticas que impacten generando costos laborales más bajos y, fundamentalmente, financiación a tasas razonables en pesos o en dólares.



**Uri Iskin**  
CEO y Co-Founder

### HIT

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 18 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 25 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 5 millones

1 • 2026 nos encuentra con una agenda de crecimiento regional y local. A nivel internacional, el gran desafío es abrir operaciones en México y seguir expandiéndonos en Chile y Perú, mercados estratégicos para consolidar a HIT como líder regional en espacios flexibles. Al mismo tiempo, mantenemos una perspectiva nacional muy clara: seguir invirtiendo en la Argentina, ampliando nuestra presencia y generando propuestas que acompañen a las empresas en sus procesos de transformación. Creemos que el futuro del trabajo se construye desde lo local hacia lo global, y que nuestro compromiso con el país es parte esencial de nuestra identidad como compañía.

2 • En 2025 el real estate de oficinas atravesó un escenario desafiante: suba de costos y un mercado que sigue ajustándose a las nuevas dinámicas de trabajo. Sin embargo, el balance es alentador: las compañías ya no se preguntan si necesitan oficinas, sino cómo esos espacios pueden aportar valor real a la cultura, la productividad y el bienestar. Ese cambio de mirada abre oportunidades para quienes

ofrecemos soluciones flexibles y humanas. Por eso hemos abierto el abanico de soluciones: HIT Cowork, HIT Café, HIT Events y HIT Wellness.

3 • Para potenciar al sector se requiere un marco de políticas que contemplen incentivos fiscales para la modernización de edificios, programas de reconversión de inmuebles en desuso y mejoras en la conectividad urbana que acerquen los polos de oficinas a las personas. Con reglas estables y una visión a largo plazo, si bien el real estate ya es una fuente importante de empleo, puede convertirse en un motor clave de innovación y desarrollo en las ciudades.



**Rodrigo E. Millán**  
Managing Director – Markets Advisory, Greater Latin America

### JLL ARGENTINA

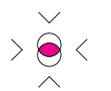
**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 3400 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 44200 millones

1 • Este año buscamos consolidar y ampliar el crecimiento sostenido de los últimos cinco años que nos posicionó como líderes en real estate corporativo. Nos enfocamos en expandirnos en América latina, integrar tecnología para mejorar eficiencia y experiencia, impulsar la sostenibilidad en los espacios y diversificar servicios para adaptarnos al nuevo escenario pospandemia, manteniendo siempre la excelencia en el servicio.

2 • La incertidumbre económica y la cautela empresarial marcaron el año, con decisiones estratégicas e inversiones postergadas en real estate. Ante este contexto, generamos un entorno más competitivo y ajustamos nuestras estrategias comerciales para sostener la

actividad y adaptarnos a la volatilidad del mercado, una dinámica recurrente en años electorales en Argentina.

3 • El sector necesita modernizarse con dos ejes clave: instrumentos de mercado de capitales — como REIT, bonos verdes e incentivos fiscales — que reactiven la inversión, y un marco de seguridad jurídica y previsibilidad que trascienda los ciclos políticos. Reglas fiscales estables, normas claras y protección al capital de largo plazo son esenciales para recuperar la confianza y atraer inversiones.



**Gabriel Brodsky**  
Chairman

### PREDIAL

**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 75 millones

1 • Dependiendo de la estabilidad económica y política, nos imaginamos un año similar o un poco mejor al actual. Los precios de las propiedades siguen atrasados, respecto de otros activos y creo que el acomodamiento de los mismos irá sucediendo gradualmente. Seguiremos consolidando el crecimiento de Grupo Predial como un hub de negocios inmobiliarios y de sus distintas unidades de negocios. Contaremos con nuevos desarrollos inmobiliarios en zonas muy pujantes.

2 • Este año se caracterizó por la búsqueda del aumento de la eficiencia de la estructura interna y el aumento de los volúmenes transaccionales. Fue un año muy distinto a lo que estábamos acostumbrados y espero que antes de fin de año se reactiven los tan necesarios créditos hipotecarios.

3 • Simplificar burocracias y mejorar tiempos en aprobación de planos de obras. Baja del costo

**SHELL ARGENTINA**  
Impulsamos Vaca Muerta,  
de Argentina al mundo





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

impositivo. Reactivación del crédito hipotecario.



**Sebastián Sosa**  
Presidente de RE/MAX  
Argentina y Uruguay

**RE/MAX**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 11.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 15.500 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 3000 millones

**1** • Este año celebramos 20 años de trayectoria en Argentina y nos encontramos con entusiasmo trabajando en los proyectos que vienen. En 2025 seguimos afianzando nuestra red, en la que superamos las 200 oficinas distribuidas en más de 60 localidades del país, y consolidando nuestra presencia en casi todas las provincias. Nuestro objetivo sigue siendo crecer federalmente y fortalecer nuestra posición en la región, manteniéndonos siempre a la vanguardia del sector inmobiliario.  
**2** • Dado que se trata de un mercado sensible a los cambios, el rubro inmobiliario suele reflejar las variaciones del entorno socioeconómico. Aunque el comienzo del año estuvo marcado por cierta incertidumbre, el panorama actual muestra señales alentadoras, ya que según los datos de nuestra red, la actividad se encuentra en suba y a niveles que no se veían hace años.  
**3** • El acceso a la vivienda es clave en las políticas que impactan en el mercado, especialmente aquellas que promueven la inversión y el financiamiento. Estas medidas aportarían previsibilidad y fortalecerán al sector. Si bien este año se marcó una recuperación en las operaciones, seguimos

atentos al posible impulso del crédito hipotecario.



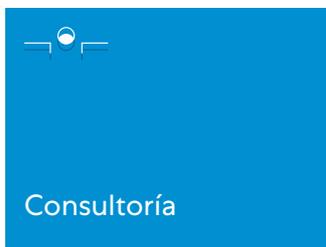
**Miguel Ángel Zarzur**  
Presidente

**ZARZUR GROUP**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 220 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 250 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 100 millones

**1** • En 2026 buscaremos consolidar nuestra presencia internacional, especialmente en España, y ampliar activos en real estate y servicios para Oil & Gas. En Argentina exploramos nuevos campos e inversiones inmobiliarias, mientras reforzamos la reinversión en servicios petroleros. La baja de tasas en Europa abrió una ventana para expandir coinversiones y en EE.UU. esperamos un escenario similar. Proyectamos crecer 15%, con foco en inversiones sostenibles y de largo plazo.  
**2** • El año estuvo marcado por la volatilidad cambiaria y la necesidad de adaptarnos a nuevas regulaciones en el país. Gracias a una gestión prudente y a la confianza en el rumbo económico, logramos sostener nuestras operaciones y crecer en activos estratégicos. En España y EE.UU., las tasas elevadas nos obligaron a ser más selectivos en nuestras coinversiones. El balance es positivo: fortalecimos la presencia internacional, ampliamos el valor patrimonial y consolidamos un modelo de crecimiento diversificado y sostenible.  
**3** • La consolidación de la macroeconomía es fundamental. Dar continuidad a políticas que generen confianza, junto con marcos impositivos y laborales que favorezcan la inversión, permitirá acelerar proyectos estratégicos. Medi-

das que impulsen el real estate, la proyección internacional del capital argentino y la competitividad de los servicios energéticos serían claves. El trabajo conjunto entre Estado y sector privado puede transformar ese potencial en desarrollo real para el país.



**Claudio Doller**  
CEO

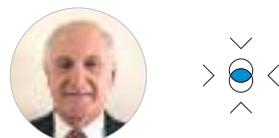
**BDO**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 55.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 78.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 5000 millones

**1** • En 2026, el clúster de BDO Alianza latina —integrado por Argentina, Chile, Perú, Paraguay, República Dominicana y Uruguay— continuará consolidando su crecimiento regional, con foco en la expansión de servicios de consultoría como principal eje estratégico. A nivel operativo, avanzaremos en la incorporación transversal de inteligencia artificial para optimizar procesos y potenciar la eficiencia en todas nuestras líneas de negocio. En paralelo, proyectamos un crecimiento sostenido en cada país del clúster, con la meta de duplicar nuestros ingresos en un horizonte de cinco años.  
**2** • En 2025, el principal obstáculo estuvo marcado por la volatilidad económica y la creciente necesidad de com-

petitividad, que impactó de manera diversa en nuestros clientes: algunos se vieron beneficiados, mientras que otros necesitaron tiempo para reconvertir sus negocios y prácticas. Nuestro desafío fue acompañarlos en ese proceso, manteniendo una presencia cercana y flexible para ser un aliado en su crecimiento. El balance del año es muy positivo: logramos un crecimiento por encima de la inflación y fortalecimos un modelo de negocio que se adapta con solidez a las distintas realidades que enfrenta cada cliente, consolidando así nuestra proyección a futuro.

**3** • Las políticas públicas que más podrían impulsar al sector de los servicios profesionales son aquellas que fomenten la inversión y la articulación público-privada. Argentina cuenta con un enorme potencial de desarrollo, pero requiere capitales y financiamiento que permitan transformar esa oportunidad en crecimiento real. En particular, iniciativas que promuevan la llegada de inversiones y esquemas de colaboración en sectores estratégicos como oil & gas y minería generarían un efecto multiplicador, con alto retorno tanto para la economía como para el entramado de servicios profesionales que la acompaña.



**Miguel Angel Centarti**  
CEO

**BAKERTILLY ARGENTINA**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 22.800 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 28.200 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 180 millones

**1** • Las expectativas para el 2026 están en que se consolide la estabilización

de la política y economía argentina, se acentúe el crecimiento de la actividad económica y de la inversión extranjera. Nuestros proyectos incluyen ampliar y mejorar los servicios tradicionales con inversión en tecnología y además extender nuestra presencia en el interior del país.

**2** • Los principales obstáculos han sido el aumento del costo laboral y las dificultades en la captación de nuevos y buenos recursos.

**3** • La estabilización política y económica del país, además de la reforma laboral e impositiva sería, entre otras, el soporte necesario para el despegue de la inversión y por consiguiente un gran estímulo a nuestra actividad.



**María Inés Del Gener**  
CEO de Deloitte Cono Sur

**DELOITTE**

**1** • En 2026 buscamos seguir impulsando la transformación digital y el desarrollo sostenible. Apostamos a un crecimiento regional, a la capacitación del talento y a fortalecer nuestro rol como aliados estratégicos de nuestros clientes.

**2** • 2025 fue un año desafiante pero logramos acompañar a nuestros clientes en procesos clave de innovación y eficiencia. Cerramos el año con optimismo, reafirmando nuestro compromiso con la excelencia en nuestros servicios.

**3** • Políticas que incentiven la inversión en tecnología y fomenten la educación digital ya que es clave. También es fundamental un marco normativo claro que acompañe la transformación empresarial con foco en sostenibilidad, transparencia y desarrollo de talento.

# Grupo San Cristóbal

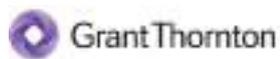


En Grupo San Cristóbal nos une un propósito:  
brindarte seguridad, cuidando tu bienestar  
y patrimonio.





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

 Grant Thornton



**Fernando Fucci**  
CEO

### GRANT THORNTON ARGENTINA

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 17 millones

Facturación (p.) 2026:  
u\$s 19,5 millones

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 900.000

1 • Para 2026 prevemos un escenario con oportunidades en Energía, Oil & Gas y Minería, que demandarán mayor especialización profesional del equipo. Como parte de una red internacional, pondremos al servicio de nuestros clientes herramientas tecnológicas de vanguardia. También acompañaremos con planes de reconversión a los sectores más afectados, invirtiendo en el desarrollo de nuestros profesionales. La consultoría en Sostenibilidad y Capital Humano será central en nuestra oferta.

2 • En 2025, la estabilidad de precios aportó previsibilidad, aunque el costo de nuestros servicios sigue siendo poco competitivo para exportar. La clave está en agregar valor e innovación para clientes internacionales. A nivel local, observamos una recuperación de la demanda en sectores específicos, lo que muestra que el balance de cada empresa depende en gran medida de la industria a la que pertenece o de su cadena de suministros.

3 • La apertura y flexibilización de pagos al exterior mejoró nuestra actividad. Creemos que es momento de impulsar una reforma fiscal y previsional que reduzca costos e incentive la incorporación de talento, tanto de jóvenes que ingresan al mercado como de profesionales experimentados. Resulta llamativo que, mientras el mundo debate ex-

tender la edad de retiro, aún falten políticas que promuevan la contratación de adultos mayores.

 grupo GNP



**Guillermo Néstor Pérez**  
Presidente y CEO

### GRUPO GNP

Inversión (p.) 2026:  
\$ 500 millones

1 • En 2026 Grupo GNP celebra su 20° aniversario, un hito que refleja dos décadas de compromiso, profesionalismo, y prestación de un alto rango de servicio premium a nuestros clientes. Nuestras proyecciones estiman un crecimiento del 15% al 20%, lo que implicará continuar expandiendo nuestras oficinas, así como el crecimiento de nuestro equipo de profesionales altamente capacitados. Profundizaremos los programas de capacitación de nuestro equipo, con el propósito de garantizar un servicio altamente especializado que excede los estándares que demandan nuestros clientes. Se avanzará en la implementación de soluciones basadas en Inteligencia artificial, para optimizar procesos internos y diseñar ciertas estrategias fiscales más eficientes y personalizadas. Asimismo, nuestro foco continuará orientado a una mayor penetración de mercado, a consolidar la confianza ya depositada en Grupo GNP y a captar clientes de rubros no tradicionales para así seguir aportando soluciones estratégicas que potencien la competitividad de las empresas.

2 • El principal obstáculo de 2025 fue que ciertas compañías se enfrentaron a un cuadro recesivo y a bajos niveles de actividad y baja rentabilidad. Por ello nuestro foco fue generar oportunidades y estrategia fiscal para minimizar, desde

la legalidad, el impacto fiscal de nuestros clientes. Este enfoque, dado el alto impacto que la carga tributaria tiene en la ecuación económica de la empresa, es altamente apreciado y demandado por el mercado y por nuestros clientes. Sin duda fue un factor decisivo para mejorar la competitividad empresarial de nuestros clientes. Los resultados de este enfoque fueron y son muy positivos en la gestión de Grupo GNP, tanto en crecimiento como en rentabilidad.

3 • El objetivo principal del gobierno apunta a mejorar la productividad del país y a reducir la inflación, de allí que el foco en la competitividad por parte de las empresas continuará siendo crucial para el crecimiento y la sostenibilidad. La gestión y optimización de la carga tributaria empresarial dentro del marco legal vigente, será un aspecto fundamental para defender la competitividad de las empresas argentinas, que deberán competir con el resto del mundo. Este escenario futuro está alineado con el eje central de nuestros servicios, que están orientados a la implementación de estrategias fiscales empresariales y patrimoniales, además de proveer un extenso rango de servicios profesionales premium en el área de impuestos, contabilidad y negocios.

 KPMG



**Néstor García**  
Presidente y CEO de KPMG Argentina

### KPMG

1 • Que se consolide la estabilidad macroeconómica para que se empiece a tener resultados positivos en la economía real con una reactivación que pueda ser

consistente y permanente en el tiempo así las empresas pueden programar sus planes de negocios para el mediano y largo plazo. Y nuestros proyectos para el año que viene van en esa dirección, es decir asistir a los clientes para competir y crecer aplicando todas las herramientas tecnológicas que tenemos y que hoy son determinantes en la actual economía digital.

2 • El año que termina ha sido muy bueno para KPMG y hemos podido cumplir con nuestros objetivos del plan de negocios y con las inversiones en nuevas tecnologías que son clave para todos nuestros servicios. Sigue siendo un desafío para el sector poder mantener los contratos actualizados con los clientes para amortizar muchos de los costos que siguen siendo altos.

3 • Mantener la estabilidad y previsibilidad de las principales variables macroeconómicas porque ello permitirá que haya una mayor confianza en las empresas para ejecutar sus planes de inversión, y nosotros como consultora tenemos todo el expertise necesario para acompañarlos en ese proceso.

 LISICKI, LITVIN & ABELOVICH



**César Litvin**  
CEO

### LISICKI, LITVIN & ABELOVICH

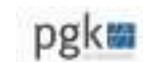
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 1,5 millones

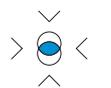
1 • En 2025 dimos pasos decisivos: nos integramos con el Estudio Abelovich, creando Lisicki Litvin & Abelovich (LLyA), el estudio más grande de Argentina; inauguramos un piso en nuestra sede central de CABA, equipado con tecnología de última generación para eventos y reuniones corporativas, y concluimos nuestra sala de

streaming, para conectar con clientes de manera ágil y moderna. En 2026 el gran hito será la nueva oficina en Neuquén, estratégica para acompañar a nuestros clientes vinculados al desarrollo de Vaca Muerta y fortalecer nuestra presencia federal con las sucursales propias ya existentes en Rosario, Mendoza, Córdoba y Corrientes.

2 • En 2025 acompañamos a nuestros clientes en un contexto complejo, donde sectores como la industria, el retail y la construcción se vieron afectados por la caída de la actividad, el aumento de costos y las elevadas tasas de interés. Esto demandó un esfuerzo adicional para sostener su competitividad. A pesar de ello, logramos crecer en servicios y reafirmar nuestro compromiso de apoyar a quienes impulsan el desarrollo del país.

3 • Es imprescindible reducir la presión fiscal, simplificar el sistema y avanzar en una profunda reforma tributaria y laboral que atraiga inversiones y potencie la competitividad. Además, se requiere un marco jurídico previsible que otorgue confianza, junto con incentivos a la innovación y a la exportación para impulsar el desarrollo productivo y un crecimiento sostenible.

 pgk



**Gastón Paludi**  
CEO

### PGK CONSULTORES

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 11 millones

Facturación (p.) 2026:  
u\$s 12 millones

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 360.000

1 • En PGK tenemos como meta consolidarnos como un socio estratégico de transformación para nuestros

# Somos parte de tu destino



Hay formas de ir a Europa  
y solo una de volar

[aireuropa.com](http://aireuropa.com)

 **AirEuropa**   
*Tú decides*



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

clientes. Vemos un año donde la tecnología y los procesos inteligentes serán el eje para generar eficiencia, escalabilidad y sostenibilidad en los negocios. Nuestros proyectos, en adición al compliance y planeamiento fiscal que nos caracteriza, están enfocados en tres grandes líneas: a) Digitalización avanzada: potenciar la automatización de procesos con inteligencia artificial aplicada a gestión financiera, fiscal y operativa, para liberar tiempo y reducir errores; b) Ecosistemas colaborativos: integrar soluciones que conecten datos, equipos y herramientas en tiempo real, permitiendo a las empresas tomar decisiones más rápidas y fundamentadas; c) Visión de negocio con impacto: acompañar a nuestros clientes en el rediseño de modelos de negocio que no solo busquen rentabilidad, sino también resiliencia y adaptación a contextos cambiantes.

2 • Los principales desafíos estuvieron vinculados a las distintas realidades que atravesaron nuestros clientes, donde algunos debieron enfocarse en la supervivencia y el orden financiero y otros aprovecharon el año para aprovechar el contexto y consolidarse. Nuestro reto fue estar a la altura de esas necesidades tan diversas, adaptando procesos y herramientas a cada caso. Otro obstáculo fue la demanda creciente de digitalización y eficiencia. Los clientes ya no buscan únicamente cumplimiento contable o fiscal, esperan que les demos información en tiempo real para decidir y les resolvamos temas de compliance para enfocarse directo en su negocio. Esto nos exigió acelerar la adopción de plataformas colaborativas, tableros de gestión y automatización de procesos, y al mismo tiempo formar equipos preparados para interactuar con esa tecnología y visión estratégica. El balance del año es positivo: más allá de la volatilidad del contexto, logramos consolidar

a PGK Consultores como un estudio que no solo resuelve obligaciones, sino que impulsa a las empresas a profesionalizarse, a crecer y a pensar en el futuro.

3 • Entendemos que la clave está en lograr un marco de incentivos al empleo formal y la inversión en tecnología. Otorgar previsibilidad, para poder poner el foco en generar valor de servicio al cliente y valor agregado al país. Este fue un año donde se ralentizaron los incentivos en materia de economía del conocimiento y es una herramienta que había impulsado mucho el sector; debería retomarse. Mejorar la digitalización del estado para permitir mejor integración tecnológica entre los organismos públicos y los contribuyentes.



**Miguel Urus**  
Socio a cargo de PwC  
Argentina

#### PWC ARGENTINA

1 • En PwC, nuestras expectativas para 2026 están marcadas por una transformación profunda y una apuesta clara por la innovación, la sostenibilidad y el uso de la inteligencia artificial como parte de nuestros procesos. Buscamos cercanía con nuestros clientes y aplicar un enfoque centrado en los negocios, combinando capacidades estratégicas, tecnológicas y humanas, aportando herramientas concretas para la toma de decisiones y ayudando a las empresas a reinventarse en un entorno cada vez más competitivo y transparente. Vemos oportunidades muy claras en sectores como energía, agroindustria, minería sustentable, salud y economía del conocimiento.

Además, la inteligencia artificial se posiciona como un eje transversal capaz de redefinir industrias enteras. En ese sentido estamos comprometidos con el desarrollo de talento, la exportación de ideas y soluciones, y la construcción de confianza a través de servicios de consultoría, auditoría, asesoramiento legal e impositivo y acompañamiento estratégico en momentos clave para nuestros clientes.

2 • El año 2025 estuvo marcado por desafíos macroeconómicos y una alta volatilidad en el entorno de los negocios. La inestabilidad dificultó la previsión de inversiones y el crecimiento sostenido. Sin embargo, la resiliencia de las empresas argentinas es notable: supieron adaptarse, anticiparse y encontrar oportunidades en medio de la incertidumbre. El balance es positivo en cuanto a la capacidad de adaptación y la búsqueda de nuevas oportunidades, especialmente en sectores estratégicos. La previsibilidad macroeconómica que comienza a vislumbrarse permite trazar planes más concretos y explorar oportunidades de crecimiento con mayor certeza. Desde PwC acompañamos a nuestros clientes en procesos de transformación, internacionalización y adopción de tecnología, consolidando nuestro rol como socios estratégicos.

3 • Para potenciar el sector y el ecosistema empresarial, es clave la previsibilidad macroeconómica, el acceso a financiamiento y la promoción de la innovación. La sostenibilidad debe integrarse como parte fundamental de la agenda pública, facilitando inversiones en energías renovables, economía del conocimiento y tecnología. También es necesario invertir para facilitar el acceso a la educación de los jóvenes, y políticas que incentiven la formación y retención de talento. La digitalización y

la adopción de IA pueden generar ventajas competitivas y posicionar a Argentina como referente regional. El acompañamiento regulatorio en procesos de inversión, la simplificación de trámites y la promoción de exportaciones de servicios y soluciones tecnológicas son también factores que pueden impulsar el crecimiento y la internacionalización de las empresas.



**Fabián López**  
Presidente de RSM  
Argentina

#### RSM ARGENTINA

1 • Para 2026 nuestra estrategia se centra en potenciar nuestros servicios tradicionales y de consultoría, generando valor con la implementación de nuevas tecnologías como la IA y el análisis de datos. Nuestro objetivo es fortalecer nuestra posición en el mercado, impulsados por una sólida cultura empresarial que valora el talento. En ese sentido, la certificación Great Place to Work obtenida este último año avala nuestro compromiso con un entorno laboral de excelencia, lo que nos permite atraer y retener a los mejores profesionales para alcanzar nuestras metas de crecimiento.

2 • En 2025 uno de los principales obstáculos fue la retracción del consumo, que tuvo un impacto negativo en algunos de nuestros clientes. Adicionalmente, el estancamiento del tipo de cambio genera dificultades para competir en el mercado internacional. No obstante, el balance del año es positivo. Gracias a nuestra capacidad de adaptación logramos mitigar estos efectos impulsando proyectos en los

sectores que se encuentran en pleno crecimiento como Oil & Gas. Esto no solo nos permitió sortear las dificultades, sino también consolidar nuestra presencia en mercados estratégicos como la zona de influencia de Vaca Muerta

3 • Las políticas públicas que fomenten la reducción de impuestos y costos laborales, mediante exenciones o incentivos fiscales, son fundamentales para impulsar la inversión y la contratación de talento. Adicionalmente, consideramos que es esencial el apoyo a la inversión en tecnología y capacitación. Asimismo, políticas que ofrezcan financiamiento accesible o subsidios para la adopción de tecnología no solo impulsarán la innovación, sino que también mejorarán la competitividad de las empresas del sector a nivel nacional e internacional.



**Ariel E. Goñi**  
Socio

#### RUSSELL BEDFORD ARGENTINA

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 21.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 29.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 800 millones

1 • Tenemos muy buenas expectativas para el próximo año, en el que continuaremos consolidando nuestro posicionamiento y el crecimiento de todas nuestras líneas de servicios. Seguiremos orientados fuertemente en el desarrollo de mercados regionales, el fortalecimiento de nuestros equipos de profesionales, y la adopción de nuevas tecnologías. Nuestro foco

# Paradigm



**Profesionales cercanos acompañando la evolución de los negocios de nuestros clientes.**

**Transformaciones  
de Alto Valor**

**Excelencia  
Operacional**

**Nuevas Capacidades  
Organizacionales**



[www.paradigma.com](http://www.paradigma.com)

[contacto@paradigma.com](mailto:contacto@paradigma.com)



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

seguirá siendo el de aportar valor a nuestros clientes, asumiendo siempre un férreo compromiso con la excelencia profesional, la innovación tecnológica y el desarrollo de soluciones a medida, siendo para ellos un socio estratégico clave para transitar un contexto cambiante y complejo.

**2** • Este año nuevamente nos enfrentamos a un contexto macroeconómico volátil, con una recuperación débil o inexistente de la actividad económica según el sector, y con impacto diverso dependiendo de las distintas industrias a las que pertenecen nuestros clientes. Este contexto requirió de nuestra parte buscar la forma de ser cada vez más eficientes, diferenciarnos, y generar valor e impacto real para nuestros clientes. No obstante, nuestra firma nuevamente ha tenido un año muy positivo, consolidando nuestro rol de asesores estratégicos ante nuestros clientes, y con crecimiento de nuestros equipos y cartera.

**3** • Se requieren políticas públicas que propicien la reactivación económica, la recomposición del mercado interno, y mejoras de la competitividad, que permitan a las empresas una fuerte recuperación de sus niveles de actividad. Asimismo, sería relevante contar con un marco de estabilidad regulatoria, simplificación normativa, y previsibilidad fiscal que incentive la inversión privada facilitando la planificación de proyectos de mediano y largo plazo.

de servicios especializados, integrar nuevas tecnologías para mejorar procesos, fortalecer programas de capacitación continua y atraer talento diverso. Estas iniciativas buscan consolidar el crecimiento regional, fomentar la innovación y asegurar una cultura organizacional inclusiva y preparada para los desafíos futuros.

**2** • En 2025 seguimos enfrentando los desafíos relacionados con la rotación de talento, la adaptación e implementación de nuevas tecnologías y los escenarios políticos de la región. A pesar de ello, logramos consolidar equipos, avanzar en proyectos normativos y mantener un crecimiento sostenido. El balance sigue siendo positivo: fortalecimos capacidades internas, acompañamos procesos de transformación y proyectamos un 2026 con foco en innovación, formación y expansión regional.

**3** • En 2026, la estabilidad regulatoria, incentivos a la adopción tecnológica y contar con marcos normativos previsibles permitirán enfocar esfuerzos en innovación, capacitación y desarrollo de talento, fortaleciendo así la calidad de nuestros servicios y el crecimiento sostenible en América latina.



**Celina Cartamil**  
Socia

**SAN MARTÍN SUÁREZ Y ASOCIADOS**

**1** • Apuntamos a seguir creciendo en el país. Continuaremos impulsando la excelencia y la calidad en nuestros servicios, buscando cercanía y compromiso con los negocios de nuestros

clientes e incorporando soluciones innovadoras y herramientas tecnológicas que optimicen los procesos. Nuestro foco seguirá puesto en contar con profesionales calificados, por lo que la formación y el desarrollo de nuestros talentos serán clave.

**2** • Este fue un año positivo para nosotros, en el que generamos nuevas oportunidades de servicios para nuestros clientes y pusimos foco en la eficiencia. Aunque la inflación mostró mayor estabilidad que en años anteriores, la falta de previsibilidad en el entorno económico y político continúa siendo un desafío para planificar a largo plazo. Frente a ello, mantenemos una gestión flexible y atenta a los cambios que nos permite adaptarnos con rapidez.

**3** • Estabilidad macroeconómica y un marco regulatorio previsible. Generar condiciones que nos permitan desarrollar nuestra actividad con la tranquilidad que las reglas de juego son claras y estables. Políticas que impulsen la inversión en tecnología e infraestructura y fomenten el mercado laboral.

**Economía y finanzas**



**Mariana Camino**  
Presidenta y CEO

**ABCECB**  
Inversión (p.) 2026: u\$s 120.000

**1** • El proyecto 2026 tiene como foco fortalecer nuestras redes en América latina, ampliar el staff, el headcount de la compañía para robustecer el conocimiento sectorial en las industrias core de crecimiento país e invertir

en el desarrollo de nuevos productos que miren riesgo global y su correspondiente impacto local. Además, consolidar el Foro anual de ABCECB como un espacio de planteamiento estratégico y mirada geopolítica.

**2** • El gran desafío fue la adopción de IA en el proceso de nuestras compañías, asociado a la necesidad de contar con un talento digital que permita tomar mejores decisiones y lograr rentabilidad por esa inversión. La IA requiere inversiones significativas y en nuestro país la falta de financiamiento es un obstáculo.

**3** • Necesitamos que se continúe con el proceso de estabilización de la economía, la política de desregulación y la eliminación de trabas burocráticas. Y que se avance en las reformas estructurales -laboral, tributaria y previsional- para que seamos competitivos.



**Gabriel Langenheim**  
Director Ejecutivo

**FINANZAS Y GESTIÓN**

**1** • En F&G confiamos en que la consolidación del esquema actual —enfocado en la estabilidad macroeconómica y en una Argentina más abierta e integrada al mundo— generará un flujo creciente de inversiones. Esperamos un repunte gradual y sostenido en el interés por adquisiciones estratégicas, lo que impactará directamente en la expansión de nuestras actividades. Al mismo tiempo, continuaremos profundizando nuestra estrategia de regionalización, con el objetivo de seguir acompañando a nuestros clientes, tanto argentinos

como internacionales, en sus decisiones de inversión a lo largo de la región.

**2** • Si bien la normalización macroeconómica iniciada en diciembre de 2023 ha contribuido a reactivar el interés por los activos argentinos, la participación de compradores extranjeros estratégicos sigue siendo limitada, aun en sectores estratégicos como agroindustria, minería, petróleo y gas. Factores como una inflación aún elevada en comparación con estándares internacionales, un riesgo país alto, la desaceleración de la actividad económica y la incertidumbre política ante las elecciones de medio término, todavía limitan la expansión de la actividad del mercado M&A, el cual sigue dominado principalmente por empresas locales. A diferencia de ciclos anteriores, los inversores internacionales adoptan una postura más cautelosa y aguardan la consolidación del nuevo esquema político-económico antes de comprometer capital. Esta situación representa un desafío para el desarrollo de las actividades de banca de inversión y asesoramiento financiero, ya que dificulta alinear las expectativas de precios de los vendedores, especialmente en transacciones de mediano y alto valor dentro de ciertos sectores industriales.

**3** • Los mercados de fusiones, adquisiciones, financiamiento y reestructuraciones están estrechamente vinculados con el contexto político y macroeconómico de la Argentina. En este sentido, todas aquellas políticas que promuevan el crecimiento y el desarrollo sostenible a mediano plazo tendrán un impacto positivo en la evolución de esas actividades, contribuyendo a desarrollar las actividades de banca de inversión. Particularmente de cara a 2026, resultarán clave las reformas orientadas a



**Pablo San Martín**  
Presidente

**SMS LATINOAMÉRICA**

**1** • En 2026, proyectamos trabajar en ampliar la oferta



Mirgor+



Creamos futuro,  
llevando innovación  
al mundo.

 @grupomirgor

 Mirgor Oficial

 Grupo Mirgor





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

mejorar la competitividad del sector privado, junto con la consolidación de un entorno económico y político estable. Estos factores, al fortalecer la confianza en las reglas que regulan la inversión y la actividad empresarial en el país, constituyen pilares esenciales para impulsar la expansión de nuestras operaciones.



**Miguel Angel Arrigoni**  
Presidente y CEO

**FIRST CAPITAL GROUP**

Facturación (e.) 2025:

5 millones

Facturación (p.) 2026:

8,5 millones

1 • Mucha actividad en M&A y Reestructuraciones.

3 • La revaluación del dólar, el 80% de nuestros presupuestos son en dólares



**Damián Di Pace**  
Director

**FOCUS MARKET**

1 • De cara a 2026, la consultoría de servicios en Argentina tendrá el desafío de acompañar a las empresas en la interpretación de un nuevo ciclo macroeconómico, marcado por la necesidad de adaptarse a escenarios de mayor volatilidad y transformación estructural. La clave estará en orientar a los clientes hacia un rediseño integral de sus estrategias: desde la producción, con mayor eficiencia y sustentabilidad, hasta la

gestión del capital humano, donde la capacitación y la retención de talento se volverán diferenciales. Al mismo tiempo, la distribución y la comercialización deberán ajustarse a patrones de consumo más dinámicos y a un entorno competitivo global, en el que la innovación tecnológica y la flexibilidad operativa serán imprescindibles para sostener la rentabilidad y el crecimiento.

2 • Este año, que había comenzado con señales alentadoras para los negocios, rápidamente obligó a recalibrar expectativas: la consultoría empresarial pasó de proyectar escenarios de mediano plazo a centrar nuevamente su análisis en decisiones de corto. La corrección cambiaría, la suba de tasas de interés y la consecuente ralentización de la economía impusieron un clima de cautela, mientras que la incertidumbre política propia de un año electoral terminó de consolidar la necesidad de ajustar planes en tiempo real. En este contexto, las recomendaciones se enfocan en preservar liquidez, reforzar estrategias defensivas y ganar flexibilidad para navegar un entorno de alta volatilidad.

3 • Para reactivar la inversión privada local resulta imprescindible un marco de políticas públicas que aliviane la carga sobre el sector productivo. La reducción de impuestos y regulaciones, junto con un sendero de bajas en las tasas de interés, debe articularse con mecanismos que amplíen el acceso al crédito privado en condiciones competitivas. Esta combinación permitiría no solo mejorar la rentabilidad de los proyectos, sino también recuperar la previsibilidad necesaria para que las empresas planifiquen a mediano plazo. En un contexto de fragilidad macroeconómica, generar un entorno más amigable para el capital resulta clave para motorizar la inversión, el empleo y el crecimiento sostenido.

**Gestión**



**Martín Meninato**  
Managing director y socio, Country manager para Argentina

**BCG**

1 • Para 2026 queremos consolidar el crecimiento local, fortaleciendo nuestra presencia en el país. Creemos que Argentina está entrando en una etapa de mayor dinamismo económico, especialmente en sectores con alto potencial como servicios financieros, telecomunicaciones, energía, minería y tecnología. Nuestro objetivo es apoyar a las empresas argentinas como socios estratégicos en sus procesos de transformación y expansión, ayudándolos a desbloquear todo su potencial.

2 • Este fue un año desafiante para muchas organizaciones en Argentina y BCG no fue la excepción. La incertidumbre económica y las restricciones presupuestarias impactaron en nuestro negocio. Sin embargo, vemos los desafíos como oportunidades. Hoy miramos con optimismo el próximo año, ya que llegamos con una estructura más sólida y alineada a como comenzamos este.

3 • Se necesita mayor estabilidad macroeconómica, políticas que impulsen la transformación digital y marcos que promuevan desarrollo industrial sostenible. El fomento a la innovación y la colaboración público-privada son claves para generar un entorno donde las empresas puedan crecer y planificar a mediano y largo plazo.



**Hernán Gutztat**  
Senior Partner & MD South America

**CEIBO DIGITAL**

Facturación (e.) 2025:

\$ 3800 millones

Facturación (p.) 2026:

\$ 5300 millones

Inversión (p.) 2026:

\$ 500 millones

1 • Fieles a nuestro ADN, 2026 va a ser otro año de crecimiento. Durante 2025 formalizamos la creación de la práctica de IA, y durante 2026 ampliaremos el porfolio de servicios y productos de IA, integrándolo en todo el abanico de servicios existentes. Además consolidamos las oficinas de México y Estados Unidos, logrando una posición de liderazgo en Norteamérica.

2 • Como empresa internacional, la inflación en dólares de Argentina 2024/2025 ha sido un desafío a la hora de exportar talento. Argentina quedó en una posición poco competitiva con salarios más caros que Europa y que el resto de américa latina. Como balance del año, cierta "normalidad" en algunos indicadores macro, como inflación, déficit fiscal, etc., generan un contexto de mayor estabilidad que permite la planificación a mediano plazo. Seguimos expectante de ver inversiones y que la estabilidad genere un contexto de crecimiento para el sector privado.

3 • Definitivamente debería continuar y profundizarse el camino de la previsibilidad de estabilidad en cuánto a las reglas de juego. La deuda pendiente, es la simplificación del sistema impositivo que genera trabas y distorsiones a la hora de pensar en inversión y crecimiento en Argentina.



**Carlos Alustiza**  
CEO

**GREAT PLACE TO WORK**

1 • Para 2026 tenemos grandes expectativas y proyectos que apuntan en dos direcciones centrales. Por un lado, estamos incorporando nuevas herramientas tecnológicas y metodologías que nos permitan generar diagnósticos aún más profundos y acompañar a las organizaciones en la construcción de culturas de alta confianza con información más precisa, ágil y accionable. Por otro lado, queremos llevar nuestra misión a cada vez más empresas del país, alcanzando organizaciones de todos los tamaños y sectores. Nuestro propósito es claro: ayudar a que más lugares de trabajo en Argentina se conviertan en espacios donde las personas puedan desplegar su máximo potencial y sentirse orgullosas de pertenecer. En 2026, aspiramos a que más líderes vean en Great Place To Work un aliado estratégico para generar impacto positivo tanto en la experiencia de sus colaboradores como en los resultados de su negocio.

2 • Este fue un año desafiante. El principal obstáculo estuvo en acompañar a las organizaciones en un contexto de grandes cambios que generaron incertidumbre. Muchas empresas se vieron obligadas a repensar sus prioridades y modelos de gestión, y nuestro desafío fue estar a su lado con soluciones que les aportaran valor inmediato, sin perder de vista la mirada estratégica de largo plazo.

# Tu vida nos **inspira**



Desde hace más de 90 años, nuestro **compromiso es tu bienestar**. Con **innovación, calidad y trabajo en equipo**, seguimos investigando y desarrollando **productos de excelencia** para cuidar tu salud y la de tu familia en cada etapa de la vida.



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Pablo Rodríguez de la Torre**  
Managing Partner,  
Argentina

**KORN FERRY**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 8 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 9,2 millones

1 • Nuestras expectativas para el 2026 son positivas, considerando el avance que hemos tenido en el 2025 en la interacción con nuestros clientes, avanzando hacia una estrategia centrada en la transformación digital de sus servicios. Un hito clave en esta evolución será el lanzamiento de una nueva plataforma que integrará capacidades de inteligencia artificial con nuestra base de datos, con el objetivo de optimizar la toma de decisiones vinculadas al talento y proporcionar a los clientes una plataforma de soluciones integrada. Talent Suite se proyecta como un pilar fundamental en la estrategia digital de Korn Ferry para 2026, consolidando su posicionamiento como socio estratégico en la gestión integral del talento.  
2 • A pesar de la incertidumbre económica y política, que intensificó la competencia, la firma mantuvo su enfoque estratégico, generando nuevos negocios con la base existente de clientes, con servicios de búsqueda de eficiencias organizacionales y nuevos clientes en el segmento de adquisición de talento.



**Juan Defiore**  
CEO

**PARADIGMA**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 12.300 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 740 millones

1 • Sostener nuestro liderazgo en consultoría en Argentina, en un contexto complejo e impredecible para el mercado empresario. Seguir aportando a nuestros clientes un portafolio de servicios flexibles que los ayuden a concretar sus desafíos de negocio, apalancados en metodologías efectivas, con foco en eficiencia y en uso adecuado de tecnologías. Afianzar el crecimiento en Latam, combinando capacidades propias desplegadas y alianzas que agreguen valor.  
2 • Más allá de la contracción del mercado local, el año comenzó con perspectivas interesantes en varios sectores (como ser el energético). El principal obstáculo para los negocios fue el contexto político-económico que llevó a muchas empresas a resguardarse en estrategias conservadoras, limitando sus programas de innovación y de incorporación de tecnologías hasta tener más claridad sobre "las reglas del juego". Comprender el escenario y adecuar nuestros servicios nos permitió minimizar el impacto y cerrar un balance positivo.  
3 • Me parece clave que se ratifiquen / profundicen las políticas orientadas a fomentar la industria tecnológica y del conocimiento. Es esencial fomentar la formación en carreras universitarias y la especialización en disciplinas técnicas, con acciones diferenciadas para distintos segmentos del mercado laboral. Por otra parte, creo que una simplificación y modernización en las

reglamentaciones generaría a mediano plazo un contexto favorable para el desarrollo y crecimiento.



**Guadalupe San Martín**  
CEO

**VISTAGE**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 16.150.450  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 16.796.468

1 • Nuestro objetivo es seguir consolidando la red Vistage, profundizando el impacto en nuestros miembros y continuar creciendo como comunidad.  
2 • Este fue un año desafiante para las empresas en términos económicos, pero también muy especial para Vistage: celebramos un cuarto de siglo acompañando el desarrollo de nuestra comunidad de empresarios. Alcanzamos más de 2.600 miembros y consolidamos más de 220 grupos Vistage en distintas regiones del país: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Mendoza, Neuquén, San Juan, Salta, Jujuy y Tucumán.  
3 • La estabilidad económica continúa siendo fundamental para el sector empresarial.



**Martín Quirós**  
Socio Director

**ZENDERA**

1 • La expectativa es posicionar a Zendera como la evolución natural de Quirós Consultores, respaldada por más de 40 años de trayectoria en el

mercado argentino y en otros países, como México, donde iniciamos operaciones propias con resultados muy positivos. El proyecto apunta a seguir ampliando los horizontes de la organización, que ha construido experiencia en acompañar a empresas familiares y en transformación a superarse a sí mismas. El objetivo central es consolidar el rebranding y fortalecer el posicionamiento de la marca en México.  
2 • El año que termina presentó como principal desafío acompañar a las empresas familiares y en transformación en el desarrollo de sus actividades en un contexto de gran incertidumbre, marcado por el vaivén de la economía local, regional y global, y por el alto nivel de ansiedad que esta situación genera. Aun así, el balance es muy positivo: hemos visto cómo estas organizaciones lograron superarse, convirtiendo los desafíos en una oportunidad para fortalecer su competitividad.  
3 • Las empresas familiares y aquellas en proceso de crecimiento son el verdadero motor productivo de la Argentina: 9 de cada 10 empleos registrados provienen de organizaciones de este tipo. Comprender sus necesidades y acompañarlas con una macroeconomía estable, previsible y con acceso al crédito es esencial no solo para su desarrollo, sino también para impulsar las economías regionales y el crecimiento del país en su conjunto.

Facturación (p.) 2026:  
\$ 900 millones

Inversión (p.) 2026:  
\$ 10 millones

1 • La expectativa es que el mercado se sostenga en los mismos niveles que en 2025  
2 • El balance general es positivo, aunque el segundo semestre fue algo más turbulento. Uno de los principales desafíos sigue siendo la inestabilidad económica, que, pese a los avances significativos en el control de la inflación, continúa generando incertidumbre y condicionando la toma de decisiones.  
3 • Las reformas en materia laboral y tributaria resultan fundamentales para dinamizar el sector y generar condiciones más propicias para el desarrollo sostenido.



**Daniel Iriarte**  
Director Asociado

**GLUE EXECUTIVE SEARCH**

1 • Tras un año de transición y de cierta incertidumbre en el contexto local, en 2026 queremos seguir redoblando nuestros esfuerzos en la búsqueda del mejor talento ejecutivo regional para nuestros clientes. Al mismo tiempo, continuaremos profundizando nuestras unidades de negocio de Assessment Ejecutivo y de Outplacement a nivel Latam.  
2 • El mercado de búsquedas ejecutivas en 2025 estuvo en una posición de wait and see. Si bien a nivel económico se logró cierta estabilización de la inflación, los niveles de rentabilidad en la mayoría de las industrias se redujeron. Al mismo tiempo, el nivel de consumo en líneas generales también ha decaído.



**Alejandro Mascó**  
Managing Partner

**FARO HR**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 800 millones

# LO QUE NECESITÁS PARA CONECTARTE



INTERNET • CLOUD SERVICES  
DATA CENTER • TELEFONÍA

TODO EL CONTENIDO ONLINE  
QUE QUIERAS, DONDE QUIERAS.



 **GigaredPlay**

[www.gigared.com.ar/empresas](http://www.gigared.com.ar/empresas)

LinkedIn  gigared

 **Gigared**



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

Esperamos que, luego de las elecciones y del ruido político que estas generan, podamos ver un norte de estabilización y potencial crecimiento en 2026.

3 • En Argentina solemos contar más con políticas de gobierno que con una verdadera política de Estado. Sería deseable avanzar hacia lineamientos más estables y consensuados entre los distintos sectores políticos, lo que permitiría a las compañías invertir con mayor confianza. Con reglas claras, las empresas podrían planificar a largo plazo, crecer y ampliar sus equipos con profesionales capacitados.



**Mauro L'Estrange**  
Co-Founder & CEO  
de High Flow

**HIGH FLOW CONSULTING**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 1,6 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 2 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 500.000

1 • En 2026 nuestro foco estará en consolidar la posición de High Flow como una consultora boutique de referencia en búsquedas ejecutivas en la región. Prevemos un crecimiento sostenido en México y Argentina, y también en otros mercados de la región como Chile, Colombia y Brasil. Además, seguiremos expandiendo nuestro servicio de Selfplacement, que nació como respuesta a un contexto de alta movilidad ejecutiva y hoy es una herramienta clave para que compañías y profesionales gestionen transiciones de carrera con estrategia y propósito.  
2 • 2025 fue un año de gran

volatilidad macroeconómica y política en la región, que impactó los planes de expansión y la contratación de ejecutivos. El desafío fue acompañar a nuestros clientes en decisiones de talento en un escenario incierto, equilibrando prudencia con visión de largo plazo. El balance es positivo: crecimos en búsquedas y en programas de selfplacement, reforzando a High Flow como socio estratégico que anticipa tendencias.

3 • Nuestro sector se ve directamente impactado por las condiciones del mercado laboral. Políticas que fomenten la inversión extranjera y fortalezcan startups y scaleups multiplican la demanda de ejecutivos calificados y dinamizan el sector. También son clave reformas estructurales —como la tributaria o la judicial— que aportan previsibilidad, fortalecen la institucionalidad y generan un entorno atractivo para la inversión y el talento.



**Miguel Carugati**  
Managing Director  
Argentina & Uruguay

**MICHAEL PAGE**

1 • Esperamos que las compañías aceleren su transformación operativa con foco en productividad, eficiencia y rentabilidad, en un contexto donde la automatización seguirá ganando terreno. Nos centraremos en profundizar la especialización sectorial, con equipos dedicados por industria y función; consolidar y expandir nuestra cobertura regional; ayudar a las empresas a cerrar brechas críticas e impulsar el impacto humano, conectando talento con propósito y generando valor en cada etapa del ciclo

profesional.

2 • El principal desafío fue la desconexión entre expectativas salariales y capacidad de ajuste de las empresas. La adopción de IA avanzó más rápido que la preparación organizacional. Se consolidó una relocalización del liderazgo empresarial, con compañías nacionales ganando terreno antes dominado por multinacionales. Muchas organizaciones ajustaron su dotación, lo que generó una demanda más selectiva de talento. El balance es positivo: logramos acompañar a nuestros clientes en decisiones críticas con agilidad y compromiso con la excelencia.

3 • Medidas como estas generarían un círculo virtuoso en el mercado laboral argentino: flexibilización laboral inteligente para adaptarse a modelos híbridos, freelance y por proyectos, sin perder derechos ni previsibilidad; incentivos fiscales para la capacitación en habilidades digitales y de liderazgo, especialmente en pymes; estabilidad macroeconómica y previsibilidad regulatoria para planificar estructuras salariales; y fomento a la inversión en tecnología y talento con programas que vinculen el sector privado, universidades y organismos públicos.



**Daniel Urman**  
Director

**NUMAN**

1 • En 2026 buscaremos consolidar nuestra posición en Hispanoamérica, con foco en las operaciones más recientes en México y Perú, complementando una propuesta de valor regional desde nuestras oficinas en

Buenos Aires, Bogotá, CDMX y Lima. Seguiremos apostando a la innovación y la tecnología, con la inteligencia artificial como vector estratégico. En Argentina, acompañaremos desde nuestro expertise industrial el potencial que muestran energía y minería.

2 • Este año estuvo marcado por turbulencias económicas y políticas que ralentizaron decisiones de inversión y contratación. El escenario internacional, con conflictos persistentes y tensiones arancelarias entre potencias, sumó complejidad. Además, el consumo local mostró una recuperación dispareja. Aun así, gracias a nuestro equipo maduro y muy comprometido, estimamos cerrar el año en línea con los objetivos.

3 • Nuestro sector podría potenciarse aún más con un marco previsible que incentive la inversión y el empleo industrial. Medidas como estabilidad fiscal, reglas laborales claras y programas de formación técnica serían claves para mejorar la competitividad. También sería positivo fomentar incentivos a la innovación y la adopción de tecnologías que permitan ganar productividad y generar mayor valor agregado.



**Joaquín Lizaso**  
Managing Director

**SPENCER STUART ARGENTINA**

1 • Este año será de consolidación y evolución. En Spencer Stuart seguiremos acompañando a las organizaciones en liderazgo, cultura y sucesión, profundizando vínculos con clientes y expandiéndonos en sectores clave. Impulsaremos innovación

en procesos y metodologías, con una mirada ágil y de largo plazo. Reafirmamos nuestro compromiso con el desarrollo del liderazgo en Argentina y la región, potenciando el talento argentino por su resiliencia y capacidad para transformar entornos complejos.

2 • El año pasado fue un período de transición con desafíos macroeconómicos que impactaron las decisiones empresariales. Spencer Stuart acompañó a sus clientes en transformación, reorganización y sucesión, logrando resultados positivos y consolidando su liderazgo en el mercado. Fortalecimos relaciones con clientes actuales, abrimos nuevos vínculos y reafirmamos nuestro rol estratégico en un contexto que demanda visión, sensibilidad y adaptación.

3 • Para fortalecer el sector de executive search y consultoría en liderazgo, se necesita estabilidad macroeconómica que permita planificar y atraer inversión extranjera. El ingreso de capital impulsa la demanda de talento estratégico y eleva estándares de gestión. También es clave una reforma laboral que modernice el marco regulatorio, fomente inclusión y movilidad, y promueva organizaciones más ágiles y competitivas.



**Leandro Cazorla**  
Chief Executive Officer

**ADECCO**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 137.512.086.517

1 • En 2026 proyectamos consolidar nuestra posición

# Industria con mirada de futuro



30

AÑOS  
EN BAHÍA  
BLANCA





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

como referentes en soluciones de capital humano, profundizando el desarrollo de herramientas digitales que acerquen a los candidatos con las oportunidades laborales que hoy demanda el mercado. Nuestro foco estará puesto en tres ejes: -Empleabilidad a largo plazo: seguir acompañando a los trabajadores en la adquisición de nuevas competencias para enfrentar los desafíos de la automatización y la economía digital. -Inclusión y diversidad: ampliar programas que promuevan la inserción de jóvenes, mujeres y personas mayores de 45 años, impulsando una fuerza laboral más representativa y equitativa. -Innovación tecnológica: potenciar soluciones como CV Maker y plataformas de capacitación virtual, que permiten a las empresas contar con equipos más ágiles y a los talentos mejorar su empleabilidad. En definitiva, buscamos ser un socio estratégico que aporte valor tanto a compañías como a candidatos, ayudando a construir un mercado laboral más flexible, inclusivo y sostenible.

2 • Este fue un año desafiante para el mercado laboral argentino. La primera mitad del año estuvo signada por una moderada recuperación económica, tan alentadora como heterogénea. La importante desaceleración de la inflación, la eliminación de ciertas restricciones cambiarias y la apertura del comercio, trajo consigo nuevos desafíos en la dinámica empresarial. Uno de los retos está en acompañar a las organizaciones en procesos de transformación que, muchas veces, requerían equilibrar reducción de costos con la necesidad de sostener y motivar a sus equipos y lograr una adecuada gestión de los talentos. El contexto puso a prueba al sector de servicios profesionales, donde los clientes buscaron en respaldo en socios estratégicos de primer nivel y con el respaldo económico que una empresa como

Adecco puede brindar. A pesar de estas dificultades, el balance es positivo. Logramos crecer en todas nuestras líneas de servicios, ampliamos nuestra red de programas de formación y fortalecimos la cercanía con los candidatos a través de iniciativas digitales. Además, avanzamos en la promoción de políticas de diversidad e inclusión, que hoy son un diferencial competitivo para las empresas. En síntesis, 2025 nos dejó aprendizajes valiosos y reafirmó la importancia de nuestro rol como puente entre las personas y el mundo del trabajo. Ese aprendizaje es el punto de partida para encarar un 2026 con una mirada optimista y de crecimiento.

3 • Creemos que hay tres ejes clave en los que las políticas públicas pueden marcar una diferencia: -Formación y reconversión laboral: impulsar programas de capacitación alineados con las demandas reales del mercado, especialmente en habilidades digitales, oficios técnicos y competencias transversales. Esto no solo favorece la empleabilidad, sino también la productividad de las empresas. -Incentivos a la generación de empleo: simplificar la carga impositiva y los procesos administrativos para pymes y emprendedores que generan gran parte del trabajo en Argentina, facilitando la creación de empleo registrado. -Promoción de la inclusión y diversidad: fortalecer iniciativas que integren a jóvenes que buscan su primer empleo, personas mayores de 45 años y colectivos subrepresentados, generando un mercado laboral más amplio y equitativo. En Adecco estamos convencidos de que el diálogo público-privado es fundamental para avanzar en estos puntos. Una agenda conjunta permitirá construir un ecosistema laboral más

dinámico, competitivo e inclusivo.

**alkemy**



**Federico Repetto**  
CEO & Cofounder

### ALKEMY

1 • Este año seguiremos creciendo con el propósito de construir el futuro del trabajo y la educación en América Latina. Usamos inteligencia artificial para evaluar y desarrollar habilidades sin sesgos, con presencia en Chile, Colombia, Argentina y México, y expansión hacia Brasil y España. Trabajamos con más de 500 empresas y desarrollamos tutores con IA que acompañan a estudiantes, democratizando el acceso a la educación y fortaleciendo la formación en la región.

2 • El año pasado fue un punto de inflexión: la inteligencia artificial transformó nuestros productos, servicios y forma de gestión. En Alkemy asumimos el liderazgo en el futuro del trabajo y la educación, con una visión regional y global. Operar desde Argentina nos dio agilidad y resiliencia. Hoy Chile supera a Argentina en facturación y Colombia crece con fuerza, reflejando nuestro avance sostenido en toda América latina.

3 • No puede haber crecimiento sostenido sin una macroeconomía ordenada. Argentina necesita estabilidad, baja inflación y un sistema tributario menos distorsivo. Los impuestos al cheque e ingresos brutos reducen competitividad y dificultan competir globalmente. Además, las startups destinan recursos excesivos a cumplir obligaciones fiscales en lugar

de innovar. Simplificar el marco impositivo permitiría fortalecer el ecosistema emprendedor y generar empleo de calidad.

**grupo ceta**



**Ernesto Fernández Machado**  
CEO & Founder  
de Grupo Ceta

### GRUPO CETA

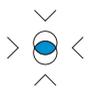
Facturación (e.) 2025:  
\$ 100.000 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 120.000 millones

1 • De cara a 2026 nuestros desafíos pasan por seguir fortaleciendo la presencia de Grupo Ceta en el interior del país, a través de nuestras unidades de negocio especializadas y consolidar el desarrollo en Paraguay. Las perspectivas son alentadoras, con optimismo de que con un escenario económico más estable permita a las empresas proyectar sus inversiones. Nuestro objetivo es acompañar ese proceso con soluciones de talento integrales y de impacto real en cada región donde operamos.

2 • En un contexto de volatilidad la clave estuvo en diversificar y en adaptarnos con rapidez para seguir acompañando a nuestros clientes y colaboradores con la convicción de que las oportunidades siempre aparecen aún en escenarios desafiantes.

3 • Las políticas públicas que podrían tener mayor impacto son las que fomenten la inversión productiva, aseguren estabilidad macroeconómica y promuevan esquemas tributarios que alivien la carga sobre la generación de empleo. Un marco previsible, con incentivos claros para el desarrollo empresarial y la formalización laboral.

**GRUPO GESTION**



**Jorge Salvatierra**  
CEO

### GRUPO GESTIÓN

1 • Durante el año próximo seguiremos fortaleciendo nuestra presencia en los principales polos productivos del país, impulsando la innovación y la eficiencia en cada proyecto. Nuestro compromiso es continuar brindando servicios de excelencia y acompañar a nuestros clientes con soluciones ágiles, adaptadas a las nuevas dinámicas del mercado laboral y a los desafíos de un entorno competitivo.

2 • En 2025, los cambios regulatorios y las transformaciones del mercado laboral fueron los principales desafíos. Nuestro foco estuvo en adaptarnos y acompañar a nuestros clientes, implementando nuevas soluciones que permiten un seguimiento más estratégico y alineado a las particularidades de cada mercado. El año cierra con un balance positivo: pudimos responder a nuevas necesidades y fortalecer vínculos con nuestros clientes.

3 • Argentina es un país con un enorme potencial para el desarrollo económico y social. Para aprovecharlo, es clave avanzar en políticas públicas que modernicen el mercado laboral: marcos regulatorios más ágiles y predecibles que promuevan la contratación formal; programas de formación en habilidades digitales, técnicas e industriales alineados con los polos productivos; y una articulación público-privada que estimule la inversión, la innovación y la integración de pymes a las cadenas de valor. Todo ello fortalecerá la competitividad y generará empleo formal y de calidad

# fiserv.



 **clover**

**PosNet**

## Innovación en medios de pago

[fiserv.com.ar](http://fiserv.com.ar)

0800-666-1349  
(CABA y GBA)

0800-666-1422  
(INTERIOR)



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Ignacio Martínez Escalas**  
Head Integralis Consulting

### INTEGRALIS CONSULTING

Facturación (e.) 2025:

u\$s 2 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 3 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 1,2 millones

1 • Para 2026 proyectamos un fuerte crecimiento en el sector, impulsado por organizaciones que atraviesan cambios estructurales y operativos frente al avance de la GAI en los procesos de negocio y un mercado cada vez más competitivo. Esto impacta en procesos claves como en el talento requerido y en el estilo de liderazgo. Entonces, el desafío es doble: responder a la presión de resultados actuales mientras se moldea la organización y las capacidades que necesitarán en el futuro.

2 • El 2025 ha sido un año de consolidación en nuestra oferta y en la profundidad del trabajo con clientes clave en toda América latina. Nuestros principales mercados (México, Argentina y Chile) han enfrentado contextos desafiantes en la actividad sobre todo en el primer semestre del año. Si bien nuestros principales clientes sostuvieron las iniciativas de transformación organizacional y desarrollo de talento, la volatilidad y la incertidumbre producto de las condiciones económicas y sobre todo políticas tuvieron un impacto importante en el desarrollo de nuestros proyectos.

3 • Trabajamos con todos los sectores de la economía y, en Argentina, los puntos clave para la recuperación son consolidar la baja de la inflación, sostener las desregulaciones que inciden

en la actividad, normalizar el tipo de cambio y garantizar la sustentabilidad de la deuda. Además, avanzar en la adecuación de los regímenes impositivos y laborales es esencial para dar previsibilidad y atraer inversiones.

### LHH



**Mercedes E. Gallegos Riveiro**  
Country Head, Argentina, Uruguay & Paraguay

### LHH

1 • En 2026 aspiramos a ampliar el liderazgo vigente de LHH en Outplacement y a consolidarnos como socio estratégico en liderazgo y transformación del talento en Argentina, Uruguay y Paraguay. Queremos crecer en proyectos que integren transición de carrera, desarrollo de líderes, diversidad y eficacia de equipos. Un eje central será la innovación tecnológica propia, incluyendo IA para potenciar la transición, diagnósticos organizacionales, analítica de talento y programas híbridos.

2 • En 2025 el mayor desafío fue la velocidad del cambio organizacional y la necesidad de soluciones más flexibles, personalizadas y escalables. Sin embargo, el balance es positivo: crecimiento en facturación respecto a 2024, ampliación de la cartera de clientes e incremento de equipo en áreas clave, con mejoras en el desarrollo laboral. Además, consolidamos programas de liderazgo y Outplacement, y desarrollamos herramientas digitales innovadoras que sentarán bases firmes para 2026.

3 • Creemos que las políticas públicas son claves para impulsar la empleabilidad y transformar el talento.

La reforma laboral debería incentivar a las empresas a ofrecer programas de reinserción en procesos de desvinculación, brindando herramientas para nuevas oportunidades. Estas políticas, según experiencias de LHH en otros países, fortalecen la imagen institucional y reducen el desempleo. Incentivos fiscales, alianzas y más inversión educativa técnica y digital completarían las condiciones.



**Luis Guastini**  
Director General y Presidente de ManpowerGroup Argentina y Director de Talent Solutions para Latinoamérica

### MANPOWERGROUP ARGENTINA

Facturación (e.) 2025:

175.000 millones

Facturación (p.) 2026:

\$ 220.000 millones

Inversión (p.) 2026:

\$ 420 millones

1 • A lo largo de 2026 seguiremos trabajando en la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar nuestros procesos de reclutamiento y selección. Además, pondremos especial foco en fortalecer la sinergia regional a través de modelos de trabajo colaborativos.

2 • Indudablemente, el 2025 fue un año muy particular. Mientras ManpowerGroup celebra su 60° aniversario en el país, el contexto macroeconómico confirma que el crecimiento continuo y desarrollo alcanzados en estas seis décadas se dieron a pesar de crisis económicas, sociales y políticas. Esto refleja que nuestros equipos y nuestra cultura organizacional han logrado desarrollar enormes capacidades de resiliencia y adaptación, lo que es muy

valorado por la corporación en el resto del mundo.

3 • Está demostrado que nuestra actividad dinamiza el mercado laboral y favorece la inserción de jóvenes al empleo formal. Sin embargo, en Argentina la regulación quedó atrasada, imponiendo burocracia a pymes y fomentando la conflictividad. Mientras en el mundo la penetración de agencias privadas de empleo es 1,8% sobre la Población Económicamente Activa, aquí apenas llega al 0,2%. Urge revisar normas para que la actividad cumpla el rol que la OIT le asigna: puente hacia un trabajo formal y digno.

### Mercer



**Ivana Thornton**  
Presidente

### MERCER

Facturación (e.) 2025:

u\$s 10 millones

Facturación (p.) 2026:

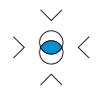
u\$s 11,5 millones

1 • La expectativa es que 2026 sea un año desafiante, con mucho foco en la búsqueda de eficiencia, productividad y diferenciación. Los principales proyectos tienen que ver con: a) Diversificación del portafolio de los negocios para responder a las necesidades cambiantes de los clientes b) Incorporación de IA en nuestro portafolio y forma de trabajar c) Generación de capabilities internas para entregar la oferta de servicios

2 • El balance es positivo, este año nos invitó a buscar de manera más enfática la diferenciación y la eficiencia. La generación de demanda fue un desafío en una parte del negocio, mientras que en otra el contexto ayudó. Sin embargo, el denominador común fue repensar el negocio, el portafolio para

responder a las necesidades de los clientes y, a la vez, entregar el margen esperado a los accionistas.

3 • En la consultoría el negocio crece si nuestros clientes crecen. Una macroeconomía ordenada, con previsibilidad y una agenda/regulación que promueva la inversión privada en Argentina sin duda ayudaría mucho a que el negocio crezca.



**Ezequiel Kieczkier**  
CEO

### OLIVIA

1 • En Olivia estamos convencidos de que 2026 traerá consigo un escenario lleno de oportunidades. El mundo atraviesa una transformación profunda que impacta a todas las industrias, y aprovechar ese proceso exige comprender cómo la cultura organizacional debe adaptarse para sostener el crecimiento y la innovación. En este contexto, nuestros servicios evolucionan junto a las necesidades de cada cliente, donde creemos que el foco estará en desarrollar capacidades de adaptación a los tiempos que corren. Incorporar una mirada frente a la incertidumbre basada en la analítica con utilización de IA para acelerar la ventaja competitiva generando un mindset flexible asociado a la época y generando culturas resilientes.

2 • 2025 se presentó como un año complejo, marcado por desafíos en múltiples frentes. Realmente ha sido un gran año. Más allá de que a nivel global, las economías han debido enfrentar crisis recurrentes y coyunturales que impactaron en distintos sectores, lo que generó un entorno de gran volatilidad. El incremento sostenido de los costos, la



presión inflacionaria y la falta de disponibilidad de talento especializado, son factores que aumentan la incertidumbre y obligan a las empresas a replantear sus estrategias. Se ha convertido para nosotros en una gran oportunidad de acompañar a nuestros clientes en una época donde la única constante es el cambio y esa es nuestra especialidad. Para Olivia, este escenario significó un año de retos, pero también una oportunidad para repensar y enriquecer nuestra propuesta de valor. Miramos hacia 2026 con la convicción de que traerá transformaciones aún más profundas, y con el compromiso de estar preparados para convertir esos cambios en oportunidades de crecimiento.

3 • El marco normativo en materia laboral y fiscal resulta clave para el desarrollo de la industria del conocimiento y la exportación de servicios asociados. Se trata de un sector dinámico, intensivo en capital humano y con gran potencial de generación de divisas, que requiere reglas

claras y previsibles para consolidar su crecimiento. Por un lado, la legislación laboral debe contemplar modalidades de trabajo flexibles y adaptadas a la realidad de profesionales altamente calificados, sin descuidar la protección de los derechos de los trabajadores. Por otro lado, la política fiscal debe favorecer la competitividad internacional del sector, mediante incentivos que promuevan la inversión, la innovación y la formalización del empleo.



**Andrea Ávila**  
CEO para Argentina, Chile y Uruguay

**RANDSTAD**

1 • Para 2026 nuestro foco estará puesto en seguir

fortaleciendo nuestro liderazgo en el sector de RRHH y profundizar nuestra transformación hacia una compañía de talento cada vez más especializada, equitativa y cercana a las necesidades de candidatos, clientes y colaboradores. Vamos a avanzar en la digitalización de procesos y servicios, expandiendo nuestras soluciones de especialización y generando experiencias más ágiles y personalizadas. A nivel regional, continuaremos potenciando sinergias entre Argentina, Chile y Uruguay, con el objetivo de brindar un mayor valor agregado a quienes confían en nosotros.

2 • En 2025 el estancamiento de la economía y la falta de generación de empleo privado formal marcaron el pulso del mercado laboral. La incertidumbre macroeconómica limitó la inversión y postergó decisiones de contratación, lo que derivó en un escenario más desafiante de lo que se preveía a comienzos del año,

sin el repunte esperado en la segunda parte del ejercicio. A pesar de estas dificultades, pudimos sostener nuestra operación con un balance positivo, apoyados en los sectores que mantuvieron cierta demanda de empleo, y nos preparamos para capitalizar una eventual recuperación en 2026.

3 • Desde Randstad creemos que para dinamizar el mercado laboral es clave avanzar en políticas que impulsen la creación de empleo privado formal y registrado, favoreciendo la inversión y el desarrollo de nuevas oportunidades productivas. Resulta fundamental fortalecer la vinculación entre educación y empleo, apostando al upskilling y reskilling de los trabajadores para garantizar su empleabilidad en un mercado en transformación. También es imprescindible promover marcos regulatorios estables que brinden previsibilidad a las empresas y faciliten su capacidad de invertir y contratar.



**Ramiro González Forcada**  
CEO

**THE FLOCK**

Facturación (e.) 2025: u\$s 4,2 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 5,5 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 1 millón

1 • En 2026 nuestro objetivo es consolidar a The Flock como socio estratégico de talento tecnológico en EE.UU., Latinoamérica y Argentina, profundizando la propuesta de equipos remotos y flexibles. Queremos que más compañías adopten la elasticidad organizacional como estándar, no solo como contratación on-demand, sino como una forma flexible, sostenible y

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

Somos la 6ta firma más grande del mundo en servicios de Auditoría, Impuestos, Consultoría, BPO, Payroll y Corporate & Legal

Más de 900 oficinas y 65.000 profesionales en 120 países

Certificada  
MAY 2023 - MAY 2025  
ARG

RSM AR S.A. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each Member of the RSM network is an independent assurance, tax and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London EC4N 6JJ. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug.

© RSM AR S.A. 2025.



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

humana de diseñar su estrategia de talento a cada etapa de crecimiento.

**2** • Acompañar a las empresas en contexto de incertidumbre, donde postergaron inversiones en talento, y escalar nuestra plataforma tecnológica al ritmo del crecimiento de la comunidad. Eso nos obligó a demostrar que la elasticidad no es solo útil en expansión, sino también un resguardo frente a la volatilidad. El balance es positivo: superamos los 10.000 talentos validados, lanzamos la plataforma potenciada con IA y consolidamos presencia, que nos deja más sólidos para crecer sostenidamente en 2026.

**3** • Las políticas públicas que más podrían impulsar a nuestro sector son las que fortalezcan el talento tecnológico regional. Dos ejes son clave: educación y formación, con programas que actualicen competencias en IA y data para responder a la demanda global; y conectividad e infraestructura digital, que aseguren que profesionales de todo el país puedan integrarse a proyectos internacionales. Con estas bases, Argentina y la región pueden consolidarse como polos estratégicos de talento tecnológico.

**Tecnología**



**Verónica Martínez**  
Presidente

**GRUPO DATCO**

Facturación (e.) 2025: u\$s 150 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 166,5 millones

**1** • Continuaremos trabajando como socios estratégicos de nuestros clientes, resolviendo sus necesidades en materia de digitalización, migración

a la nube, analítica de Big Data, soluciones de IA, Realidad Aumentada y de IoT, entre otras, y aportando consultoría especializada, infraestructura y conectividad a través desde nuestra propia red de fibra óptica, nuestro gran diferencial. Tenemos la expectativa de que la reactivación de la economía nos encuentre bien plantados para capitalizar el crecimiento.

**2** • El mayor desafío de 2025 ha sido operar en medio de la incertidumbre económica y cambiaría. Sin embargo, pudimos cumplir las previsiones de crecimiento en las diferentes líneas de negocios de nuestro portfolio basado en las plataformas world class sobre las que nos hemos especializado: SAP, Oracle, IBM, Microsoft, Red Hat, Fortinet y otras. El balance es positivo a partir del mix de ingresos por proyectos locales y regionales que nos han permitido sostener las perspectivas de crecimiento.

**3** • La industria tech se mueve más por iniciativa privada que por impulso del sector público. El gobierno tiene por delante grandes desafíos en términos de restablecer el principio de orden y derecho, previsibilidad y razonabilidad. También mejorar la equidad impositiva, generando excedentes de la recaudación que puedan utilizarse para bajar las alícuotas de impuestos distorsivos que frenan el desarrollo de la economía, y en especial frenan el ingreso de Argentina a la economía digital.



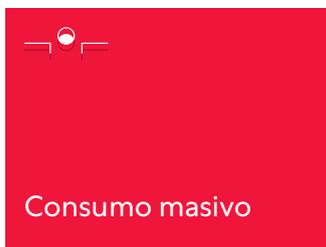
**Gustavo Guaragna**  
CEO

**SNOOP CONSULTING**

Facturación (e.) 2025: u\$s 3,5 millones

Facturación (p.) 2026: u\$s 4,2 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 1,2 millones

- 1** • Lograr una implementación masiva de agentes de IA en todas las áreas y los procesos clave de la empresa.
- 2** • Un mercado recesivo y la caída de la demanda
- 3** • Una ley que promocióne específicamente al sector de desarrollo de software y, sobre todo, que incentive la integración entre pymes para construir soluciones más sofisticadas.



**Paola Freinquel**  
Gerente general

**A-WARE**

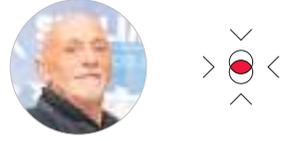
Facturación (e.) 2025: u\$s 25 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 30 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 5 millones

**1** • Nuestros principales proyectos incluyen la renovación de nuestros sistemas informáticos (frontend, backend, uso de IA), el lanzamiento de nuevos productos de Hogar, Belleza y Bienestar, y de nuevos incentivos para revendedores independientes así como un círculo de talento para tracción de nuevos líderes en el área comercial, entre otros.

**2** • A lo largo de 2025 hemos atravesado un escenario complejo, marcado por el incremento del dólar por encima de los \$ 1100 y por una fuerte retracción del consumo, que

en la categoría Hogar supera el 40%. Estos factores representaron desafíos relevantes para la industria y nos llevaron a adaptarnos, reforzar la eficiencia y sostener nuestra propuesta de valor para acompañar a los consumidores en un contexto desafiante, incluyendo una nueva marca para diversificar la oferta de productos.

**3** • Creemos clave impulsar políticas que mejoren las oportunidades laborales y los ingresos, ya que el consumo es esencial para sostener a las empresas. También resulta fundamental avanzar en mayor previsibilidad en importaciones, impuestos y registros de productos. Finalmente, el apoyo en políticas de precios permitiría trasladar beneficios al consumidor sin comprometer la rentabilidad del sector.



**Alberto Bollati**  
CEO

**ALGABO**

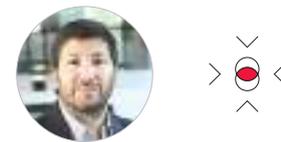
Facturación (e.) 2025: u\$s 50 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 52 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 3 millones

**1** • Diversificar líneas de productos, recientemente incorporamos la marca ASANA (copas menstruales) al portfolio y dentro de Q4-26 se van a incorporar 65 nuevos productos (sería un 20% más de los actuales) con 2 marcas nuevas de fragancias y línea Beauty. Continuar con la expansión internacional en los mercados de América latina, África y Medio Oriente, participando en nuevas ferias con nuevos destinos como Uzbekistán, Bangkok y Kenia. Optimizar la integración vertical

actual, en la fabricación de envases, tapas, centro de distribución, logística y aduana de planta. Proyectado cerrar este año 2025 con un crecimiento modesto del 1%.

**2** • Este 2025 fue y es un año raro, una nueva Argentina, la inflación bajó pero al mismo tiempo se frenó el consumo, la gente está más cauta y gasta menos, y eso en nuestro rubro se siente muy rápido. Igual nosotros jamás nos quedamos quietos, todo lo contrario, seguimos invirtiendo en líneas de producción, ampliamos la gama de productos y apostamos a crecer en exportaciones. Hay que hacer foco en la productividad optimizando los tiempos y bajando costos en todo lo que se pueda, estamos preparando al equipo para salir a ganar.

**3** • Sería muy beneficioso para las pymes y el país que se otorgaran créditos blandos en inversión en líneas de producción y participación en ferias internacionales, aparte de la reducción de aranceles en insumos claves. Tenemos que lograr competir con el resto del mundo donde la carga tributaria y costos laborales son más bajos. Apuntamos a estar en la mayor cantidad posible de países del mundo.



**Jonathan Gerszberg**  
Presidente

**DREAMCO**

**1** • El foco estará puesto en consolidar lo logrado en los últimos dos años, fortaleciendo la eficiencia operativa y el



posicionamiento de nuestras marcas más representativas. No proyectamos un año de expansión, sino de afianzamiento: mejorar procesos, optimizar la oferta y seguir construyendo sobre las bases que nos permitieron alcanzar el liderazgo en las principales categorías del mercado local. En paralelo, seguiremos avanzando en la integración cultural y en la generación de capacidades que garanticen sustentabilidad a largo plazo. **2** • Fue un año desafiante, con un contexto de consumo estancado y de mucha incertidumbre. En ese marco, mantener los niveles de actividad y cumplir con nuestros compromisos fue un logro en sí mismo. El balance es de prudente satisfacción: cerramos un año complejo, pero con una estructura más sólida y preparada para adaptarse a lo que viene. **3** • Se necesita previsibilidad macroeconómica y reglas claras que favorezcan la inversión y la producción local. Un entorno estable es

clave para que el consumo masivo pueda recuperar dinamismo y sostener su desarrollo.



**Marcelo Ruza**  
General Manager Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia

**GRUPO AYUDÍN**

**1** • Vamos a seguir consolidando nuestra presencia en Argentina, Uruguay y Paraguay, con la innovación como motor estratégico. El fortalecimiento de nuestros equipos de I+D en el país permitirá diseñar productos adaptados a las preferencias y necesidades locales, al tiempo que exploraremos nuevas líneas, categorías y formatos que fortalezcan la propuesta

de valor. Impulsaremos sostenibilidad, eficiencia y alianzas estratégicas, garantizando calidad, accesibilidad y confianza. **2** • Tras constituirnos como Grupo Ayudín, enfrentamos el reto de consolidar nuestra identidad y cultura organizacional, desarrollando nuevos procesos que nos permitieron ser mucho más competitivos, dentro de un contexto económico exigente. Con foco en control de costos, eficiencia, innovación y trabajo en equipo superamos nuestros objetivos para el año. El balance es muy positivo: fortalecimos nuestras marcas, los vínculos con consumidores y la red de distribución. **3** • Consideramos clave promover políticas que dinamicen el consumo masivo. Garantizar productos accesibles y de calidad, junto con estabilidad económica, fomentará la inversión y consumo. Un marco que facilite la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías optimizará procesos e impulsará

la innovación. Además, regulaciones que incentiven sostenibilidad y producción responsable fortalecerán la competitividad y alinearán al sector con tendencias globales.



**Facundo Mendizábal**  
Presidente

**GRUPO MENDIZÁBAL**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 49 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 60 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 3 millones

**1** • En 2026 queremos consolidar nuestra expansión: abrir nuevos locales Stanley, fortalecer Chicco y Lamy, y seguir diversificando el

portfolio de marcas. Nuestro foco es crecer como puente entre marcas globales y consumidores argentinos, innovando con propuestas que integren calidad, diseño y la identidad local. **2** • 2025 fue un año de consolidación. Enfrentamos un mercado más competitivo, con apertura y nuevos jugadores, lo que nos desafió a innovar y estar más cerca del consumidor. El balance es muy positivo: crecimos y lanzamos dos colecciones junto a Lionel Messi, que marcó un nuevo hito para Stanley en la Argentina. **3** • Necesitamos reglas claras, simplificación normativa y estabilidad. Medidas que reduzcan costos logísticos e impositivos potenciarán la llegada de más marcas y la competitividad local, aunque esto no debe ir en desmedro de la industria local; ambos sectores son importantes y complementarios en una economía abierta que busca crecer, generar riqueza, empleo y acercar mejores opciones al consumidor.



Auditoría  
Impuestos  
Consultoría  
Outsourcing  
Sustentabilidad  
Tecnología



**Red SMS Latinoamérica**  
Lo hacemos posible.



[www.smslatam.com](http://www.smslatam.com)



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Martín Faes**  
Gerente General de  
Latinoamérica Sur en Kenvue

**KENVUE**

1 • A través de nuestras marcas icónicas - Carefree, Johnson's, Listerine, Neutrogena y Siempre Libre - seguiremos reafirmando nuestro compromiso de estar cerca de los argentinos en cada etapa de su vida, ofreciéndoles productos de calidad, respaldados por la ciencia y recomendados por profesionales de la salud. En Kenvue, creemos que los pequeños rituales de cuidado diario pueden tener un impacto significativo en la salud y el bienestar general y por eso seguimos apostando a brindar productos de calidad para las rutinas de autocuidado. Como detalla "A New View of Care", una investigación realizada por Kenvue en todo el mundo, la Generación Z y los millennials planean aumentar su gasto en cuidado personal, mientras que las generaciones mayores esperan mantenerlo estable, lo que indica el creciente valor que los consumidores más jóvenes otorgan al cuidado rutinario. Es por eso que nuestro objetivo es poner más productos en manos de más consumidores.

2 • El panorama de consumo en las categorías en las que estamos presentes ha sido desafiante pero logramos mantenernos cerca de nuestros consumidores y acompañarlos con productos de calidad y con nuevos lanzamientos. Nos enorgullece el lugar que ocupan nuestras marcas y saber que millones de argentinos nos eligen día a día. Este año reflejó lo fuerte que es nuestro portafolio y reafirmó el compromiso de Kenvue con la innovación y la ciencia.

3 • Estoy convencido de que todas aquellas políticas públicas que promuevan activamente el autocuidado y la prevención primaria de la salud son fundamentales para impulsar al sector. Este tipo de iniciativas no solo ayudan a que las personas tomen conciencia y adopten hábitos saludables que contribuyen a su bienestar, sino que también tienen un efecto positivo en los sistemas de salud. El autocuidado ayuda a reducir la carga innecesaria en los sistemas de salud y tiene el potencial de mejorar la sostenibilidad de los sistemas de salud permitiendo ahorros significativos.



**Patricia Dermer**  
Fundadora

**LIDHERMA**

1 • Para 2026, queremos seguir innovando, desarrollando productos que combinan eficacia y respaldo científico. Nuestro objetivo es expandir la presencia en Latinoamérica, fortalecer la capacitación de profesionales y mantener la calidad y ética que nos distingue, asegurando que cada producto muestre resultados visibles y garantizando la mejor experiencia para nuestros clientes.

2 • En 2025 consolidamos nuestro crecimiento con grandes lanzamientos, como nuestra línea Super, y con la apertura de nuestro canal e-commerce, que reforzaron nuestra propuesta de valor y

acercaron nuestros productos a más profesionales y consumidores. Fue un año de innovación y aprendizaje, en el que fortalecimos nuestra presencia en el mercado y reafirmamos nuestro compromiso con la calidad y la ciencia.

3 • Creemos que el desarrollo del sector dermocosmético se vería potenciado por políticas que simplifiquen el acceso a insumos de calidad, fomenten la innovación y agilicen los procesos de registro de productos, garantizando seguridad y eficacia. Al mismo tiempo, apoyamos iniciativas que promuevan la exportación y fortalezcan la presencia de la industria argentina en mercados internacionales.



**Verónica Marcelo**  
Gerente General de  
Natura Argentina

**NATURA COSMÉTICOS**

1 • En los próximos años avanzaremos decididamente en los compromisos hacia 2030 y en nuestra visión 2050, con la regeneración como premisa. Además, en lo que refiere a nuestras marcas, el objetivo es seguir construyendo su relevancia en Argentina, alineadas a las búsquedas y necesidades de las personas: Natura, manteniendo su liderazgo en América latina a través de la innovación regenerativa y la expansión omnicanal; y Avon, que en 2026 cumple 140 años, consolidando sus categorías clave e impulsando una belleza democrática.

2 • Operamos en un contexto dinámico, y aun así, sostenemos nuestras creencias porque creemos que no es una excusa para dejar de hacer lo que tenemos

que hacer. Este año llevamos al frente una campaña que pone en el centro no dejar de invertir en el futuro, aun cuando a nuestro alrededor muchos pueden despriorizar estos temas. Tenemos la responsabilidad de actuar colectivamente frente a una crisis climática y social que no frena, las personas son conscientes de esto.

3 • Creo que para impulsar la industria cosmética, y todas las industrias en general, necesitamos de la articulación público-privada con reglas claras y acciones concretas que nos permitan operar y generar impacto positivo. Porque para promover sociedades y negocios más prósperos necesitamos de los esfuerzos de todos los actores sociales. Esto es lo que trae nuestra visión 2050 de hecho: el valor de lo colectivo para transformar la realidad que nos rodea y que en definitiva, a todos nos vaya mejor.

esfuerzos posibles.

2 • 2025 fue un año dispar para la industria electrónica. Tuvimos un primer cuatrimestre con incremento en las ventas, de la mano de la recuperación del crédito, pero a partir de mitad de año esa situación se resintió, como consecuencia de la suba de tasas y la pérdida de poder adquisitivo. En paralelo, el anuncio realizado por el gobierno nacional de la baja de aranceles para la importación de celulares realizado en mayo pasado marcó 2025, ya que implicó un reacomodamiento del sector y un trabajo pormenorizado de todas las partes involucradas.

3 • La recuperación del crédito para que los consumidores puedan acceder a comprar sus bienes durables en cuotas es fundamental. La posibilidad de vender directo al consumidor desde Tierra del Fuego representa una oportunidad para el sector, que debe contemplar las necesidades de todos los actores intervinientes en la cadena de valor.



**Fernando Novoa**  
General Manager  
Argentina & PUB

**ELECTROLUX**

1 • Para 2026 proyectamos continuar ampliando y renovando nuestro portafolio de productos, incorporando nuevas categorías tanto en Electrolux como en Gafa. Queremos seguir anticipándonos a las necesidades del consumidor argentino, combinando diseño, eficiencia y funcionalidad. Nuestra estrategia apunta a ofrecer experiencias que simplifiquen la vida en el hogar, reforzando la propuesta de valor de



**Ana Vainman**  
Directora ejecutiva

**AFARTE**

1 • 2026 será un año desafiante para la actividad. Como sector, es menester seguir trabajando en la mejora de la competitividad para poder hacer frente a la apertura económica. Esa mejora de la competitividad requiere el compromiso de todos los actores involucrados, en el que cada uno debe hacer los mayores



**Mondelez**  
International  
SNACKING MADE RIGHT

## EN MONDELEZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- EL PRODUCTO CORRECTO
- PARA EL MOMENTO CORRECTO
- HECHO DE LA MANERA CORRECTA

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA  
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: [ar.mondelezinternational.com](http://ar.mondelezinternational.com)





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

ambas marcas en todos los puntos de contacto con nuestros clientes.

**2** • Durante 2025 nos enfrentamos a un gran desafío: renovar líneas clave de producto de nuestras marcas y ampliar nuestro portafolio. Lanzamos más de 50 nuevos productos en lo que va del año, combinando una estrategia de producción nacional e importación, siempre con el foco en poder brindarles a nuestros clientes calidad, confianza y tecnología pensada para simplificar su día a día; pudimos adaptarnos con agilidad a los cambios del mercado. El balance es positivo: reafirmamos nuestro compromiso con la innovación, la calidad y la cercanía con nuestros clientes.

**3** • Uno de los principales motores del consumo en nuestro sector es la financiación y para ello es clave que se mantengan estables las variables macroeconómicas: inflación, tipo de cambio y tasa de interés. Reglas de juego claras y una reducción en la carga impositiva ayudarían a darle un mayor impulso al sector.

mi punto de vista, es sano. En este sentido, estuvimos trabajando fuertemente en lograr mayores eficiencias y buscar nuevas propuestas para nuestros clientes y consumidores, tal es el caso del lanzamiento de la plataforma de compra directa a las fábricas de Tierra del Fuego.

**3** • Resulta prioritario avanzar en una agenda pública que permita mayor competitividad a los sectores productivos locales como, por ejemplo, una reforma laboral para mejorar las condiciones de empleabilidad. También, sería importante la eliminación de impuestos distorsivos como los IIBB, que afectan la eficiencia y encarecen la cadena de valor.



**Mauro Guerrero**  
CEO - Presidente

### GRUPO NÚCLEO

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 65.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 80.000 millones

**1** • Crecer en la familia de productos IT de PCBOX, lanzamientos de nuevas líneas de productos para nuestros clientes de todo el país; seguir sumando nuevos productos para la Movilidad Sustentable en conjunto con KANY. Seguir llevando toda nuestra oferta en tecnología a todos los clientes del país.

**2** • Diferentes momentos del consumo en el año, donde tuvimos que afrontar estrategias muy enfocadas en empujar y mejorar la rotación en los puntos de venta; también las oscilaciones en la llegada de la mercadería, debido a inconvenientes en las Logísticas y temas de abastecimiento del mundo.



**Luis Galli**  
CEO y Presidente

### NEWSAN

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 2209 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 2520 millones

**1** • Proyectamos continuar liderando el sector de la electrónica y fortalecer nuestro posicionamiento en consumo masivo. Nos impulsamos en la innovación y un portafolio cada vez más amplio y competitivo. Continuaremos potenciando las unidades de negocio de Newsan Food y nuestra participación en el segmento de Energía. Nuestro ADN emprendedor nos desafía a continuar siendo más eficientes y ágiles; adoptar tecnología e innovación en nuestras operaciones y portafolio y seguir creciendo sostenidamente.

**2** • El año estuvo marcado por un consumo moderado, un nuevo escenario de apertura y desregulación que nos exigió nuevos modelos de gestión para sostener la competitividad. Aun así, diversificamos operaciones ingresando a Energía, adquirimos el 50% de Cdimex en fragancias y beauty; y consolidamos el desarrollo de P&G Argentina con nuevas categorías. Estos logros, junto al foco en eficiencia e innovación, nos permiten proyectar el futuro con optimismo y compromiso de generar valor en cada negocio.

**3** • Se necesita principalmente recuperar el consumo a través de políticas que promuevan el crédito, incentiven la inversión y acompañen a la industria nacional. Es fundamental generar acuerdos productivos, fortalecer las exportaciones y apoyar la adopción de tecnologías más eficientes para satisfacer las necesidades de los consumidores. El sector privado

está preparado para invertir y crecer, pero necesita un marco que potencie su capacidad de generar empleo, innovación y desarrollo sostenible.

Manufactura  
de electrónica y  
automotriz



**Maximiliano Magariños**  
CEO

### DAIKIN

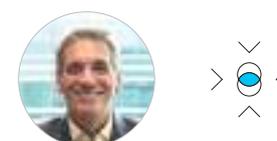
**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 28 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 30 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 500.000

**1** • Estamos enfrentando un cambio en el entorno empresarial y de ahí la necesidad de estar cada vez más presentes en el mercado. Se espera un crecimiento del 5% de mercado, donde la refrigeración industrial junto a la de precisión serán las de mayor crecimiento. Nos centraremos no solo en la venta de equipos, sino también en fortalecer nuestro negocio de soluciones para resolver los desafíos de nuestros clientes.

**2** • El sector enfrenta un escenario complejo donde la combinación de factores económicos, regulatorios y energéticos limita su crecimiento, a lo cual se suma que la demanda es cada vez más sensible al precio. Nuestra empresa se caracteriza por su flexibilidad y eficiencia y de ahí que a pesar de los obstáculos que se nos han presentado, este 2025 lo cerraremos con un mayor market share en nuestro sector.

**3** • Hay tres pilares que sin dudas ayudarían en mucho al crecimiento de nuestro sector: incentivos fiscales a la importación de bienes de capital, certificaciones de eficiencia ener-

gética obligatorias y etiquetado claro y políticas ambientales claras en el uso de refrigerantes.



**Pablo Arnaude**  
CEO y Presidente

### SOCIEDAD COMERCIAL DEL PLATA

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 480 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 550 millones

**1** • Durante el último año, Sociedad Comercial del Plata (SCP) a través de sus principales operaciones (Dapsa, Morixe y Cerro Negro) continua su crecimiento en exportaciones y en la internacionalización de sus negocios. De cara a 2026, el objetivo es sostener esta tendencia, profundizando la expansión internacional y explorando nuevas oportunidades de desarrollo en mercados externos.

**2** • El 2025 representó un desafío marcado por la contracción del consumo y el aumento de las tasas de interés. Frente a este contexto, SCP implementó distintas medidas de adaptación que le permitieron atravesar el escenario con solidez y mantener el foco en sus objetivos estratégicos. **3** • Resulta clave que el Gobierno continúe avanzando en la estabilización macroeconómica con el consecuente impacto en la reducción de las tasas de interés, con el fin de dinamizar el consumo interno y generar un entorno más favorable para la inversión y el desarrollo productivo.



**José Luis Alonso**  
CEO

### GRUPO MIRGOR

**1** • De cara a 2026 seguiremos consolidando nuestra operación regional. Hoy ya contamos con operaciones en 14 países de Latinoamérica, en donde se presentan diversas oportunidades de crecimiento junto a nuestros socios estratégicos.

**2** • El nuevo esquema económico exige a todos los negocios a hacer una revisión interna a fin de adaptarse a un contexto más competitivo, lo cual, desde



**Agronegocios & energía**



**Manuel Santos Uribelarrea**  
Presidente y CEO



**GRUPO MSU**

Facturación (e.) 2025:

u\$s 580 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 660 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 380 millones

**1** • El próximo será un año de consolidación y nuevos comienzos. En MSU Agro proyectamos la inauguración de nuestra planta de procesamiento de maní que será una de las más modernas del mundo. En energía, avanzamos con la construcción de nuevos parques solares y proyectos de almacenamiento en

baterías. Seguimos mirando hacia adelante, con una visión clara: invertir en sectores estratégicos que potencien la capacidad productiva del país.

**2** • Este fue un año de expansión en el que apostamos a proyectos innovadores para MSU y para la Argentina. Transformaciones como la planta de maní o el desarrollo de nuevos proyectos de generación de energía renovable y de almacenamiento siempre exige superar complejidades tecnológicas, logísticas y regulatorias pero también demuestra nuestra capacidad de gestión, adaptación y visión de largo plazo. Nuestro balance es positivo: diversificamos operaciones y reafirmamos nuestro compromiso con el país.

**3** • Tanto el sector agropecuario como el energético requieren estabilidad macro y previsibilidad para sostener su crecimiento. En ambos casos son necesarias una estructura impositiva y reglas claras que impulsen la producción, la inversión y el empleo. En MSU trabajamos con una visión de largo plazo, buscando perma-

nentemente oportunidades que nos permitan seguir desarrollando nuestros negocios.

**Biodiesel y agroindustrial**



**Juan Manuel Ritacco**  
CEO



**GRUPO BAHÍA ENERGÍA**

Facturación (e.) 2025:

u\$s 55 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 450 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 125 millones

**1** • Estamos focalizados en la construcción de una planta de etanol a base de maíz en el puerto de Bahía Blanca con

una capacidad superior a las 300.000 toneladas año, con el objetivo de producir biometanol con destino al mercado de combustible marítimo y SAF (combustible de aviación sustentable)

**2** • Al tener en Argentina gran parte del negocio en biodiesel doméstico regulado por el Estado fuimos muy afectados por la política de precios y cupos establecidas. El balance del año es complejo, con muchos planes de inversión pero expectantes a que se normalicen las condiciones establecidas por la ley de Biocombustibles. El resto de los negocios afectados por una restricción de la demanda, sobre todo en el rubro alimenticio.

**3** • El cumplimiento de la ley actual de biocombustibles sobre la cual establecimos nuestras inversiones y que tiene vigencia por varios años más, y en paralelo establecer las condiciones de una nueva ley acabada la vigencia de la actual y con un horizonte que permita fortalecer a la industrial actual tanto en los pequeños como en los grandes productores

ampliando el volumen de corte obligatorio en línea con los países de la Región y UE.

**Electricidad**



**Mariana Schoua**  
CEO



**ACONCAGUA ENERGÍA GENERACIÓN**

**1** • En 2026 nuestro objetivo es capitalizar el nuevo marco regulatorio y consolidar a Aconcagua Energía Generación como un actor clave en el sector. Nos enfocaremos en cuatro prioridades: participar activamente en la relicitación de las hidroeléctricas del Comahue, ampliando nuestra presencia en generación hidráulica; ejecutar la ampliación de la

# Estamos para proteger y hacer crecer tu patrimonio.

- Gestión integral de activos para optimizar inversiones y maximizar oportunidades.
- Carteras de inversión diseñadas para cada perfil.
- Trato directo con un equipo de profesionales dedicados.
- Acceso a mercados de forma directa y eficiente.





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

central térmica Alto Valle, que nos permitirá ganar capacidad y flexibilidad de despacho; contractualizar la producción hidro y térmica bajo las nuevas condiciones de desregulación, con acuerdos que den previsibilidad y competitividad; y aumentar los volúmenes de comercialización de energía eléctrica y gas natural, fortaleciendo nuestra posición como integrador en el mercado. Es una estrategia de crecimiento orientada a diversificar ingresos, ganar escala y responder a las necesidades de un sistema eléctrico en transformación. Y al mismo tiempo, buscamos ser un socio confiable para grandes consumidores y distribuidores, ofreciendo energía segura, competitiva y sostenible en un mercado cada vez más abierto.

**2** • Este fue un año de transición para todo el sector. La finalización de concesiones históricas en el Comahue y el lanzamiento de las nuevas licitaciones generaron incertidumbre sobre reglas de juego y tiempos de adjudicación. A esto se sumó un entorno económico aún exigente y con limitaciones de financiamiento que condicionaron la velocidad de nuevas inversiones. En ese contexto, en Aconcagua priorizamos la disciplina financiera y operativa, asegurando la disponibilidad de nuestras plantas. Un hito clave fue la ejecución de mantenimientos mayores programados en los dos ciclos combinados de la central Alto Valle, que nos permitió reforzar la confiabilidad de la operación y prepararnos para los próximos años. También avanzamos en la preparación de proyectos estratégicos para posicionarnos en las licitaciones hidroeléctricas y en la ampliación de Alto Valle. El balance es positivo: cerramos el año con una organización más resiliente, un parque generador fortalecido y un portafolio alineado con las oportunidades de crecimiento que traerá 2026.

**3** • Con la publicación de los pliegos para la relicitación de las hidroeléctricas del Coma-

hue, el desafío ahora es asegurar un proceso de adjudicación transparente, competitivo y ágil, que brinde certidumbre tanto a inversores como a las comunidades vinculadas a estos activos estratégicos. En paralelo, resulta clave consolidar un marco regulatorio estable que facilite la contractualización de energía a largo plazo, indispensable para reducir el costo de capital y atraer inversiones sostenidas. Y, finalmente, avanzar con un plan federal de transporte eléctrico y gasífero, que permita integrar nuevas capacidades de generación y responder a las demandas de un mercado cada vez más dinámico. Con estas condiciones, el sector privado puede acelerar la inversión y aportar más energía, empleo y desarrollo para el país.



**Daniel Marx**  
Presidente y director general

**EDENOR**

**Ingresos por servicios 2024:** \$ 2.118.131 millones (en moneda corriente)  
**Inversiones 2024:** \$ 389.215 millones (en moneda constante)



**Gustavo Mariani**  
CEO

**PAMPA ENERGÍA**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 2000 millones  
**Facturación (p.) 2026:** u\$s 2500 millones  
**Inversión (p.) 2026:** u\$s 1000 millones

**1** • En 2026 esperamos consolidar el desarrollo de Rincón de Aranda, nuestro proyecto más ambicioso en Vaca Muerta, con una inversión total de u\$s 1500 millones durante los primeros dos años de desarrollo y el objetivo de alcanzar los 45.000 barriles diarios de producción de petróleo hacia 2027. En esta etapa también avanzamos con la construcción de la Planta Central de Procesamiento (CPF), que permitirá integrar la producción de todo el yacimiento. En paralelo, seguiremos expandiendo nuestra producción de gas, fortaleciendo las operaciones en El Mangrullo y Sierra Chata, y avanzando en proyectos estratégicos como el de exportación de GNL, a través de Southern Energy.

**2** • El 2025 fue un año de grandes desafíos, marcado por un proceso de cambios regulatorios que exigieron capacidad de adaptación y que abren nuevas oportunidades para el sector. Para Pampa, el balance es muy positivo: logramos récords en la producción de gas, superando los 17 millones de metros cúbicos diarios, y avanzamos con éxito en Rincón de Aranda. Además, reforzamos nuestro perfil financiero y seguimos consolidando nuestra posición como una de las principales generadoras privadas de electricidad en la Argentina.

**3** • El sector energético argentino tiene un gran potencial para convertirse en un motor de desarrollo y generación de divisas. Para esto, es fundamental contar con marcos regulatorios estables y previsible de largo plazo que faciliten la planificación de inversiones de gran escala. También, resulta clave seguir avanzando en la infraestructura de transporte de todo tipo, tanto de gas como de petróleo, para acompañar el crecimiento de Vaca Muerta y habilitar exportaciones sostenidas, como líneas eléctricas de alta tensión para aliviar el congestionado sistema argentino. En particular, proyectos como el Oleoducto Vaca Muerta Sur, la ampliación del Gasoducto Perito Moreno y las iniciativas de GNL son estra-

tégicos para transformar los recursos en divisas y consolidar a la Argentina como un proveedor confiable en los mercados regionales e internacionales. También, concretar la incipiente desregulación del mercado eléctrico es clave y puede potenciar el crecimiento del sector, facilitando el desarrollo de nuevos proyectos de generación y transporte que acompañen la demanda futura.



**Martín Mandarano**  
CEO

**YPF LUZ**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 400 millones

**1** • YPF Luz lleva 12 años en el mercado, con una sólida trayectoria y un crecimiento sostenido, que hoy nos permite abastecer el 10% de la demanda eléctrica de Argentina. Nuestra perspectiva es continuar creciendo con múltiples proyectos de abastecimiento energético, que pongan en valor los recursos, permitan producir de manera eficiente y contemplen la disponibilidad del transporte eléctrico. Creemos firmemente que una matriz energética robusta y flexible es la base para el crecimiento económico y social del país. De cara al 2026, YPF Luz logrará contar con 3,8 GW de potencia instalada total, de los cuales más de 1GW serán renovables gracias a la puesta en marcha del Parque Eólico CASA, en Olavarría y el Parque Solar El Quemado, en Mendoza. A su vez, avanzaremos con el proyecto de almacenamiento de baterías en Central Dock Sud, ya que fuimos uno de los ganadores de la licitación "AlmaGBA" y tendrá 90 MW de potencia de almacenamiento.

**2** • Durante este año, YPF Luz se vino preparando para ser

un jugador clave en este nuevo mercado más dinámico y competitivo. Aprovechamos las señales de los primeros indicios de la desregulación para captar oportunidades y demostrar nuestra adaptabilidad, eficiencia y agilidad como equipo. Las generadoras tenemos el desafío de liderar esta nueva etapa del negocio eléctrico y demostrar capacidad para movilizar y vender energía, pensando en la producción, logística y en articular con diferentes sectores como por ejemplo, las distribuidoras.

**3** • Un ejemplo es el RIGI, el régimen de incentivos para grandes inversiones que impulsó el gobierno nacional. Nuestro séptimo proyecto renovable, el Parque Solar El Quemado -que será el de mayor capacidad instalada del país- fue uno de los primeros en ingresar y ser aprobado. De esta manera, la compañía pudo percibir los beneficios de un incentivo que fue recibido positivamente por el sector privado, ya que ofrece cobertura y previsibilidad para grandes las inversiones. Argentina es rica en recursos naturales y las generadoras, al igual que otros importantes actores, tenemos la oportunidad de ponerlos en valor. Para lograrlo es clave trazar alianzas bilaterales entre el sector público y privado, trabajando de manera amalgamada, para contribuir al legado y el desarrollo del país.

**Energías renovables**



**Federico Sbarbi Osuna**  
CEO

**360 ENERGY**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 40 millones  
**Facturación (p.) 2026:** u\$s 49 millones

# DeltaPatagonia, licenciataro oficial de Gulf en Argentina

Somos una empresa de energía que forma parte de un **grupo regional que opera más de 1.100 estaciones de servicio** de diversas marcas. A su vez, el grupo cuenta con operaciones involucradas en energías renovables, forestación, agro y logística.

Operamos con base en Argentina, donde **gestionamos la operación de las estaciones de servicio Gulf en 14 provincias**, contamos con **más de 110 puntos de venta**, que conforman una red en expansión basada en la calidad, la cercanía y el compromiso.



DeltaPatagonia





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 60 millones

**1** • El año 2026 se perfila como un período de desafíos y oportunidades para 360Energy, en el que continuaremos consolidando nuestro crecimiento en el ámbito local e internacional, fortaleciendo nuestra posición como referentes en el sector de la generación de energía renovable. Mercado Local: En Argentina, avanzaremos en la incorporación de tres nuevos proyectos de generación solar renovable a nuestra cartera, con una capacidad combinada superior a los 80 MW, destinados a la autogeneración de nuestros clientes, RenMDI y MATER. Algunos de estos proyectos integrarán sistemas de almacenamiento de energía, lo que permitirá optimizar la eficiencia y la estabilidad en el suministro. Este hito refuerza nuestro compromiso con la transición energética y la sostenibilidad en el país. Expansión Internacional: En el plano internacional, 360Energy consolidará su presencia en Brasil con la puesta en marcha de nuevos proyectos que sumarán una capacidad adicional de 80 MW, marcando un paso significativo en el posicionamiento de nuestra marca en este mercado estratégico. Asimismo, iniciaremos los trabajos preliminares para la construcción de un proyecto de 20 MW en México, un paso clave en nuestra estrategia de diversificación geográfica. Estas iniciativas reflejan nuestra capacidad para adaptarnos a dinámicas culturales y de mercado diversas, fortaleciendo nuestra experiencia y estándares operativos en la producción de energía solar renovable a nivel global.

**2** • En el ámbito local, el acceso a financiamiento competitivo ha representado uno de los principales retos durante el último año. Aunque hemos logrado cerrar con éxito el fondeo para nuestros proyectos en curso, las tasas de financiamiento y la percepción de riesgo en el sector

han sido obstáculos significativos. Las dificultades enfrentadas por otros actores del mercado para cumplir con sus compromisos financieros han generado cierta cautela entre los inversores, impactando la confianza en un sector que, por su naturaleza, requiere fuertes inversiones de capital. Para superar estas barreras, consideramos fundamental la implementación de políticas públicas que promuevan el acceso a financiamiento a tasas competitivas, así como la estabilidad regulatoria que fomente la confianza del mercado.

**3** • Para impulsar el crecimiento del sector de energías renovables en Argentina, proponemos la creación de programas de incentivo específicos, similares al Régimen de Incentivo a las Grandes Inversiones (RIGI), pero adaptados a proyectos de menor escala. Estos programas podrían incluir beneficios fiscales, garantías para el financiamiento y esquemas de coinversión público-privada que reduzcan el riesgo percibido por los inversores. Además, es imperativo avanzar en la ampliación y modernización de las redes de transporte de energía, eliminando cuellos de botella que limitan la integración de nuevos proyectos renovables. Estas medidas, combinadas con un marco regulatorio claro y predecible, permitirían a Argentina capitalizar plenamente su excepcional potencial en recursos renovables, consolidando al país como un líder regional en la transición hacia una matriz energética sostenible.



**Luciano Baroni**  
CEO

**FRESA**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 61,1 millones  
**Facturación (p.) 2026:**

u\$s 70,2 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 12 millones

**1** • Proyectamos un 2026 enfocado en la excelencia operativa. Nuestro objetivo es continuar consolidando la operación de ambas centrales, elevando su confiabilidad y disponibilidad a nuevos máximos. Tenemos para el próximo año un plan de inversión centrado en la optimización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías (IA, automatización) para maximizar rendimientos, reducir consumos internos y optimizar la eficiencia y seguridad operativa. Continuaremos trabajando junto con el sector foresto industrial para garantizar el abastecimiento del combustible y asegurar una generación estable y un servicio más eficiente.

**2** • Nuestro 2025 se define por la puesta en marcha exitosa de la Central Térmica San Alonso (CTSA) en marzo. Con sus 40 MW, junto a los 40 MW de Garruchos, FRESA aporta cerca del 20% del consumo de la provincia de Corrientes al SADI, con energía renovable. Este hito fue nuestro principal desafío técnico-operativo. Es un reto continuo asegurar el abastecimiento de biomasa. Este año estuvo condicionado por el sector forestal y factores climáticos que afectaron la relación combustible-generación. Pese a ello, el balance es altamente positivo, demostrando nuestra capacidad de ejecución y resiliencia en un contexto complejo.

**3** • Resulta clave la estabilidad macroeconómica para facilitar el financiamiento de largo plazo para proyectos de infraestructura y renovables. También es crucial garantizar la seguridad jurídica mediante el cumplimiento de los contratos de provisión de energía junto con la agilización en la instrumentación de los beneficios impositivos para nuevos proyectos. Finalmente, necesitamos

incentivos al sector foresto industrial que incrementen su producción y permitan asegurar el abastecimiento estratégico de biomasa para la generación actual y futura.

Gas



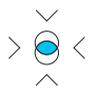
**Jaime Barba**  
Presidente

**CAMUZZI**

**1** • Seguiremos enfocados en la ejecución de nuestro plan quinquenal, que contempla importantes inversiones en obras de confiabilidad y seguridad sobre la infraestructura operativa, al tiempo que continuaremos profundizando la incorporación de tecnología en distintas áreas de nuestra compañía para hacer más eficientes los procesos internos.

**2** • Ha sido un año muy desafiante para Camuzzi, pues se ha logrado concluir la Revisión Quinquenal del sector y consolidar un esquema tarifario que reconozca los costos de distribuir la energía. El retorno al marco regulatorio ofrece certeza, y muy especialmente, la posibilidad de poder volver planificar el futuro de la organización a largo plazo.

**3** • En muy poco tiempo se han dado pasos importantes y señales muy concretas para la industria. Sin dudas el sector energético será un actor clave para el desarrollo del país. Todos los que formamos del sector deberemos seguir trabajando articuladamente para que la energía llegue a los distintos ámbitos sociales y productivos, y para que Argentina, se convierta además en uno de los principales players energéticos a nivel mundial.



**Tomás Córdoba**  
Gerente General

**COMPAÑÍA MEGA**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 636 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 650 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 40 millones

**1** • El crecimiento de la producción de O&G requiere el acondicionamiento que hacemos en Mega para que pueda monetizarse. Seguiremos liderando el negocio de midstream y el aprovechamiento de sus componentes ricos: etano-propano-butano-gasolina n. Tenemos previsto completar la obra y habilitar la primera fase de la expansión de nuestra planta de Bahía Blanca, que nos permitirá incrementar la producción y las exportaciones. De esta manera seguimos aportando valor a la producción de V. Muerta, y estamos en inigualables condiciones de acompañar el proyecto de GNL liderado por YPF.

**2** • Es un año muy positivo tanto con relación al capex que estamos ejecutando, como en la eficiencia operativa que nos caracteriza. Firmamos un contrato con YPF Luz para el abastecimiento del 100% de nuestras operaciones con energía renovable y seguimos consolidando nuestro liderazgo como el principal habilitador para la producción de hidrocarburos de la C. Neuquina. Somos un operador seguro, confiable y eficiente desde hace casi 25 años, y esa condición nos posiciona de manera única para capturar la ventana de oportunidad que se abre con todo el crecimiento de la producción de V. Muerta

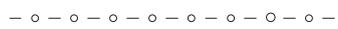
**3** • Estamos convencidos de que toda articulación públi-



co-privada que contribuya a sostener las inversiones para el crecimiento de la producción de gas y petróleo de Vaca Muerta serán de gran valor para el desarrollo del país.



**Gabriela Aguilar**  
GM Argentina & Brazil/  
Vice President LATAM



**EXCELERATE ENERGY**

1 • En Excelerate vemos un 2026 con más demanda de soluciones que aporten continuidad y agilidad al sistema argentino. Nuestro foco estará en seguir sumando confiabilidad al abastecimiento invernal y, al mismo tiempo, apoyar a la consolidación de ventanas de exportación cuando la

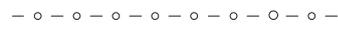
producción local lo permita. En ello, además ponemos a disposición nuestra experiencia global tanto para asegurar capacidad de regasificación cuando el país la requiera como para colaborar técnicamente en esquemas de contratación multianuales que den previsibilidad al mercado. Argentina tiene condiciones para jugar un rol relevante en GNL y nuestro objetivo es acompañarla como aliado estratégico, con operaciones seguras, eficientes y adaptables.

2 • 2025 volvió a presentar tensiones en la cadena global de GNL: alta ocupación de unidades, ventanas de fletamento más competitivas y plazos logísticos ajustados. Aun así, en Argentina logramos sostener la continuidad operativa en los picos de demanda, coordinando con las autoridades para anticipar decisiones y minimizar riesgos. El balance es positivo: mantuvimos disponibilidad en los momentos críticos, mejoramos procesos de

planificación y capturamos eficiencias operativas que ayudan a cuidar el costo energético del país. Seguiremos trabajando para que 2026 encuentre al sistema mejor preparado, con contratos y cronogramas de operación más predecibles. 3 • La energía requiere reglas claras y horizontes de planeamiento. Para el segmento de GNL en particular, son claves: una ley de GNL que ordene el marco regulatorio y contractual; mecanismos de contratación multianuales que prioricen seguridad de suministro y eficiencia de costos; previsibilidad cambiaria y aduanera para servicios críticos; y una coordinación fina entre importaciones estacionales y exportaciones, evitando que una interfiera con la otra. Con instituciones sólidas y políticas consistentes, Argentina puede consolidarse como referente regional, reduciendo su vulnerabilidad invernal y aprovechando oportunidades en el mercado global.



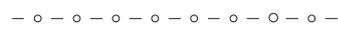
**Andrés Scarone**  
Presidente



**METROGAS**



**Gerardo Gómez**  
Country Manager Naturgy  
Argentina



**NATURGY**

Facturación (e.) 2025: \$ 1,4 billones  
Facturación (p.) 2026: \$ 1,7 billones  
Inversión (p.) 2026: \$ 107.848 millones

1 • Este año esperamos consolidar nuestra posición en Argentina, nuestro mayor negocio fuera de España, con más de 2.5 millones de usuarios y una red que supera los 50 mil kilómetros entre gas y electricidad. Luego de años de incertidumbre, la normalización tarifaria y los nuevos acuerdos regulatorios nos permiten proyectar un escenario de estabilidad y crecimiento. Invertiremos en promedio u\$s 70 millones anuales — u\$s 45 millones en gas y u\$s 25 millones en energía eléctrica— para modernizar infraestructura, incorporar tecnología e inteligencia artificial y mejorar la seguridad y la experiencia del cliente. Nuestro compromiso es seguir ampliando el acceso al servicio, sumando usuarios y fortaleciendo la confiabilidad del sistema. 2 • Operamos en entornos regulados que exigen una interlocución fluida con el poder político y con organismos de control. Aun en un contexto económico

# Nueva Sportage

## Inspiración sin límites



5

AÑOS DE GARANTÍA  
o 100.000 KM



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

desafiante, logramos estabilidad financiera tras la revisión tarifaria del gas y esperamos alcanzar el mismo resultado en el negocio eléctrico. Avanzamos en eficiencia, digitalización y atención al cliente, integrando las operaciones de Naturgy BAN, NOA y San Juan, y reduciendo la brecha digital. Nuestro enfoque está en ofrecer un servicio basado en el trilema energético: seguridad en el suministro, precios accesibles y cuidado ambiental.

**3** • El desarrollo de Vaca Muerta y las nuevas obras de transporte de gas y energía son esenciales para el crecimiento económico del país. Proyectos como el gasoducto norte, la reversión del sistema y las iniciativas privadas permitirán ampliar la red, generar empleo y facilitar exportaciones a Brasil y Chile. También es fundamental promover el acceso al gas mediante financiamiento que permita a los hogares afrontar los costos de conexión. En el mercado eléctrico, avanzar hacia un esquema de contratación directa entre generadores y grandes consumidores permitirá recuperar la inversión privada y garantizar un sistema competitivo, sostenible y previsible.



**Daniel Ridelener**  
Director general

### TGN

**1** • La red de transporte debe acompañar el crecimiento de los mercados locales y regionales. Hoy enfrentamos una mayor demanda interna —por expansión y sustitución de líquidos en la generación eléctrica— y una creciente demanda externa, especialmente de Brasil, pero también de Chile, Bolivia y

Paraguay. Para responder, proyectamos un nuevo gasoducto desde Tratayén hasta la planta compresora La Carlota, en Córdoba, que ampliará la capacidad de evacuación desde Neuquén. A partir de allí evaluamos tres rutas posibles: a través de Bolivia, con infraestructura existente; vía Uruguayana, que requiere inversiones adicionales en ambos países; o mediante un nuevo ducto por Paraguay, aún en estudio. En paralelo, desarrollamos un proyecto de 300 kilómetros en la Puna para abastecer a la industria minera con gas más limpio y eficiente, reduciendo emisiones y costos productivos.

**2** • Este año la compañía pudo consolidar la normalización de sus ingresos gracias a la conclusión de la revisión quinquenal tarifaria (RQT), que permite extender el horizonte de planeamiento. La caída en los precios del crudo y la volatilidad reciente en los mercados financieros son factores que dificultan avanzar a la velocidad que quisiéramos en los distintos proyectos que estamos estudiando.

**3** • Siempre resaltamos desde TGN que para una industria de capital intensivo como la energética, con recupero de inversión de largo plazo, es imprescindible contar con reglas claras y sostenerlas en el tiempo. El ordenamiento del esquema tarifario del transporte de gas y completar los cambios regulatorios en el sector eléctrico son, sin dudas, dos aspectos claves para darle impulso a nuestro sector. En lo que respecta puntualmente al mercado regional, es fundamental contar con acuerdos sólidos entre los países intervinientes que garanticen el suministro a largo plazo, estudiar la regulación de cada país para tomar lo mejor de cada uno de ellos, lograr condiciones homogéneas para todos y trabajar en toda la cadena de precios desde la boca del pozo en Neuquén hasta el momento en que llega al consumidor en cada uno de los países.



**Oscar Sardi**  
CEO

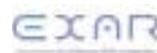
### TGS

**1** • En primer lugar, en caso de ser adjudicados, desarrollaremos las obras de nuestro proyecto de Iniciativa Privada, que incluye la ejecución y financiamiento de la ampliación del Gasoducto Perito Moreno, complementado con obras en nuestro sistema de transporte regulado para que el gas acceda a las áreas GBA, Litoral y Norte del país, que aportarán una capacidad de transporte incremental de 14 MMm<sup>3</sup>/d de gas natural, con beneficios en la balanza comercial de u\$s 700 millones y beneficio fiscal de u\$s 450 millones en los 100 días de invierno. Por otro lado, continuaremos evaluando la factibilidad de ejecutar un proyecto para extraer los hidrocarburos pesados contenidos en el gas de Vaca Muerta, que requiere inversiones significativas en nuestra Planta Tratayén, además de un poliducto e instalaciones de fraccionamiento y despacho en Bahía Blanca.

**2** • El balance es positivo. Fuimos la primera compañía regulada del segmento de transporte y distribución de gas natural en obtener la prórroga de la licencia por 20 años a partir de 2027. Esto no solo representa una continuidad operativa, sino que es un mensaje de reconocimiento por parte del Gobierno Nacional a todo el trabajo realizado por TGS en estos 33 años de servicio. Asimismo, afrontamos con éxito el proceso de Revisión Quinquenal Tarifaria, a partir del cual el Enargas estableció una adecuación tarifaria que nos permite continuar brindando el servicio de transporte de gas de forma segura y confiable. En línea con este compromiso, presentamos un ambicio-

so Plan de Inversiones quinquenal, 2025-2029, por más de \$ 362.000 millones que ya hemos comenzado a ejecutar. **3** • Resulta esencial recrear y sostener el ambiente de confianza y certidumbre que despierte el interés de las empresas del sector en retomar el rol inversor, contando con reglas claras, rumbos sostenibles, estabilidad fiscal, condiciones tributarias y cambiarias que atraigan la inversión y faciliten el acceso al financiamiento. Solo así Argentina podrá aprovechar la ventana de oportunidad de explotar sus inmensos recursos hidrocarbúricos en el período de transición energética que atravesamos, y en conjunto, sector público y privado, vamos a lograrlo.

### Minería



**Simón Pérez Alsina**  
Presidente

### EXAR

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 250 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 280 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 30 millones

**1** • Nuestro objetivo para 2026 es alcanzar 38.000 ton de carbonato de litio, en ese sentido nuestro foco y esfuerzo están puestos en la instalación de la planta piloto de extracción directa de litio ya anunciada, que nos permitirá maximizar la eficiencia de la producción en la planta de Cauchari-Olaroz (Susques - Jujuy). **2** • A lo largo de 2025 atravesamos un escenario complejo marcado por la baja sostenida del precio internacional del carbonato de litio y el incremento en los costos de insumos y materias primas, factores que representaron los principales

desafíos para nuestra operación. Sin embargo, gracias a una gestión eficiente y al compromiso de nuestros equipos, cerraremos el año alcanzando la meta de producción prevista, entre 30.000 y 35.000 toneladas, reflejando nuestra capacidad de resiliencia frente a un contexto adverso, sino también reafirmando nuestro compromiso de mantener como eje estratégico la sostenibilidad en cada etapa de nuestra gestión.

**3** • Alguna de las políticas públicas en las cuales se podría trabajar para contribuir a dar un impulso importante al sector son la disminución de retenciones y estabilidad macroeconómica y política.

### Petróleo



**Eduardo Torrás**  
Gerente General

### DELTAPATAGONIA

Licenciatario de Gulf en la Argentina

**1** • En 2026 continuaremos con nuestro plan de crecimiento de nuestra red Gulf en Argentina para que el consumidor acceda a todos los beneficios de una marca internacional con más de 100 años de historia. Nuestro objetivo es fortalecer 2 pilares principales: la propuesta de valor para los operadores, brindándoles herramientas que mejoren su negocio, y la experiencia de los clientes, haciéndolos sentir como invitados en nuestras estaciones a través del programa "Identidad Gulf". Por último, al expandirnos y seguir trabajando en nuestra red, buscamos consolidar la marca Gulf en la mente del consumidor argentino. **2** • El 2025 fue un año de cam-

**BASF**

We create chemistry



**75 años presentes en Argentina, innovando cada día para que el futuro avance con nuestra química.**

Descubrí más





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

bio de paradigma económico y como todas las empresas del sector, tuvimos que adaptarnos a la nueva realidad económica, tanto nosotros como nuestra red de operadores. El balance es positivo: el comienzo de año vio una reducción importante de volumen de ventas, pero a partir del segundo semestre, mejoró. Además, desde DeltaPatagonia, crecimos en embanderamientos, y dimos pasos firmes hacia la exploración de nuevas oportunidades de negocios que nos permitan diversificarnos.

3 • Para el futuro energético del país, es indispensable continuar trabajando en el desarrollo de Vaca Muerta y la matriz energética para convertir a Argentina en un gran exportador de energía de la región. Esto, sin dudas, favorecerá el downstream de nuestro país. También, resulta primordial trabajar en la reducción de impuestos y tasas que encarecen una industria de márgenes bajos y una gran competitividad, para consolidar un sector estratégico para la Argentina y la región.



**Andrés Cavallari**  
CEO

**RAÍZEN**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 6150 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 6250 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 110 millones

1 • Comenzaremos 2026 con nuestra refinería muy renovada, luego de haber implementado uno de los planes de inversión de crecimiento más ambiciosos de las últimas décadas. Instalamos nuevas unidades de producción, que nos permitirán incrementar el volumen, mejorar la calidad de nuestros productos, bajar la huella de carbono y alcan-

zar una balanza comercial corporativa positiva relevante. Asimismo, continuaremos innovando en productos y servicios de nuestra marca Shell tanto en el mercado minorista como en los segmentos B2B.

2 • Si bien transitamos un año en el que se sigue estabilizando la macroeconomía, con un excelente desempeño en disciplina fiscal y control de la inflación, el negocio de combustibles está muy expuesto al tipo de cambio (casi el 100% de nuestros insumos está dolarizado -petróleo en primer lugar- y el 80% de las ventas son en pesos). Dentro de ese marco, a partir del 2do trimestre con la flotación del dólar, entramos en una situación de recurrente atraso de precios considerable que impacta fuertemente la operación.

3 • Continuar estabilizando la económica con un tipo de cambio apropiado, es clave para comenzar un sendero de crecimiento constante. Simplificar el régimen impositivo y eliminar impuestos distorsivos que reducen competitividad e incrementan injustificadamente el precio al consumidor final, tendrían efecto positivo en la actividad económica. Y, dentro del marco de nuestro sector, continuar modernizando el marco regulatorio, eliminando un sinnúmero de normas fortalecería la operación de nuestros negocios.



**Germán Burmeister**  
Presidente de Shell Argentina

**SHELL**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 1200 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 1200 millones

1 • Nuestra misión es desarro-

llar el petróleo y el gas de Vaca Muerta de manera eficiente y competitiva para que Argentina sea un jugador relevante en el mercado energético global. Hoy nuestro foco está puesto ahí. En entender las oportunidades que existen para la Argentina y explorar cómo podemos capitalizarlas. Vemos que la demanda energética global va a crecer mucho en los próximos años, traccionada por una mayor productividad por la inteligencia artificial en las economías desarrolladas y por el crecimiento del consumo en los países en desarrollo. En el marco de la descarbonización, como parte de la transición energética, esto implicaría una mayor demanda de gas natural licuado (GNL) principalmente desde Asia, a la que Argentina tiene todo para abastecer con proyectos como el que estamos explorando con YPF.

2 • Estamos cerrando el año con un gran hito, que será la inauguración de nuestra nueva planta de procesamiento en Bajada de Añelo con capacidad hasta 15.000 de barriles diarios de petróleo y 2 millones de metros cúbicos de gas. Es un año en que la industria empieza a ver los primeros resultados importantes de muchos de los esfuerzos que venimos haciendo los últimos cinco años: inversiones, mejoras en productividad y eficiencia, obras de infraestructura de evacuación. Gracias a eso, la industria siguió creciendo, batiendo récords de producción y exportación, y contribuyendo al país con superávit energético, aun en un contexto de precios internacionales del petróleo más bajos. Si no hubiéramos hecho como industria el esfuerzo que hicimos por mejorar la productividad y reducir nuestros costos, hoy ese sería un obstáculo. Por eso la importancia de enfocarnos en seguir mejorando la competitividad.

3 • Competir en un escenario global nos obliga a todos a preguntarnos constantemente qué estamos haciendo bien

y qué podemos hacer mejor. Al interior de las empresas, en la operación del yacimiento, y también en las políticas públicas y condiciones sectoriales. Toda política que contribuya a mejorar la competitividad y previsibilidad de las inversiones en Argentina va a ayudar a dar un mayor impulso al sector.



**Pablo Iuliano**  
CEO de Tango Energy Argentina

**TANGO ENERGY ARGENTINA**

1 • En TanGo Energy Argentina la eficiencia en lo que hacemos y nuestra innegociable y continua búsqueda orientada a resultados, son piezas clave de nuestro ADN, de nuestra cultura. Basados en estos preceptos fundamentales para 2026 vamos a estabilizar la compañía y prepararla para nuevos desafíos. Nuestros objetivos para el año entrante, en términos operativos, se resumen en dos líneas: incrementar la producción convencional y comenzar a testear el potencial de nuestros activos en Vaca Muerta. Monitorearemos siempre oportunidades en la cuenca que estén de acuerdo a nuestro plan de negocios  
2 • En 2025 enfrentamos serios retos financieros y operativos, incluyendo una compleja reestructuración de deuda financiera y comercial que sorteamos con éxito alcanzando más de 98% de acompañamiento. Este desafío, que atravesamos con profesionalismo y seriedad, nos fortaleció y dio las bases para la recuperación sostenible.  
3 • Es clave el sostenimiento de un marco regulatorio y el impulso de políticas que promuevan la producción

en activos convencionales. Para desarrollar el potencial energético de Argentina y la cuenca neuquina -en particular-, es necesaria una inversión enorme en el upstream y en infraestructura, y ello sólo es posible con un marco legal sólido y con políticas activas que generen el escenario necesario para pasar el umbral de los u\$s 10.000 millones año en Vaca Muerta. Competimos contra proyectos energéticos de todo el mundo que tienen altísimas productividades y bajos costos, y tenemos que ser capaces de captar y retener a esos inversores que miran un amplio portfolio global. Todos tenemos una tarea: empresas, gobiernos, gremios, pymes, trabajadores. Desde TanGo Energy Argentina, pondremos nuestro compromiso para lograr una industria competitiva y sostenible.



**Ricardo Markous**  
CEO de Tecpetrol

**TECPETROL**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 1400 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 1350 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1900 millones

1 • Las inversiones estarán focalizadas en mantener el nivel de producción de Fortín de Piedra y el desarrollo del bloque Los Toldos II Este, que entrará en producción en marzo de 2027.  
2 • Los principales obstáculos fueron el costo creciente en dólares por apreciación del tipo de cambio en Argentina, junto con la baja de precios internacionales del crudo, lo que presionó los flujos disponibles para invertir. Otro de los obstáculos fue el acceso al financiamiento local y el aún limitado acceso a



financiamiento internacional para Argentina. Se están llevando adelante inversiones para eliminar cuellos de botella en transporte de petróleo, que entrarán en operación en 2027. En el plano internacional, la guerra de tarifas entre EEUU y el resto del mundo, sumada a la intención de la OPEP de incrementar su market share, agrega un escenario de incertidumbre.

**3** • Resulta clave mantener la estabilidad macroeconómica y ratificar el rumbo para que puedan llegar inversiones y financiamiento para toda la cadena de valor de los hidrocarburos. Hay muchos proyectos en el sector que no pueden ser financiados exclusivamente por los players locales o por financiamiento local. A la vez, es fundamental evitar incrementos de impuestos o contribuciones sobre una industria que ya tiene márgenes estrechos. Es importante que el Estado y las empresas estatales cumplan sus compromisos de pago del Plan Gas en tiempo y forma.



**Miguel Galuccio**  
Fundador y CEO

**VISTA**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 2500 millones



**Horacio Marín**  
Presidente y CEO

**YPF**

**1** • 2026 será un año bisagra para la energía argentina. Vamos a poner en funcionamiento el Vaca Muerta Oil Sur,

un proyecto de toda la industria que permite generar las condiciones para alcanzar exportaciones por 2 millones de barriles día. También, vamos a dar pasos muy importantes y definitivos sobre Argentina LNG, el proyecto energético más importantes en la historia de nuestro país que nos permitirá ubicarnos en el mapa de los principales productores de GNL del mundo.

**2** • Este año fue muy positivo para YPF. Logramos resultados extraordinarios a partir del compromiso y la pasión de todos los que hacemos YPF. Pusimos foco en la rentabilidad y eso nos permitió mejorar, entre otras logros, la performance de nuestras refinerías, en especial la de La Plata que hoy se ubica entre las mejores del mundo; revolucionamos la venta de combustibles a partir de la utilización de datos y una estrategia de microprecios; y logramos llevar los desarrollos de Vaca Muerta a otro nivel con el uso de tecnología.

**3** • La energía se va a convertir, junto al campo, en un vector del desarrollo de la economía

del país. Las condiciones económicas generadas por el gobierno, sumado al RIGI fueron claves para impulsar los proyectos estratégicos que nos van a permitir dar ese salto. Ese marco, nos permitió lograr el project finance más importante de las últimas décadas y vamos por uno 10 veces más grande para el GNL.

**Servicios**



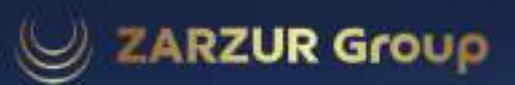
**Matías E. Podestá**  
Presidente

**VICTORIO PODESTÁ**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 192.000 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 240.000 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 5 millones

**1** • Para 2026, esperamos un año con mayor rentabilidad y crecimiento en facturación, proyectando un aumento del 25% aproximadamente respecto al año actual. También estimamos desarrollar una nueva unidad de negocio que complementará las actuales.  
**2** • Al tener la mayor proporción de ingresos de la compañía en dólares, uno de los principales obstáculos que tuvimos este año fue la política de mantener el dólar estable para contener la inflación. Otro obstáculo recurrente en nuestro país es la presión tributaria. A pesar de esto, el balance general fue muy bueno, ya que tuvimos un crecimiento en las dos unidades más importantes de la compañía.  
**3** • Consideramos que una de las políticas públicas que podría contribuir con el sector es la liberación del tipo de cambio para darle mayor competitividad. Por otro lado, una reforma laboral y tributaria sería de gran importancia para lograr competitividad y atraer inversiones, no solo en nuestro sector sino también a nivel general.

Transformamos oportunidades en activos estratégicos y sostenibles.





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Miguel Montemerlo**  
Socio Gerente

**ALEGRÍA, BUEY FERNÁNDEZ, FISSORE & MONTEMERLO**

1 • Nuestra meta principal es poder seguir manteniendo nuestra posición de liderazgo en la reestructuración de deudas corporativas. Estamos muy bien posicionados para 2026 para aprovechar los desafíos y oportunidades que se nos presenten.  
2 • Los principales obstáculos fueron el alto nivel de las tasas de interés que tuvieron que afrontar nuestros clientes y la caída de la demanda en algunos de los sectores de la economía. El año 2025 para nuestra empresa ha sido muy bueno en términos generales.  
3 • Es importante generar políticas para favorecer la inversión tanto nacional como extranjera, además de una importante reforma laboral y previsional

restricciones cambiarías, la estabilización del tipo de cambio y la reducción significativa de la inflación, empresas argentinas y multinacionales empezarán a invertir tímidamente al principio y con más convicción en el futuro cercano a medida que se afiancen y continúen estas medidas ya positivas. Ya estamos empezando a notar algo de este efecto en las decisiones de nuestros clientes y los estaremos acompañando de cerca para instrumentar mayores inversiones y negocios.  
2 • Lo positivo es que encontramos menos obstáculos que en años anteriores habiendo mejorado el control de la inflación, la relajación de las restricciones cambiarías y armonizado el tipo de cambio. Las principales restricciones actualmente creemos que están en generar confianza en la continuidad y sostenibilidad de las medidas tomadas a mediano plazo.  
3 • Transparentar el sistema impositivo y reducir impuestos regresivos.



**Maximiliano D'Auro**  
Socio administrador

**BECCAR VARELA**

1 • Seguir acompañando a nuestros clientes en la consolidación de inversiones y oportunidades en agro, tecnología, fintech y especialmente en energía y minería, con el impulso de los proyectos RIGI, aspirando a un mayor dinamismo en las transacciones y simplificación de regulaciones. Seguiremos incorporando IA a nuestros servicios, consolidando un asesoramiento integral y el compromiso con los

negocios ESG, los servicios Pro Bono y las iniciativas de impacto social de la Fundación Beccar Varela.  
2 • Rescatamos ciertos logros alcanzados como la eliminación del déficit fiscal y la baja de la inflación, si bien también advertimos que estabilizar la macro en la Argentina demandará mucho tiempo ya que los desafíos son múltiples. Confiamos en que el rumbo hacia el mediano y largo plazo es el correcto. Participamos en importantes transacciones de M&A, emisiones y financiamientos. Además, renovamos nuestras oficinas, ofreciendo un mejor espacio para nuestros colaboradores y clientes.  
3 • Políticas públicas integrales y de largo plazo; reformas fiscales, monetarias, tributarias y laborales que continúen normalizando la economía y generen previsibilidad; todas ellas son clave para impulsar nuestro sector. Además, es fundamental fortalecer las instituciones y la calidad del sistema democrático, creando mayor confianza y un marco sólido que atraiga inversiones sostenibles y favorezca el crecimiento y la generación de oportunidades en todos los sectores.



**Adrián Furman**  
Socio administrador

**BOMCHIL**

1 • En 2026 proyectamos consolidar el crecimiento iniciado este año, ampliando la base de clientes locales e internacionales y reforzando áreas estratégicas como M&A, energía, banking y litigios complejos. Seguiremos combinando escala y rentabilidad, con foco en eficiencia, tecnología y talento. Queremos consolidar a Bomchil entre las tres firmas líderes por

volumen, prestigio y calidad.  
2 • 2025 fue un año de transición, marcado por la incertidumbre económica, la inflación y la volatilidad cambiaria. También enfrentamos un mercado más competitivo y presión sobre honorarios. Aun así, logramos fortalecer el equipo, mejorar procesos y crecer en áreas clave. El balance es positivo: Bomchil es hoy una firma más ágil, enfocada y preparada para capitalizar las oportunidades que se vienen.  
3 • El sector legal necesita previsibilidad jurídica, simplificación impositiva y un marco laboral moderno que fomente la inversión. También sería clave la normalización del mercado cambiario y el levantamiento de las restricciones, para facilitar el financiamiento y atraer capital. La estabilidad institucional es esencial para fortalecer la actividad profesional y el desarrollo económico sostenible.



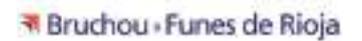
**Guillermo Malm Green**  
Socio

**BRONS & SALAS**

Facturación (e.) 2025: u\$s 7 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 8,7 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 300.000

1 • Esperamos que se concreten las inversiones que aparecen en el radar y que dependen principalmente de la estabilidad económica y un rumbo seguro. Creemos que esas inversiones se concretarán principalmente en minería, energía en todas sus variantes, agronegocios, real estate y de industria del conocimiento. Por nuestro lado tenemos proyectado nuevas inversiones en desarrollos de

tecnología aplicables a la actividad jurídica.  
2 • Variables macroeconómicas en proceso de normalización (inflación, tipo de cambio, etc.). Transición en los cambios en el régimen cambiario y presión sobre la competitividad interna en las empresas. Definiciones de políticas de gobierno en materia laboral, fiscal, de créditos, incentivo a la inversión, etc. Año electoral.  
3 • Nuestro sector depende principalmente de las inversiones. Cualquier política que favorezca inversiones tendrá un impacto positivo.



**Rodrigo Funes de Rioja**  
Director Ejecutivo

**BRUCHOU & FUNES DE RIOJA**

1 • En 2026 aspiramos a consolidar nuestra participación en sectores estratégicos: energía, minería, economía del conocimiento, agroindustria y alimentos, infraestructura. En cuanto al desarrollo de nuestro equipo, la prioridad es seguir innovando y desarrollando y consolidando nuevos talentos en un entorno en el que la tecnología y las nuevas formas de organización y colaboración resultan determinantes. Nuestro objetivo es seguir siendo el socio estratégico de referencia para las principales empresas locales e internacionales que operan en Argentina.  
2 • 2025 fue un año desafiante, marcado por la necesidad de adaptarse a un nuevo contexto económico y regulatorio, y a cambios tecnológicos que, a la vez que nos exigieron, nos ofrecieron una gran oportunidad para evolucionar en cada una de nuestras áreas de especialización. Entre los principales desafíos destacaría: -Cambios regulatorios, que obligaron a



**Valeriano Guevara Lynch**  
Chairman

**ALLENDE & BREA**

1 • Nuestra expectativa es que, como resultado de la desregulación paulatina de las





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

2 • El balance es positivo. Las mayores dificultades estuvieron asociadas al incremento de los costos medidos en dólares y cierta ralentización de las decisiones de inversión en algunos sectores como consecuencia de la incertidumbre mencionada.  
3 • De confirmarse las expectativas de consolidación de los avances en la economía en materia fiscal y cambiaria, el gobierno debería aprovechar estas circunstancias para eliminar o reducir fuertemente las retenciones a las exportaciones agropecuarias. Asimismo, sin poner en riesgo la estabilidad fiscal, el gobierno debería desarrollar un plan agresivo de infraestructura vial, portuaria y ferroviaria, recurriendo a esquemas de concesión y participación pública-privada en los que el peso de la financiación no recaiga sobre el Estado.



**Santiago Carregal**  
Chairman

**MARVAL**

1 • Las expectativas son de crecimiento, de la mano de la mejora de la situación macroeconómica del país y el proceso de desregulación de la economía. En especial, veremos más actividad en los sectores de energía, minería, derecho público y regulatorio, M&A e impuestos. En 2026 seguiremos invirtiendo en tecnología, en herramientas de inteligencia artificial y en brindar servicios a través de nuestra plataforma Settler.  
2 • El 2025 fue un muy año muy positivo, con un buen nivel de actividad. Sin embargo, los obstáculos para una mayor inversión, tanto nacional como extranjera, siguen siendo la inestabilidad política de cara a las elecciones de medio término. A juicio de los inversores,

la economía sigue estando subordinada a la política.  
3 • Resulta fundamental el mantenimiento de la política de disciplina fiscal, el levantamiento total de las restricciones cambiarias y concretar las reformas laboral, fiscal y previsional. Estas medidas son clave para favorecer el incremento de la inversión directa.



**Diego Parise**  
Socio Gerente

**MITRANI CABALLERO**

1 • Este año apuntamos a afianzar el liderazgo en fusiones y adquisiciones y consolidar el crecimiento en minería —litio, cobre, oro/plata y uranio—, energía, agro y tecnología, acompañando la normalización económica y un entorno más pro mercado. Buscamos también fortalecer las áreas financiera, bancaria y de mercado de capitales, participar activamente en privatizaciones y reestructuraciones, invertir en GenAI y data analytics, impulsar programas de carrera y DEI, y expandir nuestra presencia internacional.  
2 • Pese a los controles cambiarios, la volatilidad y la alta carga impositiva, el año fue muy positivo. Crecimos en M&A, minería, energía, agro y tecnología, y ampliamos la base de clientes. Invertimos en innovación y herramientas de GenAI, reforzamos las áreas de banca y seguridad social y mantuvimos un fuerte compromiso con la equidad de género y el trabajo pro bono. Aunque persisten desafíos regulatorios, observamos mayor apetito inversor y una normalización gradual del mercado.  
3 • Para atraer inversiones sostenibles se necesita estabilidad macroeconómica, previsibilidad regulatoria y una regla fiscal creíble. Es clave avanzar

hacia la unificación cambiaria y la libre repatriación de dividendos, fortalecer el mercado de capitales y transparentar los procesos de privatización. También se requiere simplificación tributaria, seguridad jurídica y una agenda sectorial pro inversión que brinde estabilidad a sectores estratégicos como minería, energía, agro y tecnología, junto con eficiencia judicial y digitalización.



**Santiago Nicholson**  
Managing Partner

**NICHOLSON & CANO**

1 • Las expectativas para el año entrante son que siga estabilizándose la macroeconomía, continúen las inversiones y el crecimiento de la economía, en las industrias donde ya está ocurriendo actualmente, como energía, minería y agro, y también en el resto de los sectores.  
2 • El principal obstáculo de este año es que todavía no se terminó de consolidar el proyecto planificado por el Gobierno, generando ciertas alarmas e incertidumbres, como las vividas durante el mes de septiembre, y algunos sectores requieren más tiempo para terminar de acomodarse al nuevo escenario planteado. El balance del año es positivo, principalmente por nuevas inversiones en el sector de petróleo y gas, y también —en alguna menor medida— minería. Esto generó una mayor cantidad de transacciones y por monto más altos que los últimos años.  
3 • Las políticas públicas que pueden contribuir a darle impulso al sector son todas aquellas que ayuden a generar mayores inversiones y un crecimiento sostenido de la economía, con una macro ordenada.

En esa línea, lo ideal sería lograr consensos para poder realizar reformas, sobre todo en las áreas impositiva, previsional y laboral. Y además, que lo logrado hasta el momento, entre ello el equilibrio fiscal, se tenga la certidumbre de que no será alterado el día de mañana.



Pérez Alati, Grandone, Benites & Arntsen

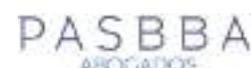


**P. Eugenio Aramburu**  
Miembro del Comité Ejecutivo

**PAGBAM**

1 • Consideramos que el año 2026 será aún más favorable que el actual. Proyectamos que seguirá disminuyendo la inflación, se producirá un crecimiento sostenido en la inversión y el consumo, y una mejora general en la rentabilidad empresarial. Esto causará una mayor demanda de servicios legales de alto valor agregado. En Pagbam reafirmamos nuestro compromiso con el crecimiento del estudio, incorporando a los mejores profesionales e invirtiendo continuamente en capacitación e innovación tecnológica.  
2 • El principal obstáculo que se enfrentó este año fue el estancamiento del consumo y la carga impositiva, en un contexto de transición económica hacia un escenario de mayor estabilidad y fomento de la inversión privada. Asimismo, la incertidumbre política generó algunas dudas sobre la sostenibilidad del programa de gobierno actual, a pesar de los éxitos que ha demostrado. Aun con estos desafíos, 2025 fue un año excelente para Pagbam, y nuestras proyecciones indican que 2026 será aún mejor.  
3 • Es crucial que el gobierno mantenga el proceso de medidas que ha iniciado al normalizar las principales

variables económicas: reducción de la inflación, flexibilización de la regulación cambiaria y superávit fiscal. La eliminación total del “cepo” cambiario y la implementación de reformas en los sistemas previsional, laboral y fiscal serán claves para volver al país cada vez más competitivo, con mayor inversión y empleo formal de calidad. Su éxito dependerá de su sostenibilidad en el tiempo.



**Ernesto Sanguinetti / Pablo Pirovano**  
Socios Directores

**PASSBA**

Facturación (e.) 2025: u\$s 4 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 6 millones  
Inversión (p.) 2026: 300.000

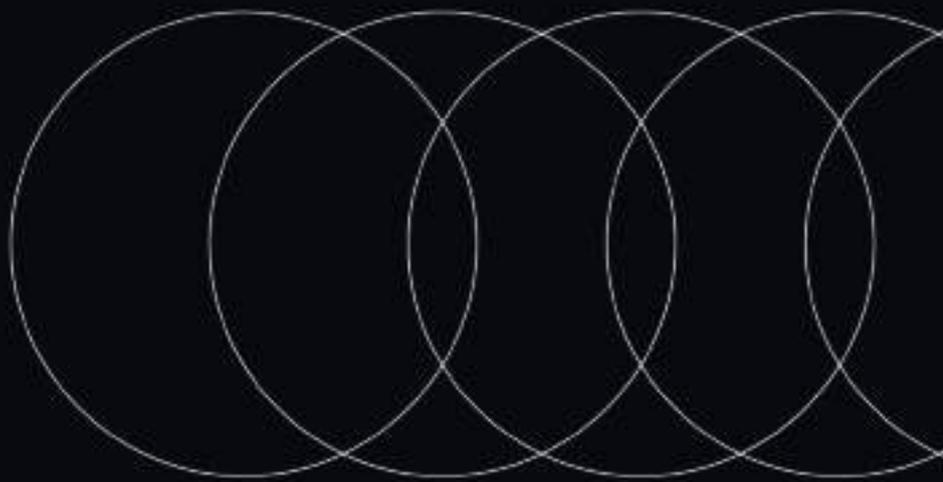
1 • Evaluamos un contexto de negocios de cierta incertidumbre marcado por el escenario electoral. No obstante, la expectativa es positiva, en tanto creemos que aumentará la inversión tanto nacional como extranjera y esto generará un crecimiento en volumen de negocios para nuestra firma. En tanto esperamos una consolidación de la macro, podría generarse un contexto de mayor incentivo que alienten proyectos de mediano y largo plazo de nuestros clientes, creemos que el perfil de nuestro equipo profesional y colaboradores permite brindar servicios de excelencia y diferenciales generando una gran oportunidad de crecimiento. Nuestros proyectos fundamentales se vinculan al crecimiento de nuestros servicios sobre



**POR UN FUTURO CON MÁS  
MOTIVOS PARA BRINDAR**



**CERVECERÍA  
Y MALTERÍA  
QUILMES**





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

la base de la innovación tanto a nivel organizacional como hacia los clientes, fundamentalmente de la mano de nuestras áreas de Derecho Tecnológico y Transformación Digital; pero sosteniendo a la vez nuestro servicio diferencial en materia de Derecho Laboral, Disputas y Derecho Corporativo. Proyectamos a la vez un crecimiento de nuestra "federalización" desde nuestras oficinas de Rosario - Provincia de Santa Fe, sosteniendo nuestra presencia directa en todo el territorio argentino; como asimismo continuar expandiendo nuestra firma latinoamericana B-Conex Latam, como valor diferencial

**2** • Los principales obstáculos se relacionaron (y relacionan) a la necesidad de mejorar la eficiencia interna, readecuar las políticas organizacionales a un escenario inflacionario más controlado y sostener la contribución marginal del negocio. En este aspecto, el desafío de nuestra organización continúa marcado por el desarrollo de talento interno, generando equipos profesionales de alta performance, como valor diferencial para nuestros clientes.

**3** • El sector de servicios jurídicos está muy marcado por un ineficiente servicio de administración de justicia que se materializa en procesos judiciales extensos, ajenos a la realidad de las partes intervinientes y que no terminan siendo una solución efectiva y tangible. Finalmente, la incertidumbre normativa en ciertas materias tanto por el esquema legal de fondo como por las interpretaciones judiciales dispares, genera un escenario de ausencia de seguridad jurídica que no favorece el desarrollo de negocios con la necesaria previsión del riesgo. Reformas estructurales, que gozan de un consenso social mayoritario y un cambio profundo en el sistema de administración de justicia, impactaría en el sector positivamente.



**Marcelo R. Tavarone**  
Socio y Managing  
Partner

### TAVARONE ROVELLI SALIM MIANI ABOGADOS

**1** • Hemos venido experimentando un interesante período en lo que va del 2025, con un crecimiento muy positivo para nuestras áreas de Corporate, Banking y Energía. También hemos puesto en marcha nuevas áreas de práctica (incluidos Derecho Laboral y Derecho Penal Empresario). Creemos que el crecimiento continuará y que durante el 2026 llegarán nuevos actores a la economía argentina, con muy buenas oportunidades en la actividad agropecuaria, minera y energética. Nuestra respuesta como estudio es sostener el crecimiento para seguir acompañando a los clientes en los nuevos desafíos.

**2** • La inflación ha comenzado a ceder y los controles de cambio han sido considerablemente relajados, pero aún queda algo de camino por recorrer con ambos problemas. Algunos sectores y empresas han enfrentado situaciones de distress, pero pudimos reaccionar y acompañar también en ese tipo de procesos, que tanta exigencia requieren a la hora de brindar asesoramiento y asistencia. En ese contexto, seguimos apuntando a hacer crecer nuestro equipo, buscando a los mejores profesionales para cada área de especialidad. Definitivamente, viene siendo un muy buen año, durante el cual todos hemos tenido la oportunidad de crecer y prepararnos para los nuevos desafíos que presentará la economía argentina.

**3** • Sin dudas la gestión del Gobierno ha estado llena de aciertos, tanto en lo que refiere a la lucha contra la inflación, como a la paulatina liberación del mercado cambiario. También ha sido

muy positiva la gradual apertura de la economía argentina, que es un instrumento imprescindible para mejorar nuestra eficiencia y competitividad. Es necesario avanzar en otras áreas desafiantes, como las reformas laboral e impositiva, para seguir estimulando la inversión y el empleo. Asimismo, el sector privado va a necesitar acceder al crédito internacional, para complementar el financiamiento local que, como sabemos, no será suficiente para sostener un período de crecimiento sostenido como el que necesitamos. Ello requerirá que se siga liberando el mercado de cambios y que el soberano pueda acceder nuevamente a los mercados de capitales, lo cual -sin dudas- influirá positivamente en toda la economía.

### Eventos y exposiciones



**Claudio Dowdall**  
Director General

### LA RURAL

**Facturación (e.) 2025:**

\$ 49.000 millones

**Facturación (p.) 2026:**

\$ 57.000 millones

**Inversión (p.) 2026:**

\$ 4300 millones

**1** • Las proyecciones para 2026 son favorables. El foco está puesto en la diversificación de la cartera de productos y servicios de la compañía, así como en el fortalecimiento de la infraestructura de nuestros espacios. En este marco, iniciativas propias como la futura Feria Argentina Alimenta 2026 y las renovaciones del Auditorio Principal y del Restaurant Central son señales claras de un rumbo de crecimiento que continuará consolidándose el

año entrante. Este posicionamiento se complementa con avances en conectividad y sustentabilidad; todo esto reafirma a La Rural como líder de la industria y como una institución inseparable del mindset de los porteños.

**2** • Los principales desafíos de 2025 estuvieron vinculados al contexto económico general y a las dificultades que este escenario planteó para algunos actores de nuestra cadena de valor y públicos de interés. A pesar de lo mencionado, el balance de nuestra actividad es altamente satisfactorio: la Exposición Rural alcanzó la cifra de más de un millón y medio de visitantes, se llevaron a cabo congresos internacionales de gran relevancia y alternativas interactivas, como las muestras inmersivas, tuvieron un desempeño destacado, impulsando así un mayor nivel de innovación y convocatoria en nuestro calendario de eventos.

**3** • Para dar un impulso al sector, sería clave profundizar en políticas de facilitación y flexibilización que reduzcan la carga impositiva y administrativa con el fin de agilizar los procesos de habilitación y permisos para la realización de eventos. Asimismo, incentivos que promuevan la inversión en infraestructura y tecnología, junto con la colaboración público-privada para desarrollar eventos internacionales, permitirían potenciar la actividad del sector en el país, teniendo en consideración el motor económico estratégico que la industria significa para exposidores, visitantes y comunidades locales.



**Fernando Gorbarán**  
Presidente y CEO

### MESSE FRANKFURT ARGENTINA

**1** • Consolidar y ampliar nues-

tro calendario de exposiciones, con foco en eventos líderes como Automechanika, ExpoEFI, Emitex, Hotelga, Intersec, Tecno Fidta y AOG Patagonia. Nuestro objetivo es seguir generando espacios que impulsen tendencias, negocios y competitividad para la industria argentina, promoviendo la internacionalización, la digitalización y la sostenibilidad. Como parte de esta visión, en 2026 implementaremos el proyecto Progress, un plan global de transformación de nuestra compañía que nos permitirá ser más eficientes, competitivos y estar a la vanguardia, diseñando el futuro de los encuentros comerciales.

**2** • En los primeros meses se percibió un mayor ordenamiento macroeconómico, con una desaceleración de la inflación que favoreció la previsibilidad. Para la actividad ferial, que requiere plazos largos de planificación, este escenario resultó positivo. En el segundo semestre aumentó la volatilidad. El encarecimiento del crédito, los costos operativos en alza y la presión logística condicionaron la inversión. Aun así, cerramos un año positivo, con ferias en crecimiento y récord de visitantes, que confirman la recuperación del sector. Logramos sostener la confianza de las industrias y posicionar a las exposiciones como motor de desarrollo.

**3** • El sector podría potenciarse con políticas que fortalezcan el turismo de reuniones y la internacionalización de las pymes. Son claves los incentivos fiscales, el financiamiento para la participación en ferias, el apoyo a la promoción externa y la simplificación de trámites aduaneros y de visados. Además, resulta esencial ampliar la infraestructura y los espacios para eventos, tanto en Buenos Aires como en el interior, ya que existe una fuerte demanda de servicios y profesionales capacitados que permitan ofrecer ferias de calidad y multiplicar el impacto económico en las economías locales.



Finanzas

Bancos



**Jorge Alberto Bleidel**  
 Presidente Ejecutivo  
 de BBVA en Argentina

**BBVA**

1 • En BBVA, somos optimistas con el futuro. Mantenemos una visión de largo plazo y un firme compromiso con el país, trabajando para ser el banco líder del mercado. Continua-

remos invirtiendo en innovación y tecnología para lograr transacciones más simples, rápidas y seguras para potenciar el negocio de nuestros clientes. Además, seguiremos impulsando proyectos en sectores estratégicos del país como minería, agro, oil&gas entre otros y fortaleciendo áreas como COMEX, PYMES y empresas, acompañando a nuestros clientes en cada etapa de su crecimiento

2 • En 2025 atravesamos un entorno competitivo y cambiante que mostró señales de mejora, al que supimos adaptarnos y dar respuesta. El sistema financiero se mantuvo con buen crecimiento en términos reales, y enfocado en su rol esencial: ofrecer crédito accesible para impulsar a las personas, a las Pymes y a las empresas

3 • Para impulsar al sector financiero, es clave seguir con las políticas que promuevan el superávit fiscal, continuar con una estrategia sostenida de control de la inflación que resulten en tasas de interés más

competitivas, que permitan profundizar el crecimiento del crédito productivo y a su vez den previsibilidad al mercado. De esta forma se fortalecerá el rol de los bancos como motor del crecimiento económico



**Santiago González Pini**  
 CEO

**BST - BANCO DE SERVICIOS Y TRANSACCIONES**

Facturación (e.) 2025:

\$ 162.000 millones

Facturación (p.) 2026:

\$ 194.000 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 600.000

1 • En BST seguimos trabajando con un foco claro en seguir potenciando los nego-

cios de nuestros clientes: es nuestro propósito impulsar y promover el desarrollo de las empresas con soluciones financieras innovadoras. Para lograrlo confeccionamos soluciones a la medida de cada proyecto, basadas en nuestro conocimiento y trayectoria, en un fuerte entendimiento de las necesidades e industrias a las que asistimos y en el uso asertivo de la tecnología en los procesos críticos. Vemos cómo cada día el mercado y el contexto se dinamizan de manera más acelerada, lo que nos exige encontrar nuevas formas, canales y momentos para vincularnos con nuestro ecosistema, y queremos ser protagonistas de estos cambios. Por eso seguimos invirtiendo en el desarrollo de nuestra infraestructura e integrando la Inteligencia Artificial a nuestro negocio.

2 • Nuestro principal desafío fue transitar un año con alta volatilidad en el mercado, especialmente respecto de las tasas de interés. Esto generó no solo un aumento en la mo-

ra sino que también conspiró contra el desarrollo del financiamiento de largo plazo, principalmente vía mercado de capitales y leasing. Pese a esto, la plataforma de servicios que ofrecemos y nuestra sinergia con el resto de las empresas que conforman nuestro Grupo Financiero permitió a nuestros clientes contar con herramientas para poder sobrellevar el contexto país. Si tengo que hacer un balance del año es que estamos tranquilos de haber podido ser socios en el crecimiento de nuestros clientes, estando cerca de ellos y respondiendo con agilidad y transparencia.

3 • Creemos que la principal necesidad para el sector es poder contar con políticas monetarias, cambiarias y fiscales transparentes y sostenidas en el tiempo. Es importante fomentar el ahorro doméstico, idealmente en nuestra propia moneda, que permita estirar los plazos de los depósitos y desarrollar el mercado de capitales doméstico.



**LÍDERES EN CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE**





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Guillermo A. Laje**  
Presidente

**BANCO CIUDAD**  
Facturación (e.) 2025:  
\$ 1.967.120.178.024  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 56.715.815.688

**1** • En 2026 buscamos mejorar la captación de clientes de segmentos clave, tanto de empresas como de individuos, profundizando el desarrollo de nuestros canales digitales. Priorizamos ofrecer experiencias digitales integrales, como la gestión de créditos 100% online, pagos y cash management, para seguir consolidándonos en la atención a las mipyme, a la vez que con la billetera Buepp queremos llegar con nuestros servicios a más jóvenes y a un amplio número de quienes viven, trabajan o visitan la Ciudad de Buenos Aires.

**2** • En 2025 atravesamos un contexto económico complejo. Las turbulencias del año electoral dieron lugar a una desaceleración del crédito, combinado con un incremento de la morosidad a nivel sistémico. En nuestro caso, en buena medida, pudimos revertir las variables negativas que se observaron en el sistema a partir de un modelo de negocios basado en aplicar nuestro fondeo a una cartera atomizada de créditos a empresas, préstamos personales con retención de haberes y una alta proporción de hipotecas, tradicionalmente con baja mora. Todo ello nos permitió sostener niveles de rentabilidad entre los más elevados de las principales entidades financieras. El 2025 fue un año desafiante, pero con aprendizajes valiosos. Si bien el contexto económico introdujo una creciente

volatilidad financiera, logramos mantener una cuota de mercado acorde al tamaño del Banco y sentar bases para acelerar la digitalización, la transformación organizativa y la eficiencia operativa, preparando el terreno para un 2026 más competitivo. Brindamos financiamiento a través de los préstamos amortizables de capital de trabajo para las mipyme, por más de \$60.000 millones, beneficiando a más de 1100 empresas; y con créditos para la inversión productiva - Bienes de Capital y Proyectos de Inversión-, con unos \$50.000 millones destinados a favorecer la modernización y expansión de la actividad en la Ciudad de Buenos Aires. Un hito es el crecimiento de nuestra billetera digital Buepp, con una propuesta para facilitar las transacciones, los pagos con QR de impuestos, servicios, ferias y de expensas en los consorcios, otorgando importantes beneficios, con descuentos para los vecinos de la Ciudad, y que en este año llegó a más de 500.000 personas.

**3** • Para impulsar el sector es clave la estabilidad macroeconómica. De esta manera, será posible brindar previsibilidad a empresas e individuos para la toma de decisiones cotidianas, mejorar las condiciones financieras generales, reducir la mora y volver al ciclo expansivo de crédito, extendiendo los plazos de financiación y facilitando el acceso.



**Carlos Heller**  
Presidente

**BANCO CREDICOOP**  
Facturación (e.) 2025:  
\$ 2,3 billones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 2,9 billones  
Inversión (p.) 2026:

\$ 120.429 millones

**1** • Nuestro objetivo es seguir fortaleciendo la recuperación de las Mipyme, combinando crédito, asesoramiento y capacitación. También ampliaremos los servicios financieros para personas y reforzaremos la educación financiera a través de filiales y canales digitales. Creemos que la tecnología potencia la eficiencia, pero la atención humana genera confianza. Por eso desarrollamos proyectos que integran lo digital y lo presencial: mejora del modelo de atención en filiales, actualización de la banca empresarial, origenación digital de productos y nuevas herramientas de cobro y pago. La atención personalizada seguirá siendo nuestra principal ventaja competitiva.

**2** • El fuerte ajuste del gasto público afectó a la producción, al empleo y al consumo, generando un entorno complejo para el sector financiero. La caída de ingresos y el aumento de la morosidad —especialmente en tarjetas de crédito— reflejan la fragilidad de los hogares. Frente a esto, reforzamos la gestión del riesgo y mantuvimos niveles de impago inferiores al promedio del sistema. La falta de programas de apoyo a las Mipyme nos llevó a redoblar el acompañamiento financiero y asesoramiento a este sector, especialmente en provincias más afectadas por la recesión.

**3** • El crecimiento sostenido y equilibrado de la economía es esencial para un sistema financiero sólido. Para lograrlo, se requiere regulación que evite la concentración y promueva el mercado interno, con protección al consumidor y apoyo a la producción nacional. Es clave impulsar políticas crediticias para mipyme, cooperativas y economía social, con tasas reales compatibles con la rentabilidad empresarial y líneas de financiamiento subsidiadas. Una política monetaria estable y una defensa activa de los usuarios de servicios financieros son pilares indispensables para dinamizar el desarrollo.



**Gabriel Guglielmino**  
CEO

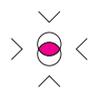
**BANCO DEL SOL**  
Facturación (e.) 2025:  
\$ 155.558 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 246.036 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 7299 millones

**1** • Buscamos seguir innovando y ofreciendo soluciones financieras ágiles que acompañen el crecimiento de nuestros clientes. Planeamos continuar potenciando nuestra plataforma, ampliar la oferta de productos personalizados y fortalecer alianzas estratégicas que faciliten la gestión financiera, fomenten la inversión y apoyen el desarrollo de personas, empresas y sectores productivos en todo el país. El gran desafío para 2026 será escalar el banco, creciendo por encima del mercado, tanto en cantidad de clientes como en volúmenes de negocios, consolidando así nuestro liderazgo y compromiso con el desarrollo económico sostenible.

**2** • El año estuvo marcado por un contexto macroeconómico altamente volátil, con variables que impactaron directamente en nuestra industria y que nos obligaron a ajustar constantemente nuestras estrategias y tácticas comerciales. El gran desafío fue mantenernos competitivos en un sistema financiero consolidado y en un escenario de tasas y productos cambiantes. Frente a este escenario, en la Banca Individuos, reforzamos nuestra propuesta de inversiones, consolidamos nuestra financiación, fortalecimos nuestro plan sueldo, lanzamos una de las primeras cajas de ahorro remuneradas en

dólares y Fondos Comunes de Inversión, mantuvimos una de las mejores tasas de plazo fijo y un tipo de cambio competitivo para la compra-venta de dólares.

**3** • Creemos que el crecimiento del sector requiere un esfuerzo conjunto entre el ámbito público y privado. Sería importante que las políticas públicas se enfoquen en reactivar la actividad y la inversión, y siendo los bancos a través del crédito quienes acompañen y potencien esta reactivación (como sucedió durante los últimos meses de 2024 y los primeros meses de 2025). Contar con estabilidad macro, reglas claras y los correctos instrumentos financieros para administrar la liquidez es lo que nos permite gestionar a futuro con un riesgo moderado. A la vez, una regulación equilibrada, el avance en open finance e interoperabilidad y la profundización del mercado de capitales permitirían ampliar el financiamiento a pymes y agro, con impacto directo en la economía real.



**Diego Rivas**  
CEO

**BANCO GALICIA**  
Facturación (e.) 2025:  
\$ 3,4 billones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 4 billones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 25.000 millones

**1** • Durante 2026, en Galicia seguiremos desarrollando soluciones financieras y de cobros y pagos personalizados que ayuden a mejorar el día a día de las personas, invirtiendo en tecnología e IA, para mejorar la experiencia de los clientes y lograr principalidad. En



pymes, donde lideramos, impulsaremos su crecimiento con propuestas a medida. Consolidaremos nuestro modelo de verticales por industria, y profundizaremos la integración en plataformas digitales ante una demanda de financiamiento sostenida.

**2** • El año 2025 lo vemos como un año de transición, pasando de intermediar con el sector público (Tesoro y Banco Central) al privado. Las tasas de interés reales positivas incrementaron la mora del sistema y los márgenes financieros y el tipo de cambio tuvieron mucha volatilidad. Además, en nuestro caso finalizamos la integración con HSBC, generando egresos extraordinarios que nos dejan en una situación muy favorable para mejorar la eficiencia el año próximo.

**3** • Reducción de controles cambiarios simplificaría el Comex e incrementaría divisas. Reglas que consoliden prudencia fiscal y monetaria bajarían expectativas de inflación y permitirían

créditos más largos y baratos. Es clave combatir evasión, reducir impuestos distorsivos como débitos y créditos, y fomentar menor uso de efectivo. También avanzar en regulaciones equitativas que nivelen la cancha del ecosistema e impulsen competencia justa y sostenible.



**Manuel Herrera**  
Gerente general

**BANCO HIPOTECARIO**

Facturación (e.) 2025:

\$ 1,07 billones

Facturación (p.) 2026:

\$ 1,09 billones

Inversión (p.) 2026:

\$ 8030 millones

**1** • En Banco Hipotecario seguimos profundizando

nuestro rol como facilitadores del crédito, apostando al desarrollo de canales digitales que agilicen la conexión entre las personas y las empresas. Estamos trabajando en un onboarding paperless, en el otorgamiento de productos online en tiempo real y una capacitación integral, buscando la excelencia en la atención. Impulsamos soluciones para pymes, fortalecemos el ecosistema del hogar y sostenemos el liderazgo en crédito hipotecario

**2** • El año marcó un punto de inflexión para la banca, con un fuerte crecimiento del crédito privado impulsado por el superávit fiscal y el retiro del Estado como principal demandante. La incertidumbre electoral afectó tasas, encajes y mora. El crédito hipotecario se desaceleró por descalce de plazos y falta de mercado secundario. La digitalización trajo más intentos de fraude, lo que reforzó nuestra inversión en tecnología preventiva

**3** • Más allá de medidas puntuales, lo que más impulsaría al sector financiero es la consolidación de la estabilidad macroeconómica, profundizando el superávit fiscal y el proceso de desregulación. Esto permitiría extender los plazos de los depósitos, reducir las tasas de interés, dinamizar el crédito y mejorar la capacidad de pago de empresas y personas



**Juan Parma**  
CEO

**BANCO MACRO**

Facturación (e.) 2025:

\$ 2,3 billones

**1** • Seguir trabajando en mejorar la experiencia de nuestros clientes, con propuestas de valor

sustentadas en tecnología, con foco en el uso inteligente de datos e IA. Dicho enfoque mejora tanto la experiencia del usuario como la eficiencia operacional. Al mismo tiempo, continuar trabajando en el desarrollo de nuestra gente y en la adopción del modelo operacional ágil, focalizado en experiencias de cliente.

**2** • Aún falta mucho para que termine el 2026. Dicho eso, la primera mitad fue muy positiva desde lo macro, con la baja de la inflación y la salida del cepo. La segunda parte del año fue y está siendo algo más complicada, con una mayor contracción monetaria por vía de encajes, lo que junto con otros factores generó una suba en las tasas, ralentización de la actividad y aumento de la morosidad. Dicho esto, sabemos que en la Argentina los períodos pre electorales muchas veces son así y estamos expectantes para que después de octubre se retome la senda de crecimiento acompañado por las reformas necesarias para



Más de 70 años de trayectoria abasteciendo con soluciones energéticas a la industria, agro, transporte y estaciones de servicio.

**Gas natural – Fuel oil – Naftas – Lubricantes –  
Fuel marítimo – IFO – Energía sustentable (fotovoltaica)**

comercial@vpodesta.com

(+549) 11 5319-6441

<https://www.linkedin.com/company/vpodesta/>



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

que el mismo se materialice en forma sostenible.

Somos un banco con un compromiso indeclinable por el país, con experiencia en atravesar ciclos, y con una envidiable solidez de capital y de liquidez para hacerlo en forma sólida y aprovechar las oportunidades.

**3** • A través de la Asociación de Bancos de Argentina (Adeba) trabajamos intensamente y muy cerca de las autoridades en las propuestas de reformas que hacen al impulso de la actividad financiera, pero también a la dinamización del contexto económico general. Esta agenda incluye los temas específicos del sector, como lo son políticas de encajes, liquidez, capital, desregulación y digitalización de la banca, para que los bancos puedan ejercer su rol social de intermediación financiera en forma efectiva y rentable. También le damos mucha importancia a la estabilidad financiera y en ese aspecto promovemos un marco normativo que evite atajos regulatorios que permitan la realización de actividades de intermediación no regulada; lo que se conoce como "shadow banking". Aún el tamaño del sistema financiero como porcentaje del PIB es muy bajo (10%) lo cual puede multiplicarse por 2 o 3 veces si miramos estándares regionales. Respecto a los temas más amplios, se incluyen los relativos a la baja o eliminación de tasas o impuestos distorsivos, temas de flexibilización laboral, agenda previsional, inversiones de infraestructura de la mano del mercado de capitales y el sector privado y público trabajando de la mano. Hay que sumar todo lo que hace a un Estado más eficiente en el cumplimiento de su función, para que el sector privado dinamice el crecimiento, la generación de riqueza y bienestar social, en un contexto de democracia e instituciones sólidas.



**José Luis Pardo**  
Presidente

**BANCO MARIVA**  
Facturación (e.) 2025:  
\$ 155.000 millones

**1** • Continuaremos la transformación digital, con foco en el cliente y en la mejora de procesos a través de nuevas tecnologías. La incorporación de IA y el fortalecimiento de canales digitales serán ejes para brindar una operatoria más ágil y personalizada. Seguiremos enfocados en: afianzar nuestro liderazgo en el trading de instrumentos financieros, ampliar la oferta de productos a pymes para financiarse en el mercado de capitales, préstamos corporativos, aumentar las cuentas y activos bajo gestión en Wealth Management y continuar la expansión del canal de agentes productores y gestores.

**2** • La consolidación fiscal y la desinflación continuaron en 2025. El acuerdo con el FMI permitió levantar buena parte de los controles cambiarios e ir a un régimen más flexible. Sin embargo, quedan desafíos en política monetaria y el acceso al mercado de capitales permanece esquivo. Las elecciones en la Provincia de Bs.As. fueron un golpe duro para el gobierno, pero el apoyo de Estados Unidos a la gestión de Milei ayudó a controlar la incertidumbre que había surgido sobre el futuro del gobierno que busca ampliar consensos para asegurar la profundización de las reformas.

**3** • Para que el sistema financiero pueda cumplir su rol de motor del desarrollo económico, es clave avanzar en la desregulación y simplificación normativa que permita a los bancos ejercer libremente su función de intermediación. El fortalecimiento institucional, el desarrollo del mercado de capitales, la previsibilidad fis-

cal y monetaria y el impulso a la innovación tecnológica en servicios financieros serán determinantes para que nuestro sector siga creciendo y contribuyendo al financiamiento de la economía real.



**Oswaldo Parré dos Santos**  
Presidente

**BANCO PATAGONIA**

**1** • Estamos trabajando en diversos proyectos para 2026, centrándonos en nuestro propósito: acompañar el desarrollo de las personas. Desde este punto de partida, aunamos esfuerzos con todos los sectores de la producción, reuniendo ideas y estando cada vez más cerca del cliente para diseñar, juntos, el mejor camino para financiar y hacer crecer sus actividades. Seguiremos desarrollando productos para acompañar a todos los segmentos de clientes. Desde los jóvenes con propuestas de valor 100% online y beneficios exclusivos, hasta servicios y herramientas para emprendedores, profesionales y comercios, acompañando también a las pymes y al agro con productos a medida.

**2** • La posición de Banco Patagonia en el mercado, nos permitió - y nos permite - acompañar a todos los segmentos productivos. Un hecho importante fue la adquisición del 51% de Decréditos (especializada en el financiamiento de compra de autos usados) a través de GPAT, transformándonos en líderes en financiación de automotores. Avanzamos también, en la ejecución de un ambicioso proyecto de recambio de todas las soluciones de canales digitales de atención, incluyendo los que utilizan nuestros clientes personas físicas y empresas, haciendo realidad una verdadera transformación

digital. Y fortalecimos nuestro Programa de Sustentabilidad que nos permitió desarrollar un modelo de negocio considerando a todos los grupos de interés y el impacto económico, social y ambiental que genera en ellos.

**3** • El trabajo conjunto entre sector público y sector privado, es fundamental. Juntos podemos crear herramientas para acompañar el desarrollo económico y social de las comunidades. Desde nuestros inicios trabajamos con universidades públicas y privadas, municipios, organismos provinciales y nacionales. Y en nuestro rol de agente financiero de la provincia de Río Negro, día a día, diseñamos nuevos caminos para ser parte de su crecimiento productivo.



**Juan Cuattromo**  
Presidente

**BANCO PROVINCIA**

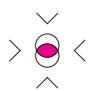
**1** • En 2026 profundizaremos nuestro compromiso con el desarrollo productivo, reafirmando el rol histórico de la banca pública como motor de inclusión, innovación y crecimiento. En un contexto de fuerte caída económica y políticas adversas, orientaremos los recursos hacia la generación de empleo, el fortalecimiento de pymes y el acompañamiento de las familias bonaerenses. Seguiremos impulsando la transformación digital y la educación financiera, con servicios más accesibles, transparentes y de calidad en toda la provincia.

**2** • Durante 2025 se frenó la incipiente recuperación económica y regresó la inestabilidad. La suba de encajes, la volatilidad cambiaria y las tasas crecientes afectaron la actividad y el crédito. Los datos del Indec y el Pulso PBA muestran una caída generalizada, sin

señales de repunte. Las medidas del Banco Central complejizaron la operatoria del sistema financiero, reduciendo la liquidez y revirtiendo la expansión del crédito privado. Las políticas inconsistentes y los episodios de tensión cambiaria agravaron la pérdida del poder adquisitivo y el deterioro social.

**3** • Para reactivar el sistema financiero es urgente revisar el esquema de encajes, que inmoviliza una porción récord de activos y restringe la capacidad de los bancos de financiar la economía real. A la par, la morosidad de los hogares alcanzó su nivel más alto desde 2009, encareciendo el crédito y afectando a familias y empresas. Esta situación exige políticas que equilibren estabilidad macroeconómica con desarrollo productivo. Desde la banca pública sostenemos una visión de largo plazo centrada en la inclusión, la innovación y el fortalecimiento del entramado económico nacional.

**SUPERVIELLE**



**Gustavo Manríquez**  
CEO

**BANCO SUPERVIELLE**

Inversión (p.) 2026:  
\$ 60.000 millones

**1** • En 2026 nuestro objetivo es consolidar el crecimiento de manera disruptiva y reafirmarnos como uno de los principales actores del sistema financiero argentino. Queremos liderar esta etapa combinando la solidez de la banca tradicional con la agilidad del mundo digital. Seguiremos evolucionando nuestra SuperApp como eje de la propuesta integral, sumando soluciones que simplifican la vida y mejoran la experiencia. Al mismo tiempo, fortaleceremos nuestro rol como aliado estratégico en Energía y Minería.

**2** • En 2025 se intensificó la

# PHILCO▶ PREDICTA



Los  
gustos  
en  
vida

Nueva Torre  
Lavasecarropas con **IA**



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

competencia por los clientes, que hoy operan con varios proveedores financieros. Frente a este escenario respondimos con innovación: fuimos el primer banco en lanzar Cuentas Remuneradas en pesos y dólares para Individuos y Pymes. También inauguramos nuestra Tienda Oficial en Mercado Libre y un canal de atención por WhatsApp único en el sistema, que combina IA generativa con atención humana, además de integrar IOL para ofrecer una experiencia de inversión ágil y simple.

3 • Para mantener y expandir este círculo virtuoso, el sistema financiero necesita un marco estable y previsible, que promueva el ahorro, la inversión y el crédito. Avanzar en reformas que consoliden la baja de la inflación, normalicen el mercado cambiario y aporten más flexibilidad para la generación de empleo. Esto daría mayor certidumbre, impulsando el crecimiento de los depósitos —materia prima del crédito— y multiplicando su impacto positivo en el desarrollo económico del país.



**Federico Elewaut**  
Gerente General de Citi  
Argentina

### CITI

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 424,3 millones

1 • Para 2026, Citi Argentina se alinea con la estrategia global de ser el banco líder para instituciones globales, con un fuerte compromiso con el desarrollo económico del país. Nuestras expectativas se centran en un crecimiento sostenido, impulsado por la adopción de soluciones digitales avanzadas para clientes institucionales, corporativos y de banca de inversión, mejorando su eficiencia y experiencia. Teniendo como ejes la

sostenibilidad y la innovación para guiar nuestras iniciativas. Los proyectos clave incluyen:

- Inversión continua en tecnología de punta para optimizar plataformas de banca transaccional, tesorería y financiamiento al comercio exterior.
- Expansión de la asesoría estratégica en fusiones y adquisiciones, mercados de capitales y finanzas sostenibles.

2 • El año 2025 fue un período desafiante, marcado principalmente por la volatilidad macroeconómica local (inflación, tipo de cambio, tasas de interés) y las complejidades geopolíticas globales. Otros obstáculos clave incluyeron los cambios regulatorios, la competencia por el talento, las demandas tecnológicas de los clientes y los desafíos relacionados con el capital retenido. A pesar de estos factores, el balance de 2025 es francamente positivo. Destacamos la resiliencia de nuestro equipo y nuestra capacidad de adaptación. Logramos fortalecer relaciones con clientes, ofrecer soluciones innovadoras y mantener la estabilidad operativa. La inversión en tecnología y capital humano fue clave para consolidarnos como un socio estratégico para grandes empresas e instituciones en Argentina, reafirmando nuestra visión de largo plazo para el país.

3 • Para impulsar el sector financiero, Citi Argentina destaca la necesidad de políticas públicas predecibles y consistentes enfocadas en: -Estabilidad Macroeconómica: Reducción de la inflación, consolidación fiscal y previsibilidad cambiaria para fomentar la inversión a largo plazo y reducir el riesgo país. -Profundización de Mercados de Capitales: Incentivos al ahorro e inversión local, y simplificación regulatoria para diversificar fuentes de financiamiento. -Apertura e Integración Económica: Políticas que faciliten el comercio exterior y atraigan inversión extranjera directa, conectando Argentina con mercados globales. -Innovación Digital e Inclusión Financiera: Inversión en infraestructura digital y regulaciones que fomenten la tecnología financiera (FinTech), garantizando seguridad y pro-

tección al consumidor. -Reducción de la Informalidad: Implementar incentivos y reducir barreras para la formalización de empresas y trabajadores. Un diálogo continuo entre el sector público y privado es esencial para co-crear estas condiciones.



**Ariel Sigal**  
Chairman Grupo BIND

### GRUPO BIND

Facturación (e.) 2025:  
\$ 1,18 billones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 1,24 billones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 2000 millones

1 • Argentina está atravesando un proceso de apertura y desregulación que empieza a alinearnos con el resto del mundo. A eso se suma un salto tecnológico radical con nuevos jugadores que están transformando la naturaleza del negocio financiero. El futuro del crecimiento está en el ecosistema Fintech, y en BIND estamos en una posición única para liderar esa transformación porque contamos con el conocimiento, el talento y la infraestructura para hacerlo. Nuestros proyectos para 2026 se enfocan en liderar ese cambio, permaneciendo cerca de nuestros clientes, escuchándolos y construyendo junto a ellos. El gran desafío es crecer con foco y eficiencia, siempre poniendo la innovación al servicio de las necesidades reales del mercado. Con ese objetivo, estamos incorporando IA en nuestras operaciones y servicios, para ganar eficiencia, anticipar necesidades y ofrecer soluciones más ágiles y relevantes para nuestros clientes.

2 • Más que obstáculos, prefiero hablar de desafíos. En 2025 enfrentamos un escenario de menor inflación pero con un

aumento de costos que nos exige a ser cada vez más eficientes. Al mismo tiempo, la competencia se intensificó, lo que también nos impulsó a elevar nuestros estándares. El balance es positivo: esos desafíos nos obligaron a repensar procesos, optimizar recursos y mejorar nuestro servicio.

3 • Las políticas públicas que más pueden impulsar nuestro sector son aquellas que consoliden las dos transformaciones que mencioné anteriormente y que ya están en marcha. Por un lado, políticas que fomenten el desarrollo tecnológico y la innovación y por otro la apertura de la economía y su integración al mundo, que amplían las oportunidades para todos los actores del sistema financiero.



**Andres Lozano**  
Gerente general

### ICBC ARGENTINA

Facturación (e.) 2025:  
\$ 1,7 billones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 2,1 billones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 100.000 millones

1 • Las expectativas son positivas y estamos avanzando en una agenda que acelere nuestra transformación digital, con foco en las necesidades de los clientes. Buscamos fortalecer nuestra propuesta de valor para individuos y empresas, especialmente en segmentos donde podemos aportar desde la experiencia global y la solidez financiera. El desafío es seguir creando ecosistemas donde el crédito, los servicios transaccionales y las herramientas de inversión, integrados en soluciones digitales y personalizadas, ofrezcan una respuesta integral a los proyectos de nuestros clientes y faciliten su vida económica y financiera.

2 • El balance general de este

2025 es positivo. Si bien regresamos al negocio tradicional del banco, ayudando a nuestros clientes a financiarse, hay mucho potencial de crecimiento y eso nos alienta a seguir trabajando por este camino.

3 • Todas aquellas que políticas públicas enfocadas en mejorar la estabilidad, eficiencia, inclusión y modernización del sistema, importante para el desarrollo del país. Las empresas siguen demandando simplificación de trámites y reducción de la carga impositiva que las ayude a reinvertir.



**Pierpaolo Barbieri**  
CEO y fundador

### UALÁ

1 • Ualá ya opera como banco en Argentina, México y Colombia, combinando la agilidad de una empresa digital con la solidez de una operación bancaria operativa. Buscamos ampliar la oferta con nuevos productos y profundizar los actuales con foco en crédito e inversión. Seguiremos construyendo el ecosistema financiero más completo de la región y cumpliendo la misión de llevar los servicios financieros al siglo XXI con un producto digital y bajando las barreras de acceso.

2 • Superamos los 10 millones de clientes en la región y fortalecimos nuestra propuesta bancaria. Nos enorgullece haber liderado esta profunda transformación, porque sin dudas mejora la calidad de los servicios y nos permite ofrecer más y mejores opciones crediticias. Tenemos la cuenta remunerada con la mejor tasa, préstamos, herramientas de inversión, cobros con Ualá Bis y más. El balance es positivo: crecimos, innovamos y reforzamos nuestra misión de transformar las finanzas en la región.

3 • El desarrollo de open fi-

# ECONOMÍA AL DÍA

El podcast de El Cronista

Todos los días te contamos lo que pasa  
y te hacemos la economía más fácil.

Un nuevo capítulo de Lunes a Viernes

**ESCUCHANOS**



© El Cronista



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

nance sería un gran avance para el país. Para que eso sea una realidad, se necesitan reglas claras, instituciones sólidas y un ecosistema equitativo. Los datos son de las personas: ese principio debe guiar políticas que impulsen innovación, refuercen la confianza y construyan un sistema más transparente y competitivo. No es solo un cambio tecnológico, es reordenar el acceso al crédito, mejorar la eficiencia y abrir oportunidades para millones de personas.



**Juan Ignacio Nápoli**  
Presidente

#### VALO

Facturación (e.) 2025:

\$ 378.000 millones

Facturación (p.) 2026:

\$ 492.000 millones

Inversión (p.) 2026:

\$ 3000 millones

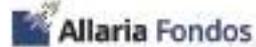
1 • En VALO consideramos que durante el año 2026 se podrían implementar las transformaciones estructurales que necesitamos en Argentina a la par de una proyección de crecimiento de la economía. Dicha combinación representa una oportunidad para la mejora de la confianza general y para sentar las bases de un crecimiento sostenido con impacto en los niveles de empleo y actividad.

2 • Durante el 2025 el sistema financiero retornó a su función natural para promover el crédito al sector privado, competir y así ejercer el rol fundamental que nos toca en la economía. Los principales obstáculos están relacionados a la volatilidad típica de un año electoral en Argentina que afecta a la economía real. No obstante en VALO ya nos habíamos preparado como Banco Corporativo para competir en este escenario y cree-

mos que el año terminará en términos muy positivos.

3 • En otras oportunidades he mencionado que resulta necesario contar con políticas públicas que promuevan al sistema financiero y al mercado de capitales como motores esenciales de la inversión y el empleo. Ello implica reducir la carga impositiva y operativa entre otras. Ese tipo de políticas públicas junto con una economía estable conforman el camino correcto para alinear incentivos para el desarrollo de una matriz productiva completa con participación activa del campo, la energía, la industria del conocimiento y los sectores industrial y pyme.

#### Fintech



**Néstor De Cesare**  
Presidente

#### ALLARIA FONDOS ADMINISTRADOS

Activos Bajo Administración

2025: \$ 2,7 billones

Activos Bajo Administración

2026: \$ 3,75 billones

1 • Apuntamos a sostener nuestro liderazgo a partir de la combinación de mayor captación y ampliación de productos y servicios a nuestros clientes inversores. A partir de un ecosistema Allaria más difundido y completo, seguir introduciendo instrumentos e ideas de inversión en un entorno sumamente competitivo por la presencia de jugadores locales y extranjeros. En el ámbito de los FCI cerrados, confiamos en la evolución de nuestro nuevo fondo cerrado de créditos hipotecarios, desarrollado junto con Remax/Lendar.

2 • Luego de un comienzo de gestión exitosa, caracterizada por el ajuste fiscal y el ordenamiento monetario y cambiario, el gobierno enfrentó una

elección de medio término que generó un periodo de volatilidad por la incertidumbre respecto de la reafirmación del consenso popular detrás de su programa económico de austeridad y del ritmo potencial de las reformas pendientes. Creemos que una vez pasado este periodo, podrá volver a concentrarse en generar condiciones futuras de estabilidad y crecimiento, a partir de una mayor confianza

3 • Lograda una incipiente estabilidad macroeconómica, queda por promover los cambios regulatorios que nos permitan ampliar y mejorar las alternativas de inversión dentro del mercado de capitales y en nuestra industria de fondos, en particular. Sigue pendiente la reglamentación de los fondos de ahorro para el retiro, herramienta fundamental para incentivar el ahorro de largo plazo, una vez que se fijen por decreto los incentivos fiscales que lo promuevan.



**Andrés Ondarra**  
Gerente General de Binance para Argentina y Cono Sur

#### BINANCE

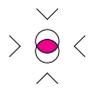
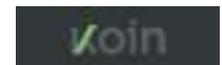
1 • En Binance, el foco central en el usuario es fundamental. Cada producto de Binance está diseñado para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios con calidad y seguridad, garantizando que sigamos siendo una plataforma confiable y segura para un público global. La confianza y la accesibilidad siguen siendo desafíos para la adopción de criptomonedas y los próximos mil millones de usuarios. Muchos usuarios potenciales no están familiarizados con los activos digitales o dudan debido a malentendidos sobre seguridad, complejidad

y volatilidad. Binance trabaja activamente para eliminar estas barreras, haciendo que las criptomonedas sean más accesibles, fáciles de usar e integradas en la vida cotidiana. Con la adopción creciendo más allá de los primeros usuarios, crear una interfaz fácil es fundamental para alcanzar los primeros mil millones de usuarios y un pilar de la estrategia de marketing. Por eso, invertimos significativamente para mejorar la optimización de la experiencia del usuario (UX) y la interfaz del usuario (UI). Cuanto más fácil y sin fricciones sea la plataforma, más usuarios vendrán. La educación es un pilar muy importante también. Nos enfocamos en educar, porque es fundamental que los usuarios entiendan cómo entrar en este espacio de la manera correcta y más segura para ellos. Binance Academy, continúa proporcionando educación a millones de usuarios en todo el mundo.

2 • En 2025, la industria cripto vivió un año de consolidación y madurez, superando desafíos regulatorios y de mercado gracias a una mayor colaboración entre reguladores y actores del sector, lo que estableció bases más claras para exchanges y productos cripto. La liquidez y la infraestructura de trading mejoraron significativamente, con plataformas como Binance ofreciendo acceso seguro y eficiente. Además, la adopción institucional creció y la innovación tecnológica impulsó nuevos casos de uso, posicionando a la industria hacia un futuro más regulado, seguro y accesible, con bases sólidas para un crecimiento sostenible.

3 • Para impulsar el sector cripto en todo el mundo, es fundamental que se siga profundizando el vínculo con los reguladores para el desarrollo de normas claras, transparentes y coherentes que brinden seguridad jurídica tanto a empresas como a usuarios. Estas políticas públicas deben promover un marco regulatorio que facilite la innovación, permitiendo el desarrollo de

nuevos productos y servicios sin sacrificar la protección del consumidor ni la integridad del mercado. Además, es clave fomentar espacios de diálogo y colaboración entre autoridades, la industria y expertos, para adaptar las regulaciones a la rápida evolución tecnológica y asegurar que las normas impulsen el crecimiento sostenible y la adopción responsable de las criptomonedas y tecnologías blockchain.



**Nicolás Obejero**  
CEO

#### KOIN

Facturación (e.) 2025:

u\$s 60 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 104 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 8 millones

1 • Koin busca consolidarse como líder en soluciones antifraude en Argentina y la región. Nuestra estrategia combina expansión comercial, innovación tecnológica y alianzas con grandes comercios electrónicos. Queremos fortalecer la confianza en los pagos digitales mediante inteligencia artificial, modelos predictivos y expertise humano que reduzcan pérdidas y maximicen la aprobación de transacciones seguras.

2 • En 2025 enfrentamos desafíos relacionados con la creciente sofisticación del fraude digital y la necesidad de educar al mercado sobre la conexión entre seguridad y conversión. Aun así, fue un año de grandes avances: expandimos nuestra presencia en Argentina, optimizamos nuestra tecnología de detección reduciendo la fricción con los usuarios y consolidamos a Koin como un socio estratégico para empresas que buscan prevenir el fraude sin



frenar su crecimiento.

**3** • El fortalecimiento de marcos regulatorios regionales, incentivos para la innovación en ciberseguridad y programas de educación digital serían determinantes para el desarrollo del sector antifraude. Es clave fomentar la cooperación público-privada para compartir datos, estandarizar prácticas y elevar la confianza en los pagos digitales, favoreciendo un ecosistema más seguro, inclusivo y sostenible en toda América latina.

## MODO



**Rafael Soto**  
CEO de MODO

### MODO

**1** • En 2026 queremos que MODO esté adentro de la vida de los usuarios, en mu-

cho más aspectos de su vida cotidiana, y que consolide su posición como aliado estratégico de los comercios y protagonista del ecosistema de pagos digitales. Para lograrlo, vamos a continuar innovando para ofrecer al usuario una propuesta integrada con nuevas maneras de pagar y más beneficios, que le permitan disfrutar de experiencias simples, seguras y personalizadas desde todas las apps que incorporan MODO.

**2** • En 2025 nos enfrentamos al desafío de seguir creciendo en un contexto macro muy volátil. Alcanzamos más de 500 integraciones activas, superamos los 20 millones de usuarios totales (vamos a terminar con ~8 millones activos) y el millón de comercios. Fue el año en el que MODO incorporó pagos NFC, pagos en dólares, QR en transporte y muchas herramientas para que bancos y comercios puedan hacer promociones más eficientes. También reforzamos el rol de la IA para entregar mejor producto de cara al usuario, y aumentar nuestra

productividad mediante la incorporación de herramientas de automatización y GenAI en todos los procesos de la compañía. En fin, durante el año pudimos fidelizar miles de comercios y mejorar la experiencia con más promociones y beneficios, cerrando un año de innovación y crecimiento.

**3** • El sector requiere regulaciones que promuevan competencia, innovación y seguridad, con foco en interoperabilidad, protección de datos y adopción de pagos digitales. El avance hacia open finance dará más libertad y acceso a los servicios financieros a todas las personas, habilitando un ecosistema más abierto. La interoperabilidad de los pagos con billeteras en el e-commerce es otro aspecto sobre el que la regulación podría avanzar, así como se hizo en QR. En MODO acompañamos estos cambios para que bancos, billeteras, comercios y usuarios estemos todos adentro, fortaleciendo la inclusión y la digitalización financiera.

## NaranjaX



**Pablo Caputto**  
CEO de Naranja X

### NARANJA X

Facturación (e.) 2025:  
\$ 3 billones

**1** • En 2026 seguiremos trabajando con el mismo propósito: acompañar a las personas en el manejo de su dinero con soluciones simples, confiables y accesibles. Nuestra meta es continuar ampliando el alcance de nuestros productos para que cada vez más clientes puedan ahorrar, financiarse, pagar, cobrar y protegerse con herramientas digitales que les den tranquilidad en su día a día. También queremos consolidar nuestro rol como un aliado clave en el bienestar financiero, incorporando nuevas funcionalidades que incentiven el ahorro y promuevan

hábitos financieros saludables. La tecnología seguirá siendo el motor para acercar propuestas innovadoras, al tiempo que reforzamos nuestra presencia en todo el país y profundizamos nuestra cercanía con comercios y usuarios.

**2** • Este año es especial para nosotros, ya que celebramos 40 años en el mercado desde el lanzamiento de nuestra primera tarjeta de crédito, y durante estas cuatro décadas hemos trabajado para dar acceso al sistema financiero a todas las personas. Sin embargo, el 2025 estuvo marcado por un escenario desafiante. La inestabilidad macroeconómica afectó el poder adquisitivo de las personas, lo que nos llevó a redoblar esfuerzos en ofrecer alternativas de inversión, financiación y ahorro que fueran realmente útiles y accesibles. A su vez, el dinamismo regulatorio del sector nos exigió adaptarnos rápidamente, reforzando nuestras prácticas de cumplimiento y manteniendo siempre el foco en el bienestar de nuestros clientes. La competencia, cada vez más intensa en el sec-



Los sueños cuando crecen se convierten en orgullo.

Cumplimos 20 años invirtiendo en el país.

www.pampa.com





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

tor, nos impulsó a redoblar la apuesta por la innovación y por una experiencia de usuario más ágil y autónoma, para poder diferenciarnos y seguir generando valor. Uno de los principales hitos fue la implementación de inteligencia artificial de manera transversal en la compañía, lo que nos permitió optimizar procesos, aumentar la eficiencia operativa y potenciar la experiencia de nuestros clientes con soluciones más personalizadas y accesibles. Este avance nos desafió a integrar tecnología de última generación en todas las áreas y nos consolida como referentes en la aplicación de IA dentro de la industria financiera.

3 • Las políticas públicas que más pueden contribuir al desarrollo del sector son aquellas que promuevan la innovación y la competencia sana bajo marcos normativos sin asimetrías, favoreciendo la inclusión financiera en todo el país. Impulsar la educación financiera desde etapas tempranas es fundamental para que las personas puedan tomar decisiones más informadas sobre el uso de su dinero. También es clave fortalecer la infraestructura digital y garantizar una conectividad amplia y de calidad, lo que permitirá que más personas accedan a soluciones financieras digitales. Por último, políticas claras y coordinadas para combatir el fraude y el ciberdelito son esenciales para consolidar la confianza de los usuarios en las plataformas digitales.

**ripio**



**Sebastián Serrano**  
CEO y Co Founder

### RIPIO

1 • En 2026 Ripio continuará impulsando su estrategia B2B2C, uno de los pilares del negocio. Estamos en conversaciones con bancos, aseguradoras y fintechs que apuntan a nuevas alianzas

estratégicas en la región que esperamos concretar el próximo año. Además, la tokenización será un eje relevante, favorecida por el nuevo marco regulatorio y proyectos como el wAL3Ord, que abren el camino hacia una mayor integración entre finanzas tradicionales y blockchain.

2 • En 2025, más que obstáculos, vivimos un ciclo marcado por la creciente adopción institucional de cripto, con empresas mostrando una apertura mucho más significativa al sector. Ese contexto impulsó un crecimiento sostenido de la vertical B2B, principal motor del año, acompañado por innovaciones como el AL30 tokenizado. Alcanzamos 24M de usuarios y más de 2500 clientes institucionales, consolidando bases firmes para la expansión regional.

3 • Las regulaciones recientes de la CNV marcaron un avance tras un largo período de incertidumbre. Para consolidar el crecimiento del sector se necesita previsibilidad normativa y monetaria, junto con políticas que premien la inversión y la innovación. Acceso a financiamiento competitivo, mejoras impositivas y la equiparación fiscal de los activos virtuales con otros activos financieros resultan determinantes para impulsar el desarrollo del sector.

**d·local**



**Pedro Arnt**  
CEO de dLocal

### DLOCAL

1 • En dLocal miramos hacia 2026 con optimismo y sentido de responsabilidad. El crecimiento del comercio electrónico y de los servicios digitales en LATAM abre una oportunidad única para que Argentina consolide su liderazgo como polo fintech regional. Queremos seguir construyendo puentes entre empresas glo-

bales y consumidores locales, ofreciendo soluciones de pago que combinen innovación con cumplimiento normativo, seguridad y eficiencia. El contexto tributario nos desafía a trabajar junto a los gobiernos para que la recaudación conviva con un ecosistema competitivo que impulse la inclusión financiera. Creemos que Argentina tiene todo el potencial para atraer inversión y talento en tecnología financiera y, como resultado de esto, desde dLocal estamos comprometidos en ser un aliado estratégico asegurando que cada consumidor pueda pagar localmente, mientras acompañamos a las empresas a escalar globalmente con confianza e impulso a la innovación.

2 • Este fue un año clave para dLocal en Argentina. En un contexto donde la innovación fintech avanza más rápido que la regulación, priorizamos soluciones seguras y un compliance robusto. Una mayor apertura cambiaría y del mercado volvieron a hacer de Argentina un país atractivo para jugadores globales de e-commerce, con resultados récord y el regreso de muchos clientes internacionales al país. Pero lo más relevante, es que consolidamos un crecimiento rentable y sostenible, con el compromiso de seguir impulsando la inclusión financiera y el acceso a servicios digitales que fortalezcan la competitividad del país el año que viene y más allá.

3 • Argentina tiene la oportunidad de dar un salto cualitativo en su ecosistema digital mediante un régimen tributario más moderno y previsible, que incentive la inversión y fomente la innovación. Un marco fiscal que reduzca la carga a quienes apuestan por crear y escalar soluciones tecnológicas permitirá atraer capital, talento y nuevas plataformas al país. Al mismo tiempo, podría garantizar el acceso digital de pymes y consumidores a mayores mercados a escala global, lo cual deriva en más competencia y mejores servicios. Creemos que el crecimiento, y los retornos socioeconómicos positivos, sólo serán

alcanzables y sostenibles si se combina la innovación, como la nuestra, con reglas tributarias claras y estables, que estén en sintonía con la competencia digital moderna y que fortalezcan a la Argentina como hub regional de tecnología financiera.

**tapi**



**Tomás Mindlin**  
CEO y cofundador

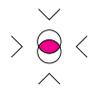
### TAPI

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 36 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 100 millones

1 • En 2026 apuntamos a seguir consolidando nuestro crecimiento en México tras la compra de Arcus y el lanzamiento de una solución de cobranzas con IA. Apostamos a transformar las finanzas de escuelas, gimnasios, aseguradoras y comercios de todos los tamaños y duplicar nuestra base de clientes en la región. En paralelo, Argentina se mantiene como nuestro segundo mercado más fuerte en operaciones y clientes.  
2 • El 2025 estuvo marcado por la adquisición de la red de pagos de servicios y efectivo de Arcus, y la apertura de nuestra oficina en Ciudad de México. El gran reto fue integrar equipos y tecnología en tiempo récord, manteniendo la continuidad para más de 50 clientes. En Argentina también logramos un crecimiento sostenido sellando alianzas con clientes clave.  
3 • Un marco que acelere la convergencia entre efectivo y pagos digitales sería clave para promover la inclusión financiera. Incentivar el uso de medios electrónicos en servicios básicos e impulsar la interoperabilidad beneficiaría a bancos y fintechs. En Argentina, políticas similares ya aceleran la adopción y sirven de ejemplo regional.

### Servicios financieros

**fiserv.**



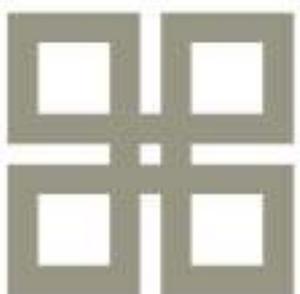
**Juan Ignacio de la Torre**  
SVP & Business Head Fiserv  
Latin America South

### FISERV

1 • Para 2026, en Fiserv esperamos, por un lado, seguir fortaleciendo la comunidad de comercios que formamos y, por el otro, incrementar las alianzas con emprendedores, con los que empezamos a trabajar en este último año en Clover, desarrollando diferentes funcionalidades para los clientes de nuestra red en múltiples verticales. En este sentido, el foco continuará siendo expandir el ecosistema de soluciones tecnológicas que ofrecemos, acompañando a cada negocio en su crecimiento con herramientas que integren pagos, gestión y nuevas experiencias en el punto de venta.  
2 • El año estuvo atravesado por desafíos macroeconómicos propios de un año electoral. Supimos adaptarnos con agilidad, asumir riesgos y ejecutar acciones estratégicas que nos permitieron sostener nuestro crecimiento y acompañar a nuestros clientes en un contexto complejo. El balance es positivo: consolidamos nuestro rol como aliados en la transformación digital de los pagos, impulsamos desarrollos propios y fortalecimos nuestra infraestructura, manteniéndonos firmes en nuestros resultados y nuestra entrega a quienes confían en nosotros.  
3 • Durante el último trimestre del año pasado y este año, desde el sector público promulgaron regulaciones que impactaron positivamente en la industria e impulsaron al sector. Este es el camino a seguir: acciones orientadas a consolidar la digitalización de los medios de pago y a afianzar el uso de nuevas herramientas para cobrar y pagar, con incentivos tanto para los comercios como para los usuarios.



Gracias a nuestros clientes  
por su compromiso y confianza.



Tavarone  
Rovelli  
Salim  
Miani



TAVARONE.COM



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Diego Pizzulli**  
CEO de IOL Inversiones

### IOL INVERSIONES

**Facturación (e.) 2025:**

u\$s 60 millones

**Facturación (p.) 2026:**

u\$s 75 millones

**Inversión (p.) 2026:**

u\$s 10 millones

1 • En 2026 seguiremos construyendo valor para nuestros clientes, consolidando el liderazgo de IOL Inversiones en Argentina y expandiendo nuestro modelo a Latinoamérica. Apostamos a desarrollar herramientas que simplifiquen el mundo financiero y lo acerquen a nuevos inversores, junto con una fuerte inversión en inteligencia artificial para mejorar la experiencia de usuarios y asesores. Potenciaremos nuestros negocios de Banca Privada, Banca de Empresas y productores, y avanzaremos con la regionalización desde Uruguay. Queremos ser protagonistas de un mercado de capitales más dinámico, impulsando la innovación, la confianza y la inclusión financiera.

2 • El 2025 fue un año muy exigente, atravesado por la volatilidad macroeconómica típica del periodo electoral argentino, y más temprano por el impacto en las tarifas definidas por el presidente Trump. Fue importante estar cerca de nuestros clientes y ayudarlos a navegar a través de los vaivenes del mercado antes estos eventos. El balance para nosotros es más que positivo. Logramos crecer sostenidamente nuestros clientes activos, abrimos nuestra cuenta número 2 millones, fuimos la app de inversiones más descargada de Argentina y sumamos nuevas funcionalidades a nuestros clientes para que puedan seguir desarrollando su vida financiera con nosotros. El año nos deja como aprendizaje la importancia de adaptarnos a los cambios y trabajar siempre con el objetivo de dar el mejor producto y la mejor experiencia

a nuestros clientes.

3 • El desarrollo del mercado de capitales argentino requiere de políticas públicas que generen confianza y estabilidad. Todas las medidas que el gobierno tome, que contribuyan a generar mayor estabilidad y menor volatilidad en la macroeconomía va a permitir que más gente se sume al mercado y encuentre, a través de las inversiones, una forma de proteger sus ahorros y potenciar sus inversiones. La liberación del mercado de cambios también para las empresas permitiría sumar inversiones en el sector y generar más empleo y actividad, precondición para un mercado de capitales profundo y que pueda estar al servicio del sector privado.



**Federico Diez**  
CEO

### MEGAQM

**Facturación (e.) 2025:**

u\$s 18 millones

**Facturación (p.) 2026:**

u\$s 20,2 millones

**Inversión (p.) 2026:**

u\$s 1,2 millones

1 • En la mirada de MegaQM, el foco tiene que estar puesto en hacer crecer a nuestros clientes. Para ello tenemos que aportar nuestro conocimiento y visión de mercado, apoyándonos fuertemente en el uso de la tecnología en los procesos de inversión y de experiencia de cliente. Esto nos desafía como compañía a seguir innovando en nuevos productos, servicios y tecnología. Estamos observando un cambio sustancial en la manera en que las empresas se relacionan con sus clientes y consideramos prioritario ser líderes en esos cambios, invirtiendo en el desarrollo de nuevos servicios e integrando las oportunidades que brinda la Inteligencia Artificial al núcleo del negocio. En nuestro caso puntual, tenemos identificada una clara

oportunidad de integración con las distintas empresas del Grupo ST, nuestro accionista, para ampliar nuestra propuesta de valor en materia de inversiones y de alternativas de financiamiento a través del mercado de capitales.

2 • Para la Industria de Fondos Comunes de Inversión en general y para MegaQM en particular, el principal desafío ha sido transitar un año con alta volatilidad, especialmente en el mercado de tasas de interés que impacta de manera directa en el negocio por el lado del comportamiento de los flujos de clientes y en el rendimiento de los activos que administramos. La amplia oferta de productos que administramos con diferentes estrategias de inversión, les ha permitido a nuestros clientes moverse con versatilidad, ante estos escenarios complejos, donde prevaleció un enfoque de liquidez y gestión de riesgo en las diferentes carteras de inversión. Estamos cerrando el año con balance positivo, donde tener agenda empresarial enfocada en la productividad y la competitividad se ha vuelto clave.

3 • Nuestra expectativa es poder contar con políticas públicas claras, que se mantengan en el tiempo y se consoliden más allá de los diferentes ciclos políticos que pueda transitar Argentina, con marcos regulatorios que estimulen el crecimiento de los mercados de capitales y la inversión.



**Lucas Mieres**  
Presidente de Neix

### NEIX

**Volumen operado (e.) 2025:**

\$ 50 billones

**Volumen operado (p.)**

2026: \$ 100 billones

1 • En 2026 proyectamos un año de consolidación y expansión. El mercado de capitales argentino atraviesa

una etapa de transformación profunda, con un entorno macroeconómico más previsible y una demanda creciente de servicios financieros sofisticados. En este contexto, el potencial de crecimiento del mercado es muy grande. Estamos convencidos que la inversión en tecnología y el desarrollo de nuestro equipo serán nuestros pilares para operar en un entorno cada día más competitivo que exigirá ser cada día más eficientes y estar cerca de nuestros clientes.

2 • El año pasado fue desafiante, marcado por la adaptación a un nuevo marco económico y regulatorio. La transición hacia un entorno más competitivo exigió agilidad, eficiencia, inversión y una lectura precisa de los cambios en los hábitos de ahorro e inversión. En este contexto, igualmente, logramos crecer en volumen operado, consolidarnos como uno de los principales participantes del mercado de capitales y ampliar nuestra cartera de clientes.

3 • El desarrollo del mercado de capitales requiere previsibilidad, competencia y reglas claras. Políticas que promuevan la desregulación gradual, la simplificación de la operatoria y la reducción de costos transaccionales son claves para potenciar su rol como canal de financiamiento e inversión. Un mercado de capitales más profundo y eficiente no solo beneficia al sistema financiero, sino también a la economía real: impulsa la inversión, la generación de empleo y la movilidad del ahorro hacia proyectos productivos.



**Marcos Herbin**  
CEO

### NERA

**Inversión (p.) 2026:**

u\$s 15 millones

1 • Nuestra expectativa para

2026 es continuar escalando la innovación financiera que venimos impulsando desde Nera para el sector agropecuario. Nuestra plataforma está enfocada en simplificar el proceso de crédito digital para que el productor agropecuario tenga más herramientas y opciones a la hora de financiar la adquisición de insumos, hacienda o implementos agrícolas desde un solo lugar. En ese sentido apuntamos a seguir sumando entidades que otorguen financiación, crecer en usuarios así como también a seguir desarrollando nuevos productos financieros y herramientas que ayuden al productor a tomar mejores decisiones y a los proveedores a potenciar sus ventas. Para esto, una de las grandes palancas será sin dudas nuestro modelo de "IA first", que nos permitirá ser más asertivos y ágiles en el delivery de soluciones. En solo tres años Nera logró posicionarse como la principal fintech del agro de Argentina. El próximo paso en 2026 será expandir nuestra operación hacia otros países de la región.

2 • Este año fue muy positivo para Nera. Comenzamos el año sumando a Santander al Cap-table como nuevo accionista, lo que representó una validación de nuestro modelo de negocio que proponemos desde la plataforma y un cambio de paradigma en tanto representa múltiples bancos operando colaborativamente y compitiendo a la vez dentro de un mismo ecosistema. A su vez, este año registramos un crecimiento en los volúmenes financiados y esperamos terminar el periodo con 1200 millones de dólares colocados a través de la plataforma. Si comparamos los primeros 9 meses del año, duplicamos la cantidad de transacciones, lo cual refleja no solo una cuestión de coyuntura, sino también la importancia de la tecnología para llegar con el producto adecuado a medida del productor en el momento que lo necesita.

3 • El financiamiento al agro necesita un marco de estabilidad que permita planificar a largo

# TENEMOS NEWSLETTERS PARA VOS

## CADA DÍA DE LA SEMANA

**MANTENETE INFORMADO** CON NOTAS EXCLUSIVAS DE NUESTROS EDITORES Y REDACTORES



<b>El pulso del mercado</b>	<b>Lunes a Viernes</b> por Equipo de Finanzas
<b>Pueblo Chico</b>	<b>Martes</b> por Patricia Valli, Mariano Beldyk y equipo economía y política
<b>Early Adopters</b>	<b>Miércoles</b> por Adrián Mansilla
<b>La City</b>	<b>Jueves</b> por Ariel Cohen y equipo
<b>Secretos mineros</b>	<b>Viernes por medio</b> por Florencia Lendoiro
<b>El semáforo de la economía</b>	<b>Sábados</b> por Hernán de Goñi
<b>De dónde venimos y hacia dónde vamos</b>	<b>Domingos</b> por Walter Brown y editores
<b>Las claves del día</b>	<b>Lunes a Viernes</b>

### EXCLUSIVO PARA SUSCRIPTORES

**La tapa del día**  
Lunes a Viernes

**Financial Times**  
Domingos

**Members Daily**  
Lunes a Viernes



**SUSCRIBITE**

© El Cronista



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

plazo: políticas que garanticen tasas competitivas, junto con una reducción progresiva de la carga impositiva y reglas claras que habiliten la inversión. Un entorno previsible favorece la adopción de soluciones financieras modernas y el crecimiento sustentable del sector. Argentina tiene un gran potencial de crecimiento. Para poder desplegarlo, cuestiones como las reglas claras y el nivel de inversión, son fundamentales. A mediados de año presentamos el Informe Nera, un documento que detalla cómo se financia el productor y allí veíamos el ratio de financiamiento en nuestro país vs. la región. El espacio para crecer en materia de inversión en el país es todavía muy grande. El campo tiene muchísimo potencial por desplegar y el sector financiero está listo para acompañarlo y hacer que ese potencial se convierta en realidad.

## Prex



**Daniel Conte**  
Country Manager  
de Argentina

### PREX

**1** • En 2026 seguiremos su-  
mando soluciones que sim-  
plifiquen la experiencia de  
pago y el acceso a servicios  
financieros. Nuestro foco con-  
tinuará en fortalecer las fun-  
cionalidades internacionales,  
facilitando pagos cross-bor-  
der, compras desde Argentina  
en plataformas extranjeras y  
operaciones bimonetarias,  
con herramientas fáciles de  
usar y seguras.  
**2** • En 2025, Prex continuó for-  
taleciendo funcionalidades  
que facilitan pagos en viajes  
internacionales y compras en  
plataformas extranjeras. En un  
mercado fintech cada vez más  
competitivo, el principal de-  
safío fue mantenerse atentos  
a las necesidades de los usua-  
rios. El balance es positivo:  
Logramos ofrecer soluciones  
prácticas, seguras y simples,

consolidando nuestra pro-  
puesta de valor en transaccio-  
nes internacionales y suman-  
do nuevos usuarios.  
**3** • El crecimiento del sector fin-  
tech depende de reglas claras y  
estables que permitan ofrecer  
soluciones más simples y útiles  
a los usuarios. En Argentina, po-  
líticas que permitan interoperabi-  
lidad en dólares impulsarían  
al sector y dinamizarían la eco-  
nomía bimonetaria.



**Claudio Ariganello**  
Presidente

### PROVINCIA BURSÁTIL

**1** • Luego de un año de des-  
regulación es esperable una  
depuración del mercado de  
capitales, que actualmente po-  
see 290 AlyC y 500 agentes,  
donde muchos de ellos han  
basado su estrategia en una  
anomalía (negocios de tipo de  
cambio en un contexto de res-  
tricciones cambiarias). Por este  
motivo, nuestros proyectos  
para 2026 seguirán basados  
en la innovación tecnológica,  
para realzar las condiciones de  
competitividad de la empresa  
**2** • Un año donde la política  
económica sustentada en una  
ineficaz política cambiaria y  
una errática política monetaria  
han afectado la confianza de  
los inversores, la demanda de  
dinero, el nivel de actividad y,  
con ello, el volumen de ope-  
raciones en el mercado. Con  
este contexto y en este tiempo,  
hemos direccionado nuestro  
trabajo a optimizar procesos  
internos que nos permitan me-  
jorar el servicio al cliente en el  
futuro inmediato.  
**3** • Las políticas públicas pue-  
den mejorar las condiciones  
de oferta del mercado, pero  
estas no serán aprovechadas  
si no existe un plan econó-  
mico que genere estabilidad,  
confianza y certidumbre en  
los agentes económicos.



**Nadia Giardina**  
Presidenta

### PROVINCIA FIDEICOMISOS

**1** • Apostamos a acentuar  
nuestra política comercial me-  
diante la generación de nue-  
vos proyectos tanto de fidei-  
comisos tradicionales como  
de estructuras innovadoras.  
Provincia Fideicomisos viene  
trabajando fuertemente en  
metas comerciales y vemos el  
año 2026 con mucha proyec-  
ción para concretarlas.  
**2** • Como consecuencia del  
contexto macroeconómico,  
hubo que sortear un escenario  
hostil para la concreción de  
nuevos negocios. Sin embar-  
go, pudimos alcanzar nuestros  
objetivos internos y esperamos  
que el año que viene podamos  
desarrollar las metas comercia-  
les que tenemos planeadas.  
**3** • Las políticas públicas que  
propendan a asistir financie-  
ramente a todos los sectores  
de la economía son por exce-  
lencia proyectos que encajan  
perfectamente en fideicomiso-  
s. Asimismo, aquellas que  
impulsan y fomentan la obra  
pública, la inversión productiva  
y el desarrollo de la industria.



**Claudio Ariganello**  
Presidente

### PROVINCIA FONDOS

**1** • Adecuar la oferta de  
productos de inversión a las  
dinámicas necesidades de  
los clientes, bajo un entorno  
macroeconómico de mayor  
volatilidad. Este objetivo  
comprende la mejora del

estándar de servicio en los  
productos transaccionales  
que se ofrecen actualmente  
y el lanzamiento de nuevos  
fondos comunes en moneda  
extranjera, con la prudencia  
y solidez que caracteriza  
a nuestra política de  
administración de carteras.  
**2** • Con el correr del año se ha  
incrementado la incertidum-  
bre sobre la evolución de la  
situación macroeconómica  
y, en especial, sobre el marco  
regulatorio de la actividad. La  
tendencia alcista de las tasas  
de interés afectó al segmen-  
to de fondos de renta fija, al  
tiempo que las modificaciones  
en las normas de efectivo mí-  
nimo provocaron un impacto  
negativo sobre los fondos tran-  
saccionales. En este contexto  
defensivo, la empresa ha con-  
centrado sus esfuerzos en pre-  
servar su cuota de mercado y  
continuar con los proyectos de  
actualización tecnológica.  
**3** • Se necesita una mayor es-  
tabilidad y claridad en la po-  
lítica monetaria y que luego el  
marco regulatorio de la acti-  
vidad aporte previsibilidad. Si  
las modificaciones regulatorias  
no se encuentran enmarcadas  
en una comunicación precisa  
sobre los objetivos y herra-  
mientas de la política mone-  
taria y cambiaria, el resultado  
es una mayor incertidumbre  
que degrada la eficacia de las  
resoluciones adoptadas.



**Valeria Dallera**  
Presidenta

### PROVINCIA LEASING

**1** • Para 2026, Provincia Leasing  
tiene como objetivo continuar  
expandiendo su participación  
en el sector privado a través  
de nuevas herramientas y  
alianzas estratégicas con dis-  
tintos actores que fortalezcan  
el leasing como alternativa de  
financiamiento accesible para  
las empresas de la Provincia.  
Creemos que el leasing es una

herramienta muy valiosa, que  
impulsa la producción y la re-  
conversión tecnológica. En lo  
que respecta al sector público,  
continuaremos acercando el  
leasing a toda provincia de Bue-  
nos Aires, contribuyendo al ac-  
ceso de bienes de capital que  
mejoran la provisión de servi-  
cios y obras para la comunidad.  
**2** • La heterogeneidad en el nivel  
de actividad de los distintos sec-  
tores fue un factor relevante a lo  
largo del año, sumado a los vai-  
venes de las principales variables  
financieras que derivaron en una  
situación de fuerte inestabilidad.  
A pesar de los obstáculos enfren-  
tados, continuamos adaptándo-  
nos a los desafíos del año, lo que  
demuestra la capacidad de resi-  
liencia de nuestra compañía.  
**3** • Entendemos que las po-  
líticas públicas que más con-  
tribuirían a impulsar el sector de  
leasing son aquellas que  
fortalezcan la industria y la  
producción, y generen un  
marco estable en todo el  
país. Fundamentalmente me-  
didas que estimulen la activi-  
dad económica, promuevan  
la inversión privada y consoli-  
den el consumo interno.

## PUENTE



**Lucas Láinez**  
CEO Puente

### PUENTE

**1** • Puente cumple 110 años, este  
aniversario marca una vocación  
por la relación de largo plazo  
con nuestros clientes como ser  
individuos, familias, empresas  
y entidades, acompañándolos  
y asistiéndolos en sus desafíos  
estratégicos de negocios e in-  
versión. Nuestro propósito es  
continuar consolidando nuestra  
operación en Argentina, Uru-  
guay, Paraguay, Panamá, Estados  
Unidos y España, con fuertes  
inversiones en nuestro equipo  
profesional y tecnología que  
nos permita seguir creciendo,  
brindando un marco de nego-  
cios muy valorado por nuestros



clientes para integrar sus proyectos y desafíos.

**2** • 2025 viene siendo un año muy constructivo para el Grupo, sobre todo para el negocio de Gestión Patrimonial, Mercado de Capitales y Sales & Trading, continuamos comprometidos en seguir mejorando nuestra propuesta de valor para que llegue a más clientes y de manera más efectiva. Este año en general las empresas han estado activando planes de inversión y gran parte han sido financiadas a través de Mercado de Capitales, desde Puente hemos liderado más de 80 transacciones de emisión de Deuda Corporativa. Fortalecimos nuestros equipos de análisis estratégico, consolidamos el vínculo con nuestros clientes, aportando lo que más valoran de Puente: nuestra experiencia, nuestra visión e ideas claras para la toma de decisiones.

**3** • Que en la medida en que siga asentándose la estabilidad macroeconómica, pueda ser acompañada por las reformas para mejorar la competitividad que incentiven la inversión privada.



**Ignacio Becerra**  
CEO y fundador



**QUINTO INVERSIONES**

Facturación (e.) 2025:

u\$s 5 millones

Facturación (p.) 2026:

u\$s 7 millones

Inversión (p.) 2026:

u\$s 1 millón

**1** • Desde Quinto esperamos consolidar y ampliar de manera sostenida el alcance a nuestro cliente objetivo. En wealth and family office proyectamos crecer un 20% del patrimonio administrado y en el segmento corporativo buscamos expandir el servicio de financiamiento estructurado. En paralelo, seguimos invirtiendo en mejoras tecnológicas para hacer más eficiente la gestión interna, el reporting y la inte-

racción con nuestros clientes.

**2** • Transitamos el año con alta incertidumbre económica, lo que generó cautela en los clientes. Tuvimos que mostrar creatividad en el armado de carteras y nuevas propuestas, en un contexto de cambios regulatorios y volatilidad de tasas. La inestabilidad cambiaria desde junio y las elecciones de medio término sumaron su ruido al mercado ya expectante por el modelo económico. A nivel de la compañía, logramos mantener los activos bajo administración gracias al trabajo de consolidación que hicimos en los últimos años, con bases sólidas para seguir creciendo.

**3** • Consideramos que los cambios regulatorios sobre operatoria que tienen injerencia además en la compra venta de activos, deberían tener una visión en mediano y largo plazo para evitar escenarios de incertidumbre que desalientan la inversión. Creemos que ciertos incentivos fiscales podrían impulsar más inversiones en el mercado local frente a otras alternativas, fortaleciendo el desarrollo de nuestro mercado de capitales.

**Tarjetas de crédito**



**Manuel Cascante**  
Country Manager de American Express Argentina



**AMERICAN EXPRESS**

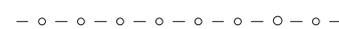
**1** • Vamos a continuar trabajando para proveer un servicio excepcional a nuestros clientes proporcionándoles productos, servicios y experiencias que respondan a sus necesidades y excedan sus expectativas. Nuestro foco está puesto en el segmento premium de tarjetas personales y corporativas y la ampliación de la red de comercios que aceptan American Express.

**2** • El principal desafío en la industria en general ha sido enfrentar el entorno dinámi-

co y competitivo. En nuestro caso hemos logrado superar los desafíos anticipando las expectativas de nuestros Socios y respondiendo con propuestas de valor diferenciales. Hoy la fidelización no pasa sólo por los beneficios tradicionales, sino por generar conexiones emocionales y experiencias únicas que hagan a nuestros clientes sentirse acompañados y parte de algo exclusivo.



**Gabriela Renaudo**  
Group Country Manager de Argentina y Cono Sur



**VISA ARGENTINA**

**1** • Los pagos digitales ya son parte de la vida diaria en Argentina y seguiremos ofreciendo soluciones para pagar desde el celular de manera



**Más de 10 años produciendo en el país para el campo argentino.**

En CNH celebramos más de 10 años de producción en Argentina.

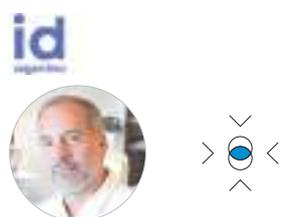
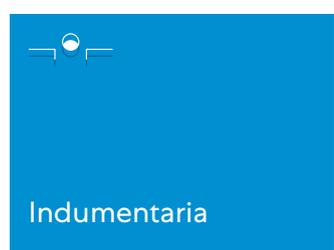
Desde tractores de baja potencia hasta cosechadoras con inteligencia artificial, siempre a la vanguardia de la tecnología, para darle al productor los equipos y servicios que su campo necesita con innovación, productividad y sustentabilidad.





1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

fácil y segura, incluso en el transporte público. Pronto llegará el comercio de agentes, donde la IA podrá buscar, comprar y pagar por las personas de forma personalizada. 2 • Este año continuamos profundizando la digitalización de los medios de pago. Hoy Argentina es líder regional en digitalización, con casi el 70% de ese consumo proveniente de dispositivos móviles. Este entorno nos permitió impulsar el uso de pagos sin contacto (NFC), reemplazando progresivamente el escaneo de QR por el "tapeo" con celulares. Un gran avance fue la apertura del transporte público a medios abiertos y es un puntapié para que todos los sectores adopten nuevas tecnologías. 3 • Uno de nuestros grandes desafíos es que el flujo de dinero circule con menos fricción. Migrar del uso del efectivo a nuevas formas de pago requiere tiempo y pedagogía y también infraestructura. La atención a los marcos regulatorios y la colaboración entre Estados, operadores, fintechs y bancos es clave para profundizar en la implementación de sistemas abiertos y el despliegue de nuevas tecnologías.



**Agustín Melano**  
Presidente

**ID ARGENTINA**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 70 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 80 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 2 millones

1 • La expectativa es que el

2026 sea un año de normalización de las variables macroeconómicas que permitan una normalización del negocio con un grado de crecimiento moderado, reducción de costos financieros y mejora de rentabilidad. Id Argentina tiene como proyectos la renovación y apertura de nuevos puntos de venta monomarca de la marca Converse en Argentina, Uruguay y Paraguay, así como el desarrollo del e-commerce de las marcas Converse y Le Coq Sportif. Todo esto en función de maximizar el potencial del negocio y de mejorar la experiencia de compra de los consumidores con nuestras marcas.

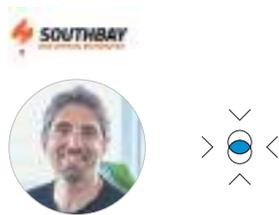
2 • Para nuestro sector en general, el año 2025 esta teniendo como principales obstáculos la fuerte caída en el consumo, a pesar de los precios deflacionarios, el aumento de los costos, en especial el financiero y su consecuente impacto en la rentabilidad del negocio. A pesar de que el negocio de Id Argentina esta con un alto crecimiento respecto del 2024, promovido principalmente por el sponsorship del Club Rosario Central, Talleres de Córdoba y de Los Pumas con la marca Le Coq Sportif y el fortalecimiento de la marca Converse en los principales clientes tanto en Argentina como en Uruguay y Paraguay, la empresa no está ajena a estas complicaciones. El balance para este 2025 es que será un año donde la empresa terminará de reconfigurar su negocio en función de las políticas gubernamentales y nuevas pautas de consumo esperadas. 3 • El gobierno está redefiniendo la economía y diversas políticas del país, las cuales tienen alto impacto en la mayoría de los aspectos sociales y económicos de la población; este cambio todavía está en proceso, y es de esperar que el gobierno promueva una baja de impuestos distorsivos como los costos de importación, que encarecen los productos; impuestos internos que afectan a nuestros proveedores locales y normativas laborales que complejizan el potencial de crecimiento. Esto en pos de poder darle previsibilidad y mejorar la competitividad al negocio.



**Gustavo Marques**  
Managing Director Argentina

**PUMA**

1 • El próximo año seguiremos enfocados en ganar participación de mercado y ser líderes en las principales categorías de la industria. Nuestra prioridad es acercar la marca a los consumidores y ser relevantes mediante nuevos productos y tecnologías, expandiendo retail (incluido e-commerce) y creciendo en tiendas multimarca. Contamos con activos globales como clubes, federaciones, F1, atletas y artistas. Además, potenciaremos el posicionamiento con la campaña global Go Wild. 2 • El 2025 presentó los desafíos propios de un contexto más competitivo que demandaron flexibilidad e impusieron nuevas reglas de juego en la industria, pero gracias a la capacidad de adaptabilidad que hemos desarrollado nuestra compañía, nos mantuvimos fieles a nuestra estrategia, creciendo en las principales unidades de negocio que habíamos proyectado. 3 • Todas las medidas que fomenten la estabilidad para planificar a largo plazo, contribuyen a la inversión y el desarrollo de la industria.



**Federico Tortora**  
General Manager

**SOUTH BAY NIKE ARGENTINA**

1 • En 2026 buscaremos continuar creciendo, a través de nuevos locales, ganando market share y profundizando nuestra presencia en el mercado. Apos-

taremos a reforzar la experiencia de compra, optimizar la logística y ampliar el uso de herramientas digitales. El objetivo será sostener la innovación comercial y seguir construyendo un vínculo cada vez más cercano con los consumidores.

2 • El año presentó desafíos por períodos de volatilidad y un consumo irregular que afectó la previsibilidad. Sin embargo, gracias a nuestro plan de apertura de locales como los de Córdoba, Pilar y próximamente en Montevideo logramos sostener la operación, mantener un vínculo sólido con nuestros clientes y además ofrecer la integración de la tienda física con la comodidad de comprar online. El balance es positivo: construimos bases más firmes y quedamos mejor posicionados para capitalizar nuevas oportunidades de crecimiento.

3 • Para dar impulso al sector es clave profundizar la previsibilidad macroeconómica y avanzar en un alivio fiscal que fomente la inversión y el consumo. La continuidad en este camino permitiría planificar con mayor certeza, mejorar la competitividad del sector y acelerar la adopción de tecnologías que hoy marcan la diferencia en la experiencia del consumidor.



**Ivana Dip**  
CEO & Managing Director de BMW Group Argentina

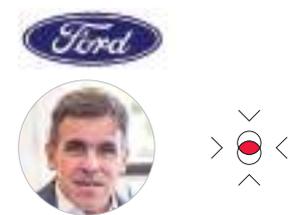
**BMW GROUP ARGENTINA**

1 • De cara al próximo año, los objetivos principales de BMW Group

Argentina estarán relacionados con continuar el crecimiento en varios frentes. Por un lado seguiremos ampliando nuestra oferta con nuevos productos con el fin de seguir incrementando nuestro volumen de ventas, pero también apuntaremos a continuar el desarrollo de nuestra infraestructura y renovar nuestra red oficial de concesionarios.

2 • Sin dudas se trata de un año muy positivo, de mucho crecimiento y expansión. Hemos lanzado múltiples novedades de nuestras marcas BMW, MINI y BMW Motorrad contando hoy con una de las ofertas de productos más completas y atractivas en la historia de BMW Group Argentina. Algunos de los mayores desafíos estuvieron relacionados, justamente, con la adaptación necesaria para poder ampliar tanto nuestro portfolio de productos como el volumen de ventas y elevar la vara respecto al nivel de experiencias destinadas a nuestros clientes, además de sobrellevar los momentos de volatilidad.

3 • Considero que una mayor estabilidad y previsión respecto al impuesto interno podría ser de gran utilidad para la industria automotriz. Además, extender e incrementar el apoyo al desarrollo de la electromovilidad podría contribuir a acelerar la electrificación de nuestro mercado.



**Martín Galdeano**  
Presidente de Ford Argentina & Sudamérica

**FORD**

1 • Vamos a seguir ofreciendo los mejores productos, servicios y experiencias a clientes en Argentina, alineados con nuestra estrategia de negocios enfocada en pick-ups, SUV y vehículos comerciales, incluyendo opciones electrificadas. Queremos seguir creciendo en cada segmento en el que participamos – y específicamente con la pick-up Ranger,



que tendrá en 2025 su récord histórico de producción de los últimos 30 años. En ese sentido, estamos expandiendo nuestra inversión en Argentina a u\$s 700 millones, para aumentar el ritmo de producción, y lanzar nuevas versiones de trabajo como la cabina simple, fabricadas en Argentina, y seguir incorporando tecnología que hacen de nuestra planta de Pacheco una referencia en la región.

**2** • Este fue un gran año para Ford Argentina donde renovamos por completo nuestra línea de productos. Lanzamos la nueva Everest y comenzamos a participar nuevamente en el segmento de SUV grandes, renovamos la Bronco Sport, la Maverick (incluyendo versión Tremor) y Territory renovada, incluyendo versión híbrida, y el lanzamos el Mustang Dark Horse. Para cerrar el año, nos queda aún completar la expansión de inversión que anunciamos de u\$s 40 millones, llevando la inversión total en nuestro centro industrial a u\$s 700 millones, para aumentar nuestra producción anual a

80.000 unidades y sumar nuevas versiones de Ranger, para lo cual incorporamos 300 nuevos colaboradores.

**3** • La competitividad estructural para la producción automotriz en Argentina sea destinada a clientes en Argentina o a clientes de exportación es nuestro principal desafío. Debemos trabajar en paralelo en tres aspectos: 1. Empresas haciendo nuestra parte. Trabajando en la competitividad interna, asegurando que tenemos tecnología y procesos de clase mundial, y acuerdos sindicales o capacitación y entrenamiento de nuestros empleados, que nos permitan ser competitivos con otras plantas que producen pickups alrededor del mundo. Para asegurar esto – Ford invirtió en Argentina, u\$s 700 millones y más de 40,000 horas de capacitación para nuestros empleados – y así tener una fábrica de tecnología y procesos de clase mundial, que nos permitan ser competitivos con cualquier otra planta que produce la pickup Ranger u otra pickup en

el mundo. 2. Al trabajo interno de cada empresa, hay que sumarle el marco impositivo y regulatorio que tiene la Argentina para la producción automotriz. Impuestos distorsivos como ingresos brutos, tasas municipales, impuesto al cheque generan que la producción automotriz tenga entre 9-12 puntos de impuestos para producir y exportar, lo que genera que plantas automotrices argentinas estén en desventaja competitiva para ser fuente de abastecimiento de producción automotriz – la mayoría de los otros países que compiten por ser fuente de abastecimiento lo hacen sin impuestos distorsivos para exportar. 3. Otros factores: infraestructura y costos logísticos, o como Argentina se integra al mundo con acuerdos de libre comercio también son esenciales para la producción y exportación de bienes industriales desde nuestro país. Este es el principal desafío que enfrentamos en la industria automotriz en Argentina: para poder seguir teniendo la cantidad

de terminales automotrices produciendo, para poder generar cadenas autopartista sólidas y para poder seguir siendo la elección de mercados que deciden comprarle pickups a una fábrica en nuestro país, necesitamos esta articulación público-privada que busque y promueva la competitividad estructural de la producción en Argentina.



**Jose Cammilleri**  
Vicepresidente



**GENERAL MOTORS**

**1** • Nuestras expectativas son positivas, ya que Argentina está atravesando un importante ciclo de recuperación. Sabemos que octubre será un mes clave por las elecciones legislativas, pero indepen-

dientemente de los resultados, creemos que el rumbo del país continuará hacia una normalización de la economía que continúe reduciendo la inflación y fomente el crecimiento y el desarrollo del país.

**2** • En 2025 nuestro sector mostró un desempeño positivo en Argentina, con un crecimiento del 78% interanual en el primer semestre y representa el mayor crecimiento en Sudamérica. Este dinamismo nos permitió renovar completamente el portafolio de nuestra marca Chevrolet. Incluso pudimos concretar la llegada de nuevos vehículos electrificados de la marca al país, demostrando nuestro compromiso con la innovación y la tecnología.

**3** • Para nosotros es clave la competitividad de nuestras fábricas, atentos al perfil exportador de la industria automotriz y de GM en la Argentina. Por ello consideramos importante seguir trabajando en reducir las cargas impositivas que tiene la industria automotriz, sobre todo en la producción y exportación.



**Nuestros sellos te aportarán la confianza que tus clientes necesitan.**



SISTEMAS DE GESTIÓN



PRODUCTOS VERIFICACIONES/VALIDACIONES INSPECCIONES



COMPETENCIAS PERSONALES



Construimos confianza



www.iram.org.ar



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?



**Ricardo Cardozo**  
Presidente Iveco Group  
Argentina

**IVECO GROUP**

1 • En 2026 enfocaremos nuestra estrategia en consolidar los lanzamientos de 2025 —Iveco S-Way Euro VI, Iveco Daily 30-160 Euro VI y los motores NG de FPT Industrial— con especial foco en el S-Way, el camión más innovador y eficiente de nuestra historia. Será un año clave para profundizar la sustentabilidad, impulsando el gas natural como alternativa realista y accesible para el transporte y la movilidad urbana. Además, reforzaremos la sinergia entre nuestras plantas de Córdoba y Sete Lagoas, ampliando soluciones para todos los segmentos y fortaleciendo la presencia regional de la marca.

2 • El balance de 2025 fue positivo: el sector mostró una clara recuperación frente a 2024, y en Iveco consolidamos nuestra posición con nuevos productos y una red de concesionarios sólida. La apertura de importaciones sumó competencia, pero también nos desafía a seguir innovando. El principal obstáculo sigue siendo el costo del financiamiento, vital para la compra de camiones. Una mejora en las tasas y en las condiciones crediticias sería determinante para impulsar las ventas y el desarrollo de toda la industria.

3 • La estabilidad macroeconómica es la base para el desarrollo de la industria. En particular, la reducción de las tasas de interés resulta importante, ya que niveles elevados restringen el financiamiento y dificultan el acceso a nuevas unidades por parte de empresas y transportistas. En segundo lugar, es fundamental trabajar en la competitividad

de la Argentina, lo que implica reducir la carga impositiva y los costos que hoy enfrenta la producción nacional frente a los productos importados. Por último, la previsibilidad regulatoria es un aspecto central. Avanzar en la oficialización de la normativa Euro VI en el país sería un paso decisivo para alinear a la Argentina con los estándares internacionales, habilitar nuevas inversiones y consolidar un transporte más eficiente y sustentable.



**Sebastián Sicardi**  
Country Manager

**KIA ARGENTINA**

1 • El próximo año estaremos enfocados en consolidar el crecimiento obtenido durante este año. Entre los principales proyectos previstos se destacan el lanzamiento de K4, modelo producido en México; la llegada de Tasman, la primera pickup mediana de la marca a nivel mundial, y nuestro ingreso a la categoría de los híbridos y eléctricos. A su vez, continuaremos con nuestro plan de fortalecimiento nuestra red de concesionarios oficiales para adecuarnos a los nuevos volúmenes.

2 • El balance para Kia es positivo. Crecimos más de un 300% en patentamientos, y gracias al lanzamiento de All-new K3, logramos cambiar drásticamente la ecuación de nuestro volumen y ofrecer un vehículo altamente competitivo en un segmento masivo. Durante el año, adecuamos nuestra estructura de operaciones a los nuevos volúmenes y en función del contexto del país, nos fuimos adaptando a los cambios regulatorios. Si bien las medidas fueron en el sentido correcto, aún queda camino por recorrer.

3 • En primer lugar, el Gobier-

no debería continuar con la desregulación y liberación del sector: la eliminación de los impuestos internos, la revisión de los aranceles a las importaciones, la optimización de los costos operativos y todo aquello que se incluye en el “costo argentino”. Así como el impulso de medidas que incentiven el desarrollo de vehículos híbridos y eléctricos, acompañadas de oportunidades de crédito a tasas más bajas y competitivas.



**Raúl Barcesat**  
Presidente y CEO de Mercedes-Benz Camiones y Buses

**MERCEDES-BENZ CAMIONES Y BUSES**

1 • En 2026 iniciaremos operaciones en nuestro nuevo Centro Industrial en Zárate, tras un plan de inversión de u\$s 110 millones. El proyecto incluye la producción de los camiones Atego y Accelo, chasis de buses, la planta de Reman y el centro logístico de autopartes y repuestos. Ubicado estratégicamente en el kilómetro 90 de la Ruta Nacional N° 9, a menos de diez kilómetros del puerto y con acceso directo a un corredor clave para la distribución, el centro también potenciará el perfil exportador y la eficiencia de procesos logísticos de nuestras operaciones

2 • El año presentó un escenario distinto al de 2024, al comienzo del año, con mayor estabilidad macroeconómica, inflación a la baja y mejor acceso a financiamiento. Consolidamos el liderazgo de Mercedes-Benz Camiones y Buses, con 34,1% en camiones y 65,8% en buses al cierre de septiembre. Persisten desafíos como infraestructura vial y costos logísticos, claves pa-

ra un crecimiento sostenido. Con nuestro portafolio de modelos de vehículos pesados y servicios que impulsan seguridad y eficiencia, apoyamos a quienes dinamizan la economía.

3 • El sector necesita previsibilidad macroeconómica, acceso a financiamiento en condiciones competitivas y una red vial en mejores condiciones, ya que más del 90% de la mercadería se transporta en camión. Políticas públicas de largo plazo que promuevan la inversión en infraestructura, reduzcan la presión impositiva sobre el transporte y acompañen con instrumentos de crédito accesibles serían fundamentales. Además, el incentivo a tecnologías limpias, como la eléctrica, resultaría clave para potenciar el crecimiento sostenido del segmento.



**Ricardo Flammini**  
Presidente de Nissan  
Argentina

**NISSAN**

1 • Proyectamos un crecimiento sostenido para el 2026. Continuaremos fortaleciendo nuestra gama de productos, sobre todo en el segmento de SUV donde el nuevo Nissan Kicks, que estaremos presentando en los próximos meses, jugará un rol fundamental. Y por supuesto todo basado en una estrategia donde el cliente está en el centro de todo. Y aquí el Omotenashi, que es parte de nuestro ADN y concepto rector de todo lo que hacemos en Nissan, viene a reforzar nuestro compromiso con la creación de valor en la experiencia que nuestros clientes y grupos de interés tienen con la marca en cada contacto, ya sea físico o virtual.

2 • El 2025 está representando

un año de grandes desafíos para nosotros. En este contexto, estamos avanzando con la implementación de RE: Nissan, nuestro plan global de recuperación, que contempla acciones audaces y estratégicas orientadas a mejorar el desempeño operativo y fortalecer nuestra capacidad de adaptación frente a un entorno de mercado en constante evolución. Este plan no solo nos permite enfrentar el presente con determinación, sino también construir las bases para un crecimiento sostenible en los próximos años.

3 • Es fundamental que la articulación entre el sector público y privado se siga fortaleciendo, ya que es clave para mejorar la competitividad y brindar mayor previsibilidad en una industria de largo plazo. Por supuesto la estabilidad macroeconómica es un factor fundamental para el normal desenvolvimiento de los negocios en general y en nuestro sector, más aún, considerando que la demanda de vehículos es altamente elástica a esas cuestiones.



**Daniel Herrero**  
Presidente y CEO

**PRESTIGE AUTO**

1 • Queremos consolidar nuestro crecimiento como compañía argentina, con una producción de 20.000 unidades, un 20% más que en 2025. Ya contamos con 11.000 unidades garantizadas para exportación, seguiremos explorando nuevos mercados e invirtiendo para fortalecer la competitividad y el desarrollo de talento. Además, la Sprinter celebra 30 años de producción local e incorporamos más versiones. También ampliaremos la oferta de



autos para reforzar el liderazgo de Mercedes-Benz en el segmento premium.

**2** • El inicio de Prestige Auto demandó inversiones estratégicas, la reorganización de procesos, el fortalecimiento de la red comercial y un acompañamiento cercano a nuestra gente, garantizando la continuidad del negocio. Superamos los objetivos de producción y exportación, lanzamos nuevos productos y consolidamos estándares de servicio. El balance, altamente positivo: demostramos resiliencia y agilidad, fortaleciendo la confianza de nuestros grupos de interés y de Mercedes-Benz.

**3** • Para ser competitivos necesitamos consolidar un entorno estable que atraiga inversiones de largo plazo, incluyendo una modernización del sistema fiscal, nuevos acuerdos comerciales y mejoras en costos logísticos. También será clave fortalecer la infraestructura energética, tecnológica y productiva en la transición hacia una movilidad más sostenible: el sector público y el privado deben trabajar para promover la innovación, el desarrollo de proveedores y la formación de talento.



**Pablo Sibilla**  
Presidente y  
Director General



**RENAULT**  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 350 millones

**1** • Sin dudas, la llegada de la pick up de media tonelada Concept Niagara marcará un hito importante para la marca y para nuestra planta en Santa Isabel en Córdoba, en 2026.

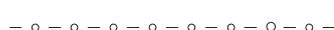
**2** • Renault atraviesa una profunda transformación alineada con la estrategia global Renaultion. Renovamos nuestro portafolio con modelos como Kardian, Arkana y Koleos, reforzando nuestra posición como marca innovadora y sostenible. En el primer semestre de 2025 crecimos 97% en volumen, con el KWID líder en su segmento y la Kangoo en utilitarios. El Kardian fue un éxito absoluto: tercer SUV

más vendido, "Auto del Año" y el más seguro según Cesvi, con más de 11.000 unidades vendidas. Además, lideramos el mercado de vehículos eléctricos con Kwid, Kangoo y Megane E-Tech, mientras Plan Rombo y Mobilize se consolidaron entre las principales financieras del país. Cerramos el año con la meta de alcanzar 70.000 unidades vendidas y 11% de participación en un 2025 que celebra los 70 años de Renault en Argentina.

**3** • El principal desafío que enfrentamos es la competitividad. El incremento de productos importados es un desafío para todas las terminales, pero también una oportunidad positiva para los clientes, que acceden a una mayor variedad de opciones. Desde Renault, estamos trabajando con el gobierno para que, en la medida en que el mercado se abra, las políticas económicas acompañen y favorezcan la competitividad de la producción nacional y el desarrollo de las exportaciones.



**Sebastián Figueroa**  
CEO



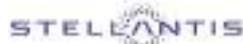
**SCANIA**  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 20 millones

**1** • Durante el próximo año continuaremos promoviendo la línea Super (lanzada en 2024 y destacada por garantizar al menos un 8% de ahorro de combustible respecto a otras marcas y a las propias gamas anteriores de Scania) y los nuevos motores propulsados a GNC que presentamos este año. Asimismo, llegará al país una nueva gama de motores industriales y marinos, para continuar ampliando nuestro portafolio de opciones en ese segmento. Pero lo más importante del 2026 para nosotros es que celebraremos 50 años de operación ininterrumpida en Argentina, un hito que reafirma el compromiso de Scania con el desarrollo del transporte en el país. Será un año para poner en valor nuestra trayectoria

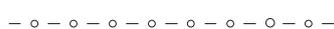
y proyectar el futuro, con foco en seguir ofreciendo soluciones innovadoras y sustentables para nuestros clientes, fortaleciendo la red de servicios y liderando la transición energética en el sector.

**2** • El año estuvo marcado por un escenario internacional complejo que impactó sin dudas en todo el ecosistema del transporte. Aun así, el balance es positivo: sostenemos nuestro compromiso con la sustentabilidad de la operación y el desarrollo de largo plazo en Argentina, pudimos consolidar lanzamientos clave y reforzar aún más el crecimiento en sectores estratégicos como energía, minería y agro. Esto nos permite cerrar el año con optimismo y confianza hacia el futuro.

**3** • Las políticas que generan un marco de previsibilidad, promueven la inversión y acompañan la modernización tecnológica, siempre resultan favorables para el transporte. La articulación entre sector público y privado es clave para impulsar la eficiencia logística, avanzar en la transición energética y seguir construyendo un sistema de movilidad más seguro y sustentable.



**Martín Zuppi**  
Presidente de Stellantis  
Argentina



**STELLANTIS**

**1** • Stellantis busca consolidar a la Argentina como un hub regional de producción de pick-ups, con la RAM Dakota y la Fiat Titano como emblemas de esta estrategia. En 2026, el foco estará en ampliar la capacidad exportadora hacia nuevos mercados de la región, bajo estándares globales de calidad. También avanzaremos en la electrificación, tras iniciar en 2025 la producción de híbridos en El Palomar, y en proyectos de energía sustentable como el solar en Córdoba. A la vez, continuaremos incorporando modelos europeos de

Peugeot y DS, y reforzando nuestro ecosistema de servicios digitales, conectividad y asistencia, que diferencian la experiencia del cliente.

**2** • Los impuestos a la exportación siguen siendo un gran desafío: hoy un auto argentino tributa 16%, frente al 7% de Brasil o 0% de México. Celebramos la reducción desde el 23% y esperamos que continúe. Aun así, 2025 fue un año excepcional, con el inicio de la producción de las RAM Dakota y Fiat Titano en Córdoba, la primera planta del país que produce híbridos para exportación en El Palomar, la llegada de los nuevos Peugeot 3008 y 5008 y los DS 3 y DS 4, y el hito de 3 millones de vehículos producidos en El Palomar. La estabilidad macro y el financiamiento accesible completaron un año clave de crecimiento industrial y liderazgo.

**3** • Para fortalecer al sector automotriz, Argentina necesita reglas claras e impuestos de exportación más bajos. La alta carga fiscal reduce la competitividad frente a otros países, y la transición hacia la movilidad eléctrica requiere incentivos e infraestructura de carga. Con un entorno impositivo más equilibrado, inversiones sostenidas y una cadena de proveedores fortalecida, la industria local puede competir con los principales polos globales gracias a su mano de obra calificada y su capacidad tecnológica.



**Gustavo Salinas**  
Presidente de Toyota  
Argentina



**TOYOTA**

**1** • Tras un 2024 de transición y un 2025 de recuperación de las principales variables de nuestro negocio, estamos trabajando para que 2026 sea un año de crecimiento. Apuntamos a sostener los tres turnos de producción en Zárate y operar a máxima capacidad para llegar a nuestros clientes de Argentina y 22 países de la región. En 2026, lanzaremos un

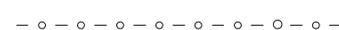
nuevo modelo, Yaris Cross, con el que tenemos muchas expectativas, e incorporaremos nuevas tecnologías de motorización. Además, seguiremos ampliando nuestra oferta de soluciones de movilidad como Kinto, Usados Certificados, Connected Services y más.

**2** • En 2025, el mercado mostró una fuerte recuperación y crecimos tanto en producción como en exportación. El desafío central es mejorar la competitividad, puertas adentro y puertas afuera. Aun así, el balance es positivo: lanzamos el nuevo programa de garantía Toyota 10, comenzamos a exportar Hiace a Brasil y la mayoría de nuestros modelos están entre los más elegidos por los argentinos. En septiembre, una tormenta con fuertes vientos afectó a nuestra planta de motores en Porto Feliz, Sao Paulo, que generó la interrupción de la producción de algunos de nuestros modelos. Confiamos en nuestra capacidad de resiliencia y en la confianza de nuestros clientes para volver pronto a la normalidad.

**3** • En el caso de Toyota, que exporta el 80% de su producción y compite de igual a igual en 23 mercados de América latina, uno de los temas de agenda en el corto plazo es mejorar la competitividad impositiva, dada la carga fiscal que pesa tanto sobre la producción como la exportación.



**Marcellus Puig**  
Presidente & CEO



**VOLKSWAGEN**  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 580 millones

**1** • Para 2026, vemos un mercado en recuperación y crecimiento, con más ventas que en 2025, donde superaremos las 600 mil unidades. Desde VW enfocados en la totalmente Nueva Amarok que produciremos en Pacheco desde 2027, (inversión u\$s 580M), nuevos lanzamientos y consolidación y liderazgo en SUV.

**2** • Balance positivo para la industria y para Volkswagen.



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

Como Grupo anunciamos u\$s 580 millones para Amarok; cuatro lanzamientos VW (Vento GLI, Nivus, Tera y Tiguan); dos de Audi (A5 y A3); cuatro modelos Ducati y el Camión VW Delivery 4X4. VW crece más que el mercado. 3 modelos en el top 10. Líder segmento de SUV. Audi líder indiscutido, en segmento premium. Camiones y Buses, crecimiento del 88% en volumen vs. 2024.

3 • Mayor previsibilidad cambiaría, incentivos a la inversión y contenido local, acuerdos de comercio regional (ej. Brasil Plan Mover), desgravaciones para híbridos/eléctricos y líneas de crédito accesibles podrían dar nuevo dinamismo, favoreciendo producción y consumo interno. Además, es fundamental que provincias y municipios sigan esta senda que en definitiva es un beneficio para el cliente.

la inauguración de nuestro warehouse, un espacio equipado con tecnología propia y sistemas de vanguardia; extendimos nuestras soluciones para el agro, convirtiéndose América Latina en el Centro de Competencia Global para el negocio, liderando la innovación y las inversiones para el sector desde Brasil y Argentina hacia el mundo; sumamos nuevos negocios a raíz de la adquisición global de Johnson Controls; y seguimos afianzando nuestra cultura organizacional. El balance es positivo: reafirmamos nuestro propósito de seguir sembrando el futuro desde la Argentina, con foco en la innovación, la sustentabilidad y el talento local.

3 • Estabilidad macroeconómica, reglas de juego estables y reducción en la presión impositiva.

la capilaridad de puntos de venta en el país con la apertura de 10 locales; estuvimos presentes en el MotoGP; continuamos trabajando con el Inta para crear la primera tabla argentina GEI y, por último, en abril celebramos en Mendoza la selección 2025 de la Guía MICHELIN Buenos Aires y Mendoza.

3 • Desde el Grupo Michelin trabajamos en iniciativas y prácticas para alcanzar el 100 % de sustentabilidad a 2050. En este sentido, entendemos que las políticas que promuevan o fortalezcan la movilidad sustentable en el país serían favorables también para todo el sector en general.

nuestro fuerte compromiso con el cliente: cumpliendo con sus necesidades y fortaleciendo el vínculo a través de promociones y nuevos productos tecnológicos como fue el caso del SEAL INSIDE, únicos en el país. Esta estrategia reafirmó la consolidación de nuestra presencia en el país, basándonos en la solidez de 115 años de operación local y de haber superado con éxito innumerables desafíos

3 • Es importante que el ámbito público y privado trabajen juntos para impulsar el desarrollo industrial del país. En nuestro caso, invertimos en la planta de Merlo y comenzamos a fabricar localmente medidas premium, reafirmando nuestro compromiso de largo plazo. Buscamos consolidar el suministro y la atención a nuestra extensa red en todo el territorio, anticipando las necesidades futuras del mercado automotriz argentino

comercializa literalmente todos los tipos de vehículos movilidad: autos (a combustión, eléctricos e híbridos), SUV, pick ups, motos y camiones. Respecto de las expectativas, planeamos seguir creciendo en todas las unidades de negocio (venta de Okm, planes de ahorro, postventa, usados, alquiler de autos vía Localiza, blindaje a través de Strong y brokers de seguros con JOI) ya que las ventas de 0 km aumentaron y eso derramó en las unidades de negocio del Grupo.

2 • Gracias a la llegada de nuevos modelos importados, así como nuevas marcas, creció la oferta de 0 km y consecuentemente el crédito, lo que trajo mayores ventas comparado con 2024. Casi el 50% de las ventas fueron apalancadas a través del crédito, en sus distintas versiones. También ayudó la quita de impuestos, siempre distorsivos. Como balance del año, en los nueve meses acumulados del 2025 se patentaron 500.089 unidades, esto es un 60,4% más que en el mismo período de 2024, según ACARA.

3 • El sector requiere previsibilidad, una mucho menor carga impositiva y políticas que promuevan el crédito a tasas razonables. Quedó demostrado este año que tras la baja de impuestos, la demanda apareció. Una reforma laboral ayudaría al proceso de expansión de la industria.

**Autopartes**



**Leonardo Cacciante**  
General Manager de Bosch Argentina, Uruguay y Paraguay

**BOSCH**

Facturación (e.) 2025: \$ 18.800 millones  
Facturación (p.) 2026: \$ 24.500 millones  
Inversión (p.) 2026: \$ 1620 millones

1 • En 2026 esperamos seguir consolidando nuestra posición como referente en soluciones innovadoras, estando siempre atentos a las necesidades del mercado local y las posibilidades que podemos brindarles a nuestros clientes.

2 • Creemos que fue un año con muchos logros y desafíos. Celebramos un año desde



**Eliana Banchik**  
Presidenta de Michelin Argentina

**MICHELIN**

1 • En 2026 seguiremos en el mismo camino que transitamos hace más de 113 años en el país, aportando a la movilidad sustentable y eficiente de bienes y personas, a través de la comercialización en el mercado local de nuevas tecnologías, ampliando permanentemente la oferta de productos y servicios, invirtiendo en la capacitación e infraestructura de la Red de revendedores, y generando alianzas público-privadas que contribuyan a la movilidad y progreso de los argentinos.

2 • Este año el desafío fue un mercado cambiante, con un consumidor modificando sus hábitos de compra. Presentamos cinco gamas nuevas de neumáticos; extendimos



**Mauricio Canineo**  
CEO de Pirelli Argentina

**PIRELLI**

Facturación (e.) 2025: entre 6700 y 6800 millones de euros (global)

1 • Para 2026, continuaremos consolidándonos como pilar regional, expandiendo nuestra red de Performance Centers para asegurar una presencia sólida y una oferta de productos y servicios adaptada al mercado local. La innovación tecnológica como eje central de nuestra estrategia es determinante para mantener nuestro rol en la industria automotriz. Además, reforzaremos nuestro compromiso ambiental donde estamos trabajando para seguir invirtiendo en la mejora de la infraestructura y sustentabilidad en nuestra planta de Merlo.

2 • El 2025 fue un año que nos exigió una gran capacidad de adaptación y foco estratégico ante el escenario local. No obstante, crecemos como red de distribuidores con más de 15 nuevos Performances Centers y logramos continuar con

**Concesionarias**



**Hernán Dietrich**  
CEO del Grupo Dietrich

**GRUPO DIETRICH**

1 • En 2026 seguiremos invirtiendo en ampliar las soluciones de movilidad que brindamos desde el Grupo, ya que a Ford, VW, Audi y Kia hemos sumado recientemente BYD, la marca líder mundial en electro movilidad que llegó al país, con un local exclusivo para sus modelos híbridos y eléctricos. Además sumamos nuevas unidades de negocio: comercializaremos camiones de la marca VW y también motos Ducati. De esta manera, Grupo Dietrich

**Motos**



**Martín Schwartz**  
Director División Rodados y Subsidiarias

**GRUPO SIMPA**

1 • De cara al 2026 tenemos



una visión optimista. Nuestro propósito es profundizar la consolidación industrial de Grupo SIMPA en Argentina y en la región, incrementando niveles de producción. A su vez, avanzaremos en la incorporación de procesos tecnológicos que fortalezcan la eficiencia y la competitividad de la compañía. Con una estrategia centrada en la innovación y el desarrollo continuo, buscamos afianzar nuestro liderazgo en todos los mercados donde participamos.

**2** • El 2025 fue un año de resiliencia. En la división rodados tuvimos que centralizar la operación productiva en nuestra planta de Pilar, lo que nos llevó a adaptar nuestra estructura y rediseñar operaciones. En este contexto, se alcanzó un nivel significativo de producción con integración local, se fortaleció la planta de Pilar como centro operativo y se sostuvo el liderazgo en el segmento de motos de media y alta gama. El balance es positivo, ya que fue un período de transformación y crecimiento.

**3** • Las políticas públicas orientadas a garantizar la estabilidad macroeconómica y brindar previsibilidad representan un reclamo histórico y esencial para consolidar la inversión en los sectores en los que operamos: rodados, herramientas y plásticos. Asimismo, consideramos indispensables reformas fiscales y tributarias que armonicen las condiciones de operación en la Argentina con las vigentes en los demás países de la región donde desarrollamos nuestras actividades.



**Leticia Murray**  
 Presidenta de AstraZeneca  
 Cono Sur (Argentina, Chile,  
 Uruguay, Paraguay, Bolivia)

**ASTRAZENECA**

**1** • AstraZeneca busca transformar la atención médica liberando el poder de lo que la ciencia puede hacer por las personas, la sociedad y el planeta. Empujamos los límites de la ciencia para ofrecer medicamentos innovadores que cambian vidas y buscamos ser un socio clave del sistema de salud, al impulsar la colaboración entre diversos actores para promover la detección y diagnóstico temprano, la medicina de precisión, el acceso equitativo y el soporte a pacientes. De esta manera fortalecemos las capacidades y resiliencia del sistema de salud, potenciando su sustentabilidad

**2** • En AstraZeneca logramos éxito en nuestros mercados y áreas terapéuticas al crear y mejorar el acceso a medicamentos innovadores. En 2025 superamos desafíos y alcanzamos importantes hitos gracias al talento de nuestros colaboradores. Lanzamos un gran producto

que revolucionó la manera en la que se trata el cáncer de mama y también presentamos nuevas moléculas e indicaciones para distintas patologías dentro de oncología, EPOF, cardiovascular, renal, metabólico y respiratorio; lo que refleja nuestra ciencia de alta calidad y compromiso con los pacientes.

**3** • Los desafíos más complejos de la salud requieren colaboración multisectorial, por eso, AstraZeneca se compromete a mejorar el acceso equitativo a la atención médica a nivel mundial. Centramos esfuerzos en proyectos de diagnóstico temprano, concientización, mejoras en el camino del paciente, financiamiento y adquisición de medicamentos, entre otros. Además, impulsamos alianzas estratégicas que combinan ciencia y tecnología para mejorar la calidad de esa atención y garantizar que los avances sean sostenibles en el tiempo y así favorecer la vida de más personas.



**Martín Cottone**  
 Gerente general de  
 Argentina, Paraguay,  
 Uruguay y Bolivia

**BOEHRINGER  
 INGELHEIM**

**1** • Queremos transformar la historia del tratamiento del accidente cerebrovascular (ACV) en la Argentina. El

ACV es la principal causa de discapacidad adquirida y la tercera causa de muerte en el país, con un profundo impacto en la salud, la economía y el tejido social. Estamos impulsando estrategias de colaboración público-privadas para fortalecer las redes de atención y generar un impacto sostenible en el sistema de salud. Además, seguimos trayendo al país innovación en salud humana y animal, desarrollando tratamientos que mejoran la calidad de vida y generan un efecto positivo en pacientes y animales por igual.

**2** • El desafío fue gestionar la compañía en una macroeconomía más estable que en años anteriores, pero todavía con baja previsibilidad. En este contexto, resulta clave impulsar políticas económicas claras, consistentes, sostenidas y predecibles que permitan trabajar con foco en el crecimiento sostenido y de largo plazo, que brinden confianza, certidumbre y reglas estables a todas las empresas e inversores que deciden apostar al desarrollo de nuestro país.

**3** • Impulsar el sector requiere de un marco regulatorio sólido que fomente la innovación, especialmente en línea con los estándares internacionales de propiedad intelectual y con políticas que incentiven la promoción de estudios clínicos en el país. También se necesita promover normas que garanticen la calidad de los productos y aseguren que los procesos de fabricación y los controles brinden productos seguros y eficaces, fabricados bajo los más altos estándares globales.



**Alfredo Weber**  
 Director General

**GADOR**

**1** • Gador continuará consolidando su liderazgo en el sector farmacéutico, impulsando la innovación científica, la eficiencia operativa y la expansión de su portafolio terapéutico. Seguiremos invirtiendo en tecnología de vanguardia para desarrollar soluciones médicas que permitan mejorar la calidad de vida de los pacientes. Además, fortaleceremos las alianzas institucionales y el vínculo con profesionales de la salud, promoviendo espacios de formación y colaboración.

**2** • Este año fue desafiante, marcado por la complejidad del contexto electoral nacional, que generó incertidumbre y exigió adaptación. El balance de Gador es positivo: celebramos nuestros 85 años de historia, avanzamos en proyectos estratégicos e inauguramos una planta de oligonucleótidos sintéticos en Pilar, la primera instalación de su tipo en la Argentina y en América latina. Un hito que reafirma nuestro liderazgo en innovación, desarrollo y excelencia técnica.

**3** • Como industria clave para el crecimiento económico del país, es fundamental contar con políticas públicas que promuevan la



**Energía para el desarrollo sustentable**

Desarrollamos operaciones de **upstream, midstream, downstream y generación eléctrica** de fuentes renovables y tradicionales. Nos enfocamos en la innovación, la transición energética y la provisión de energía sustentable y accesible.

Estamos presentes en **Argentina, México, Bolivia, Brasil, Uruguay y Paraguay.**

En Argentina somos el principal productor, exportador, empleador e inversor privado del sector energético. Recientemente, ingresamos en la cadena de valor del litio en el noroeste argentino. A través de AXION energy, operamos una moderna red de más de 600 estaciones de servicio que provee combustibles y lubricantes a distintas industrias y al consumidor final.

**DESDE HACE MÁS DE 25 AÑOS, INVERTIMOS, TRABAJAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS Y EN LA REGIÓN.**



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

previsibilidad, la inversión sostenida y la producción nacional con estándares internacionales. Asimismo, resulta esencial fomentar la articulación público-privada, especialmente en áreas estratégicas como la biotecnología, las terapias de alto costo y la fabricación de medicamentos esenciales.

## INSUD



**Manuel Sobrado**  
Director ejecutivo

### INSUD

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 351 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 351 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 64 millones

**1** • En 2026 seguiremos trabajando para ser cada día más eficientes y competitivos. Impulsaremos soluciones innovadoras que mejoren la vida de las personas y generen impacto positivo en las comunidades y en el ambiente. Avanzaremos en salud y biotecnología, en agronegocios con prácticas de precisión, en energías renovables a partir de biomasa; y en cultura, consolidando a Insud como un ecosistema de ciencia, innovación y desarrollo sostenible. **2** • Este año exigió creatividad, austeridad y convicción para sostener la competitividad. Logramos lanzar nuevos productos biotecnológicos que amplían el acceso a la salud, sustituyen importaciones y generan ahorros al sistema sanitario. Pusimos en marcha la segunda planta de energía renovable a partir de biomasa, que abastece el 20% del consumo eléctrico de Corrientes, revaloriza el bosque local y reduce el impacto de residuos forestales. Estrenamos las series *El Eternauta* y *División Palermo*, y la película

*Belén*, reforzando nuestra apuesta cultural. En agro certificamos prácticas ambientales responsables y renovamos la certificación FSC. Además, obtuvimos la primera certificación de captura de CO<sub>2</sub> en proyectos forestales, con bonos ya disponibles para su comercialización.

**3** • La Argentina tiene gran potencial en ciencia, agro, energía y cultura, pero requiere previsibilidad y reglas claras que incentiven la inversión. Es clave contar con un sistema impositivo competitivo que fomente la reinversión, apoye a emprendedores y promueva la innovación en salud y biotecnología. La transición energética demanda políticas estables, como las que sostienen nuestras plantas de biomasa, y la cultura necesita instrumentos que reconozcan su valor como motor de empleo y proyección internacional.



**Diego Fernández Riveira**  
CEO

### LABORATORIO ECZANE

**1** • En 2026 proyectamos consolidar nuestro liderazgo en oncología oral en la Argentina y expandir nuestra presencia internacional en más de 40 países. Continuaremos innovando en genéricos de alta calidad y tratamientos especiales, ampliando el acceso a terapias que mejoran la vida de los pacientes, con foco en sostenibilidad, bioequivalencia y servicios a terceros. **2** • El año estuvo marcado por la volatilidad macroeconómica, los costos crecientes y las dificultades en la cadena de suministros. Aun así, logramos sostener la producción, garantizar el abastecimiento local y avanzar en proyectos

estratégicos. El balance es positivo: ratificamos nuestro compromiso con la salud pública y la industria nacional.

**3** • La promoción de políticas que incentiven la producción local bajo estándares internacionales, el acceso a financiamiento competitivo para inversión en innovación y la agilización de procesos regulatorios serían claves. Estas medidas permitirían ampliar el acceso a medicamentos de calidad, fomentar la exportación y fortalecer el posicionamiento de Argentina en el mercado global farmacéutico.



**Edgardo Vázquez**  
Gerente General de Laboratorios Bagó

### LABORATORIOS BAGÓ

**1** • Continuar desarrollando productos que contribuyan a mejorar la calidad de vida, con foco en tratamientos especiales. Este año concretamos el lanzamiento de 10 productos innovadores principalmente enfocados en las líneas de cardiometabolismo, dolor, y productos especiales. Además, inauguramos un Centro Bioanalítico en nuestra planta farmacéutica de La Plata, un espacio clave que permite optimizar el desarrollo de medicamentos a través de estudios de bioequivalencia, fortaleciendo la calidad, seguridad y precisión de los resultados. **2** • La recuperación de la competitividad y la sostenibilidad del crecimiento fueron dos factores relevantes en un contexto económico desafiante. Las condiciones macroeconómicas comenzaron a estabilizarse lo que posibilitó fortalecer de manera rápida la presencia

de nuestros productos a nivel internacional, alcanzando exportaciones a más de 50 países. Este balance positivo refleja la solidez estratégica de nuestra organización, primera compañía local en exportar a Europa, Asia y América latina. **3** • Para impulsar el sector, además de políticas públicas que promuevan un entorno regulatorio predecible, fomenten las inversiones en I+D y faciliten el acceso a tratamientos innovadores, es fundamental atender la estructura impositiva y previsional, especialmente en un contexto de estancamiento demográfico. El envejecimiento poblacional y un sistema de salud sobredemandado generan un claro desafío que requiere de una articulación público-privada que consolide las capacidades de este estratégico sector industrial.



**Marcelo Figueiras**  
Presidente

### LABORATORIOS RICHMOND

**1** • Iniciamos la producción de nuestra planta de biotecnología VIDA este año y en 2026 apuntamos a maximizar las operaciones para consolidar un polo biotecnológico capaz de abastecer desde la Argentina a la región con productos innovadores y de calidad internacional. Nuestra meta es clara: cubrir la demanda local y proveer a la región con vacunas y medicamentos biotecnológicos desarrollados y fabricados por talento argentino y regional, con integración de ciencia, industria y visión de futuro. **2** • El contexto de 2025 está signado por una profunda distopía internacional: las tensiones geopolíticas y

guerras comerciales han fragmentado las cadenas productivas y expuesto la vulnerabilidad de una industria que estaba integrada. Hoy, producir localmente es más relevante que nunca, no solo por la resiliencia que aporta al sistema sanitario, sino porque asegura independencia tecnológica ante restricciones externas, permite responder a emergencias regionales y mitiga el impacto de las disputas que afectan a proveedores, insumos críticos y acceso a tecnología. **3** • Para que la ciencia y la biotecnología argentinas compitan en igualdad de condiciones, es imprescindible igualar los niveles de incentivo y apoyo que tienen los países desarrollados. Necesitamos políticas públicas activas que faciliten acceso a financiamiento, incentivos fiscales, y una regulación ágil y comprometida con el desarrollo de los científicos, como ocurre en los polos más avanzados del mundo. Aspiramos a producir con las mismas reglas de juego, sin desventajas estructurales de la mano de un Estado comprometido que promueva el desarrollo sectorial e incremente el fomento a la ciencia.



**Carlos Annes**  
Director general MSD Argentina, Chile, Perú, Paraguay y Uruguay

### MSD

**1** • En 2026, mantendremos nuestro compromiso con la innovación para desarrollar medicamentos y vacunas para prevenir y tratar muchas de las enfermedades más desafiantes del mundo,



firmes con nuestra misión de salvar y mejorar vidas. Además, seguiremos trabajando con un claro foco en garantizar la seguridad del paciente a través de la inversión constante y garantizando la excelencia en la calidad de nuestros productos. En MSD Argentina, entendemos que la confianza en los tratamientos se construye no solo con nuevos desarrollos, sino también con la investigación clínica continua y la farmacovigilancia activa, que nos permiten monitorear y mejorar la seguridad y eficacia de cada medicamento y vacuna. En la Argentina, destinamos más de u\$s 50 millones anuales en investigación clínica, para traer productos innovadores originales y asegurar que todos nuestros productos cumplan con rigurosos estándares internacionales de calidad y seguridad para nuestros pacientes. Además, fomentamos una cultura organizacional inclusiva y diversa que impulsa el desarrollo de talento con un fuerte compromiso hacia la salud pública y la protección del paciente.

2 • Uno de los principales desafíos estuvo centrado en afrontar una estrategia de reducción de costos implementada como política de salud, que tuvo como consecuencia un freno en la incorporación de tecnologías transformadoras provenientes de laboratorios de innovación. Esto limita el acceso de las personas a opciones terapéuticas avanzadas que podrían mejorar su calidad de vida. Además, la falta de avances en materia de propiedad intelectual y

patentes sigue siendo un obstáculo importante para la inversión y la innovación en el sector.

3 • La ciencia avanza con gran rapidez y abre oportunidades inéditas para los pacientes, con tratamientos más eficaces y personalizados. Para que todos los argentinos accedan a esos beneficios, es esencial que las políticas públicas acompañen la innovación y eliminen trabas regulatorias. Las decisiones en salud deben basarse en evidencia científica y en el diálogo entre Estado y sector privado, generando marcos claros, previsibles y modernos. También es clave respetar la propiedad intelectual para atraer inversión y asegurar el acceso a terapias innovadoras de calidad y seguras.



**Marcelo Ponte**  
 Director general del Grupo Merck Argentina y Gerente General del negocio de Healthcare de Merck para el Cono Sur

**MERCK**

1 • Merck es una empresa líder en ciencia y tecnología que impacta positivamente cada día en la vida de los argentinos, porque participa en las cadenas productivas de múltiples industrias. En 2026 seguiremos consolidando nuestra posición en los negocios de Cuidado de la Salud y Ciencias

de la Vida, fortaleciendo nuestra inversión local en investigación y desarrollo con foco en oncología, inmunología e inmunooncología; y expandiendo soluciones digitales y sostenibles que mejoren la vida de las de personas. En Ciencias de La Vida, seguiremos invirtiendo para brindar a otras industrias tecnologías y materiales innovadores.

2 • El desafío fue sostener la continuidad en un contexto complejo, garantizando el acceso a nuestros tratamientos innovadores. Aun así, celebramos 95 años de presencia en el país e inauguramos nuestra primera iniciativa de autonomía energética en la Argentina con un parque solar en Ezeiza que nos permite reducir a la mitad el consumo eléctrico. Una vez más, convocamos a la "5ta edición del Premio Merck - Conicet de Innovación en Ciencias de la Salud", que ya acumula más de 460 proyectos, y firmamos un acuerdo de colaboración con el Parque de Innovación de CABA. Cerramos así el año con un fuerte compromiso con la innovación y la sustentabilidad.

3 • Necesitamos políticas que impulsen modelos de acceso a la innovación en salud basados en costo/efectividad, procesos regulatorios más ágiles para llegar a los pacientes de manera rápida y eficiente, y vigilancia estricta de los requisitos de calidad de los medicamentos. Es clave promover la cooperación público-privada y trabajar en alianza estratégica involucrando a todos los actores del sector salud. Se requiere mayor inversión

en ciencia, tecnología y sustentabilidad, fomentando consensos que garanticen salud, equidad y crecimiento.



**Francisco García**  
 Presidente

**NOVARTIS ARGENTINA**

1 • Planificamos lanzar terapias innovadoras con foco en necesidades insatisfechas para enfermedades poco frecuentes que mejoren la calidad de vida de manera radical basados en plataformas innovadoras como radioligandos, terapias CAR-T, con ARN mensajero y génicas. Continuaremos fortaleciendo alianzas público-privadas para avanzar hacia la sustentabilidad del sistema sanitario fortaleciendo la equidad en el acceso. Mantendremos nuestro foco en investigación clínica y en el trabajo basado en evidencia para optimizar tratamientos y demostrar el valor de la innovación.

2 • Para la industria farmacéutica de innovación siempre hay desafíos en materia de acceso. En este sentido nuestro balance es muy positivo ya que durante el 2025 celebramos un nuevo acuerdo con Ministerio de Salud de la Nación para que niños con atrofia muscular espinal (AME) puedan acceder a la única terapia génica disponible en el país para el tratamiento de esta patología tan devastante. Esto

demuestra su importancia y relevancia como tratamiento diferencial para la AME, su aporte a la sustentabilidad del sistema de salud y su impacto positivo en la calidad de vida de los pacientes.

3 • Es clave actualizar la legislación sobre Propiedad Intelectual y Protección de Datos de Prueba para fomentar investigación clínica, atraer inversiones y ampliar el acceso a innovación. Existe además un gran potencial para expandir la investigación clínica en el sector público, lo que requiere un esfuerzo conjunto para generar un entorno favorable. Para ello es clave que la Argentina converja a estándares internacionales de comercio y regulaciones que garanticen la seguridad y calidad de los tratamientos, siempre priorizando la integridad de los pacientes.



**Carlos Otheguy**  
 Vicepresidente & gerente general de Novo Nordisk Argentina

**NOVO NORDISK**

1 • Estamos muy entusiasmados por los desafíos que se nos vienen, sobre todo para lograr que más personas puedan lograr un mejor control de su peso corporal y de su perfil cardio-metabólico en forma integral. Se trata de una revolución en el campo de la salud que viene a cambiar el manejo de la obesidad, como está sucediendo

**WE BUILD ENDURING BRAND PLATFORMS**

**McCANN**



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

en el resto del mundo. Somos una compañía dinámica y seguiremos trabajando también para fortalecer nuestra cultura corporativa, que nos identifica y nos distingue.

**2** • Este año lanzamos Wegovy, la primera terapia de administración semanal para el sobrepeso y la obesidad, con un potencial enorme para mejorar significativamente la vida de las personas. Trabajamos mucho para que sucediera y estamos orgullosos de que sea una realidad para los argentinos. El contexto competitivo cambió, lo que nos impulsó a ser más audaces para jerarquizar el valor de la innovación y el respaldo de décadas de I+D por sobre otros ejes de conversación.

**3** • Ante el enorme desafío que representan las enfermedades crónicas no transmisibles, como la diabetes y la obesidad, no alcanza con medicamentos. Tenemos que poner el acento en la prevención, para llegar antes de su desarrollo. El trabajo articulado entre sector público, privado, academia, medios de comunicación y las familias, para promover hábitos saludables desde la infancia es vital para tener una población más saludable y lograr torcer la curva de crecimiento de estas enfermedades.

## Opella.



**Sandro Vincés**  
Country Head para Argentina

### OPELLA

**1** • Queremos consolidar la nueva etapa como compañía independiente, más ágil, enfocada 100% en el autocuidado, con mayor autonomía para tomar decisiones locales y responder más rápido

a las necesidades del mercado. Con respecto a los proyectos para 2026, apoyaremos el liderazgo de nuestras marcas (Buscapina, Dulcolax, Enterogermina) y capitalizaremos el desempeño de nuestro país dentro del portafolio regional, a la vez que construiremos alianzas con autoridades y comunidades para redefinir el futuro del autocuidado.

**2** • Este año que termina fue muy significativo para nosotros. Desde abril operamos como empresa independiente (con el respaldo de CD&R y Sanofi como accionistas) y, como tal, tenemos la oportunidad de fortalecer marcas de confianza, llegar a más puntos de venta, afianzar las alianzas con nuestros principales stakeholders e incluso seguir trabajando para convertir medicamentos de prescripción en productos de venta libre. Queremos revolucionar el autocuidado, simplificar la experiencia del consumidor, empoderarlo con soluciones accesibles y transformar el sector con una combinación de ciencia, sostenibilidad y consumidor.

**3** • Desde Opella creemos que el autocuidado debe ser un derecho cercano, simple y sustentado en ciencia. Para lograrlo, las políticas públicas tienen que reconocerlo como un pilar de la salud preventiva, facilitar marcos regulatorios modernos para los medicamentos de venta libre y habilitar su comercialización responsable tanto en farmacias físicas como en canales digitales. Impulsar una regulación clara y previsible, acompañada de educación en salud y alfabetización en autocuidado, permitirá que más personas accedan a soluciones seguras y de calidad. Nuestro compromiso es acompañar este proceso con evidencia, alianzas técnicas y propuestas que fortalezcan al sistema y amplíen las opciones para los ciudadanos.



**Agustina Ruiz Villamil**  
Country Manager - Pfizer  
Cono Sur

### PFIZER

**1** • En 2026 tendremos la oportunidad de presentar una terapia muy esperada por la comunidad médica, para tratar infecciones intrahospitalarias de gran impacto. Seguiremos fortaleciendo nuestro liderazgo en oncología para la futura llegada de productos innovadores, buscaremos promover estudios clínicos y colaborar con el sistema de salud. Asimismo, continuaremos la transferencia de tecnología con nuestro socio local, Sinergium Biotech, para la producción de la vacuna antineumocócica de 20 serotipos.

**2** • En 2025 transitamos un contexto que exigió adaptabilidad y visión estratégica. En resumen, el balance es positivo: consolidamos hitos en vacunas y acceso, como la transferencia de tecnología con Sinergium Biotech para abastecer a nuestro país y a toda la región con nuestra vacuna actualizada, y presentamos opciones innovadoras para ciertos tipos de cáncer. También celebramos los 40 años de Ibupirac, una marca emblema para nosotros y para la Argentina.

**3** • Continúa la necesidad de impulsar normativas en investigación y propiedad intelectual para fomentar y asegurar la innovación. El fortalecimiento de la investigación clínica y el sistema de patentes permite a empresas, científicos y universidades recuperar sus inversiones y asumir nuevos desafíos en I+D. En Argentina aún se debe recorrer ese camino, para proteger y valorar ese capital, comprendiendo que su adecuada implementación puede generar un impacto positivo en la economía del país.



**María Pía Orihuela**  
Gerente General  
Roche Pharma  
Argentina

### ROCHE ARGENTINA

**1** • Nuestra mayor ambición es que nuestras innovaciones terapéuticas lleguen a todas las personas que las necesitan en cada rincón de la Argentina. En 2026, será fundamental continuar impulsando nuestra inversión estratégica en el interior del país, donde todavía persisten importantes barreras, que muchas veces son barreras de infraestructura que no permiten que todos los pacientes tengan el mismo acceso a la salud.

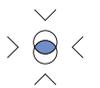
Nuestra expectativa es que cada vez más pacientes en la Argentina tengan un acceso a una mejor salud y creemos que para eso todos tenemos que trabajar en forma colaborativa, no se trata solamente de un sector, ya sea médicos, pagadores o industria, sino de todos trabajando juntos para eliminar esas barreras.

**2** • El principal obstáculo siguen siendo las barreras que existen para el acceso a la atención de la salud. Argentina es un país extenso, con un sistema sanitario altamente fragmentado, lo que genera inequidades en diagnósticos, tratamientos y resultados para los pacientes. Nuestro objetivo es que todas las personas puedan tener acceso, porque todos tenemos derecho a la mejor atención sanitaria posible y eso va desde el diagnóstico temprano de enfermedades hasta los tratamientos correctos para alcanzar los mejores resultados en salud.

**3** • Es clave contar con políticas públicas y marcos regula-

torios que impulsen que las personas tengan acceso a una mejor salud. Pero además, es fundamental que estos esfuerzos se midan con indicadores claros y orientados a resultados.

Por ejemplo, establecer metas concretas en torno a la reducción de la mortalidad en mujeres con cáncer de mama por diagnósticos tardíos, o trabajar para evitar la discapacidad en enfermedades que, tratadas de forma temprana y adecuada, ya no deberían generar secuelas incapacitantes, como la esclerosis múltiple o la hemofilia. En la medida en que las políticas se enfoquen en resultados más específicos, creo que pueden volverse más eficientes.



**Carolina López Camelo**  
Country Lead

### SANOFI

**1** • Fortalecemos nuestro liderazgo global en inmunología, enfocados en transformar la vida de personas con enfermedades como asma, enfermedad pulmonar obstructiva crónica (EPOC), dermatitis atópica. Impulsamos avances en diabetes, enfermedades raras, inmunizaciones y vacunas. Con innovación científica, ampliamos la prevención del virus sincicial respiratorio (VSR), desarrollamos soluciones para diabetes tipo 1 y nuevas indicaciones en mieloma múltiple, asegurando acceso a terapias de vanguardia.

**2** • Nuestro propósito de transformar vidas nos llevó a realizar 4 lanzamientos disruptivos en VSR, EPOC, enfermedad de injerto contra huésped y mieloma múltiple. Impulsamos investigación clínica de vanguardia con una inversión de u\$s 20 millones para este



año. Además, avanzamos hacia la IA a escala, transformando nuestra manera de trabajar y redefinir cómo podemos ofrecer más valor para los pacientes. El balance es positivo: reafirmamos nuestro compromiso con la salud y la ciencia en nuestro país.

**3** • Impulsar la investigación clínica con normativas ágiles y mayor federalización, fortaleciendo capacidades en hospitales públicos y simplificando procesos regulatorios y logísticos. Potenciar la transformación digital para decisiones basadas en datos y sostenibilidad del sistema de salud. Avanzar en equidad con políticas que incluyan escaneo de horizonte para anticipar tecnologías, acceso temprano, financiamiento innovador y colaboración público-privada para garantizar cuidado oportuno y justo.



**Ben Kubik**  
Gerente General Takeda  
Cono Sur

**TAKEDA**

**1** • Nuestro foco estará en acelerar la innovación y el acceso sostenible a los productos de Takeda en la Argentina y Chile. Además, buscamos consolidar el impacto de nuestra vacuna contra el dengue en la salud pública, ampliando el acceso en zonas de alta transmisión y reforzando nuestro compromiso con la prevención de esta enfermedad endémica. Estamos llevando adelante estudios de generación de evidencia en vida real, fundamentales para sustentar decisiones clínicas y regulatorias.

**2** • Este fue un año desafiante para el sistema de salud, especialmente en el acceso a terapias de especialidad. Supimos adaptarnos, reforzar el diálogo con todos los actores y priorizar nuestro propósito: mejorar la calidad de vida de los pacientes. Las alianzas público-privadas fueron clave para avanzar en este camino, generando sinergias que nos permitieron sostener el compromiso con la equidad, la innovación y el impacto social

**3** • El desarrollo del sector re-

quiere de políticas públicas a largo plazo y marcos regulatorios que reconozcan el valor de la innovación como motor de progreso social y económico. Toda política pública que se enfoque en ese sentido —privilegiando la investigación— será bienvenida. La Argentina cuenta con un enorme talento científico y capacidades instaladas, por lo que toda iniciativa que articule esfuerzos entre el sector público, la academia y la industria contará con nuestro apoyo.

**Biología**



**Linus Spatz**  
Socio fundador y director

**INMUOVA**  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 4 millones

**1** • En 2026 continuaremos con el estudio clínico de fase III para el tratamiento del síndrome urémico hemolítico, abriendo más centros en Europa y Argentina e incorporando más pacientes. El objetivo es avanzar hacia la primera terapia específica para esta enfermedad grave y sin opción de tratamiento. A la par, profundizaremos líneas de investigación en otras enfermedades poco frecuentes, fortaleceremos alianzas estratégicas y consolidaremos el aporte de la biotecnología argentina a la salud global.

**2** • En 2025 avanzamos de manera sostenida en nuestros proyectos, con la apertura del estudio clínico de fase III en ocho países de Europa como un hito destacado. Enfrentamos desafíos propios de ensayos globales, como marcos regulatorios diversos y plazos extendidos. Aun así, logramos abrir centros, fortalecer el equipo, transferir parte del proceso productivo a una planta aprobada por EMA y FDA en Europa y consolidar el reconocimiento internacional a la innovación argentina.

**3** • Se requieren políticas que apoyen y fortalezcan el ecosistema científico-tecnológico: incentivos a la inversión en I+D, estímulo a la cooperación público-privada, programas que promuevan la formación

de talento especializado y marcos estables que den previsibilidad a largo plazo. Con estas bases, la biotecnología argentina puede ampliar su desarrollo y potenciar su impacto en la salud global.

**Medios de comunicación**



**Christian Findling**  
Director General

**EL CRONISTA**

**1** • Sostener y expandir nuestra posición entre los cinco medios más leídos de la Argentina es un objetivo que nos planteamos todos los años, así como potenciar nuestra inserción en mercados externos. México será el primer destino en el que El Cronista tendrá oficina y equipos de trabajo propios. Por otro lado, la generación de contenidos vía streaming nos permitirá -ya desde este año- completar la oferta de canales con los que conectamos con nuestra audiencia.

**2** • La incertidumbre que traen los años electorales alteró proyecciones y sumó desafíos, tanto financieros como en la administración de recursos. En términos generales, los cambios que provocó el uso de la IA en los motores de búsqueda de Google redujeron el tráfico hacia los sitios de noticias, creando una amenaza al modelo de monetización que usa buena parte de la industria. Más allá de las dificultades que presenta una economía que se estancó, La planificación, el trabajo en equipo y el esfuerzo de todos sus colaboradores le han permitido a la compañía alcanzar resultados positivos. Ese avance se plasmó en un proyecto de envergadura, como lo es la adopción de una de las más modernas plataformas de publicación de noticias. También se

pudo concretar la ampliación de los espacios en donde funciona El Cronista, así como la incorporación de destacados periodistas que sumen información de calidad y espacios de análisis.

**3** • Avanzar en reformas estructurales que reduzcan la presión impositiva y moderen los marcos laborales, es un objetivo que va más allá de la industria de los medios y compartimos con todo el sector privado.

**Señales de TV**



**Maximiliano Cabrera**  
CEO

**TORNEOS**

**1** • Los planes para el próximo año están centrados en consolidar nuestras operaciones a nivel regional, siempre con el foco en nuestra oferta de servicios de producción, contenidos y eventos. Un hito del próximo año será nuestra participación en la producción de la Copa del Mundo de la FIFA en Estados Unidos.

**2** • A nivel general, la tendencia a la baja de la inflación en la Argentina contribuyó a dar mayor previsibilidad a la gestión. Asimismo, tener operaciones en toda la región, nos permite mantener un equilibrio entre todo nuestro portfolio de negocios. Un hecho destacable de 2025 fue haber sido la única empresa sudamericana seleccionada para participar en la producción del Mundial de Clubes de la FIFA en Estados Unidos, el evento futbolístico más relevante del año.

**3** • En general, es clave contar con reglas claras y un marco de previsibilidad macroeconómica. En la industria en particular, se necesitarían esquemas de incentivos fiscales que promuevan la producción local y faciliten la exportación de contenidos y servicios. Otro punto es adaptar los marcos regulatorios a los nuevos modelos de

producción de contenidos en la era digital. Todo esto nos permitiría ser más competitivos y contribuir el desarrollo económico a través de las industrias creativas.



**Carlos S. Fridman**  
Gerente general

**TYC SPORTS**

**1** • El año próximo tenemos el Mundial, con lo que esperamos un muy buen 2026, manteniendo el liderazgo y especialmente la comunión con el hincha argentino.

**2** • Los principales obstáculos son los cambios de hábitos en una industria que está en un momento de transición. A pesar de eso, vamos a terminar bien el año, en una posición de solidez.

**3** • Es muy importante mantener la política productiva del Distrito Audiovisual en la Ciudad de Buenos Aires. El año próximo vence la ley y resulta fundamental prorrogarla para sostener a la industria en este momento.

**Mercado de capitales**



**Gonzalo Pascual Merlo**  
CEO

**BYMA**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 210.000 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 275.000 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 15.000 millones

**1** • Para 2026, nuestra meta es consolidar el dinámico crecimiento observado en



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

el mercado de capitales argentino, que en 2024 y principios de 2025 mostró volúmenes de operación sin precedentes. Nuestra estrategia contempla no solo mantener esta curva, sino profundizarla mediante una oferta financiera más amplia y sofisticada, especialmente en cedear y nuevas modalidades como ETF, mejorando la experiencia del inversor. En paralelo, realizamos una inversión tecnológica de u\$s 21 millones, enfocada en alianzas con AWS, Nasdaq, Oracle, EPAM y Red Hat, entre otras, para robustecer la infraestructura IT bajo estándares internacionales. Esto nos permite escalar, optimizar y asegurar la operativa del mercado, al tiempo que fomentamos el talento tecnológico interno y la colaboración con pymes en todo el país. La innovación constante es el ADN de BYMA, constantemente incorpora novedades para potenciar las condiciones para que invertir sea cada vez más accesible para todo tipo de inversores en un contexto económico dinámico.

**2** • En el primer semestre 2025 los principales desafíos estuvieron vinculados a acompañar la dinámica de un mercado en expansión, donde el reto fue capitalizar las oportunidades que se abrieron para el ahorro y la inversión. El contexto de mayor apertura y flexibilización económica facilitaron el acceso de más argentinos al mundo de las inversiones y, a la vez, generaron un marco atractivo para el ingreso de capital extranjero. Esto se traduce en un círculo virtuoso de financiamiento, innovación y empleo. Para lo que resta de año, los desafíos están enfocados en acompañar las dinámicas económicas, garantizando en todos los escenarios las condiciones para que oferta y demanda puedan encontrarse, para que el ahorro se pueda transformar en inversiones y que las empresas puedan obtener el financiamiento que necesitan

para concretar sus productos. El balance del crecimiento de mercado es positivo: 2025 mantuvo la tendencia de crecimiento en volúmenes de operaciones iniciada en 2024, consolidando una base sólida sobre la cual proyectar nuevos desarrollos. Al cierre de agosto 2025, hay más de 24.09 millones de cuentas en Caja de Valores, lo que es un crecimiento de más del 33% respecto al total con el que finalizó 2024. El mercado de capitales está posicionándose como un escenario cada vez más atractivo para todo tipo de personas. Hasta incluso quizás hay personas que están invirtiendo en BYMA sin saberlo, porque lo hacen a través de una aplicación. Detrás de eso, se genera una operación en BYMA, y es una experiencia sea sumamente transparente y al alcance de todos. En BYMA inversores y empresas encuentran la más amplia oferta de productos financieros para invertir o financiarse.

**3** • Las políticas públicas que más podrían impulsar al mercado de capitales son aquellas orientadas a fomentar la educación financiera, ya que el conocimiento es la puerta de entrada para que más personas se animen a invertir y proteger sus ahorros. En paralelo, resulta clave seguir generando condiciones que faciliten a las empresas, en especial pymes, el acceso a financiamiento a través del mercado, ampliando sus posibilidades de crecimiento y generación de empleo. Otro aspecto fundamental es la democratización del acceso a lo largo de todo el país, acercando las herramientas del mercado a más argentinos, sin importar su lugar de residencia. En ese sentido, desde BYMA trabajamos activamente con programas como BYMAEDUCA, que promueve la formación en finanzas e inversiones, convencidos de que una mayor inclusión y conocimiento son la base para el desarrollo sostenido del sector.

## BALANZ



**Julio Merlini**  
CEO Balanz Argentina

### BALANZ CAPITAL

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 250 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 320 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 30 millones

**1** • 2026 nos encuentra con una visión clara: seguir creciendo, pero con foco en calidad de servicio, eficiencia operativa y cercanía con nuestros clientes. En un entorno que empieza a mostrar señales de mayor estabilidad macroeconómica, queremos profundizar una estrategia que viene dando resultados con tecnología y talento. Nuestros ejes estarán puestos en: · Fortalecer nuestra propuesta de valor para inversores individuales y corporativos, con productos simples, transparentes y adaptados a cada perfil. · Expandir la cobertura regional, acompañando a clientes que demandan soluciones más integrales. · Invertir en tecnología y procesos, para escalar con eficiencia y sin perder agilidad. El objetivo para 2026 es continuar consolidando un modelo de negocio sólido, sostenible y alineado con las necesidades reales del mercado.

**2** • 2025 fue un año bisagra. Las transformaciones que impulsó el nuevo ciclo de gobierno marcaron el ritmo del mercado: hubo momentos de entusiasmo y de cautela, en un contexto que combinó reformas aceleradas, volatilidad financiera y ajustes en las reglas de juego. Desde Balanz, enfrentamos tres desafíos principales: · Adaptación constante a cambios normativos y operativos. · Reconfiguración de estrategias de corto plazo, ante nuevas condiciones de liquidez y tasas.

· Acompañamiento cercano a clientes, en un año donde las decisiones de inversión requerían más información y claridad. El balance, no obstante, es positivo. Logramos sostener nuestra dinámica de crecimiento, fortalecimos la relación con nuestros clientes y pusimos el foco en seguir siendo confiables, ágiles y con visión de largo plazo.

**3** • Para que el mercado de capitales cumpla un rol central en el desarrollo económico, se necesita avanzar sobre tres grandes pilares: 1. Previsibilidad macro y estabilidad normativa, que permitan planificar a largo plazo y atraer inversiones genuinas. 2. Simplificación operativa y regulatoria, que elimine fricciones innecesarias para emisores e inversores. 3. Educación financiera y mayor inclusión, para ampliar la base de inversores y generar un ecosistema más profundo, líquido y eficiente. La construcción de un mercado sólido requiere tiempo, coherencia y reglas claras. Desde Balanz vamos a seguir acompañando y promoviendo ese camino.

con grandes vaivenes económicos y políticos. Al dejar atrás un año electoral, esperamos que puedan consolidarse los logros económicos y que se avance en el terreno de la gobernabilidad. En este marco, proyectamos un año de consolidación e incremento en la exposición al segmento de clientes al cual enfocamos nuestro servicio de asesoramiento exclusivo y de alto valor agregado.

**2** • El año en curso fue un complejo desde lo financiero. Comenzó con expectativas demasiado elevadas, que se fueron deteriorando con el correr de los meses. Acompañar a nuestros clientes en este proceso fue todo un desafío ya que este camino implicó una elevada volatilidad en la cotización de los activos financieros. Nuestro balance general es positivo, ya que pudimos sortear con relativo éxito muchos de los obstáculos del 2025. Se requiere con suma premura alcanzar los acuerdos políticos que permitan asegurar el regreso del ahorro interno de largo plazo. Esquemas como el pensado para los fondos de cese laboral deberían lograr avances concretos y transformarse en una realidad.

## Dracma

INVESTMENTS



**Santiago López Alfaro**  
Presidente

### DRACMA INVESTMENTS

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 8500 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 10.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 150 millones

**1** • El sector financiero, y en especial el mercado de capitales, viene sufriendo grandes transformaciones en los últimos años, tanto desde lo tecnológico como desde el cambio macroeconómico que impuso la llegada del nuevo gobierno. Mantendremos nuestra visión general positiva para 2026, sabiendo que operamos en un país



## Sintoplast



**Germán Rodríguez**  
Director de comercialización y tercera generación de la familia fundadora

### SINTEPLAST

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 298 millones



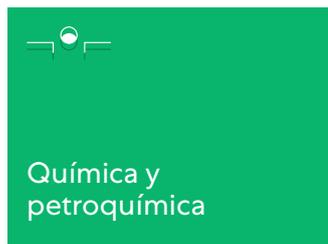
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 310 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 15 millones

**1**• De cara al 2026, nuestras expectativas están enfocadas en fortalecer la capacidad productiva y continuar consolidando nuestro liderazgo en el sector. El proyecto central que impulsaremos será la ampliación de la planta de polvos para materiales de construcción, una obra estratégica que nos permitirá responder al crecimiento sostenido de la demanda, diversificar la oferta y optimizar la eficiencia operativa.

**2**• Estefue un año complejo, atravesado por la incertidumbre macroeconómica y política, la caída del consumo y el elevado costo del financiamiento, factores que impactaron de manera transversal en toda la industria. Sin embargo, pese a ese escenario desafiante, logramos sostener los niveles de producción, avanzar en eficiencia operativa y mantener nuestro compromiso con la calidad y el servicio. Desde la gestión interna hacemos un balance positivo: pudimos prepararnos para una etapa de crecimiento y consolidar proyectos estratégicos con una mirada de largo plazo.

**3**• Creemos que es clave impulsar políticas que incentiven la inversión productiva, faciliten el acceso a financiamiento y brinden previsibilidad en las reglas de juego. En particular, el crédito hipotecario, las líneas de financiamiento para la reforma del hogar y

el estímulo al consumo interno son motores que impactan directamente en nuestra actividad. Asimismo, resulta fundamental fortalecer la articulación público-privada para potenciar la industria nacional, promover la innovación tecnológica y garantizar la formación de talento en todos los niveles.



**Facundo Aranguren**  
Director General Air Liquide  
Argentina y Uruguay



**AIR LIQUIDE**

**1**• Mantenemos nuestra visión positiva y de crecimiento a largo plazo en la Argentina. Seguiremos invirtiendo selectivamente para fortalecer nuestra presencia en sectores clave para el desarrollo del país, brindando soluciones seguras y sostenibles en mercados como energía, minería, siderurgia y salud. Nuestro compromiso con la sustentabilidad es y seguirá siendo el corazón de nuestra estrategia, avanzando en nuestra propia hoja de ruta de descarbonización y apoyando a nuestros clientes

en la transición para reducir su huella de carbono. En el ámbito de la salud, nuestro enfoque basado en el valor nos guía para acompañar a los pacientes en cada etapa de su tratamiento, desde el hospital hasta el hogar, a través de planes de cuidado personalizados que mejoren su calidad de vida y contribuyan a un sistema más eficiente y sostenible.

**2**• El entorno económico fue desafiante. Los niveles de actividad evolucionaron con mucha dispersión según cada industria. Continuamos apostando a desarrollar un negocio sostenible en el tiempo, con una cartera diversificada de productos y servicios, y relaciones comerciales con visión de largo plazo. Un hito destacado fue alcanzar que el 65% de nuestra energía provenga de fuentes renovables, un paso clave en nuestra hoja de ruta hacia la descarbonización.

**3**• La previsibilidad regulatoria es fundamental. Un marco que promueva las grandes inversiones y facilite el acceso a financiamiento permitiría acelerar el desarrollo de sectores estratégicos como la energía y la minería, donde tenemos mucho para aportar. Asimismo, un marco legal específico que permita sentar las bases para desarrollar un ecosistema sostenible para desarrollar la economía del hidrógeno es prioritario para acelerar la transición energética. En cuanto al sector Salud, creemos fundamental fomentar alianzas público-privadas que nos permitan fortalecer el sistema, mejorar la calidad de vida de los pacientes y hacerlo más eficiente, sostenible y accesible para todos.



**Matías Guido Martín**  
Director general y Financiero  
de BASF Argentina



**BASF**

**1**• En el año de nuestro 75 aniversario creando química en Argentina, seguimos fortaleciendo nuestra presencia con foco en ofrecer soluciones innovadoras y sustentables que contribuyan a impulsar la competitividad de la industria y todas sus ramificaciones. Nuestra ambición es ser los aliados elegidos por nuestros clientes para acompañarlos en la transformación verde de sus industrias. Para esto, reforzamos nuestra presencia local de la mano de nuestras unidades de negocio y plantas productivas, para ofrecer soluciones que respondan a las necesidades de nuestros clientes y consoliden a BASF como socio estratégico para el crecimiento del país y la industria.

**2**• El contexto global y local nos invitan a poner la competitividad como un eje estratégico central. Como lo hicimos hace 75 años, hoy seguimos reforzando nuestro compromiso con el país y nuestros clientes, con nuevos lanzamientos innovadores y una nueva estrategia corporativa que nos impulsan a ser más ágiles y competitivos para ayudar a nuestros clientes a ser aún más exitosos en un contexto dinámico. Entre los principales hitos, se destacan el lanzamiento de una nueva

espuma de poliuretano en spray para construcción; el acuerdo con Genneia para el abastecimiento de energía renovable a todas nuestras plantas; y el inicio de la producción de una nueva solución sustentable para recubrimientos e impermeabilizantes; el refuerzo de nuestra presencia en el sector agropecuario con nuestras soluciones y las inversiones en automatización en la planta de Dispersiones y Resinas en General Lagos.

**3**• En BASF atravesamos distintos contextos políticos y económicos, pero nuestro compromiso con el país y nuestros clientes sigue firme como hace 75 años. Creemos en políticas que impulsen la inversión, la producción sustentable y el trabajo conjunto entre el sector público-privado. Nuestra ambición es brindar soluciones innovadoras y sustentables que potencien el desarrollo de la industria nacional, acompañen la transición hacia una economía más verde y contribuyan al crecimiento sostenido del país y las comunidades donde operamos.



**Dolores Brizuela**  
Presidente Dow  
Argentina y Región Sur  
de América Latina



**DOW**

**1**• En 2026, nuestro foco continuará puesto en ganar eficiencias para asegurar

**SERVICIOS PROFESIONALES**

**BÚSQUEDA, SELECCIÓN Y GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

- ✓ PERSONAL EVENTUAL
- ✓ OUTSOURCING DE CAPITAL HUMANO
- ✓ OUTSOURCING DE PROCESOS PRODUCTIVOS
- ✓ BÚSQUEDA Y SELECCIÓN
- ✓ RECRUITMENT PROCESS OUTSOURCING (RPO)
- ✓ RECIBOS DIGITALES

Empresa de servicio eventual habilitada N°1243

grupo-gestion.com.ar



1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

operaciones competitivas, confiables, sustentables y seguras. Seguiremos posicionando a nuestra región para potenciales inversiones una vez que la oferta y la demanda estén mejor balanceadas. Continuaremos fortaleciendo la colaboración con nuestros clientes para acercarlos productos y soluciones que generen diferenciación y ventajas competitivas. Sin dudas la innovación seguirá siendo clave. Buscamos identificar oportunidades donde nuestras soluciones se diferencien y aporten aún más valor agregado a toda la cadena.

**2 •** Estefue un año desafiante. A nivel global, la industria petroquímica enfrentó una sobreoferta y una demanda más débil, lo que comprimó los márgenes. Además, China intensificó su política de autoabastecimiento con inversiones masivas, generando un descalce en el mercado. En el plano local, la inundación en Bahía Blanca afectó a quienes trabajan en nuestra principal planta en América katina, obligándonos a operar a menor capacidad durante un tiempo. A pesar de ello, el compromiso de nuestros equipos y la solidaridad de la comunidad fueron un gran motor para salir adelante. El balance es de resiliencia y aprendizaje. A pesar de los desafíos, reafirmamos nuestro compromiso con el país, nuestros clientes y nuestra comunidad. Toda nuestra cadena de valor se vio afectada por el contexto global y local, fue un año para consolidar vínculos y estar muy cerca de nuestros clientes. Respecto de nuestro equipo, me llena de orgullo ver cómo nos unimos frente a la emergencia que vivieron compañeros de Bahía Blanca. No solo a nivel nacional, toda la comunidad de Dow en el mundo se mostró conmovida y nos dieron su apoyo, donaciones y palabras de aliento. Se vieron y vivieron los principales valores de

compañía. Respecto de Bahía, seguimos apostando por esta operación que funciona como un polo estratégico para la región. También fuimos reconocidos por nuestras prácticas de inclusión y diversidad, un pilar fundamental para nosotros. **3 •** Algunos pasos recientes, como los regímenes de incentivos para grandes inversiones (RIGI), van en la dirección correcta al ofrecer un marco de previsibilidad. Pero aún falta consolidar un "contrato productivo" a largo plazo, basado en la colaboración entre Estado, empresas, trabajadores y comunidades. Sin ese acuerdo, difícilmente se puedan encarar proyectos de la magnitud que la petroquímica necesita. Además, es clave fomentar la educación técnica, la formación de talento y la infraestructura energética. Argentina tiene ventajas comparativas, pero para convertirlas en oportunidades necesitamos políticas que impulsen la innovación, la colaboración público-privada y la sostenibilidad.

**Unipar**



**Guillermo Petracci**  
Director de Unipar Argentina

**UNIPAR**

**1 •** En 2026 continuaremos trabajando en mejorar eficiencia y competitividad, innovando en procesos estratégicos que promuevan un futuro sostenible y resiliente. Nuestras metas están alineadas con la Agenda 2030 y los ODS, impulsando acciones que contribuyan a la descarbonización, la economía circular y acompañar al desarrollo de la comunidad de Bahía Blanca. **2 •** En un ciclo de baja

histórica para la petroquímica, gestionamos costos con precisión para sostener competitividad y rentabilidad. Además, enfrentamos el impacto de las inundaciones de Bahía Blanca, que afectaron el abastecimiento y nuestra operación. Gracias al compromiso de nuestros equipos conseguimos que las entregas a los clientes no se vieran afectadas. También asistimos y acompañamos a la comunidad en su reconstrucción. **3 •** Para impulsar el crecimiento del sector se requieren políticas que promuevan inversión y competitividad: actualización impositiva y laboral, infraestructura moderna, reducción de costos logísticos y transporte eficiente. También es estratégico potenciar el uso del gas de Vaca Muerta y proyectos de energía renovable, generando un marco previsible que atraiga capital y fomente innovación.

**Retail y marketplaces**

**Gastronomía**

PARADOR  
**ATALAYA**  
1942



**Juan Ignacio Castoldi**  
Vicepresidente

**ATALAYA**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 11 millones  
**Facturación (p.) 2026:** u\$s 13 millones  
**Inversión (p.) 2026:** u\$s 3 millones  
**1 •** Aumento de Capacidad instalada. Mayores puntos

de ventas por medio de Franquicias. Rebranding  
**2 •** Incertidumbre electoral

**Marketplaces**



**Juan Martín de la Serna**  
Vicepresidente ejecutivo de Asuntos Corporativos de Mercado Libre y Presidente de Mercado Libre Argentina

**MERCADO LIBRE**

**1 •** El e-commerce y los pagos digitales son una parte fundamental de la economía y su adopción seguirá creciendo en los próximos años. Mercado Libre continuará fortaleciendo su red logística para conectar cada rincón del país y ampliando la oferta de servicios financieros con el objetivo de cerrar brechas, dinamizar el consumo y seguir incluyendo personas financieramente. Confiamos en que estamos transitando una senda positiva de largo plazo que está dando lugar a un entorno más previsible para la inversión y el desarrollo de los negocios. **2 •** Aún queda mucho del año por delante y es difícil pronosticar el final del año de cara a una nueva elección. Venimos creciendo sostenidamente en volumen de mercaderías vendidas, cantidad de compradores y triplicamos la cartera de créditos, clave para impulsar el consumo. Sin embargo, persisten obstáculos estructurales y para una recuperación sostenible es imprescindible avanzar en reformas en materia fiscal, como los IIBB que dificultan la operación en el país y fomentan el uso del efectivo. Más allá de los desafíos económicos, hay un potencial enorme en el país y el comercio. **3 •** Aún hay mucho espacio para desregular industrias tradicionales. Es necesario

fomentar la innovación sin límites restrictivos para el desarrollo de nuevos modelos de negocio y canales de comercialización. Las políticas públicas deben promover inclusión financiera fomentando el uso del dinero digital, además de actualizar el sistema fiscal para reducir distorsiones en los precios e impulsar el crecimiento. Es importante apoyar a pymes y emprendedores, que son motores productivos y actores claves como creadores de valor, empleo y riqueza.



**Santiago García Milán**  
Country Manager

**TIENDAMIA ARGENTINA**

**1 •** En 2026 buscamos consolidar a Tiendamia como una de las plataformas de e-commerce cross border más importantes de la región, ampliando el catálogo global y sumando más vendedores, marcas y opciones de producto. Potenciaremos la logística con entregas más eficientes, para ofrecer experiencias personalizadas, seguras y accesibles que conecten a millones de consumidores de Argentina con el mundo. **2 •** En 2025 los principales obstáculos fueron la caída del consumo interno, la alta volatilidad del dólar y un escenario político inestable que afectó la previsibilidad. Además, se intensificó la competencia por la entrada de nuevos jugadores. Estos factores nos exigieron redoblar esfuerzos en eficiencia, flexibilidad y comunicación clara con nuestros clientes para sostener confianza y competitividad. Nuestro sector necesita reglas claras y previsibles: simplificación



aduanera, menor carga impositiva y acceso estable a divisas. Además, políticas que apoyen la innovación digital, habiliten el pago en cuotas y promuevan la competencia justa permitirían que más argentinos accedan a productos globales de forma segura y conveniente.

adapte a los nuevos tiempos en los que vivimos.

**3** • Lograr que la Argentina pueda tener sus experiencias y gastronomía como marca país al igual que lo hacen otros países de la región.



**Martín Castelli**  
Presidente

**BLUE STAR GROUP**

Facturación (e.) 2025: \$ 238.750 millones  
Facturación (p.) 2026: \$ 280.000 millones  
Inversión (p.) 2026: \$ 4000 millones

**1** • En 2025 nos enfocamos en consolidar nuestro modelo de negocios y afianzar nuestra presencia en la región. De cara a 2026, el objetivo es sostener ese crecimiento con aperturas en nuevos países, desarrollar marcas adicionales y continuar con la inauguración de nuevas tiendas. Al mismo tiempo, seguiremos avanzando con nuestro plan estratégico para desembarcar en nuevos continentes.  
**2** • Este fue un año muy positivo en términos de consolidación de nuestras marcas y de nuestro modelo de negocios. También enfrentamos desafíos, principalmente vinculados a la inestabilidad global, que exigieron adaptabilidad y resiliencia. En este contexto, el balance es favorable, ya que logramos fortalecer nuestra presencia y sentar bases sólidas para los próximos años.

**3** • Para impulsar nuestro sector, es bueno que el país consolide el equilibrio fiscal y avance en políticas que promuevan una economía integrada al mundo, capaz de generar confianza, incentivar la inversión y bajar el costo del financiamiento, pero esa economía debe estar basada principalmente en su competitividad, en la producción, la generación de empleo y el fomento de las exportaciones, para lograr así un crecimiento sólido, sustentable y genuino.



**David Collas**  
CEO de Carrefour Argentina

**CARREFOUR**

**1** • Contamos con 43 años de trayectoria en el país y un compromiso sostenido con brindar accesibilidad y calidad para todos los clientes. Somos la cadena líder de Argentina, con un modelo multiformato, omnicanal y federal que se complementa con el Banco de Servicios Financieros, los servicios comerciales y el real state. Nuestro objetivo es profundizar el plan de expansión y consolidar la cuenta digital remunerada de nuestro banco con la mejor tasa y propuesta del mercado.  
**2** • A pesar de que se esperaba una reactivación del consumo, el mercado formal se mantuvo en similares condiciones a las de 2024. En consecuencia, debimos trabajar en los desafíos,

aprovechar las oportunidades y responder a las necesidades de los clientes. Lo importante es que seguimos liderando el mercado y sosteniendo una posición estratégica gracias a una propuesta federal y diversificada. Este año, avanzamos en el plan de expansión: superamos los 500 Express en todo el país, seguimos acercando el formato Maxi a nuevas ciudades y ampliamos el alcance del ecommerce, para brindar cercanía y accesibilidad a nuestros clientes.  
**3** • Es vital contar con políticas públicas que promuevan la estabilidad y la previsibilidad en el escenario económico, para alentar la inversión, la innovación y nuevos proyectos desde el sector privado.

desarrollo de las economías regionales, a ofrecer alimentos de gran calidad al mejor precio contribuyendo a comer mejor cada día, e impulsando la diversidad, equidad e inclusión en toda la organización.

**2** • Los cambios en el contexto económico y en el comportamiento de compra de los consumidores, nos permitió ganar protagonismo a través de nuestra propuesta de valor, donde los precios bajos y ofertas simples, un surtido equilibrado con las mejoras marcas nacionales y los productos Dia de calidad al mejor precio, y una renovada propuesta de frescos, se combinaron con nuestro ClubDia y nuestro canal digital para fortalecer nuestra alianza con los hogares argentinos.

**Retail**



**Gastón Parisier**  
Founder & Executive Chairman

**BIGBOX**

Facturación (e.) 2025: u\$s 40 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 50 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 5,5 millones

**1** • Desembarcar en nuevos mercados, aumentar la frecuencia de uso de nuestros productos por parte de nuestros usuarios, aumentar la calidad de nuestro producto y tener una plataforma más social y dinámica.  
**2** • La transición de ejecutar proyectos desde una mirada comercial hacia una mirada de construcción del producto tecnológica. Fue un gran año en el cual sumamos equipos polivalentes y emprendedores para llevar adelante proyectos muy asociados a la construcción de experiencias en la región. El enorme desafío fue construir una cultura de trabajo que se



**Agustín Íbero**  
CEO

**DIA ARGENTINA**

**1** • Somos optimistas de cara al nuevo año. Estamos muy bien posicionados, líderes en proximidad, y con una propuesta muy valorada por nuestros clientes: hacer su compra rápida, fácil, cuándo y dónde quieran, y al mejor precio del barrio. Las palancas de crecimiento son nuestro programa de fidelización ClubDia, estar cada día más cerca y continuar con un modelo de empresa sostenible que contribuya al



**Ricardo Sarni**  
CEO

**FANBAG**

Facturación (e.) 2025: u\$s 8 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 10 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 250.000

**1** • En 2026 seguiremos ampliando el portafolio de Fanbag, sumando más opciones para regalar y premiar, y expandiendo nuestra presencia regional a cinco mercados. Al mismo tiempo, seguiremos fortaleciendo Happier para convertirlo en el producto de recompensas e incentivos más versátil,



Planta Separadora  
Loma La Lata - Neuquén

**AGREGAMOS VALOR A LA ENERGÍA**

Líderes en el procesamiento de Gas Natural de la Cuenca Neuquina

Compañía Mega S.A.  
www.clamega.com.ar





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

completo y tecnológico del mercado.  
**2** • Este año presentó desafíos para Fanbag: un contexto macroeconómico complejo, contracción del consumo y un mercado laboral más dinámico en el primer semestre. Aun así, fortalecimos vínculos con partners y proveedores y avanzamos en el desarrollo de productos y procesos tecnológicos que aprovechan el potencial de la IA, consolidando un modelo sostenible.  
**3** • Es clave impulsar políticas que promuevan un intercambio comercial más eficiente en los servicios basados en el conocimiento. Además de incentivos y mayor flexibilización, es fundamental facilitar el acceso al crédito a tasas competitivas para fomentar la inversión en tecnología y la expansión de operaciones con soporte desde Argentina, fortaleciendo así el sector.

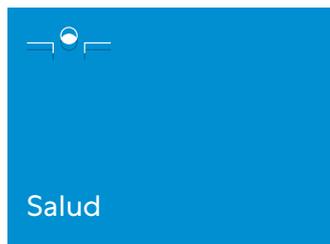


**Sebastián Miranda**  
CEO

**FARMACITY**

**1** • De cara a 2026 queremos ampliar la presencia de nuestro ecosistema de negocios (Farmacity, Simplicity, Get The Look y The Food Market) en ubicaciones estratégicas, con nuevos formatos y con una mirada de omnicanalidad. Al mismo tiempo, seguiremos explorando modelos asociativos que acerquen nuestras soluciones a más personas y vamos a continuar potenciando nuestras marcas propias ya que brindan accesibilidad a nuestros clientes y diferencian nuestra propuesta de valor.  
**2** • Este año estuvo marcado

por cambios coyunturales y sectoriales que demandaron una mayor innovación y búsqueda de eficiencia a todos los equipos. Frente a una competitividad creciente y a clientes que requieren accesibilidad y conveniencia, nos apalancamos en el uso de nuevas tecnologías y optimizamos procesos para incrementar la productividad del negocio. Para la compañía fue un año desafiante, que dejó aprendizajes y nos prepara mejor para el futuro.  
**3** • En Farmacity creemos que es fundamental el trabajo articulado entre todos los sectores para garantizar que las personas accedan a productos y servicios que mejoren su salud y bienestar. Algunas iniciativas han permitido que esto suceda y esperamos que los avances regulatorios, la digitalización y la competitividad generen aun más oportunidades para todos.



**Diagnóstica**



**Roberto Bisso**  
CEO

**DIAGNÓSTICA**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 720.000  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 1,35 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 460.000

**1** • En 2026 buscamos consolidar nuestro ecosistema de salud digital como herramienta clave para un acceso equitativo. Ampliaremos la presencia de nuestras soluciones —

Estaciones, Multi, Maletín y App— en municipios, clínicas y empresas, integrando telemedicina con sistemas de salud y programas de prevención y bienestar. A nivel internacional, avanzaremos con producción en Brasil y desarrollo comercial en Chile y México, acompañando a gobiernos y organizaciones hacia ciudades más inteligentes y saludables.  
**2** • Este año presentó un contexto económico desafiante, con limitaciones presupuestarias y la necesidad de demostrar el valor de nuestras soluciones innovadoras. Pese a la complejidad en la adopción tecnológica, el balance es positivo: expandimos alianzas, participamos en proyectos de alto impacto y validamos internacionalmente nuestras soluciones. El año deja aprendizajes clave y la certeza de estar en el camino correcto para transformar el acceso a la salud.  
**3** • La salud digital requiere políticas que promuevan interoperabilidad, cobertura de telemedicina y mayor inversión tecnológica. También son claves los programas de apoyo a la innovación que aceleren la validación científica. Un marco normativo claro, incentivos fiscales y financiamiento a la fabricación y adopción de soluciones impulsarían a Argentina y la región a liderar en salud digital.



**María Luisa Macchiavello**  
Directora

**DROGUERÍA DEL SUD**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 2,4 billones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 3,1 billones  
**Inversión (p.) 2026:**

\$ 6900 millones  
**1** • En Droguería del Sud miramos hacia 2026 con una visión positiva. Nuestro propósito es seguir fortaleciendo la cadena de valor de la salud, adaptándonos a los cambios del contexto y siendo estratégicos para continuar brindando un servicio de excelencia a farmacias y pacientes en todo el país. Al mismo tiempo, buscamos crecer de manera sostenida, ampliando nuestra variedad de servicios y productos, y generando más oportunidades tanto para nuestros clientes como para nuestra organización.  
**2** • Nos exigió flexibilidad y capacidad de respuesta para acompañar a farmacias y proveedores. Los desafíos nos impulsaron a innovar y trabajar más cerca de clientes, proveedores y socios estratégicos, reafirmando nuestro compromiso con la salud. Celebramos nuestro 75 aniversario e inauguramos el Centro de Distribución en Estación Juárez Celman (Córdoba), desde el que abastecemos a 8 provincias; un proyecto de gran magnitud y tecnología, que también mejora el confort de nuestros colaboradores.  
**3** • Consideramos clave la implementación de políticas públicas que favorezcan la previsibilidad, incentiven la inversión en infraestructura y tecnología, y fortalezcan la cadena de valor. Esto es especialmente importante para el sector.



**Claudio F. Belocopitt**  
Presidente

**ECCO EMERGENCIAS Y PREVENCIÓN**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 62.418 millones

**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 68.659,8 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 2 millones



**Julio Fraomeni**  
Presidente

**GALENO ARGENTINA**

**1** • Para 2026 tenemos proyectado finalizar la obra del nuevo Sanatorio Trinidad Mendoza, en Godoy Cruz. Asimismo, realizar la apertura de una nueva torre de alta complejidad en el Sanatorio Trinidad Quilmes. Continuaremos sumando servicios médicos de calidad, con tecnología de vanguardia y equipos de profesionales médicos de excelencia.  
**2** • En 2025 hemos tenido que afrontar importantes cambios regulatorios y la estabilización de la macroeconomía que impacta directamente en la estructura de costos.  
**3** • Consideramos que es necesario avanzar hacia una desregulación del sector, que mejore las perspectivas para la industria.



**Hernán Schulz**  
Gerente general

**MAPRIMED**

**1** • En el año 2026 en Maprimed buscaremos afianzar la oferta de principios activos para terapias especiales, segmentos en los cuales estamos enfocando nuestro crecimiento como



proveedor local y global para la industria farmacéutica. Mantenemos también la expectativa de reforzar nuestra presencia en nuevos mercados con productos en los cuales ya somos fuertes y reconocidos. Y por otra parte, planeamos la ejecución de proyectos de infraestructura que contribuirán a reforzar las actividades de nuestros laboratorios, optimizando nuestros recursos y sumando nuevas áreas de control.

**2** • A pesar de un contexto cambiario desafiante para las empresas exportadoras, en Maprimed potenciamos la creatividad y el compromiso de todo el equipo para maximizar la eficiencia operativa y alcanzar optimizaciones concretas. Entre los logros más destacados del año se cuentan el éxito en inspecciones de agencias regulatorias internacionales importantes (ANVISA, EDQM) y el lanzamiento de nuevos productos en el marco de la renovación de nuestro portfolio.

**3** • El sector farmoquímico se beneficiará del impulso a tecnologías productivas innovadoras mediante préstamos flexibles, aportes no reembolsables y programas que fomenten exportaciones y mejoren su competitividad global. También, de la formación de profesionales en ciencia y tecnología aplicada a la producción de principios activos farmacéuticos (API), y de políticas públicas que impulsen la armonización de procesos regulatorios regionales, aumenten el reliance entre agencias y aseguren la soberanía regional en el abastecimiento de API.



**José A. De All**  
Presidente



**MEDICUS**

Facturación (e.) 2025:

\$ 445.000 millones

Facturación (p.) 2026:

\$ 555.000 millones

Inversión (p.) 2026:

\$ 8250 millones

**1** • En un contexto donde esperamos continúe la racionalización de regulaciones y normativas, estamos dispuestos a continuar nuestro plan de inversiones, que entre otros hitos incluye: a) la expansión de nuestra red propia de servicios incorporando nuevos Centros Medicus para la atención exclusiva de nuestros asociados, b) la renovación de nuestra plataforma tecnológica transaccional y c) la finalización de nuestro nuevo Centro de Rehabilitación que ya cuenta con más de 75 camas. Al mismo tiempo, continuaremos con la incorporación de productos adaptados a las necesidades del mercado, como planes con cuota fija, plan mujer y plan X, que permiten ahorros sustanciales en los valores de los planes.

**2** • Los servicios de financiamiento de salud somos parte de una cadena de valor que incluye la prestación de servicios médicos privados. Estos servicios requieren de un adecuado funcionamiento de sus financiadores. Las

regulaciones dejadas atrás durante el 2024/5 facilitan y fortifican el funcionamiento integral del sistema de salud privado, aún todavía dentro del marco de algunas tensiones distributivas entre distintos actores de este sistema.

**3** • Es fundamental que se adopte una solución racional al problema de los tratamientos de alto costo y baja incidencia. El presente ritmo de crecimiento de estos gastos pone en riesgo a todo el sistema de salud. Por otro lado, la irracional litigiosidad tanto de supuesta praxis, pseudoacciones de clase y laborales, entre otros, también pone en grave riesgo a todo el sector de prestación de servicios de salud. Es indispensable que todos los poderes del estado aborden esta problemática con una visión integral. No es realista asumir que los actores del sistema de salud privado tenemos el acceso a los fondos que permitan financiar todas estas demandas. El programa Promesa es un importante aporte en el sentido correcto hacia esa baja de la litigiosidad.



**Juan Carlos Villa Larroudet**  
Presidente ejecutivo del Grupo Omint - CEO



**OMINT**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 755.000 millones

Facturación (p.) 2026:  
\$ 836.000 millones

**1** • En 2026 continuaremos fortaleciendo nuestro compromiso con la innovación y la prevención, impulsando programas que promuevan el bienestar integral de nuestros socios e incorporando la IA en su atención. Estamos desarrollando programas a medida de empresas, especialmente a las pymes, ofreciendo planes a medida, contemplando las necesidades de las mismas. Así, acompañados por una fuerza de ventas especializada, impulsaremos relaciones duraderas y un crecimiento sostenido a lo largo de todo el año.

**2** • El sistema de salud en la Argentina suele estar atravesado por un contexto complejo, con desafíos económicos y regulatorios cambiantes. Sin embargo, este año logramos encontrar un equilibrio, optimizando nuestros procesos y fortaleciendo la comunicación. A su vez, seguimos impulsando la prevención, clave para la detección temprana de enfermedades y alcanzar una vida más saludable. Cerramos el año con una organización más sólida, eficiente y comprometida con el bienestar integral de nuestros socios.

**3** • El sector necesita políticas que promuevan la prevención y la innovación tecnológica, junto con un marco regulatorio previsible. Es necesario actualizar el PMO, que priorice las necesidades de la población y el costo de dichos servicios.



**Cristian García Sarubbi**  
Director General



**OSDE**

Facturación (e.) 2025:

\$ 5.039.308.311.776

Facturación (p.) 2026:

\$ 6.662.781.884.972

**1** • Nuestros stakeholders más importantes siempre fueron los socios, prestadores y colaboradores. En tal sentido profundizaremos la relación con ellos con propuestas de valor diferenciadas y superadoras, junto a nuestra vocación permanente de tener un lazo de soporte con la comunidad toda, a través de nuestra Fundación OSDE.

**2** • Si bien la economía se tornó más previsible gracias a la baja de la inflación, la necesidad de recomponer tarifas con nuestros prestadores sin afectar la calidad de servicios a nuestros socios nos obligó a una gestión distinta y más eficiente. La demanda de los jóvenes de un producto que se relacione de manera directa con sus necesidades, nos alentó también al lanzamiento de un nuevo plan.

**3** • Gracias a un nutrido diálogo y trabajo con la Superintendencia de Servicios de Salud, aportamos nuestra experiencia para la creación de una Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (Anefits), la cual nos dará mayor claridad en el proceso y ayudará a disminuir la judicialización de



**Tenemos beneficios exclusivos para vos:**

- Navegación ilimitada en **cronista.com**
- Contenidos premium especializados de **Economía, Finanzas & Negocios**
- **Newsletters** exclusivos
- Acceso a **El Cronista** impreso en formato digital
- Acceso al **Quién es quién** digital
- Acceso a nuestra sección **Financial Times**
- **El Cronista On Air:** Streaming exclusivo para suscriptores



SUSCRIBITE

Ingresa a **cronista.com**





① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

la salud. También destacamos el comienzo de la compra conjunta junto al Estado de medicamentos de alto precio, lo que hace más sustentable y sostenible al sistema de salud en su conjunto.



**Fernando Werlen**  
Director General

### SANCOR SALUD

Facturación (e.) 2025:  
\$ 1.515.270.519.054

Facturación (p.) 2026:  
\$ 1.829.011.916.858

Inversión (p.) 2026:  
\$ 36.580.238.337

1 • El año próximo nos encuentra con la determinación de seguir creciendo de manera sostenida y siempre con el asociado en el centro de la toma de decisiones, en un sector que demanda innovación y responsabilidad en partes iguales. Nuestra expectativa a largo plazo es alcanzar el millón de asociados a 2030, por eso todo lo que planeamos hacer el año que viene está orientado en esta dirección. Sin dudas, esto solo lo podremos lograr si seguimos consolidando una cobertura cada vez más federal y cercana, que mantenga una escucha activa de las necesidades del asociado y sea proactiva a la hora de pensar en soluciones y propuestas superadoras. A su vez, como hacemos desde hace años, seguiremos apostando por la transformación digital y la inteligencia artificial como herramientas para mejorar la prevención, agilizar procesos y eficientizar la toma de decisiones con datos, y personalizar la atención. También vamos a profundizar en la diversificación de nuestras

diferentes unidades de negocio, porque queremos que el asociado siga viendo en SanCor Salud un ecosistema de servicios y prestaciones integrales, un verdadero "Grupo de Bienestar". Esto lo haremos ampliando nuestra propuesta de valor en general, con inversiones que potencien lo que ofrecemos no solo en medicina, sino respecto a nuestra red de farmacias, ópticas, seguros personales, turismo, entre otros.

2 • Este año estuvo atravesado por desafíos que no son nuevos para nuestro sector, pero que cada año se intensifican: los cambios en las diferentes reglamentaciones que regulan el rubro, la presión en los costos de medicamentos e insumos de alto precio, la judicialización de la salud y la volatilidad de las condiciones de la macroeconomía, que repercute en la accesibilidad y al respecto del sostenimiento de una cobertura de prepaga por parte de los usuarios. A pesar de aquello, sostuvimos nuestro crecimiento y cerramos un ejercicio empresarial positivo. En paralelo, seguimos mejorando nuestras prestaciones y los servicios que ofrecemos, algo que el asociado valora constantemente. La telemedicina y la atención digital, por ejemplo, se consolidaron como herramientas fundamentales en la tarea de brindarle cada vez más soluciones y facilidades al asociado. El balance del año es positivo porque, pese a las altas demandas, reafirmamos nuestro liderazgo y confirmamos que la innovación y la cercanía son la mejor respuesta a nuestra gente.

3 • Por más que suene repetitivo, el sistema de salud argentino necesita reglas claras, previsibles y sostenibles en el tiempo. Serían determinantes políticas que promuevan la integración y la interoperabilidad de datos, que reconozcan el valor de la innovación tecnológica y que favorezcan acuerdos de colaboración entre el sector público y el privado. Para avanzar en este camino, es

esencial que la salud ocupe un lugar prioritario en la agenda tanto del Estado como de la sociedad. Solo mediante un esfuerzo colectivo y articulado por parte de todas las partes interesadas podremos construir un sistema que sea más eficiente, accesible y equitativo para todos los argentinos. Este enfoque no solo permitirá una tendencia positiva en los indicadores de salud, sino que también contribuirá al bienestar general de la población, lo cual es el verdadero objetivo de nuestro sector.



**Jorge De All**  
Presidente

### SANATORIO OTAMENDI

Facturación (e.) 2025:  
\$ 87.807 millones

Facturación (p.) 2026:  
\$ 106.664 millones

Inversión (p.) 2026:  
\$ 8317 millones

1 • Durante 2026 seguiremos creciendo en infraestructura médica. Nuestro nuevo centro de diagnóstico ambulatorio de más de 2500 metros se sumará a los nuevos centros de atención médica en distintos partidos de GBA. Al mismo tiempo continuaremos con nuestro plan de mejoras en sistemas operativos y sumaremos nueva tecnología en terapia intensiva y quirófanos.

2 • Durante el 2025, los precios relativos en el sector, se continuaron acomodando a la nueva realidad económica. Este proceso no ha concluido y necesitará de un mayor tiempo para encontrar valores que sean razonables a todos los servicios prestados. El sector de la salud privada es una cadena de valor

donde los prestadores somos un eslabón que requiere adecuado financiamiento para llevar adelante sus tareas y para poder incorporar nuevas tecnologías en nuestro país.

3 • Es de vital importancia que se mantenga una coherencia desde el punto de vista tributario que considere las inversiones que el sector realiza como parte fundamental del desarrollo del capital humano de nuestro país. También es fundamental encontrar un equilibrio razonable para juicios tanto laborales como civiles que no solo están fuera de la realidad en cuanto a su contenido sino que además involucran montos que ponen en riesgo toda la actividad de la atención médica privada en nuestro país.



**Claudio F. Belocopitt**  
Presidente

### SWISS MEDICAL

Facturación (e.) 2025:  
\$ 3,01 billones

Facturación (p.) 2026:  
\$ 3,31 billones

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 25 millones

1 • Tenemos grandes expectativas. Nuestros clientes valoran especialmente la apertura de centros médicos en shoppings, como ya se vio con el Dot y más recientemente con el TOM. Por eso, tenemos previstos nuevos proyectos en esa línea. Con la incorporación al grupo de Diagnóstico Maipú, anticipamos un año lleno de oportunidades para seguir creciendo y acercando centros de diagnóstico y laboratorio a más comunidades. Estamos invirtiendo fuertemente en soluciones basadas en inteligencia artificial.

2 • Fue un año intenso y positivo. El cambio regulatorio que convirtió a prepagas en agentes de salud, eliminando la intermediación con obras sociales; fue una medida muy favorable, tanto para usuarios como para empresas. Otro hito fue la inauguración del Sanatorio Nordelta, la apertura del centro médico en el Shopping TOM y la adquisición de Diagnóstico Maipú, una empresa líder cuyos valores están alineados con los de Swiss Medical. Fue un año de crecimiento, consolidación y avances estratégicos.

3 • En salud, la conformación de una Agencia Nacional de Evaluación de Tecnologías de Salud con carácter vinculante sería un avance clave para el sistema en general y para los usuarios en particular. Es fundamental terminar con la industria del juicio en los amparos de salud, que lo único que logra es desfinanciar al sistema y, en definitiva, perjudicar a los propios usuarios.

### Healthtech



**Marcos Surico**  
CEO

### GRUPO CORMOS

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 2 millones

Facturación (p.) 2026:  
u\$s 3,5 millones

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 5 millones

1 • En 2026 nuestro foco en Grupo Cormos será consolidar el liderazgo en salud digital. Tras la adquisición de ConsultorioMOVIL, buscaremos continuar expandiéndonos, lanzar nuevas líneas de negocio transaccionales y seguir



incorporando inteligencia artificial aplicada a la práctica médica. Siempre con el mismo objetivo: transformar la experiencia de profesionales y pacientes, llevando la salud digital a otro nivel.

**2** • Estefue un año de mucho crecimiento y transformación para Co. Duplicamos nuestra facturación y concretamos la adquisición de ConsultorioMOVIL consolidando un ecosistema único en salud digital. Además, avanzamos en la integración de nuevas tecnologías y sentamos las bases para el desarrollo de modelos de revenue transaccional, que abren una etapa de mayor proyección. En síntesis, 2025 nos deja un balance muy positivo: crecimos, sumamos capacidades y nos preparamos para un 2026 aún más desafiante y expansivo.

**3** • Creo que es fundamental una política pública de Incentivos a la interoperabilidad entre sistemas públicos y privados, para que la información de salud circule de forma segura y eficiente. Con interoperabilidad y apoyo a la innovación, el sector puede escalar más rápido y generar un impacto positivo en la calidad y el acceso a la salud.



**Clara Kennedy**  
Gerente General  
Argentina & Uruguay

**ADT**  
Facturación (e.) 2025:  
u\$s 101.151.056  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 151.553.714  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 13.548.635

**1:** En ADT Argentina & Uruguay seguimos focalizándonos en el

crecimiento de manera sustentable, rentable y con foco absoluto puesto en nuestros clientes. Para 2026, nuestro compromiso es seguir desarrollando soluciones de seguridad que se adapten a las necesidades reales de las personas y empresas. Esto implica evolucionar en tecnología, mejorar la experiencia del usuario y aplicar AI para optimizar nuestros procesos y servicios, afirma Clara Kennedy, Gerente General de ADT Argentina y Uruguay. Contamos con equipos altamente capacitados, cuyo expertise nos permite ofrecer un servicio de excelencia, ágil y personalizado. En ADT, cada decisión se toma pensando en cómo generar valor y tranquilidad para quienes confían en nosotros.

**2:** En ADT Argentina & Uruguay seguimos focalizándonos en el crecimiento de manera sustentable, rentable y con foco absoluto puesto en nuestros clientes. Para 2026, nuestro compromiso es seguir desarrollando soluciones de seguridad que se adapten a las necesidades reales de las personas y empresas. Esto implica evolucionar en tecnología, mejorar la experiencia del usuario y aplicar AI para optimizar nuestros procesos y servicios. Contamos con equipos altamente capacitados, cuyo expertise nos permite ofrecer un servicio de excelencia, ágil y personalizado. En ADT, cada decisión se toma pensando en cómo generar valor y tranquilidad para quienes confían en nosotros.

**3:** Desde ADT creemos que la colaboración entre el sector público y privado es clave para impulsar el desarrollo de la industria de seguridad electrónica. Participamos activamente en espacios como AmCham, IDEA y Casel, donde promovemos y acompañamos políticas que fomenten la inversión en tecnología, la profesionalización del sector y la construcción de entornos más seguros. Es fundamental contar con marcos regulatorios que acompañen la transformación digital y promuevan la participación de la comunidad. Solo así podremos seguir innovando y ofreciendo soluciones que respondan a las necesidades reales de la sociedad.



**Alejandro Sánchez León**  
Director general de Prosegur Alarms en Argentina

**PROSEGUR ALARMS**

**1** • Para 2026, proyectamos un crecimiento constante y sostenido, llevando nuestras soluciones a más hogares y expandiéndonos en el interior. La innovación tecnológica y el bienestar del equipo son nuestros pilares. Certificados como Great Place to Work, seguimos atrayendo al mejor talento para crear productos que hagan la vida diaria más simple y segura.

**2** • Este año nos desafió con retracción del consumo, pero lo enfrentamos con expansión territorial y nuevos canales. Alcanzamos crecimiento de dos dígitos, combinando avances orgánicos e inorgánicos. Cerramos el año reforzando nuestra presencia, innovando y mostrando que, incluso en tiempos difíciles, nuestra estrategia y modelo de negocio son resilientes y efectivos.



**Maximiliano Bona**  
Head de Argentina en Aon

**AON**

**1** • Continuaremos potenciando nuestro diferencial, brindando nuestras capacidades globales en Risk Capital y Human Capital de acuerdo a las necesidades locales de los clientes, en un contexto de

mayor volatilidad y riesgos cada vez más interconectados. Por otro lado, seguiremos invirtiendo y construyendo en herramientas y soluciones cada vez más sofisticadas de análisis de riesgos que brinden la claridad y confianza para que nuestros clientes tomen las mejores decisiones en sus negocios. Además de estar atentos a oportunidades de fusiones y adquisiciones para ampliar nuestra capacidad y entrega.

**2** • Fue un año de alta volatilidad macroeconómica y geopolítica mundial, que afectó a la región y al país. En Aon reforzamos las cuatro "megatendencias" o profundas transiciones que se vienen desarrollando a la hora de tomar decisiones empresariales: comercio, clima, fuerza laboral y tecnología – ejemplo la inteligencia artificial, que siguen dominando la agenda de las organizaciones y además están cada vez más interconectadas entre sí, lo que las vuelve más complejas.

**3** • Confiamos en que se continúe en un sendero de estabilización y de ordenamiento de las variables macroeconómicas para alentar las inversiones y el desarrollo de nuevos proyectos. En este sentido, esperamos que se implementen políticas públicas que afiancen la previsibilidad y la certeza en las condiciones del mercado en general y para nuestra industria en particular. Asimismo, es clave fomentar e incentivar la cultura del seguro, como una estrategia clave de recuperación social y económica frente a eventualidades.



**Juan Martín Devoto**  
Gerente General

**COMPAÑÍA DE SEGUROS INSUR**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 26.800 millones  
Facturación (p.) 2026:  
\$ 31.000 millones  
Inversión (p.) 2026:  
\$ 20.500 millones

**1** • Las expectativas siguen siendo altas. Nuestro producto principal, el seguro de crédito, está muy vinculado a las ventas de las empresas y a la vuelta al crédito; ambos con buenas perspectivas. Junto al despegue de rubros aún postergados, como consumo masivo, alimentos y bebidas y electro/retail. Visualizamos un mejor año mejor que el actual, que quedó atrapado entre desencuentros políticos y elecciones de medio término. Y principalmente, con un gobierno aprendiendo de errores propios y ajenos.

**2** • Faltó articulación entre el gobierno y los partidos que desean colaborar para que la Argentina crezca. Hubo demasiado desgaste y las peleas llegaron antes de lo previsto: las presidenciales de 2027. Pese al contexto de tensión, hay sectores que despegan inmediatamente cuando ven señales claras, como el campo, que espera una buena cosecha. De concretarse una reforma laboral e impositiva, se impulsarían proyectos de inversión postergados. Es sabido que la certidumbre siempre clarifica el horizonte.

**3** • La tranquilidad para la gente y las empresas genera una espiral ascendente. Con la inflación en baja, las empresas buscarán ser más competitivas. Ya se ve un claro proceso de ajuste de costos, de búsqueda de rentabilidad y de mayor proyección de ventas. Se avizoran obras en provincias y municipios. También un aumento del comercio exterior que impactará en las cauciones aduaneras. Por eso, el 2026 se perfila como un año donde nuestros productos podrían contribuir a la solidez de las operaciones.



**Sebastián Larrea**  
CEO

**GRUPO HAWK**

Facturación (e.) 2025:  
\$ 50.000 millones



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 65.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 3000 millones

**1** • En 2026, reforzaremos nuestro enfoque en la innovación financiera, a través de los seguros embebidos y la expansión de créditos: préstamos personales a través de YOLO, una de las unidades de negocio del grupo HAWK. Seguiremos trabajando con nuestros partners estratégicos, consolidando nuestra presencia en el mercado local e internacional, sobre todo en el mundo Retail. Apostamos a continuar desarrollando y consolidando nuestro proyecto federal para el Canal de Brokers y Productores. Continuaremos generando valor agregado en todas las unidades de negocios, trabajando en la profesionalización y servicio.

**2** • Hemos enfrentado contextos desafiantes los últimos años, que impactan en la mayoría de los sectores del país. Nuestra apuesta por profesionalizarnos y diversificarnos nos permitió consolidar nuestro crecimiento, cumpliendo los objetivos planteados. Logramos optimizar nuestras soluciones financieras a través de YOLO, expandirnos en el mercado nacional e internacional, y continuar con el desarrollo de nuestro proyecto federal del Canal de Brokers, afianzándonos como líderes en el sector en nuestras distintas unidades de negocio.

**3** • El marco regulatorio está teniendo una gran gestión en el mercado asegurador. Es fundamental que el sector de seguros cuente con un marco regulatorio que promueva los incentivos impositivos. Las políticas que fomentan la reactivación económica y el consumo, junto con el acceso a financiación, potencian significativamente nuestra industria. Si continuamos en este mismo camino, el mercado asegurador logrará continuar consolidando su crecimiento.

**Grupo San Cristóbal**



**Diego Guaita**  
CEO

**GRUPO SAN CRISTÓBAL**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 1,1 billones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 1,5 billones  
**Inversión (p.) 2026:**  
15.532 millones

**1** • Nuestro desafío para 2026 es seguir creciendo como la compañía más solvente y ágil en el pago de siniestros. Queremos que personas y empresas se desarrollen con previsibilidad y tengan éxito en cada etapa, aprovechando todos los servicios que brindamos. Apostamos a la tecnología para mejorar la experiencia, pero sin perder la esencia: un seguro humano, cercano y profesional.

**2** • 2025 fue un año desafiante, atravesado por la coyuntura económica y catástrofes como la de Bahía Blanca, donde desembolsamos más de u\$s 15 millones para que familias y empresas pudieran seguir adelante. Me enorgullece que estuvimos a la altura: acompañamos en los momentos más críticos y crecimos como compañía. El balance es positivo: lo mejor de San Cristóbal surge cuando más nos necesitan.

**3** • El seguro puede ser un motor de inversión y desarrollo. Para potenciarlo se necesitan marcos regulatorios estables que fortalezcan la seguridad jurídica y modernicen leyes laborales, alentando a que más pymes se animen a contratar personal. Además, avanzar en mejoras procesales, como la remuneración de peritos y la revisión de embargos preventivos, daría previsibilidad. Con estas políticas, el seguro podrá proteger a más personas e impulsar la economía real.

**GRUPO SANCOR SEGUROS**



**Alejandro Simón**  
CEO de Grupo Sancor Seguros

**GRUPO SANCOR SEGUROS**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 3.133.116.273.830  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 3.961.614.235.954  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 1.411.931.706.462

**1** • Nuestras expectativas para 2026 se enfocan en consolidar nuestra presencia en Argentina y la región, generando sinergias entre las distintas unidades de negocios, diversificando no solo en el ramo seguros, salud y servicios financieros, sino con proyectos como el real estate, y hacerlo de manera federal. Por otro lado, trabajar de manera constante desde la educación, porque la conciencia aseguradora es un problema cultural con el que debemos lidiar. En materia tecnológica, profundizaremos la incorporación de inteligencia artificial generativa en los procesos, tanto para mejorar la eficiencia como para enriquecer la experiencia de clientes y Productores Asesores.

**2** • El 2025 fue un año en el que hemos tenido que atravesar los vaivenes económicos que dejó la alta y creciente inflación de los años anteriores. Lo que sin dudas continúa siendo un gran obstáculo es la litigiosidad en ramos como ART y automotores. Más allá de este escenario desafiante, el balance es positivo. Somos líderes de la industria y consolidamos la confianza de nuestros asegurados.

**3** • Para impulsar el sector, necesitamos políticas que permitan mejorar la solvencia y la rentabilidad del mismo: estabilización

macroeconómica y tasas reales positivas. También una revisión del régimen fiscal aplicable al seguro, que contemple incentivos a productos de largo plazo y corrija distorsiones tributarias acumuladas. Necesitamos un entorno con reglas claras, que nos permita crecer de manera sostenida. Un diálogo más fluido entre el Estado, los reguladores y los distintos sectores productivos es clave para generar consensos duraderos, que apunten a estabilizar la economía y potenciar el rol del seguro como motor de ahorro e inversión en el país.



**Jorge Mignone**  
Gerente General

**LA CAJA**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 1,12 billones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 1,32 billones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 25.000 millones

**1** • En 2026, en La Caja, profundizaremos nuestra propuesta de valor con foco en innovación y cercanía al cliente. Impulsaremos coberturas de movilidad eléctrica, asistencias diferenciales, consolidaremos canales digitales, potenciaremos a nuestro asistente virtual con IA, Letizia. Avanzaremos en alianzas estratégicas que redoblen nuestra diversificación de productos y el acceso a nuevos mercados. Siempre con el cliente al centro, generando confianza en cada interacción.

**2** • El 2025, fue desafiante en términos operativos por la siniestralidad persistente, donde se destacan los eventos climáticos masivos y el creciente fraude. Todo esto sumado a un contexto

macroeconómico complejo. Aun así, hemos logrado avances: fortalecer el resultado técnico y crecer en volumen de negocio. Con compañías que integran Cides, impulsamos una agenda común contra el fraude y la litigiosidad. Cerramos con optimismo, convencidos de que el año 2026 será mejor para el país y para el sector.

**3** • El sector necesita previsibilidad macroeconómica y regulatoria, con reformas tributarias que alivien la carga impositiva. Resulta fundamental reducir la litigiosidad, homogeneizar tasas judiciales y limitar embargos preventivos abusivos que afectan la sostenibilidad operativa de las aseguradoras. El trabajo conjunto público-privado es clave para un sistema más sólido, transparente y eficiente.

**Life SEGUROS**  
Tu forma de vivir



**Flavia Núñez**  
CEO

**LIFE SEGUROS**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 44.406,6 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 53.823 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 25.800 millones

**1** • En Life Seguros nuestro propósito es cuidar a las personas y acompañarlas en cada etapa de su vida. Para 2026 nuestras expectativas están centradas en mantener nuestro liderazgo en seguros de personas y fortalecer la gestión de grandes riesgos patrimoniales. Apostamos a un crecimiento rentable con una estrategia multicanal que integra canal directo, bancos y retailers, brokers y productores. Nuestra prioridad es profundizar la digitalización, la innovación y el uso de inteligencia artificial para mejorar la



experiencia de clientes y socios estratégicos.

**2** • En 2025 enfrentamos un contexto de volatilidad macroeconómica que nos desafió a sostener la rentabilidad y el crecimiento. La integración de las distintas compañías bajo la marca Life Seguros requirió un fuerte trabajo de alineamiento cultural, de procesos y de sistemas, siempre con foco en mantener la confianza de clientes, productores y socios estratégicos. El balance del año es muy positivo: logramos sinergias que fortalecieron nuestra eficiencia operativa, ampliamos la propuesta de valor para nuestros asegurados y potenciamos las capacidades de nuestro equipo, que es el motor de la transformación. En definitiva, 2025 fue un año de consolidación y aprendizaje que nos deja en una posición más sólida para encarar los próximos desafíos.

**3** • Las políticas públicas pueden jugar un papel clave para dinamizar el sector asegurador mediante incentivos fiscales que fomenten la contratación de seguros de vida, salud o patrimoniales; impulsar regulaciones ágiles para apalancar microseguros que amplíen la cobertura en segmentos desatendidos y promover marcos regulatorios flexibles que promuevan el crecimiento del sector.



**Matías Rosales**  
CEO de Marsh McLennan  
Argentina y Uruguay

**MARSH**

**1** • Nuestra expectativa está puesta en seguir consolidando nuestro liderazgo en el mercado, acompañando las inversiones que llegan al país y las realizadas por empresas locales. Por nuestra posición cómo broker número uno a nivel global, tenemos un amplio market share de los grandes proyectos de minería y energía que se están desarrollando al igual

que en alimentos, industria del conocimiento, tecnología y ciberseguridad. También somos optimistas en cuanto al desarrollo de nuevos productos y coberturas, en un mercado que se vuelve cada vez más sofisticado. Nuestro clientes requieren cada vez más de un profundo y detallado trabajo de análisis de riesgo, herramienta fundamental para que sus proyectos de inversión puedan concretarse y avanzar.

**2** • Este año estuvo caracterizado por empresas que buscaron nuevas estrategias para mejorar su productividad, en línea con el nuevo contexto económico. Desde Marsh McLennan nos enfocamos entonces en colaborar con nuestros clientes para alcanzar ese objetivo, trabajando en el detalle de sus coberturas y realizando profundas evaluaciones de riesgo para anticipar nuevos desafíos y detectar nuevas oportunidades. Como toda etapa de transición estuvo sujeta a dificultades y oscilaciones, pero seguimos optimistas respecto de lo que viene.

**3** • La nueva gestión está impulsando regulaciones inteligentes, que dan más libertad para desarrollar nuevos productos y negocios y a la vez mejorar la solvencia del sistema. Para lo que viene, necesitamos terminar de resolver la cuestión de los pagos al exterior, para normalizar definitivamente un sector que es estratégico para la captación de nuevas inversiones y la salud del sistema financiero.



**Flavia Núñez**  
CEO

**ORÍGENES SEGUROS DE RETIRO**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 39.529 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 44.877 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 638 millones

**1** • Para 2026, en Orígenes proyectamos capitalizar el impulso del ahorro previsional con productos de retiro claros

y confiables, expandiendo nuestra distribución digital y corporativa. Aspiramos a crecer con prudencia financiera, y enfocados en fortalecer la confianza del asegurado como eje de nuestra propuesta.

**2** • En el primer semestre, experimentamos una macroeconomía más estabilizada, con menor volatilidad; sin embargo, en el segundo semestre emergieron mayores dosis de incertidumbre. Esa dinámica, combinada con una microeconomía desigual por sectores, puede impactar en la penetración de seguros de retiro, más vinculados a la planificación a largo plazo, y con cobertura en moneda dura. Aun así, logramos un muy buen año de crecimiento y resultados. Si el escenario se estabiliza y permitimos mirar hacia el futuro —teniendo en cuenta la mayor longevidad y la necesidad de un sistema previsional más eficiente— los seguros de retiro son una opción estratégica de valor.

**3** • Además de los incentivos fiscales a los planes corporativos, sería valioso extenderlos más también a las pólizas individuales, reforzando así la cultura del ahorro a largo plazo. A su vez, simplificar los procedimientos de aprobación de planes y condiciones técnico-contractuales aceleraría la oferta y favorecería la masificación de los seguros de retiro, impulsando un crecimiento sostenible del sector. Al mismo tiempo, sostener mesas público-privadas e impulsar la educación financiera y la conciencia aseguradora son pasos esenciales para fortalecer la confianza social en el ahorro previsional.



**Hernán Quintana Lambois**  
Gerente General

**PROVINCIA SEGUROS**

**1** • La expectativa está dada en poder sostener y continuar logrando un resultado técnico sostenible, ampliar la cartera de asegurados y el mix de coberturas que ofrecemos. Otro

de los objetivos será profundizar el desarrollo de nuestra banca seguros por intermedio del Banco de la Provincia de Buenos Aires y mantener un resultado positivo y sostenible en nuestra empresa, priorizando los recursos humanos que son una parte central de nuestra organización. En este contexto, proyectamos seguir mejorando la atención a nuestros y nuestros productores y asegurados mediante el desarrollo y perfeccionamiento de nuestras herramientas de autogestión. También, planeamos incorporar herramientas de IA que agilicen procesos internos y mejoren la comunicación con nuestros aliados estratégicos para continuar ampliando el volumen de asegurados. Por último y no menos importante, proyectamos tener un ejercicio económico sostenible, mejorando todos nuestros indicadores patrimoniales y de gestión.

**2** • El principal desafío con el que nos encontramos radicó en hallar la manera de continuar con la mejora del resultado técnico de la compañía que obtuvimos en 2024, haciendo el mismo hincapié en lo que se refiere a la suficiencia de tarifa, en un contexto de alta incertidumbre económica, una tasa de interés real negativa y una creciente competencia en un amplio mercado. El cambio de paradigma al cual fue sometida la actividad aseguradora, importó redoblar esfuerzos para mantener un resultado técnico positivo, ya que de otra forma no existía manera de lograr un resultado sostenible en virtud de las tasas de interés negativas a las cuales se vieron afectadas nuestras inversiones. En síntesis, estamos cerrando un año en el cual pudimos empezar a observar el fruto de las decisiones estratégicas trazadas en 2024, convenciéndonos una vez más que el camino trazado fue el correcto, que el resultado técnico debe primar en nuestra actividad y que resulta necesario seguir fortaleciendo el patrimonio de la compañía, su solvencia y su prestigio. Este año que se está yendo ha sido atravesado por un contexto de mayor certidumbre en lo que a la inflación respecta, pero a la vez plantea un escenario incierto a futuro en atención al escaso consumo, la caída del volumen de ventas, la escasa inversión en el desarrollo productivo nacional y a la incer-

tidumbre en relación al eventual tipo de cambio y políticas económicas marcadas por el gobierno nacional.

**3** • Se impone reactivar la inversión, la demanda interna y el consumo, aprovechando la capacidad productiva instalada para desarrollar la industria local y en particular la de las pymes, para de esta forma fomentar un crecimiento económico sostenible para todas y todos los argentinos. Esto redundará naturalmente en una mayor demanda de coberturas de seguros y en la recuperación y el crecimiento de nuestro mercado. Resulta también urgente y necesario establecer condiciones claras y precisas e incentivos fiscales sustanciales para el desarrollo del seguro de vida en la Argentina, recordando que las primas que se perciben se vuelcan a un mercado de capitales que puede generar las condiciones necesarias para ampliar la inversión y generar puestos de trabajos. Finalmente, todo el mercado debería reclamar una seguridad jurídica que hoy brilla por su ausencia en los distintos poderes judiciales del país, resultando indispensable esta seguridad para los asegurados, terceros y aseguradoras.



**Claudio F. Belocoppitt**  
Presidente

**SMG ART**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 326.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 342.300 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1 millón

**1** • Tenemos grandes expectativas para 2026. Continuaremos expandiéndonos en todos los ramos y proyectamos lanzar soluciones innovadoras que beneficien tanto a nuestros asegurados como a los productores, fortaleciendo aún más nuestra relación con ellos. A nivel general, estamos invirtiendo fuertemente en soluciones basadas en inteligencia artificial, con el objetivo de elevar todavía más la experiencia de nuestros clientes.

**2** • La desaceleración de la



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

inflación y los resultados financieros reales negativos impusieron la necesidad de una readecuación tarifaria general, condicionadas por la persistente disparidad en la aplicación de tasas de interés para los pasivos y por la profundización de la industria del juicio. A pesar de ello, Swiss Medical Seguros continuó consolidando su crecimiento, con inversiones en tecnología y procesos, mirada de largo plazo y estrategias para cada uno de los ramos en los que operamos.

**3** • Resulta imperioso revertir la judicialidad exacerbada que atraviesa el sector. En un contexto de baja en la accidentalidad laboral, el aumento de la litigiosidad se ha convertido en una amenaza: con impacto sobre la estructura productiva del país, afectando la competitividad y el crecimiento económico. Es esencial la conformación de los Cuerpos Médicos Forenses, que permitirían fijar pautas médicas homogéneas y profesionales para la determinación de incapacidades laborales permanentes.



**Claudio F. Belocoppitt**  
Presidente

**SMG LIFE**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 56.930 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 68.316 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1 millón

**1** • Tenemos grandes expectativas para 2026. Continuaremos expandiéndonos en todos los ramos y proyectamos lanzar soluciones innovadoras que beneficien tanto a nuestros asegurados como a los productores, fortaleciendo aún más nuestra relación con ellos. A nivel general, estamos invirtiendo fuertemente en soluciones basadas en inteligencia artificial, con el objetivo

de elevar todavía más la experiencia de nuestros clientes.

**2** • La desaceleración de la inflación y los resultados financieros reales negativos impusieron la necesidad de una readecuación tarifaria general, condicionadas por la persistente disparidad en la aplicación de tasas de interés para los pasivos. A pesar de ello, Swiss Medical Seguros continuó consolidando su crecimiento, con inversiones en tecnología y procesos, mirada de largo plazo y estrategias para cada uno de los ramos en los que operamos.

**3** • En los seguros de vida, se deberían impulsar políticas que fomenten su desarrollo. En particular, la implementación de incentivos fiscales permitiría dinamizar el sector y, al mismo tiempo, fortalecer el mercado de capitales.



**Claudio F. Belocoppitt**  
Presidente

**SMG SEGUROS**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 160.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 176.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 2 millones

**1** • Tenemos grandes expectativas para 2026. Continuaremos expandiéndonos en todos los ramos y proyectamos lanzar soluciones innovadoras que beneficien tanto a nuestros asegurados como a los productores, fortaleciendo aún más nuestra relación con ellos. A nivel general, estamos invirtiendo fuertemente en soluciones basadas en inteligencia artificial, con el objetivo de elevar todavía más la experiencia de nuestros clientes.

**2** • La desaceleración de la inflación y los resultados financieros reales negativos impusieron la necesidad de una readecuación tarifaria general,

condicionadas por la persistente disparidad en la aplicación de tasas de interés para los pasivos y por la profundización de la industria del juicio. A pesar de ello, Swiss Medical Seguros continuó consolidando su crecimiento, con inversiones en tecnología y procesos, mirada de largo plazo y estrategias para cada uno de los ramos en los que operamos.

**3** • El sector asegurador tiene muchos desafíos; además de hacer frente al contexto global, tiene que buscar rentabilidad financiera, en un marco inflacionario y en un mercado regulado y limitado en cuanto a inversiones disponibles, así como contar con equipos ágiles, para adecuarse rápidamente a los cambios normativos y de mercado. En general, no existe conciencia aseguradora en la población y generar esta conciencia y educar, es un tema clave para las cámaras y asociaciones del sector.



**Paul Buenader**  
Presidente

**B&B GLOBAL**

**1** • Nuestras expectativas estarán orientadas al crecimiento acelerado en Grandes Proyectos de Inversión dentro de sectores clave como Energía, Automotriz e Infraestructura. Continuaremos consolidando la expansión internacional de B&B Global, con presencia propia en Estados Unidos y

en diferentes países de América latina y Europa. Daremos prioridad al escalamiento de soluciones de IA, tanto internas como para clientes. Profundizaremos nuestra propuesta 4PL (Integrador Logístico), diseñada para ofrecer mayor trazabilidad, eficiencia y experiencia de cliente; gestionando la estrategia integral y optimizando costos, procesos y tecnología. Así, nos posicionamos como un socio estratégico de largo plazo para nuestros clientes.

**2** • El desafío central fue maximizar la eficiencia en un contexto de demanda fluctuante y precios relativos en transición. Tras casi dos años del nuevo gobierno, reforzamos el foco en calidad y valor (Q) por sobre precio (P), consolidamos estructura, digitalizamos procesos y mejoramos la productividad, sentando bases sólidas para un 2026 de crecimiento sostenido.

**3** • Consideramos que las políticas para el sector deberían centrarse en: simplificación y reducción de la carga tributaria; un tipo de cambio competitivo y previsible; facilitación del Comercio mediante Ventanilla Única, interoperabilidad aduanera y fortalecimiento del programa OEA. Además, es clave avanzar en mayor inversión en infraestructura logística (puertos, ferrocarriles y última milla) y establecer reglas claras y estables que faciliten el acceso al financiamiento de capital de trabajo.



**Oscar Andreani**  
Presidente

**ANDREANI**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 798.600 millones

**1** • Mirando hacia 2026, nuestras expectativas se centran en consolidar a nuestra empresa como una plataforma de Servicios Logísticos, Nacional e Internacional con la incorporación de los servicios de Courier y de Carga Internacional. Sumado a la oferta de software logístico con nuestra empresa Wit Wot y oferta de real estate en Norlog (Tigre) para pymes. Asimismo, profundizar proyectos para escalar la productividad como el nuevo sorter de planta Pacheco que nos permite procesar una gran diversidad de paquetes en forma automática. Esta inversión se complementa con proyectos de digitalización de procesos y un fuerte compromiso con la trazabilidad y la calidad de servicio que requieren nuestros clientes.

**2** • El principal obstáculo fue la retracción del consumo, nuestra estrategia de diversificación de negocios y segmentos en los que actuamos como courier, energía y sistemas nos permitió mitigar en alguna medida estas caídas. La baja de inventarios representan una oportunidad. Apostamos fuerte a la tecnología, con la compra de dos nuevos clasificadores de mercadería (sorters) para nuestra planta de Pacheco que triplicarán la capacidad de procesamiento. Esta inversión reafirma nuestra confianza en el futuro y nos posiciona para un crecimiento sostenido donde la búsqueda de competitividad es central para nuestros clientes.

**3** • Creemos que todas las políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad son fundamentales para impulsar al desarrollo económico en general. En particular, resulta clave avanzar en la simplificación y reducción de los impuestos, especialmente a nivel provincial y municipal, ya que esto permitirá un entorno más eficiente para la operación de las empresas. Por otro lado, la estabilidad

macroeconómica y la previsibilidad en las reglas del juego son condiciones esenciales para que podamos llevar adelante nuestros planes de inversión de manera sustentable, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo del país.



**Alejandro Jasiukiewicz**  
Country Manager Argentina

**DHL EXPRESS**

1 • En 2026, seguiremos facilitando el acceso al comercio exterior para las pymes, que son el 85% de nuestros clientes, continuando con nuestro plan de expansión federal. Aceleraremos la transición a una logística sostenible, ampliando nuestra flota eléctrica para superar el 25% del total y fortaleciendo GoGreen Plus, el servicio que ofrecemos a nuestros clientes para que logren envíos de bajas emisiones, donde la Argentina es líder regional en adopción.

2 • El desafío de 2025 fue gestionar el boom de importaciones. El balance es muy positivo: respondimos a la alta demanda con una inversión de u\$s 1 millón, abriendo 8 nuevos puntos de venta para fortalecer nuestra red. La inversión en digitalización así como en nuestra infraestructura, como el único depósito fiscal propio del sector courier, fue clave para ofrecer un servicio premium y rápido. Demostramos estar preparados para capitalizar la apertura de Argentina al mundo, convirtiendo el desafío en crecimiento y mayor cercanía con el cliente.

3 • La prioridad es la inversión en infraestructura logística federal. La capacidad de Ezeiza, aunque en expansión, no será suficiente. Es vital desarrollar hubs en el interior del país para que las economías regionales puedan exportar de forma directa, ágil y más competitiva. Esto, sumado a una colaboración público-

privada para abordar mercados de gran escala como Asia y continuar simplificando regulaciones, es el principal impulso que necesita el sector para crecer.



**Silvina Prette**  
Gerente Senior de Operaciones de FedEx Argentina

**FEDEX**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 89.000 millones (global)  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 92.500 millones (global)  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 4500 millones (global)

1 • En 2026 seguiremos invirtiendo en la región y apoyando a las pymes y a sectores clave para el mercado argentino como el e-commerce, la industria vitivinícola, la automotriz y manufacturas para fortalecer la conectividad internacional. El vuelo de FedEx del Cono Sur, que conecta a Argentina con Miami es un ejemplo de cómo FedEx apuesta a un mejor servicio y al crecimiento regional.

2 • En los últimos meses, el volumen de importaciones por vía courier creció considerablemente. El vuelo de FedEx del Cono Sur que ya cumplió su primer año de operaciones nos permite absorber el incremento de la importación en Argentina, y mantenernos al día con los volúmenes de envío y la demanda de una región en crecimiento.

3 • La industria exprés juega un papel fundamental al ayudar a potenciar el comercio internacional para que las pymes puedan iniciar y expandir su capacidad exportadora. En el dinámico ecosistema del comercio internacional, la logística emerge como un elemento vital, un puente estratégico que une economías globales y potencia el intercambio de bienes y servicios por lo que todo aquello que ayude a simplificar los procesos y promover el comercio es clave para impulsar el sector.



**Javier Carrizo**  
CEO

**GEA LOGISTICS**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 14,5 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 20 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1 millón

1 • En 2026 queremos seguir desafiando los límites de lo que una pyme logística puede lograr. Nuestro foco está en crecer con innovación, incorporar cada vez más tecnología a los procesos y aportar soluciones que no solo hagan más eficiente la cadena logística, sino que también generen un impacto positivo en el entorno en el que operamos: desde lo económico hasta lo social y lo ambiental. La expectativa es consolidar a GEA como un referente distinto en el mercado, una empresa que combina eficiencia con visión de futuro, con la convicción de que la innovación cobra sentido cuando pone a las personas en el centro.

2 • En 2025 atravesamos un escenario desafiante: la volatilidad macroeconómica fue uno de los principales obstáculos, ya que impactó directamente en los costos y en la previsibilidad de las operaciones. Sin embargo, también comenzamos a ver ciertos signos de estabilización que nos permitieron planificar con un horizonte más claro. El balance que hacemos del año es positivo: pese a la complejidad, logramos sostener nuestro crecimiento, invertir en tecnología y fortalecer al equipo. Esto nos deja en una posición sólida para encarar 2026 con proyectos que apuntan a seguir innovando y generando valor para nuestros clientes, pero también para la comunidad y el entorno en el que operamos.

3 • Las políticas públicas que más pueden potenciar a la logística son aquellas que favorecen la generación de empleo formal y capacitado, junto con un marco que facilite el comercio exterior sin trabas innecesarias. Incentivar la capacitación, la inversión en tecnología y la simplificación

de procesos administrativos es clave para que las empresas podamos operar con mayor previsibilidad y competitividad. Desde nuestro lugar, creemos que cuando se impulsan reglas claras y se fomenta la apertura responsable, la logística se convierte en un motor directo de crecimiento económico y de integración con el mundo.



**Alejandro Van Thillo**  
CEO

**GRUPO MURCHISON**

1 • Nuestras expectativas están centradas en consolidar el crecimiento sostenido de la compañía a través del desarrollo de nuevos negocios y la diversificación, sumado a la inversión en infraestructura, innovación tecnológica y desarrollo de nuestros equipos de trabajo. Tenemos en marcha proyectos para fortalecer la capacidad operativa de nuestros negocios y mejorar los procesos logísticos con soluciones digitales que incrementan la eficiencia y la trazabilidad de la carga. Queremos seguir acompañando a la cadena de valor del comercio exterior argentino, potenciando la competitividad del país con servicios de calidad internacional.

2 • Atravesamos un año desafiante por los cambios en el contexto del comercio internacional, con algunas limitaciones coyunturales y de infraestructura en el plano local, lo que demandó mayores esfuerzos para sostener la eficiencia. Aun así, el balance es positivo, lo consideramos "un año de recuperación": recuperamos volumen, avanzamos en proyectos estratégicos e invertimos en tecnología y capital humano, dejando bases sólidas para encarar 2026 con una mirada optimista y, como siempre, con foco en el largo plazo.

3 • Creemos que son clave las políticas que fortalezcan la competitividad del país, ya sea a través de esfuerzos públicos o privados: inversiones en infraestructura vial y ferroviaria, la simplificación de normativas y reducción de la carga impo-

sitiva que hoy afecta al comercio exterior. Un tema vital para nuestra actividad y relacionado con el comercio exterior argentino es la licitación de la hidrovía, proceso en el cual hemos tenido un rol muy activo junto con la industria portuaria a través de la Cámara de Puertos Privados Comerciales para lograr consensos y que se pueda avanzar de manera eficiente. Consideramos de suma importancia toda política que potencie la integración de Argentina en el mercado global de manera competitiva.



**Gonzalo Santander**  
CEO

**GRUPO TRASLADA**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 18.393.307.075  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 22.439.834.632  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 1300 millones

1 • Tenemos tres proyectos principales para el 2026. Por un lado, estamos en un proceso muy grande de implementación de inteligencia artificial para mejorar la experiencia del cliente y nos ayuden a reducir costos operativos. También iniciamos un proceso grande de inversión y eficiencia de flota que continuará el año próximo, y esto va a tener impacto en la expansión geográfica y desarrollo de cuentas corporativas claves. Por último, iniciamos procesos de Compliance y certificaciones de normas ISO.

2 • La primera parte del año vimos una leve recuperación de la actividad, lo que nos empujó a la compra de diez vehículos, mayoritariamente combis, para impulsar el desarrollo y competitividad. A su vez, continuamos la inversión en cámaras para medir el comportamiento de los conductores y vehículos durante la operación. Uno de los grandes obstáculos con los que nos encontramos fue el constante crecimiento de las tasas de interés y la volatilidad en los créditos existentes en el mercado.

3 • El hecho de que haya más soporte a las pymes, acompañamiento en la



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

inversión productiva, permitan el desarrollo de las mismas y ayudará mucho en la generación de empleo y el desarrollo de las empresas del sector. También podría contribuir que se comience a trabajar y discutir sobre nuevas normativas y el impacto que tiene en la micro movilidad los vehículos eléctricos.



**Lucas Bianchi**  
CEO & Founder

### INTERBORDERS

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 144 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 172 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 500.000

**1** • En 2026 proyectamos la apertura de una nueva oficina en Centroamérica para fortalecer nuestra presencia regional. Además, planeamos aumentar nuestra flota de camiones propios y expandir los metros cuadrados de warehousing rentable. Estas inversiones apuntan a mejorar nuestra capacidad operativa y ofrecer soluciones logísticas más integrales y eficientes.  
**2** • Este año estuvo marcado por una caída en el consumo regional, lo que redujo el volumen de operaciones logísticas. Frente a este escenario, decidimos diversificar nuestra cartera de clientes y sectores, lo que nos permitió sostener el nivel de actividad. El balance es positivo: sorteamos un contexto complejo con decisiones estratégicas que fortalecieron nuestra posición para lo que viene.  
**3** • El mayor impulso al sector vendría de políticas que fomenten el consumo interno. Cuando se reactiva el mercado, aumenta el trabajo de los importadores, que representan el 70% de

nuestros clientes. Esto impacta directamente en la demanda de servicios logísticos. Medidas que promuevan estabilidad y previsibilidad económica también son clave para dinamizar la actividad.



**Santiago Castro Piccolo**  
CEO de OCASA,  
división Logística  
General

### OCASA

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 300 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 400 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 50 millones

**1** • Como operador logístico con alcance global, apuntamos al crecimiento de nuestras unidades de negocio: e-commerce, Supply Chain, Cross Border Transactions, Cross Docking y Pharma. La innovación y la digitalización son claves para mejorar la trazabilidad y nuestra eficiencia. Acompañamos a nuestros clientes en todos los segmentos, invirtiendo en infraestructura para poder acompañar la elasticidad de la demanda, manteniendo el nivel de servicio diferenciado que nos caracteriza.  
**2** • Este año nos planteó grandes desafíos macroeconómicos y de gestión del cambio, pero logramos consolidar nuestro modelo organizacional y expandir las soluciones logísticas. Cerramos el año más sólidos, innovadores y preparados para lo que viene. Respecto a los cambios normativos, nos desafían a poder aprovechar las nuevas regulaciones con rapidez y agilidad, como fue el caso de las compras internacionales vía courier.  
**3** • Nuestro sector podría ganar en competitividad con

políticas públicas que fomenten la inversión en infraestructura logística (vial, ferroviaria y portuaria) para mejorar la conectividad en nuestro país. También es clave toda iniciativa regulatoria que simplifique los procesos aduaneros y fiscales, como así los incentivos a la digitalización y trazabilidad. Finalmente, creemos que beneficios para la renovación de flota y programas de eficiencia energética impulsarían una logística más moderna y sustentable.



**Arturo Simone**  
Fundador

### RDA MOBILITY

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 19 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 24 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 30 millones

**1** • Extender la oferta de productos y servicios a empresas de menor tamaño, lanzamiento de una propuesta de SaaS para Fleet Management y el desarrollo de una plataforma para la industria del ride hailing.  
**2** • Luego de un muy buen primer semestre, donde el incremento de la demanda de nuestros productos se encontró afortunadamente con una oferta más amplia de vehículos y buenas expectativas, el mayor inconveniente fue la alta volatilidad de las tasas durante el segundo semestre, los cambios en las expectativas de corto plazo y por ende en las conductas de los clientes.  
**3** • Programas de beneficio impositivo según cumplimiento y calidad institucional de las empresas, flexibilización laboral y mayor profundidad del mercado de capitales.

### Servicios de contacto



**Iván Morero**  
CEO Cono Sur

### KONECTA

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 175.346.895.456  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 184.114.240.229  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 4.418.741.765

**1** • Para 2026, nuestro desafío es claro: capitalizar la GenAI para impulsar crecimiento y valor real. Esto trasciende lo tecnológico e implica una reinención de cómo trabajamos. Por ello, nos enfocamos en construir ecosistemas que fusionen GenAI y talento humano, acelerando procesos y el Time-to-Market. Nuestro objetivo es elevar drásticamente los ingresos y la rentabilidad, propios y de nuestros clientes. Así, nos enfocamos en liderar el impacto de la GenAI y el desarrollo del negocio en Cono Sur.  
**2** • El principal reto fue operar eficientemente y mantener el crecimiento en un escenario de desaceleración económica, mientras integrábamos la GenAI a escala. Invertimos en cultura interna y en talento humano, entendiendo que la fusión entre la inteligencia de nuestra gente y el poder de la GenAI es el motor. Esto nos permitió blindar productividad, optimizar costos y transformar la oferta de valor, no solo para sortear la baja económica, sino para emerger más ágiles y competitivos en el Conosur.  
**3** • Lograr una estabilidad económica duradera y un contexto fiscal predecible son medidas imprescindibles para ayudar al crecimiento del sector. Estas condiciones son cruciales también para que la economía del conocimiento

no solo potencie a la industria, sino que también sea el motor de una empleabilidad de calidad mejorada. Asimismo, serían deseables convenios y alianzas público-privadas que incentiven la proliferación de talento en habilidades digitales.

### Servicios de evaluación IRAM



**Nicolás Eliçabe**  
Director general

### IRAM

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 28.985.182.881

**1** • Para 2026, nuestro desafío será sostener el crecimiento de facturación alcanzado en 2025, cercano al 6%. A la vez, impulsaremos proyectos innovadores que refuercen nuestro propósito de facilitar, mejorar y hacer más segura la vida de las personas, aportando valor a organizaciones de todo tipo. La implementación de inteligencia artificial es un claro ejemplo de cómo adaptamos nuestras soluciones a los nuevos tiempos, poniendo siempre el foco en las necesidades de nuestros clientes.  
**2** • Este año volvió a demostrar que el contexto argentino siempre desafía. Si bien hubo avances en el ordenamiento macroeconómico, los cambios en la regulación del comercio fueron un obstáculo importante, afectando negocios y operación. Aun así, el balance es positivo: alcanzamos nuestras metas de crecimiento y ampliamos la cartera, reafirmando nuestro propósito institucional, y acompañando a empresas, organismos y consumidores en la búsqueda de mayor seguridad y confianza.  
**3** • La estabilidad macroeco-



nómica es condición necesaria para el desarrollo, pero también se requieren políticas microeconómicas que impulsen la actividad; hoy son pocos los sectores con signos de recuperación. Además, son esenciales marcos regulatorios claros y previsible: una importación demasiado flexible puede abrir la puerta a productos de baja calidad. Reglas y controles sólidos protegen al consumidor y promueven la competitividad de las empresas locales y la confianza en el mercado.

promuevan la inclusión financiera y el desarrollo territorial son clave para fortalecer el ecosistema de pagos. Incentivos para ampliar la cobertura, colaboración público-privada y programas de educación financiera permitirían mayor acceso, eficiencia y sostenibilidad. En este contexto Gire, primera empresa con certificación B en la industria financiera, con su red Rapipago cumple un rol central al ofrecer servicios financieros físicos y digitales en zonas vulnerables donde muchas veces no hay presencia bancaria.

pacto, programas de inclusión laboral, normativas que impulsen economía circular y eficiencia energética, y el fomento a la profesionalización del sector de facility management para potenciar el desarrollo sostenible.

para que los argentinos conozcamos cada rincón de nuestro país. Creemos que un país conectado y abierto al mundo es un país con más oportunidades para todas las personas. Todas las medidas que permitan incrementar el desarrollo de nuestro país como destino turístico y de negocios tendrán un impacto positivo en términos económicos y sociales.

económico y mejorar la movilidad de las personas. Este objetivo es de tal envergadura que no puede abordarse únicamente desde el sector público y será necesario el involucramiento de inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras, por lo que resulta imperativo que las diferentes administraciones hagan frente común a esta necesidad.

Servicios de pago



**Gonzalo Díaz Solá**  
CEO

GIRE

1 • En 2026 seguiremos profundizando nuestra transformación organizacional y el desarrollo de soluciones que integren lo físico y lo digital para todo tipo de clientes. A través de Aura, nuestra nueva plataforma tecnológica integral, cuyos módulos iniciales fueron lanzados en octubre de 2025, buscamos simplificar la gestión de cobranzas al permitir a las empresas integrar toda su recaudación con cobertura digital y física en todo el país, visualizar transacciones y flujo de fondos en un solo lugar, impulsando eficiencia, control y crecimiento sostenible.  
2 • Este fue un año desafiante, pero también de grandes aprendizajes y avances. Supimos adaptarnos a un contexto económico cambiante fortaleciendo nuestra operación, optimizando procesos y potenciando la digitalización. Lanzamos Aura, consolidamos la eficiencia de nuestra red omnicanal, generamos alianzas y reafirmamos nuestro compromiso con la innovación, la seguridad y el impacto positivo. El balance es sumamente alentador y nos proyecta con solidez hacia 2026.  
3 • Las políticas que

Servicios e insumos para empresas



**Cecilia Peluso**  
CEO Grupo Limpiolux

LIMPIOLUX

Facturación (e.) 2025: \$ 66.750 millones  
Facturación (p.) 2026: \$ 80.700 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 300.000

1 • Grupo Limpiolux, empresa B certificada y referente en servicios de higiene profesional y facility management, proyecta un 2026 enfocado en la automatización de procesos, la expansión de servicios integrales y el fortalecimiento de su impacto social y ambiental. El foco estará puesto en innovación tecnológica, eficiencia operativa, economía circular y la inclusión laboral como motor de desarrollo sostenible.  
2 • A pesar de la volatilidad económica y el contexto sociopolítico, Grupo Limpiolux sostuvo el empleo formal, mejoró indicadores de impacto y consolidó su modelo de negocio de triple impacto. Enfrentó desafíos vinculados a la inestabilidad macroeconómica, la eficiencia junto a sus clientes y las barreras estructurales al empleo, logrando sostener resultados y crecimiento.  
3 • Se requieren incentivos fiscales para empresas de im-

Servicios públicos y concesiones



**Daniel Ketchibachian**  
CEO

AEROPUERTOS ARGENTINA

Facturación (e.) 2025: \$ 557.505 millones

1 • Durante 2026 continuaremos con nuestro plan de inversión en obras para seguir fortaleciendo la infraestructura y la oferta de servicios al pasajero y a las líneas aéreas. Estas iniciativas nos permitirán también potenciar el desarrollo de rutas y ampliar aún más la conexión de nuestro país con el mundo. También será un año con foco en la innovación tecnológica, para hacer cada vez más eficientes y seguras nuestras operaciones, a través de la integración de IA y otras tecnologías de última generación en nuestros aeropuertos.  
2 • Desde 2024 la industria atraviesa, mes a mes, cifras récord en la cantidad de pasajeros, lo que representa un desafío para continuar manteniendo nuestros estándares de servicio. En este contexto, el aeropuerto de Ezeiza alcanzó por 3er Q consecutivo el 1er puesto en el ranking de satisfacción comercial del Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI). Este logro es un ejemplo de nuestro compromiso con los pasajeros, en línea con nuestra estrategia de fortalecimiento en servicios y mejoras continuas en infraestructura.  
3 • Nuestra misión es conectar el país al mundo, pero también a toda la Argentina para potenciar las oportunidades de desarrollo de las economías regionales,



**Francesc Sánchez Farré**  
Director general

AUTOPISTAS DEL OESTE

1 • Continuaremos con el foco puesto en la mejora permanente de los 60km de nuestra concesión, que conecta la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con la ciudad de Luján. Tenemos el desafío de avanzar con el despliegue del sistema free flow (peaje sin barreras), para ofrecer al usuario una experiencia de conducción más eficiente y segura. Mantendremos el foco en la implementación de tecnología avanzada en materia de seguridad vial y continuaremos contribuyendo a la reducción del impacto ambiental mediante el despliegue de luminarias led, el consumo de energía limpia y la utilización de pavimento asfáltico reciclado de última generación, entre otras acciones.  
2 • Este año continuamos operando con una tarifa desactualizada, que ya acumula varios años de retraso y nos impide afrontar algunas obras de mejora muy necesarias para aliviar la congestión de tránsito y mejorar el confort del conductor. Tenemos la convicción de que hallaremos un espacio de diálogo con las autoridades responsables para definir soluciones que beneficien a nuestros usuarios y contribuyan al desarrollo económico de los municipios que nuestra traza conecta.  
3 • La Argentina necesita urgentemente ampliar y modernizar su red de infraestructuras viales para impulsar su desarrollo



**Francesc Sánchez Farré**  
Director General

AUTOPISTAS DEL SOL

1 • Continuaremos con el foco puesto en la mejora permanente de los 120 km de nuestra concesión, que incluye la gestión de la Av. Gral. Paz, además del acceso Norte y sus tres ramales. Tenemos el desafío de avanzar con el despliegue del sistema free flow (peaje sin barreras), para ofrecer al usuario una experiencia de conducción más eficiente y segura. Mantendremos el foco en la implementación de tecnología avanzada en materia de seguridad vial y continuaremos contribuyendo a la reducción del impacto ambiental mediante el despliegue de luminarias led, el consumo de energía limpia y la utilización de pavimento asfáltico reciclado de última generación, entre otras acciones.  
2 • Este año continuamos operando con una tarifa desactualizada, que ya acumula varios años de retraso y nos impide afrontar algunas obras de mejora muy necesarias para aliviar la congestión de tránsito y mejorar el confort del conductor. Tenemos la convicción de que hallaremos un espacio de diálogo con las autoridades responsables para definir soluciones que beneficien a nuestros usuarios y contribuyan al desarrollo económico de los municipios que nuestra traza conecta.  
3 • La Argentina necesita urgentemente ampliar y modernizar su red de



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

infraestructuras viales para impulsar su desarrollo económico y mejorar la movilidad de las personas. Este objetivo es de tal envergadura que no puede abordarse únicamente desde el sector público y será necesario el involucramiento de inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras, por lo que resulta imperativo que las diferentes administraciones hagan frente común a esta necesidad.



**Javier Madanes Quintanilla**  
Presidente Honorario

**ALUAR**

Facturación (e.) 2025:  
u\$s 1300 millones

1 • Aluar avanza en su estrategia de sostenibilidad y transformación energética con la ampliación de su Parque Eólico en Puerto Madryn, que sumará 336 MW destinados a la producción de aluminio, con una inversión de U\$S 400 millones. Para 2026 proyecta un Parque Solar en Abasto y un parque de almacenamiento energético en San Fernando, mientras continúa invirtiendo en su planta de Puerto Madryn para optimizar productividad y operación.

2 • En 2025, Aluar enfrentó la suba de aranceles al aluminio en EE.UU., su principal mercado de exportación, junto con una fuerte presión impositiva que erosiona la competitividad en el

mercado externo, destino de más del 70% de la producción. Adicionalmente, impactó la caída de las ventas locales por menor actividad industrial y el fin de medidas antidumping en el foil. El balance es desafiante, pero con foco en inversiones y energía, la compañía mantiene una visión positiva de largo plazo.

3 • Entre las políticas públicas que impulsarían la competitividad se destacan la eliminación de derechos a la exportación, una menor carga impositiva para industrias exportadoras intensivas en capital e incentivos a la producción con energías renovables. Asimismo, acuerdos bilaterales con EE.UU. que reduzcan aranceles y medidas antidumping resultarían clave para dinamizar la industria nacional y fortalecer su desarrollo sostenible.



**Federico Amos**  
CEO

**ARCELORMITTAL ACINDAR**

Inversión (p.) 2026:  
u\$s 115 millones

1 • En ArcelorMittal Acindar tenemos una clara estrategia de negocio con visión de futuro, con acciones concretas focalizadas en: La seguridad de las personas, con inversiones que apuntan a construir una cultura de seguridad, la sustentabilidad; con una fuerte inversión en energías renovables, la transformación e innovación de nuestros procesos para ser más eficientes y con productos de mayor valor agregado y el desarrollo de nuestra gente, mediante

la cual fomentamos las habilidades del futuro.

2 • Gestionamos un año muy desafiante para el sector, por la disminución de demanda del mercado interno. Los contextos son corto plazo, y hay que gestionarlos, pero la estrategia de crecimiento e inversión son de largo plazo. Es por ello son nuestras inversiones como el Parque Eólico Olavarría, (más de u\$s 275 millones), que impulsa nuestra estrategia de descarbonización mediante el uso de energías renovables. Estoy convencido que habrá nuevas oportunidades significativas a futuro.

3 • Como presidente de la Cámara Argentina del Acero, impulsamos una agenda focalizada en la necesidad de mejorar la competitividad de argentina y visibilizar el potencial de la industria siderúrgica, que genera empleos de calidad a más de 100.000 personas, con productos y soluciones de estándar mundial. Las principales propuestas de la CAA incluyen reformas impositiva y laboral, medidas de defensa comercial para evitar la competencia desleal (China) y acuerdos para apertura de nuevos mercados.



**Fauze Villatoro**  
Presidente de Ball Corporation para Sudamérica

**BALL CORPORATION**

1 • En los últimos años, crecieron las bebidas enlatadas en Sudamérica por cambios de consumo y búsqueda de practicidad y sostenibilidad. En la Argentina, vemos gran potencial y buscamos fortalecer la

cercanía con clientes, ofreciendo innovación y promoviendo el aluminio, material infinitamente reciclable. Nuestra planta fue recertificada por ASI, reafirmando el compromiso con sostenibilidad. Queremos ser el socio preferido en envases seguros, eficientes y responsables hacia un futuro sin residuos.

2 • Este fue un año desafiante por la economía, la inflación y la atención del consumidor a sostenibilidad, calidad y practicidad, lo que exigió agilidad y cercanía con clientes. Pese a ello, logramos un balance positivo: fortalecimos relaciones, impulsamos nuevas categorías y avanzamos en innovación y responsabilidad. Gracias al compromiso del equipo, consolidamos una Ball más fuerte, eficiente y alineada a un futuro bajo en carbono, lista para crecer en 2026.

3 • Avanzar hacia una economía circular exige marcos regulatorios, incentivos y educación ambiental. En la Argentina, pese a la alta tasa de reciclaje de latas, la falta de una planta de refundición limita la circularidad. Tres proyectos REP en el Congreso buscan asegurar trazabilidad y correcto destino. Con incentivos fiscales, recolección selectiva y colaboración público-privada, la industria puede generar empleo verde, reducir emisiones y acelerar la transición sostenible.



**Guillermo Maglieri**  
Director ejecutivo de Gerdau Argentina y Uruguay

**GERDAU**

1 • En Gerdau, miramos hacia 2026 con el

firme propósito de seguir impulsando la sostenibilidad de nuestro negocio. Gracias a nuestra naturaleza de capital intensivo, continuaremos apostando por iniciativas que garanticen nuestra competitividad. Nuestros proyectos estarán orientados a la optimización productiva, implementando mejoras operativas que eleven la eficiencia de nuestros procesos, con el objetivo de mantener e incrementar los niveles de producción y al mismo tiempo que destinaremos recursos a iniciativas clave de innovación, digitalización y descarbonización, en línea con nuestros compromisos ESG.

2 • En 2025 los principales desafíos estuvieron vinculados con factores macroeconómicos, el aumento de costos energéticos e insumos, y la presencia de importaciones que condicionan la dinámica de la producción local. A esto se suma la ausencia de incentivos efectivos para la exportación, las dificultades existentes en relación a la competitividad en el sector y la necesidad de una reducción de cargas impositivas que permita aliviar la presión fiscal sobre el sector productivo. Sin embargo, fue un año en el que reafirmamos nuestro compromiso y la posición de Gerdau como pilar estratégico en el abastecimiento de sectores clave para el desarrollo económico del país.

3 • Como industria que provee insumos básicos a sectores estratégicos para el desarrollo económico del país, resulta clave contar con políticas que acompañen la competitividad: un marco regulatorio claro, la eliminación de impuestos distorsivos, financiamiento e incentivos a la inversión. Esto permitiría sostener el crecimiento, generar



empleo de calidad y aportar al desarrollo del potencial productivo de la Argentina.



**Hernán Spoto**  
Presidente de Sidersa

**SIDERSA**

1 • En 2026 vamos a seguir reinvertiendo utilidades en la Argentina, como lo hacemos en Sidersa hace más de 70 años, ofreciendo soluciones siderometalúrgicas de calidad para la industria. Avanzaremos con el Proyecto Sidersa+, que es un hito que marca un salto histórico en el sector y que consolidará nuestra capacidad de triplicar nuestro volumen en tres años, generando empleo, valor agregado local y posicionándonos como la siderurgia más verde del mundo.

2 • Para Sidersa este fue un año de adaptaciones constantes y de refundación: gracias al RIGI encaramos la mayor inversión de la historia de Sidersa, nada menos que u\$s 300 millones, que permitirán construir la planta siderúrgica más moderna, eficiente y sustentable del mundo, acá en la Argentina. Como en otras etapas de nuestros 70 años de historia, demostramos solidez y visión de largo plazo, siempre innovando y reinvertiendo en el país.

3 • El sector necesita previsibilidad, una carga impositiva racional y políticas que promuevan la inversión productiva. Iniciativas como el RIGI muestran el camino, y un régimen de incentivos de la Provincia de Buenos Aires sería un motor adicional. Con reglas claras, la industria puede invertir más, innovar y aportar al desarrollo sustentable del país. Porque cuando la industria crece, no solo gana la empresa: gana el país.



**Andrea Previtali**  
Presidente de Tenaris para Cono Sur

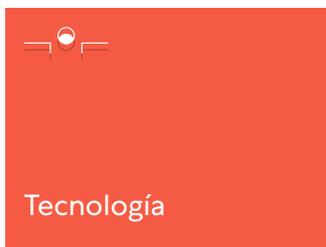
**TENARIS EN ARGENTINA**

1 • Nos encontramos frente a un panorama energético global en el que reina la incertidumbre, con conflictos geopolíticos persistentes y reconfiguración constante de alianzas globales. En 2026, continuaremos impulsando el desarrollo de Vaca Muerta para que alcance su máximo potencial. Como hace más de 70 años, lo haremos agregando valor y mejorando la eficiencia operativa de clientes mediante el suministro de tubos y sus servicios asociados. También continuaremos realizando inversiones para brindar servicios en actividad no convencional. Además, seguiremos trabajando en nuestra estrategia de descarbonización con dos parques eólicos operativos en 2026.

2 • El mundo está redefiniendo la forma de desarrollar el comercio internacional. El endurecimiento de Estados Unidos con los aranceles al acero afectó las exportaciones desde Argentina e impactó nuestros niveles de producción. La competitividad de la Argentina empieza a ser un factor cada vez más decisivo para los sectores industriales exportadores. La actividad industrial local se vio afectada por las importaciones. Para los proveedores de la industria energética nos afecta el valor del petróleo y el acceso a la financiación para el desarrollo de Vaca Muerta donde vemos una ralentización. Tenemos expectativas positivas hacia adelante. En los últimos cinco años invertimos más de u\$s 1.000 millones para eficientizar y ampliar la oferta de servicios.

3 • El sector energético argentino necesita de reglas y políticas públicas pensadas a largo plazo, que promuevan las inversiones y competitividad. El desarrollo

de infraestructura es otro punto central para permitir la expansión a nuevos trazados y mejorar la distribución de energía, reduciendo costos logísticos y asegurando una mayor eficiencia productiva. Asimismo, es necesario atender la competencia desleal. Las prácticas comerciales desequilibradas, provenientes en muchos casos de países que no operan bajo reglas de mercado, impactan en la producción local y ponen en riesgo cadenas de valor enteras.



**Giselle Somale**  
CHO de ABB Argentina, Uruguay y Paraguay (Country Holding Officer)

**ABB ARGENTINA**

1 • En ABB Argentina visualizamos el 2026 como un año clave para consolidar la participación en proyectos de sectores estratégicos que requieren una infraestructura clave y con una visión operativa de largo plazo. Para que esto sea posible, es fundamental que se sostenga una coyuntura favorable en términos de acceso a divisas y comercio exterior y legislación específica de su cadena de valor. Estas condiciones son esenciales para garantizar la continuidad y viabilidad de iniciativas que demandan tecnología de punta y sostenible de partners globales radicados localmente.

2 • Somos una compañía con más de 100 años de operación en el país y encontramos, cada año, desafíos por cumplir. En 2025, fue importante sostener la articulación de toda la cadena de valor para proyectos de gran escala, como la logística internacional, el acceso a in-

sumos críticos y la gestión de divisas. El balance es positivo en términos de la rápida adaptación y competitividad que pudimos ofrecer ante el nuevo contexto operativo.

3 • Se van concretando diversas condiciones que potencian diversos sectores industriales. Es indispensable que las políticas públicas contemplen la participación efectiva de todos los actores necesarios/estratégicos para sus proyectos de envergadura. Generar condiciones sostenibles que permitan la integración de proveedores tecnológicos con su capacidad de ejecución es clave. Hoy sectores como el energético y el minero presentan oportunidades únicas y necesitan marcos normativos en constante evolución, que potencien y concreten su histórico potencial.

**SAMSUNG**



**Lucas Shin**  
Presidente de Samsung Argentina

**SAMSUNG ARGENTINA**

1 • Seguiremos impulsando el segmento premium y ofreciendo la mejor experiencia en todo nuestro portafolio. La inteligencia artificial, cuyo desembarco lideramos como pioneros en el país, será un eje central en los nuevos productos. También continuaremos impulsando y acompañando a los consumidores en la elección de soluciones que favorezcan el ahorro de energía y su monitoreo mediante SmartThings, facilitando además la conectividad del hogar.

2 • Este año estuvo marcado por un consumo retraído, aunque acompañamos a los usuarios con planes de financiamiento, Plan Canje EcoCambio y beneficios pensados para cada necesidad. Logramos sostener lanzamientos a la par de los mercados globales, consolidamos el segmento premium y acercamos tecnologías con inteligencia artificial que refuerzan nuestro liderazgo y compromiso con la innovación.

3 • Aquellas que fomenten la competitividad de mercado resultan fundamentales para

impulsar al sector y beneficiar al consumidor. Una dinámica saludable de mercado permitirá ampliar el acceso a la innovación, generar nuevas oportunidades de desarrollo y garantizar que más personas puedan aprovechar al máximo los beneficios de la tecnología, lo que acelera la digitalización y contribuye al crecimiento económico del país.



**Marcela Romero**  
CEO de Schneider Electric para Argentina, Paraguay y Uruguay

**SCHNEIDER ELECTRIC**

1 • En 2026 vamos a seguir acelerando la transición energética, ayudando a nuestros clientes a hacer más con menos. Vamos a profundizar la digitalización y electrificación de procesos en sectores críticos como minería, oil & gas, industria, edificios y Data Centers, que hoy son clave para la economía digital. La eficiencia energética es competitividad, y lo demostramos con soluciones escalables, que no requieren grandes inversiones iniciales. Nuestro foco está en transformar la infraestructura energética del país en una plataforma de crecimiento sostenible y tecnológico.

2 • El mayor desafío fue demostrar que, incluso en contextos volátiles, la eficiencia y sostenibilidad no son un costo, sino una inversión estratégica. En 2025 acompañamos a sectores clave con soluciones concretas, escalables y seguras, que reducen emisiones, mejoran productividad y fortalecen la resiliencia energética. Fue un año de impacto real, donde la innovación se tradujo en competitividad para nuestros clientes e impulsamos proyectos que posicionan a la Argentina como referente en transición energética regional.

3 • Necesitamos políticas que entiendan que la eficiencia energética no es solo ambiental, es económica y estratégica. Es clave avanzar hacia una matriz más diversificada y renovable, con infraestructura



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

moderna, educación en eficiencia y un marco que incentive la digitalización del sistema energético. La Argentina tiene talento, recursos y potencial. Con visión y colaboración público-privada, podemos liderar esta transformación.

## Seguridad

**strix**



**Carlos Mackinlay**  
CEO

## STRIX

1 • En 2026, el foco estará en acelerar nuestra transformación de una empresa tecnológica de recuperador vehicular a una plataforma regional de servicios inteligentes. Con una inversión de u\$s 50 millones prevista para los próximos cinco años, nuestro objetivo es duplicar el negocio e impulsar la implementación de datos e inteligencia artificial. Esto nos permitirá innovar en nuestros servicios de seguridad para vehículos, logística y hogar, a la vez que consolidamos nuestra expansión en Chile y Uruguay. 2 • El desafío en 2025 fue acelerar nuestra propia transformación. En un contexto donde el delito se vuelve más sofisticado, nuestro reto es innovar más rápido que las amenazas. Ha sido un año de gran consolidación para nuestro modelo de negocio: validamos nuestra cultura de adaptación incorporamos nuevas tecnologías y demostramos que una empresa argentina, con tecnología y datos, puede convertirse en un referente global en su industria. 3 • Para impulsar al sector son claves las políticas que fomenten la innovación tecnológica y la seguridad jurídica para el manejo de datos. Fomentar la colaboración público-privada para compartir información y

anticipar nuevas modalidades delictivas sería un gran paso. Un marco que incentive la inversión en I+D y promueva la adopción de tecnologías conectadas no solo fortalece a la industria, sino que contribuye a una sociedad más segura para todos.

**tenable**



**Mark Thurmond**  
Co-CEO

## TENABLE

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 981 millones (global)

1 • Los ataques impulsados por IA están superando a las defensas reactivas. Durante demasiado tiempo, las organizaciones han invertido principalmente en detección y respuesta, pero el futuro debe ser preventivo. El 97% de los ataques de ransomware y de las brechas se deben a vulnerabilidades conocidas pero no resueltas o a configuraciones erróneas. En 2026, veremos a las organizaciones liberándose de herramientas aisladas y operaciones fragmentadas, y consolidando la visibilidad sobre productos puntuales mediante la gestión de la exposición. Este movimiento unifica a los equipos, construye resiliencia y demuestra el retorno de inversión de una defensa más sólida y coordinada. 2 • Este año fue transformador. Los choques geopolíticos y los ciberataques implacables expusieron vulnerabilidades nuevas y existentes, mientras la adopción de la IA se disparó. Sin embargo, según un estudio reciente, el 34% de las organizaciones sufrió una brecha relacionada con IA, lo que generó presión sobre los equipos de seguridad. La conclusión es clara: las defensas reactivas por sí solas no pueden mantenerse al día.

Para ayudar a los clientes a reducir riesgos, redoblamos la apuesta en innovación orgánica y adquisiciones, ampliando nuestra plataforma Tenable One con capacidades impulsadas por IA e integraciones más profundas, de modo que las organizaciones puedan proteger proactivamente sus entornos. 3 • Para que la industria de la ciberseguridad alcance su máximo potencial en Argentina, se necesitan marcos regulatorios más sólidos que establezcan requisitos mínimos de seguridad para la infraestructura crítica, en línea con los estándares internacionales. Además, las políticas públicas destinadas a fortalecer la fuerza laboral en ciberseguridad y a promover la inversión en el sector podrían ayudar a defenderse de las amenazas emergentes. Por último, las alianzas público-privadas son fundamentales para mejorar la coordinación, facilitar el intercambio de información y enfrentar las amenazas cibernéticas.

## Servicios

**baufest**  
Including Business Together



**Ángel Pérez Puletti**  
CEO

## BAUFEST

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 50 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 58 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 4 millones

1 • De cara a 2026, nuestro foco está en profundizar la estrategia Baufest 100, que ya demostró ser efectiva para combinar crecimiento, rentabilidad y expansión global. Seguiremos consolidando a Estados Unidos y México como mercados prioritarios,

fortaleciendo España como hub europeo y reforzando nuestra presencia en Latinoamérica. A nivel de servicios, la inteligencia artificial seguirá siendo transversal a toda nuestra oferta, con foco en ayudar a las organizaciones a adoptarla de manera práctica, segura y estratégica. También continuaremos expandiendo nuestras capacidades en ciberseguridad, un habilitador clave para la confianza digital, y consolidaremos la Digital Agency como puente entre tecnología y comunicación, impulsando el posicionamiento de productos digitales. Finalmente, apostamos a potenciar el talento y la cultura Baufest, con más autonomía, herramientas y agilidad, porque estamos convencidos de que el verdadero diferencial está en cómo acompañamos a nuestros clientes a transformar sus negocios. 2 • Gestionar en contextos volátiles siempre es un desafío, no solo en Argentina sino también a nivel global. En nuestro país, los cambios en los entornos macroeconómicos; los procesos electorales y la volatilidad cambiaria agregan complejidad a la planificación de largo plazo y a la competitividad de la industria del conocimiento. Aun así, el balance de 2025 es muy positivo: alcanzamos por primera vez los u\$s 50 millones en ingresos, con un crecimiento del 25% y una rentabilidad sólida. Además, logramos expandir nuestra presencia en mercados estratégicos y sumamos clientes globales de relevancia como Costco, Oxxo y Aramark. Estos resultados se sostuvieron en tres ejes principales:

-Estrategias adaptadas a cada geografía, enfocadas en construir relaciones sólidas con nuevos clientes y profundizar vínculos con los actuales.  
-Desarrollo y evolución de capacidades, fortaleciendo nuestra propuesta de valor y diseñando soluciones de alto impacto con visión de

negocio, para posicionarnos como socios estratégicos en la transformación de nuestros clientes. -Personas y cultura, empoderando a nuestros equipos y simplificando procesos para concentrarnos en lo esencial: generar valor para nuestros clientes. A estos pilares se sumó la consolidación de alianzas estratégicas con Databricks, Snowflake, GitHub y Andersen, así como la integración de la inteligencia artificial en nuestros procesos internos y de manera transversal en nuestra oferta de servicios. 3 • La exportación de servicios tecnológicos tiene un enorme potencial para impulsar el desarrollo del país y generar empleo de calidad, pero competimos en un escenario global muy desafiante. En este contexto, la estabilidad resulta clave para el crecimiento de los negocios. La normalización de la macroeconomía, un marco cambiario más previsible, un régimen impositivo más equitativo y una inflación controlada son condiciones esenciales para que la industria siga evolucionando y podamos competir en igualdad de condiciones a nivel internacional.

**bonda**



**Brian Klahr**  
Co-founder

## BONDA

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 15 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 25 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 14 millones

1 • Terminar de consolidarnos como la mejor opción de plataforma para que las empresas usen para hacer regalos y reconocimientos a sus empleados. 2 • La apreciación del dólar en la Argentina hizo que tengamos que repensar



nuestra estructura de costos y alocar gastos de recursos humanos en otros mercados



**Santiago Londoño**  
Presidente, Conectividad

**CIRION**

1 • Cirion busca acelerar su crecimiento y consolidar su liderazgo en infraestructura digital en América Latina, invirtiendo en su red regional de fibra óptica y en nuevos data centers de alta capacidad en Chile, Perú y Brasil, diseñados para cargas intensivas de IA y eficiencia energética, fortaleciendo la conectividad para la nube y servicios digitales.

2 • En 2025, Cirion vivió un año de crecimiento sostenido, consolidando su compromiso con la transformación digital en América Latina. Pese al contexto económico complejo y la desaceleración de inversiones tecnológicas, logró ampliar su infraestructura crítica con nuevos data centers, rutas de fibra óptica y capacidades de nube. El balance es positivo y prepara el camino para seguir impulsando la innovación en 2026.

3 • El avance del sector tecnológico en América latina requiere un marco regulatorio que fomente la inversión, la innovación y la inclusión digital. Políticas públicas que impulsen infraestructura, investigación y regulaciones modernas aceleran el crecimiento del ecosistema digital. Para Cirion, iniciativas como expansión de redes, licenciamiento ágil y marcos interoperables son clave para fortalecer la transformación regional.



**Cristián Argüello**  
Gerente general para Argentina, Chile y Colombia - Head regional de Delivery

**COGNIZANT**

1 • Crecer en exportación de servicios de valor agregado a

mercados de América latina y los Estados Unidos. Afianzar capacidades en Inteligencia Artificial y Transformación Digital

2 • La economía global con incertidumbres varias limitó el crecimiento de la industria en general a nivel global. Desde Argentina el escenario de mejora de los índices de inflación y estabilidad cambiaria son positivos pero durante 2025 todavía algunas de estas variables combinadas generaron costos crecientes en dólares. Hay que considerar que competimos con propuestas competitivas desde varios países de América latina y de otras regiones del mundo con una baja barrera de entrada y salida.

3 • La economía del conocimiento tiene grandes oportunidades para la Argentina y la coordinación entre Estado, empresas privadas y la academia es fundamental para contar con los profesionales adecuados. La predictibilidad en las variables macro de la economía son fundamentales para el sector.



**Gabriel García Mosquera**  
Gerente General de Equifax Argentina

**EQUIFAX**

1 • En 2026 seguiremos trabajando para mantener nuestro liderazgo en información y analítica, con foco en inclusión financiera y tecnología. Ampliaremos la oferta digital para consumidores y pymes, con herramientas que faciliten el acceso al crédito, la gestión de riesgo, el crecimiento de las ventas y el recupero de deudas.

2 • Durante el primer semestre fue un año positivo para la industria del crédito, con mayor demanda y dinamismo en el consumo. En nuestro caso, el desafío estuvo en acompañar ese crecimiento con soluciones ágiles y seguras y ampliando el uso de datos alternativos. Esto nos permitió brindar más valor a clientes y consumidores y fortalecer nuestro rol en la inclusión financiera. El balance es positivo: transitamos nuestro

primer año como empresa full cloud, lanzamos productos inclusivos que permiten a más personas construir un perfil crediticio, y expandimos soluciones para pymes. Estos hitos fortalecieron nuestra propuesta de valor y nuestra identidad como compañía que ayuda a personas y empresas a alcanzar su mejor capacidad financiera.

3 • Nuestro sector crecerá si se impulsan políticas que fomenten la inclusión financiera con datos alternativos, refuercen la educación financiera y garanticen protección de datos. La combinación de innovación privada y marcos regulatorios claros permitirá un ecosistema más inclusivo, competitivo y sostenible en Argentina.



**Pablo Pereira**  
CEO NTT DATA Argentina y Uruguay

**NTT DATA**

1 • Continuar consolidándonos como líderes en el sector tecnológico, transformando las empresas que quieran evolucionar para impactar positivamente en la sociedad y el mundo. Creando valor para nuestros clientes y a las personas a través de la tecnología. Estamos invirtiendo en tecnologías emergentes en toda la cadena de valor en cada industria y cada proceso, principalmente automation e inteligencia artificial, para optimizar la toma de decisiones y ofrecer a nuestros clientes soluciones que no sean solo innovadoras, sino también sostenibles. Además, nuestro enfoque estará en potenciar el talento y fomentar el desarrollo de habilidades digitales para alinear nuestro crecimiento con el avance de toda la industria. Tenemos como objetivo superador, transformar a la Argentina en un polo de talento en tecnología de vanguardia que contribuya al desarrollo de nuestra sociedad.

2 • El balance de 2025 es sumamente positivo. Logramos afianzar nuestra propuesta de valor, impulsando soluciones más accesibles y sostenibles para nuestros clientes.

La innovación constante nos permitió superar barreras y contribuir al crecimiento de nuestros equipos y al fortalecimiento de nuestra relación con clientes estratégicos. Queremos continuar creciendo. Queremos abarcar más verticales de industria manteniendo nuestro compromiso con la calidad. La estrategia es la correcta.

3 • Para impulsar nuestro sector, es clave que las políticas públicas se orienten tanto a la formación de talento en STEM como a crear un entorno regulatorio que favorezca la innovación y la seguridad, y que sean estables en el tiempo. Un marco regulatorio que incentive o no obstaculice el desarrollo de la inteligencia artificial, que establezca lineamientos claros sobre su desarrollo ético y seguro. Esto resulta esencial para dar confianza tanto a las empresas como a la sociedad y a las personas en particular. Además, una actualización de la ley de protección de datos que sea adaptable a la evolución tecnológica, y que garantice la privacidad y el control de la información personal, es un pilar imprescindible para fortalecer el crecimiento de la industria. Más acuerdos fiscales con países a los que podamos exportar, mayor agilidad en los acuerdos de transferencia de tecnología, y la eliminación de impuestos distorsivos. En conjunto, estas medidas crearían un entorno en el que las empresas puedan invertir en tecnologías avanzadas con la certeza de operar bajo normas bien definidas y equilibradas, facilitando así un desarrollo sostenible y seguro del sector.



**Sofía Guidotti**  
Managing Director de Oracle Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Perú

**ORACLE**

1 • En Oracle consolidamos una estrategia que combina infraestructura robusta con aplicaciones empresariales líderes —ERP, HCM, CX y SCM— con IA embebida.

Estas soluciones permiten a clientes operar con mayor eficiencia, automatizar tareas y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real.

Seguimos profundizando este camino con proyectos que generan resultados tangibles y escalables en la región, junto con un fuerte compromiso en la formación de talento con iniciativas como Oracle ONE y Oracle Academy.

2 • El reto fue acompañar a las organizaciones en un contexto donde la necesidad de obtener resultados inmediatos convivió con la urgencia de acelerar su transformación digital. En Oracle, avanzamos en proyectos estratégicos de modernización y en el fortalecimiento de la confianza de clientes en sectores críticos como finanzas y salud. El balance es positivo: sentamos bases sólidas para seguir profundizando a largo plazo una transformación que combine innovación tecnológica, talento y competitividad regional.

3 • Para que la tecnología despliegue todo su potencial se necesitan políticas que impulsen inversión en infraestructura digital y marcos claros sobre datos e IA. Generar confianza y seguridad es fundamental para que más organizaciones se animen a innovar, con el sector público como eje innovador. Además, es clave apostar por la educación tecnológica, desarrollando habilidades digitales que fortalezcan el talento. La colaboración de gobiernos, empresas y academia podrá acelerar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de crecimiento.



**Esteban Gutiérrez**  
Chief Executive Officer

**PEDIDOSYA**

1 • El foco estará en ofrecer la mejor oferta y experiencia más personalizada, de fácil acceso y con la mejor relación precio-calidad. Buscamos simplificar el día a día de las personas y dar más valor a



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

nuestro ecosistema a través del otorgamiento de créditos para potenciar el desarrollo de comercios y repartidores que operan en la app, el programa de suscripción PedidosYa Plus y crecimiento de Retail Media. Además seguiremos impulsando el quick-commerce, donde se destacan los PedidosYa Market.

**2** • Este fue un año de balance positivo y crecimiento sostenible para PedidosYa, a pesar de los entornos cambiantes de Latam. Nuestra vocación de crecimiento, mejora continua en la experiencia del usuario y un equipo con talentos diversos, fue clave. Tuvimos hitos como el lanzamiento del Global Tech Hub que exporta tecnología al mundo y una renovación histórica de la app. Además, las verticales de quick-commerce (con PedidosYa Market), Retail Media y Fintech tuvieron un gran crecimiento.

**3** • Si bien los 15 países de América latina en los que operamos tienen desafíos y oportunidades distintos, existe un común denominador en la mayoría de ellos: la necesidad de un marco regulatorio que brinde previsibilidad y seguridad jurídica a la industria. Tener reglas claras favorece el crecimiento del ecosistema que crea el delivery, ayuda a dinamizar las economías locales y multiplica las oportunidades para usuarios, comercios y repartidores.

adquirencia para comercios. En segundo lugar, proveer nuevas alternativas para los clientes bancarios a través de nuestro marketplace, Provincia Compras. Por último, buscaremos sumar servicios tecnológicos para el sector público desde nuestras soluciones digitales de contact center y medios de pago.

**2** • El principal obstáculo fue la situación macroeconómica, que desafió nuestra capacidad de crear nuevos productos digitales. A pesar de eso, logramos hitos como la migración de Cuenta DNI a una nueva infraestructura de nube, la consolidación de Provincia Compras como marketplace bancario y la colocación de nuevos servicios a municipio (chatbot con IA generativa, botón de pago, emisión masiva de QR para boletas, entre otros).

**3** • Considero que es importante continuar desarrollando marcos normativos que garanticen canales seguros para los pagos digitales, para impulsar el consumo y proteger la experiencia de usuario.



**Mariano Sokal**  
Director de SIISA

**SIISA**

**1** • Para 2026 proyectamos continuar invirtiendo en tecnologías más ágiles, lo que nos va a permitir hacer optimizaciones y customizaciones cada vez más interesantes e hiperpersonalizadas. Profundizaremos en analítica avanzada e IA para ofrecer interacciones cada vez más relevantes y precisas. También incorporaremos nuevos servicios de tecnología a medida, junto con proyectos para el desarrollo de nuevas áreas de la compañía. De este modo,

continuaremos trabajando para mantener y superar la calidad de nivel worldclass de nuestro servicio.

**2** • En 2025 enfrentamos el desafío de adaptarnos con rapidez a cambios en el marco regulatorio, recalibrando productos y procesos de manera ágil y eficiente. Asimismo, frente al contexto económico cambiante, acompañamos a nuestros clientes atendiendo sus necesidades de forma personalizada. En este marco, cumplimos nuestro objetivo de continuar ofreciendo servicios de tecnología de clase mundial y logramos ser el motor de decisiones más elegido y el buró con la tasa de respuesta más rápida del país. No solo alcanzamos resultados de crecimiento para el negocio, sino que también ampliamos el equipo de trabajo en un año desafiante para todas las industrias.

**3** • Para fortalecer la industria del crédito consideramos necesarias políticas que impulsen un sistema financiero más dinámico e interoperable, optimizando los procesos de cobranza. Una mayor profundización en Open Banking y Open Finance permitiría ofrecer soluciones más completas a las personas. También es importante continuar profundizando en políticas que promuevan la educación financiera, para colaborar con el acceso al crédito, sobre todo de los segmentos medios y bajos.



**Soledad Verdinelli**  
CEO de SMS Sudamérica

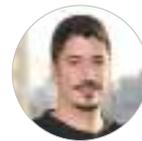
**SMS SUDAMÉRICA**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 20 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 23 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 300.000

**1** • En SMS Sudamérica estamos comprometidos a ser el socio estratégico en la transformación digital de nuestros clientes. Para 2026, nuestra visión es integrar la inteligencia artificial en el núcleo de los negocios como motor de eficiencia y productividad. Desarrollamos agentes de IA, soluciones para gobernanza y explotación de datos, y potenciamos "SIGRA" con IA para que las empresas midan, gestionen y reduzcan su huella de carbono, reafirmando nuestro liderazgo en sostenibilidad

**2** • Nuestra compañía navegó con éxito un desafiante panorama tecnológico en la región, marcado por la contracción económica y el atraso cambiario en Argentina, junto con la incertidumbre política en Chile. Fortalecimos las relaciones con clientes a través de la innovación continua y los servicios digitales, mientras invertimos en nuestros equipos y procesos internos. Esta agilidad estratégica nos ha posicionado para enfrentar los desafíos de 2026 con mayor robustez y preparación

**3** • Para que la industria tecnológica pueda alcanzar su máximo potencial, es crucial una colaboración estratégica entre los sectores público y privado. Las políticas públicas deben enfocarse en generar un ecosistema favorable a través de: estabilidad regulatoria, incentivos fiscales, educación de calidad y financiamiento accesible



**Santiago La Rosa Pedernera**  
CEO & Co-Founder

**SIDOM**

**1** • En Sidom, proyectamos 2026 como un año clave para consolidar nuestra visión de liderazgo global

en soluciones integrales de comercio exterior y logística. Apuntamos, no solo a optimizar operaciones, sino transformar digitalmente la manera en que las empresas gestionan sus cadenas de suministro a nivel mundial. Planeamos expandir nuestra presencia en nuevos mercados internacionales, con proyectos en países de Europa y Asia, adaptando nuestra plataforma Sidom GT a las particularidades regulatorias y logísticas de cada región brindando un control tower global a nuestros clientes.

Otro foco importante que será aumentar nuestra participación en los negocios de México, Colombia y Estados Unidos a partir de roll outs de quienes ya nos eligen en otros países de la región así como a partir de nuevos proyectos de clientes nativos en estos países. La integración nativa con sistemas ERP de última generación, como SAP, seguirá siendo un pilar, junto con la integración con las compañías marítimas, nuestras soluciones de regímenes especiales, compliance, insurance, payments y la consolidación de procesos end-to-end (E2E) que permitan a nuestros clientes gestionar cada etapa logística y aduanera desde un único ecosistema digital. Paralelamente, profundizaremos el uso de inteligencia artificial y análisis avanzado de datos, impulsando decisiones más rápidas, eficientes y predictivas. Esto incluye modelos de optimización de rutas, pronóstico de demanda y gestión de riesgos comerciales, ofreciendo a nuestros clientes herramientas que conviertan la complejidad global en ventaja competitiva. Respecto de SIDOM PAY, nuestra vertical de pagos, estamos resolviendo las ineficiencias del modelo actual que detectamos en Argentina pero al mismo tiempo recorriendo un camino que nos va a permitir escalar la solución a más de 100 países donde vamos



**Juan Ignacio Balasini**  
Presidente

**PROVINCIA NET**

**1** • Esperamos seguir creciendo en el desarrollo de productos para la banca, con el foco puesto en servicios financieros para incorporar en Cuenta DNI y en soluciones de



a lograr reducir la fricción del proceso, bajar costos, automatizar y simplificar el proceso de pago internacional en el segmento B2B. En resumen nuestro enfoque cross estará en crear valor real, transformando la digitalización en crecimiento y eficiencia tangible industria por industria, en los distintos segmentos y estadios de las compañías y resolviendo las necesidades regulatorias y operativas locales de nuestros clientes en cada mercado pero con una mirada global.

**2** • El año presentó desafíos importantes, desde la volatilidad macroeconómica y fluctuaciones cambiarias hasta la adaptación a nuevas regulaciones internacionales y sistemas tecnológicos complejos. La integración con plataformas legacy y ERP diversificados exigió innovación y flexibilidad, pero nos permitió fortalecer nuestra capacidad de implementar soluciones críticas de manera ágil y escalable. El balance es positivo: logramos consolidar proyectos y alianzas estratégicos, mantener nuestro liderazgo en Argentina con un market share actual superior al 60% respecto de las compañías que han invertido en tecnología en el rubro logística y aduana. Adicionalmente, hemos logrado un crecimiento a la fecha fuera de Argentina de más de un 400% vs. el año anterior, reafirmando que nuestras soluciones SaaS y de automatización son esenciales para la continuidad, la eficiencia y el compliance de las operaciones logísticas en la región. Este crecimiento refleja no solo la confianza de nuestros clientes, sino también la relevancia de la tecnología como motor de resiliencia y competitividad global.

en la cantidad de marcas que activan en TikTok, ampliando especialmente la base de pymes que hoy incorporan la plataforma como parte clave de su estrategia full funnel. Nuestro foco estará en expandir el equipo regional encontrando el talento ideal y fortalecer las soluciones -en especial aquellas que hagan uso de AI, como fue este año con el lanzamiento de Symphony y Smart+- para que marcas y creadores encuentren un espacio de crecimiento sostenible.

**2** • En 2025 seguimos construyendo el negocio en un contexto de fuerte crecimiento, lo que trajo el desafío de sentar bases sólidas: expandir el equipo, consolidar procesos y acompañar a una comunidad cada vez más amplia de usuarios y aliados estratégicos, con un incremento notable de clientes. El balance es positivo: hoy TikTok dejó de ser un experimento y pasó a ser parte estable de la estrategia de las empresas y creadores, con un ecosistema creativo que sigue madurando y generando impacto real.

**3** • Las políticas públicas que más pueden impulsar nuestro sector son aquellas que generen previsibilidad y condiciones de largo plazo para invertir y planificar. También resultará clave fomentar la digitalización y el crecimiento de pymes y emprendedores, que encuentran en TikTok una herramienta concreta para visibilizarse, conectar con audiencias y potenciar la economía creativa local. A su vez, también las que estén orientadas a la reactivación del consumo, fundamentales para dinamizar el mercado interno y acelerar el crecimiento del ecosistema digital.

**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 4,3 millones

**1** • En 2026 esperamos consolidar el posicionamiento regional de ¡appa! como la plataforma que redefine el negocio del retail y la relación entre personas, marcas y espacios físicos, a partir de un producto customizable que se adapta a las necesidades específicas de cada mercado en la región. Nuestro foco estará en la expansión hacia nuevos mercados y en la monetización de productos que ya demostraron tracción. En paralelo, estamos profundizando la investigación y el desarrollo de soluciones fintech, con el objetivo de lanzar próximamente nuestras primeras pruebas beta, lo que nos permitirá explorar nuevos modelos de monetización, ampliar la propuesta de valor para marcas y usuarios, y seguir impulsando la digitalización de la experiencia física. También proyectamos el desarrollo de nuevos programas de fidelidad y una mayor integración de datos y automatización en todas nuestras verticales. Todo esto acompañado por un plan de inversión en tecnología e infraestructura que nos permita escalar y garantizar estándares de seguridad de clase mundial. A nivel organizacional, seguiremos trabajando en el desarrollo de nuestro talento, con objetivos claros, valores compartidos y procesos estandarizados para sostener un crecimiento saludable.

**2** • 2025 fue un año de aprendizajes intensos. Enfrentamos el desafío de reorganizar los equipos internos para adecuarnos a las necesidades del negocio, redefinir prioridades y ajustar nuestra estrategia en un contexto de país cambiante. Sin embargo, el balance es positivo: logramos duplicar ingresos en la vertical de Alianzas, firmamos acuerdos con grandes marcas como Nike, lanzamos nuevas funcionalidades para Corporate e implementamos procesos clave como el monitoreo de transacciones y el validador de facturas incorporando AI a nuestro stack tecnológico. Estos hitos nos permitieron cerrar el año con una base más sólida y una hoja de ruta clara hacia el futuro.

**3** • Nuestro sector se verá

muy beneficiado con políticas que promuevan la transformación digital del retail físico, incentivos para la innovación tecnológica y marcos regulatorios claros en materia de protección de datos y seguridad de la información. También sería clave contar con programas que faciliten la internacionalización de empresas tecnológicas, fomentando la exportación de servicios y la integración regional. Un ecosistema más previsible y colaborativo aceleraría el desarrollo de soluciones que hoy son demandadas tanto por los consumidores como por las marcas. Lograr un país más global nos ayudaría a exportar todo el talento que tiene para ofrecer la Argentina.

de billeteras, marcos regulatorios ágiles para fintechs, y beneficios fiscales para la adopción de tecnologías como IA y cloud computing. También políticas de formación en talento digital para acelerar la competitividad regional.



**Francisco Ruiz Luque**  
Cofundador

**BECONNECTED**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 2 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 3,5 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 700.000

**1** • Expandir la empresa globalmente, llegar a todo el mundo considerando que somos una empresa 100% digital  
**3** • Estabilidad macroeconómica, una moneda fuerte y sin cepo



**Daniel Jecic**  
CEO

**AVENIDA+**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 180.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 290.000 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 1200 millones

**1** • Consolidar a avenida+ como la infraestructura de e-commerce, fidelización y propuesta de "servicios más allá de la banca" (por su traducción de "beyond banking services") para bancos y fintechs de toda Latinoamérica. En 2026 proyectamos operar en cinco países, con foco en inteligencia artificial, hiperpersonalización, ecosistemas de puntos y soluciones integradas de finanzas embebidas.

**2** • 2025 fue un año bisagra. Afrontamos el desafío de expandirnos regionalmente mientras evolucionábamos nuestro producto con IA. Equilibrar foco, crecimiento y escala no fue fácil, pero logramos crecer, mantener rentabilidad y abrir nuevos mercados. Fue un año intenso, de madurez y transformación.

**3** • Incentivos a la digitalización financiera, interoperabilidad



**Pablo Colatarci**  
Director y Socio Fundador

**ECOSISTEMAS GLOBAL**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 17 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 18,5 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 200.000

**1** • Nuestras expectativas para 2026 están enfocadas en cinco ejes estratégicos:  
-Profundizar el desarrollo de la vertical de Inteligencia Artificial, consolidando nuestras capacidades en soluciones aplicadas y ampliando nuestra oferta en este campo clave para la transformación digital.  
-Incrementar el nivel de certificaciones en cada una de nuestras verticales,



**Astrid Mirkin**  
Gerente General TikTok for Business Cono Sur & México.

**TIKTOK**

**1** • En 2026 buscamos profundizar el crecimiento que ya evidenció un +143%



**Damasia Jurado**  
CEO

**¡APPA!**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 2,4 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 3 millones



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

como parte de nuestro compromiso con la calidad, la mejora continua y el cumplimiento de los estándares internacionales más exigentes. -Expandir nuestra presencia en Europa, reforzando nuestra estrategia de internacionalización e identificando nuevos mercados para nuestros servicios de alto valor. -Consolidar operaciones en los países donde ya estamos presentes, fortaleciendo relaciones con clientes actuales y capturando nuevas oportunidades de crecimiento orgánico. -Desarrollar la vertical de Oil & Gas, incorporando soluciones tecnológicas específicas para este sector, con foco en automatización, eficiencia operativa y sostenibilidad. Estas metas reflejan nuestro compromiso con la innovación constante y con una visión global del negocio, siempre alineada con las necesidades reales del mercado.

**2** • En 2025, enfrentamos desafíos distintos según cada mercado. En Argentina, el acceso a financiamiento competitivo continuó siendo una limitación, dado el nivel de tasas para créditos corporativos. A su vez, un tipo de cambio estable pero depreciado impactó en los costos relativos de servicios en dólares. En México, la implementación de nuevas tasas arancelarias por parte de Estados Unidos sobre servicios importados generó un nuevo contexto para las exportaciones tecnológicas. Sin embargo, contar con oficinas y personal propio en el país nos permitió mantener nuestra operación regional sin interrupciones, prestando servicios desde México hacia otros mercados y fortaleciendo nuestro modelo de cercanía y presencia local. A pesar de estas complejidades, el balance del año es positivo. Sostuvimos el crecimiento en nuestras verticales estratégicas, fortalecimos nuestras operaciones globales y consolidamos nuestro

posicionamiento como referentes en inteligencia artificial aplicada a negocios. Estos logros reafirman la solidez de nuestro modelo y nuestra capacidad para adaptarnos con agilidad a los distintos contextos.

**3** • Para seguir potenciando el desarrollo del sector tecnológico, es clave profundizar políticas que promuevan la inversión en innovación, la formación de talento y la inserción global de los servicios basados en conocimiento. Formar parte del esquema de incentivo cambiario para empresas de la economía del conocimiento representa un avance importante. A futuro, sería valioso complementar estas iniciativas con programas que fomenten la adopción de tecnologías emergentes —como inteligencia artificial y automatización— y con marcos regulatorios ágiles que acompañen la dinámica del sector. La articulación público-privada en proyectos estratégicos será clave para escalar soluciones con impacto regional.

**flux**<sup>IT</sup>



**Santiago Urrizola**  
CEO

**FLUX IT**  
Facturación (e.) 2025:  
u\$s 17 millones  
Facturación (p.) 2026:  
u\$s 21 millones  
Inversión (p.) 2026:  
u\$s 2 millones

**1** • Para 2026 vemos roadmaps de innovación reactivándose en Argentina, América latian y EE. UU. Esperamos un crecimiento de dos dígitos apalancado en programas de IA aplicada a productividad (Artificial Intelligence Experience, AI as a Component y AI as an Operational Copilot), y

proyectos de modernización con IA embebida. Estamos enfocándonos en soluciones específicas para cada industria con el objetivo de acompañar a clientes a reducir costos operativos y acortar tiempos de ciclo de productos.

**2** • Este año exigió navegar ciclos de decisión más largos, presupuestos prudentes y alta expectativa sobre el ROI de proyectos con IA. El gran reto fue traducir su potencial en resultados medibles en entornos productivos. La industria avanzó en estándares de arquitectura, calidad y observabilidad, mientras las organizaciones maduran y se preparan para que la IA evolucione de pruebas de concepto a implementaciones con impacto tangible.

**3** • La demanda global de IA en producción y modernización digital crece. Argentina es competitiva gracias al huso horario en el que se encuentra, y la calidad de los equipos de trabajo. Si removemos fricciones y escalamos talento, podemos ganar mercados más complejos y de mayor envergadura.

**FORTINET.**



**Gustavo Maggi**  
Director general para  
Fortinet Argentina

**FORTINET**

**1** • Fortinet continúa enfocando su estrategia de investigación, desarrollo y venta en tres áreas claves: Redes Seguras, Universal SASE y Operaciones de Seguridad (SecOps). Fortinet está en una posición única para ofrecer soluciones de redes seguras, Universal SASE y operaciones de seguridad como plataformas integradas respaldadas por tecnologías impulsadas

por IA, gestión unificada, inteligencia de amenazas y uno de los ecosistemas abiertos más grandes de la industria. La innovación es y sigue siendo el ADN de la empresa y con este enfoque seguimos reafirmando nuestro compromiso de dar ese valor a nuestros clientes, y seguir siendo ese asesor de confianza que les ayuda a mantener seguros sus dispositivos, datos y a su gente con las capacidades únicas de nuestra plataforma Fortinet Security Fabric.

**2** • 2025 es un año retador en muchos sentidos para Fortinet, debido al contexto que atravesó la región en general. Sin embargo, logramos mantener un 60% de participación de mercado en equipamientos de Firewalls en Argentina y tenemos un nivel de penetración similar en América Latina. Seguimos creciendo y posicionándonos como líderes en la industria con nuestra plataforma integrada y automatizada de ciberseguridad Fortinet Security Fabric. Nuestras soluciones de SD-WAN seguro, Universal SASE, seguridad del Endpoint y Redes seguras siguen posicionándose alto dentro del Cuadrante Mágico de Gartner, lo que demuestra nuestro compromiso con la convergencia de redes y seguridad.

**3** • En primer lugar, la baja de aranceles de importación al hardware que comercializamos sería muy importante, no solo para darle impulso al sector, sino también para que el costo sea más competitivo de cara a los usuarios finales. En segunda medida, el acceso universal a Internet es una materia en la que aún se puede mejorar mucho. Tenemos muchas zonas de nuestro país, a veces a menos de 100 km de la ciudad de Buenos Aires, con escaso acceso o muy limitado. Y lo mismo ocurre con la cobertura de 4G y LTE. Si bien la oferta de Starlink ha ayudado a cubrir en buena medida ese déficit de los proveedores de Internet, si éstos y el Esta-

do pudieran trabajar en forma conjunta para disminuir la brecha, sería altamente beneficioso para todos.

**Globant**



**Wanda Weigert**  
Directora Ejecutiva  
de Argentina

**GLOBANT**  
Facturación (e.) 2025:  
u\$s 2445 millones

**1** • Competimos en una de las industrias más dinámicas del mundo, en plena transformación por la Inteligencia Artificial. Hace más de una década que apostamos por esta tecnología y hoy lideramos un nuevo ciclo de innovación que impulsa resultados concretos. En 2026 seguiremos acompañando a nuestros clientes globales y argentinos para transformar sus negocios con soluciones de IA de primer nivel.

**2** • En un año desafiante para la industria tecnológica, profundizamos nuestra estrategia basada en Inteligencia Artificial. Lanzamos AI Pods, un modelo por suscripción centrado en la plataforma Globant Enterprise AI que combina agentes de IA con supervisión humana y foco en resultados. Es una propuesta única que redefine el mercado y abre nuevas oportunidades en salud, finanzas, consumo y gaming.

**3** • El sector tecnológico representa una de las mayores oportunidades que tienen Argentina y América latina para posicionarse como referentes globales, generar divisas y crear empleo de calidad. Para lograrlo, es clave que los distintos actores del ecosistema de la economía del conocimiento trabajemos de manera articulada en una estrategia integral y de largo plazo que fomente la



educación, la innovación y la competitividad frente a otros mercados emergentes. También es esencial promover una mayor inversión en infraestructura tecnológica de calidad, que potencie la soberanía en el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías. Esto permitirá aprovechar plenamente el talento argentino, reducir la dependencia de infraestructura extranjera y consolidar a la región como un polo de innovación y desarrollo a escala global.



**Víctor Valle**  
Director General de Google Argentina

**GOOGLE**

**1** • En 2026 continuaremos democratizando el acceso a la IA en Argentina e impulsando la digitalización de las empresas. Nuestro foco seguirá puesto en el desarrollo del talento local en habilidades digitales y en el uso de la IA para abordar desafíos clave en nuestras comunidades, como ya lo venimos haciendo con iniciativas como Project Greenlight, para la optimización del tráfico en Buenos Aires, y la creación de sistemas de alerta temprana para incendios e inundaciones.

**2** • Argentina tiene un inmenso potencial en IA, por eso es fundamental tener el talento adecuado. En 2025 otorgamos 15.000 nuevas becas para el desarrollo de habilidades digitales e IA. Estas iniciativas son clave en un contexto de gran expansión de herramientas como Gemini y el buscador, que están impulsando la curiosidad y un mayor volumen de consultas, sobre todo entre los jóvenes, quienes acceden a un universo de respuestas mucho más amplio para sus necesidades.

**3** • El diálogo abierto y el trabajo conjunto entre gobierno, sector educativo y empresas es clave para el crecimiento del país a

través de la IA. En 2025 firmamos un acuerdo de colaboración con el gobierno nacional para explorar la incorporación de tecnologías digitales en los servicios públicos, y la capacitación de empleados públicos a través del programa "Google Cloud Skills Boost", entre otros proyectos destinados a fortalecer y mejorar la educación en el país.



**Bernardo Dorigo**  
General Manager for Classifieds Brands Latam of Grupo QuintoAndar (owner of Zonaprop)

**GRUPO QUINTOANDAR**

**1** • Tenemos altas expectativas de que 2026 va a ser un año exitoso. Continuaremos con el crecimiento sostenido en todas nuestras marcas en América latina, siempre buscando innovaciones que nos brinden dinamismo y nos permitan seguir construyendo propuestas de valor y experiencias novedosas a nuestros usuarios, mientras afianzamos nuestro compromiso con los clientes.

**2** • Específicamente en la Argentina, nuestros desafíos a partir de 2024 han estado marcados por las variaciones en la macroeconomía y la legislación nacional, que han reconfigurado el panorama del mercado inmobiliario. Aun así, el balance de 2025 es positivo, estamos ante un mercado estable. Desde el comienzo, supimos anticiparnos al contexto anual y actuamos con decisión, apoyándonos en la solidez de nuestras marcas, la lealtad de nuestros usuarios y el apoyo constante y mutuo de nuestros clientes.

**3** • Toda política pública económica que sea implementada para potenciar la industria inmobiliaria y ayudar a democratizar el acceso al hogar será recibida con ilusión. Contar con una correcta alineación entre el sector público y privado es fundamental para dinamizar

el mercado y fomentar el crecimiento.



**Sebastián Aveille**  
Country Manager Microsoft Argentina

**MICROSOFT**

**1** • En 2026 queremos dar un paso más en el camino que venimos recorriendo con la inteligencia artificial como copiloto y parte estructural del crecimiento de las organizaciones. Nuestro objetivo es que la IA se integre en el día a día de las empresas impulsando productividad, la competitividad, la eficiencia y la creatividad. Apostamos a una IA personalizada, con agentes capaces de ejecutar tareas y procesos completos y acompañen la toma de decisiones, liberando a las personas para que se concentren en lo estratégico y lo creativo. Seguiremos invirtiendo en crear valor duradero para nuestros clientes y en productos que amplifiquen el impacto positivo de la tecnología en la sociedad.

**2** • Este fue un año de enormes aprendizajes. El principal desafío no estuvo en la tecnología, sino en acompañar a las organizaciones a abrazar la inteligencia artificial como parte de su cultura. La transformación no depende solo de infraestructura; generar confianza, garantizar la seguridad y asegurar el uso ético de la IA fueron aspectos centrales. Con el lanzamiento de GPT-5, la expansión de Copilot chat y su adopción masiva en sectores clave como banca, energía y gobierno, dimos pasos concretos hacia una transformación tecnológica real y medible.

**3** • Para potenciar el desarrollo de la inteligencia artificial en Argentina, es clave contar con políticas públicas que prioricen la seguridad, la ética y el uso responsable de la tecnología. Se necesitan marcos regulatorios que acompañen la innovación sin frenar su evolución,

fomentando la confianza en entornos digitales. Además, es fundamental invertir en la promoción de habilidades digitales en todos los niveles y en garantizar la inclusión tecnológica para que más personas puedan aprovechar las oportunidades de esta nueva era.



**Nicolás Bacigalupo**  
CEO y Founder

**OCTOPUS PROPTECH**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 2 millones  
**Facturación (p.) 2026:** u\$s 2,3 millones  
**Inversión (p.) 2026:** u\$s 2 millones

**1** • Para 2026 vemos un escenario muy auspicioso. Con inflación contenida y estabilidad cambiaria, podemos enfocarnos en crecer, sumar productos y servicios y potenciar todo nuestro ecosistema. Hoy ya integramos a los proveedores de servicios y eso acelera la propuesta de valor. Tenemos enormes oportunidades en administradores, vecinos y proveedores, tanto en gestión y pagos.

**2** • El 2025 fue muy positivo: la estabilidad macro, baja inflación y tipo de cambio estable nos dieron previsibilidad, mejor planificación y la chance de tomar más riesgos. Los principales obstáculos fueron burocráticos y regulatorios: trámites largos y costosos para nuevas unidades de negocio. Normas pensadas para grandes empresas frenan a startups y quitan agilidad para enfocarnos en crecer.

**3** • No pedimos beneficios, solo que nos saquen el pie de la cabeza. Con menos regulaciones que friccionen la actividad ya hay mucho para ganar. Continuar con la desregulación es clave para acelerar ideas y proyectos. Una reforma impositiva y laboral sería extremadamente auspiciosa, porque podría impulsar fuertemente a toda la industria durante 2026.



**Jorge Lucero**  
CEO

**REDBEE STUDIOS**

**Facturación (e.) 2025:** u\$s 13 millones  
**Facturación (p.) 2026:** u\$s 16 millones

**1** • El crecimiento regional ha sido un eje central de nuestra estrategia, abarcando tanto América latina como nuestra expansión en Norteamérica. En 2026, nuestro enfoque estará en fortalecer este desarrollo, estrechando la relación con nuestros clientes y asegurando la incorporación del mejor talento de la región.

**2** • En 2025, mientras el contexto económico de la Argentina presentó desafíos generales que impactaron al mercado, nuestra empresa mantuvo el rumbo y logró avances destacados en la región. En este año, continuamos expandiendo nuestra presencia en la región, alcanzando hitos importantes en nuestros mercados clave. El equipo avanzó en proyectos estratégicos, fortaleció relaciones con clientes sentando bases sólidas para seguir creciendo.

**3** • Para potenciar el sector del software en la Argentina es fundamental fortalecer las políticas que fomenten la innovación, la formación de talento y la internacionalización. Es esencial que estas políticas se mantengan y fortalezcan, asegurando estabilidad y previsibilidad para las empresas del sector.



**Jorge Payró**  
Country Manager de Red Hat para Argentina

**RED HAT**

**1** • Continuaremos invirtiendo en innovación para acelerar la adopción de IA en las organizaciones desde una mirada



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

abierta, colaborativa e híbrida. Acompañándolas a transformar sus operaciones de forma confiable, segura y estratégica para el negocio. Creemos que integrar IA es clave para generar un ciclo virtuoso que impulse la eficiencia y el crecimiento, una necesidad imperiosa en un mundo que exige hacer más con menos en el menor tiempo posible.

**2 •** Con el boom de la IA, muchas empresas de la región iniciaron su adopción masiva sin un rumbo claro. Nuestro gran desafío fue estar un paso más allá de la tendencia y guiarlas hacia una implementación estratégica y segura con foco en generar valor para el negocio. Pese a un contexto económico global complejo, el balance fue positivo: incorporamos IA en todos nuestros productos, lideramos proyectos de transformación digital y consolidamos un crecimiento sostenido junto a nuestro ecosistema de partners.

**3 •** La Argentina lidera en la región el fomento de la IA y la creación de políticas públicas para su regulación. Es clave seguir avanzando en un marco que garantice un uso ético y seguro. Al mismo tiempo, la falta de perfiles especializados es un gran desafío para las organizaciones e impulsar la capacitación de nuevos talentos es fundamental para impulsar la innovación y la competitividad del país.



**Claudia Boeri**  
Presidenta de SAP  
Multi Country Latinoamérica y Caribe

**SAP**

**1 •** Nuestro proyecto es seguir siendo el socio estratégico para la innovación de las empresas argentinas. Para lograrlo, seguiremos potenciando nuestra IA aplicada a negocios

y soluciones en la nube, que permiten ganar eficiencia, agilidad y sostenibilidad para competir. Un reciente estudio propio reveló que las empresas argentinas están invirtiendo en IA a un ritmo notable, donde un 45,2% prioriza la implementación de IA generativa para crear contenido y automatizar tareas.

**2 •** El balance de 2025 es muy positivo. El principal desafío del mercado fue cerrar la brecha entre el potencial de la IA y su aplicación real en los negocios. Respondimos con anuncios clave como SAP Business Data Cloud, que unifica los datos para una IA confiable, y la llegada de nuestro copiloto Joule en español, así como los agentes inteligentes de IA para automatizar procesos en las diferentes áreas de negocios. Estamos sentando las bases para que la inteligencia artificial empresarial sea una realidad tangible y segura para todos nuestros clientes.

**3 •** Es muy importante ayudar a reducir la brecha de talento digital impulsando la colaboración público-privada, especialmente para la formación de roles vinculados a la inteligencia artificial. Desde SAP ya actuamos en esta línea: a través de nuestros programas como Future Talent, Capacity Delivery y las alianzas con más de 20 universidades en el país, capacitamos a miles de futuros profesionales en tecnología. Escalar este tipo de iniciativas es decisivo para garantizar la competitividad de Argentina en la economía del conocimiento y la era de la inteligencia artificial.



**Silvia Tenazinha**  
General Manager Salesforce  
Argentina

**SALESFORCE**

**1 •** En 2026 nos enfocaremos

en continuar impulsando la incorporación de inteligencia artificial para conformar una fuerza laboral digital, donde agentes autónomos colaboren con los equipos humanos y gestionen procesos de principio a fin. Queremos ser el aliado que convierta a la IA en una ventaja competitiva para las organizaciones locales y acompañar el gran momento que vive Argentina con innovación, conocimiento y una firme apuesta por la empleabilidad y la capacitación.

**2 •** Uno de los principales retos es que muchas organizaciones aún abordan la IA como un proyecto de IT y no como una iniciativa de negocio, además de que persiste cierta resistencia cultural, lo que dificulta su adopción y escalabilidad. Aun así, el balance es positivo: Argentina cuenta con talento y empresas dispuestas a innovar, lo que nos permite mirar el futuro con optimismo y reforzar nuestro compromiso de liderar la transformación digital en empresas y organizaciones de todos los tamaños.

**3 •** Para que el sector IT despliegue su potencial es clave invertir en la formación de talento digital, con programas educativos, capacitación y reconversión profesional. En Salesforce aportamos con Trailhead.com, nuestra plataforma gratuita de aprendizaje. Argentina tiene talento innato y la oportunidad de asumir un rol de liderazgo en la transformación tecnológica, pero esto requiere de una visión común entre empresas, gobierno y sistema educativo para convertir ese potencial en valor agregado.



**Juan Santiago**  
CEO y Founder

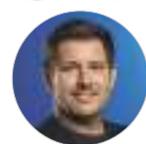
**SANTEX**

**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 2 millones

**1 •** Expandir nuestra Enterprise AI Suite en el Global South, consolidando alianzas con empresas que integran IA con impacto real, facilitando el ROI de cada desarrollo que buscan escalar. Apostamos al crecimiento de Technology with Purpose Foundation para continuar impactando a miles de personas que quieran insertarse en nuestro universo tecnológico y consolidar nuestra iniciativa AI League for Good para que más gobiernos y empresas adopten IA de forma ética, humana y responsable. Buscamos siempre liderar una revolución tecnológica con conciencia.

**2 •** El desafío fue transformar la ansiedad por la IA en acción con propósito. Muchas organizaciones iniciaron sin estrategia ni cultura preparada. Pero 2025 marcó un punto de inflexión: vimos que cuando tecnología, liderazgo y propósito se alinean, el impacto es exponencial.

**3 •** Siento que es necesario y urgente una agenda nacional de IA ética: inversión en talento, incentivos a la innovación con impacto social y marcos que regulan sin frenar. Argentina puede ser pionera si articula al sector público, privado y sociedad civil para liderar con visión desde el Sur Global.



**Javier Marbec**  
Director de Mercado  
Internacional de TOTVS

**TOTVS**

**1 •** Nuestro foco para 2026 es fortalecer nuestra posición de liderazgo en América latina, impulsando la innovación con inteligencia artificial en nuestras soluciones. Continuaremos invirtiendo en I+D para expandir nuestra oferta de soluciones y potenciar la eficiencia de nuestros clientes,

ayudando a superar sus desafíos de gestión y transformación digital con tecnología de punta. Nuestro objetivo es ser el socio estratégico que acelere su evolución.

**2 •** A pesar de un escenario global dinámico y los desafíos macroeconómicos, 2025 ha sido un año de logros significativos para TOTVS. Mantuvimos un crecimiento robusto, impulsado por la demanda de soluciones que optimizan la gestión empresarial. El principal obstáculo sigue siendo la escasez de talento especializado en tecnología, lo que nos impulsa a redoblar esfuerzos en capacitación y retención de talentos, así como apoyar la capacitación de los profesionales en nuestros clientes.

**3 •** Para impulsar el sector tecnológico, es crucial que las políticas públicas fomenten la inversión en I+D, especialmente en áreas de vanguardia como la IA y la ciberseguridad. Es fundamental promover la formación de talento especializado desde etapas tempranas y facilitar la retención de estos profesionales. Asimismo, la simplificación regulatoria y la reducción de la burocracia son esenciales para agilizar la operación y expansión de las empresas, permitiendo mayor competitividad e innovación.



**Lautaro Carmona**  
CEO

**UNITECH**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 9.563.371  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 12.432.383  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 2,6 millones

**1 •** En 2026 queremos profundizar la transformación digital en el sector público y la justicia. Nuestra prioridad es



consolidar Iurix Cloud Native en nuevas jurisdicciones del país y fortalecer el ecosistema de agentes cognitivos judiciales con Iurix Mind e Iurix Mind Flow, que ya están mostrando resultados concretos en productividad y acceso a la justicia. Al mismo tiempo, seguiremos expandiendo nuestra oferta de Tramix Cloud Native en gobiernos locales y provinciales, y apostando fuerte por inteligencia artificial aplicada a la gestión pública con nuestras soluciones basadas en agentes autónomos. Tramix Mind Flow y Tramix MIA Flow. También buscamos abrir mercados en la región, exportando nuestra experiencia en digitalización de procesos críticos.

**2** • El 2025 fue un año desafiante, marcado por la complejidad macroeconómica argentina y por el proceso de reorganización interna tras el retiro de nuestra histórica CTO, María Iraeta. Sin embargo, logramos que esa transición fortaleciera a nuestros equipos con la incorporación de nuevos liderazgos y el impulso a nuestra visión de transformación digital de grandes organizaciones mediante la mejora continua de nuestros procesos y nuestros productos. Además, concretamos implementaciones clave en varias jurisdicciones, ganamos nuevos clientes que decidieron confiar en nosotros para llevar adelante sus estrategias de transformación digital, ampliamos y mejoramos nuestro portfolio de soluciones e incluso avanzamos con la puesta en producción de los primeros agentes de inteligencia artificial generativa en tribunales, con todo lo que ello implica. El balance es positivo: crecimos, nos adaptamos y sentamos bases sólidas para todo lo que se viene.

**3** • Creemos que la digitalización del Estado no puede ser una política coyuntural, sino de largo plazo. Para que nuestro sector pueda seguir creciendo, hacen falta programas de inversión en infraestructura tecnológica, marcos regulatorios claros para el uso de IA en la administración pública y una continuidad en la modernización judicial y gubernamental. Además, los incentivos a la exportación de software y la creación de un ecosistema más competitivo de talento digital son claves para que empresas como la nuestra sigan innovando y expandiéndose.



**Carlos Granzotto**  
CEO

**GIGARED**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 90 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 117 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 75 millones



**Sebastián Bardengo**  
CEO

**METROTEL**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 58 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 65 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 25 millones

**1** • En 2026 seguiremos impulsando soluciones innovadoras para acompañar la transformación digital de nuestros clientes corporativos. Desarrollaremos proyectos de infraestructura para hiperescaladores y plataformas de IA, incluyendo una red de Edge Data Centers de altísima disponibilidad y la modernización de nuestra red segura que interconecta los principales data centers del país. Además, potenciaremos el crecimiento orgánico e inorgánico de nuestras redes neutras de FTTH.

**2** • El principal obstáculo que enfrentamos fue el desequilibrio que provocó en el mercado la adquisición de Telefónica por parte de Telecom. Su impacto es enorme y sus efectos pueden condicionar el orden competitivo por mucho tiempo (algunos estudios alertan de una concentración

de más del 80% en el segmento telcos para empresas). Aun así, en Metrotel logramos acompañar a nuestros clientes con servicios de excelencia y sostener una performance operativa muy sólida.

**3** • Para que el sector de las telecomunicaciones adquiera la relevancia estratégica que tiene en otros países y sea un motor de crecimiento y competitividad, resulta imprescindible la desregulación de un entramado normativo que hoy limita la iniciativa privada, y el desarrollo de un marco regulatorio claro que promueva la competencia. Esto potenciará la productividad, la inclusión digital y el desarrollo económico en su conjunto.



**Pablo Mosiul**  
Cofundador y CEO

**ORBITH**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 12 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 16 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 6 millones

**1** • En 2026 esperamos continuar consolidando nuestro liderazgo y crecimiento en el sector satelital, que viene evolucionando rápidamente en prestaciones y reducción de costos. Esto abre la posibilidad de llevar conectividad a nuevos usuarios, y de potenciar proyectos corporativos y gubernamentales en áreas donde la infraestructura terrestre es inviable. Nuestro objetivo es ampliar cobertura, continuar extendiendo nuestras ya muy extendidas capacidades de campo, diversificar servicios y generar alianzas estratégicas que fortalezcan nuestra presencia regional.

**2** • El 2025 estuvo marcado por un creciente interés en soluciones de conectividad satelital, lo cual confirma la relevancia de nuestro sector. Sin embargo, el acceso al crédito y los elevados costos de financiamiento representaron obstáculos importantes para acompañar esa demanda. Aun así, cerramos el año con un balance positivo: ampliamos nuestra base de clientes, afianzamos la confianza del mercado y sentamos

bases sólidas para un 2026 de expansión.

**3** • Un marco regulatorio estable y políticas que aseguren competencia en igualdad de condiciones son clave para fortalecer al sector satelital. Además, medidas que incentiven la inversión en tecnología y la inclusión digital en zonas alejadas generarían un impacto directo en la reducción de la brecha de conectividad. Esto permitiría que más actores puedan innovar y expandir servicios en beneficio de la sociedad.



**Horacio Martínez**  
CEO

**SILICA NETWORKS**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 63 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 70 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 7 millones

**1** • Recientemente inauguramos nuevos cruces fronterizos que unen Argentina, Paraguay y Brasil y proyectamos seguir extendiendo nuestra red de fibra óptica de alta capacidad, ampliando la conectividad en la región. Vamos a sumar nuevos cruces en la Patagonia austral para ampliar aún más la conectividad entre Argentina y Chile. Nuestro tendido seguirá acompañando las necesidades de pymes y cooperativas para potenciar la conectividad de las economías regionales, los centros de datos y los parques industriales.

**2** • El ingreso de Starlink al mercado, la adquisición de Telefónica por parte de Telecom y la irrupción de la IA están generando un cambio en el escenario competitivo de la industria y nos plantea un tiempo de incertidumbre y turbulencias que debemos sortear con templanza y astucia, y que posiblemente se lleve puesto a quienes no se adaptan a los nuevos desafíos. Aun con este marco, preveemos un balance positivo para el cierre del 2025, tanto en términos de ingresos como de extensión de nuestra red.

**3** • Con un claro descenso de

la presencia del Estado en la economía, son las decisiones que tomemos los privados las que harán la diferencia. Nosotros persistiremos y profundizaremos nuestra alianza con el mundo cooperativo. En épocas difíciles la resiliencia de las cooperativas es un faro que nos ilumina en medio de las tormentas. Argentina tiene las condiciones y el potencial para sostener el cambio de rumbo para que la iniciativa privada se convierta nuevamente en el motor de desarrollo.



**Luis Quinelli**  
Presidente y CEO

**SION**

**Facturación (e.) 2025:**  
u\$s 15 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
u\$s 30 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 20 millones

**1** • Positivas. Consolidación del mercado, continuidad de la recuperación del ARPU medido en dólares con respecto a los países de la región. Mayor penetración de la fibra óptica al hogar en Argentina. Un rol aún más protagónico en el desligue de infraestructura de fibra óptica por parte de SION en Argentina

**2** • El ruido político y el consecuente impacto en el mercado. Balance del año por terminar: es un año de transacción de un modelo que vivimos durante décadas a uno nuevo, más favorable para nuestro sector y para el desarrollo de la conectividad a Internet en Argentina.

**3** • Desarrollo del financiamiento de la infraestructura de telecomunicación



**Roberto Nobile**  
CEO

**TELECOM**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 3,35 billones



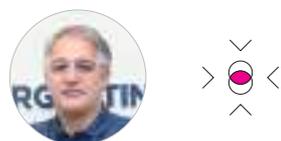
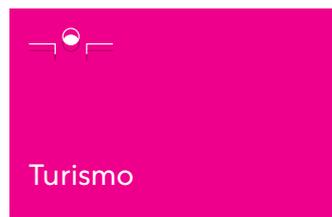
1 • ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? 2 • ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? 3 • ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

1 • De cara a 2026, continuaremos profundizando nuestra estrategia que es plurianual. Nuestra hoja de ruta se apoya en un plan de inversiones sostenido —con un monto proyectado para 2025 en torno a u\$s 2000 millones (que incluye la inversión realizada para la adquisición de TMA)— orientado a la modernización y expansión de nuestras redes fija y móvil, con foco en 4G, 5G y tecnologías de fibra óptica (FTTH). A través de Flow, Personal Pay y Personal Smart Home, buscamos enriquecer la experiencia de nuestros clientes y acompañar la digitalización de hogares y empresas en la Argentina y la región, donde seguiremos fortaleciendo nuestras operaciones en Paraguay y Uruguay. En paralelo, seguimos potenciando negocios de alto valor agregado como ciberseguridad, economía de API y soluciones digitales, con Openxpan, que abre oportunidades concretas de monetización de redes y acelera la creación de la nueva economía digital

2 • Este fue un año de desafíos y logros clave que marcaron la evolución de Telecom como líder tecnológico regional. En un contexto de estabilización macroeconómica gradual y desaceleración inflacionaria, mantuvimos un rol central en el ecosistema digital argentino. Uno de los hitos más relevantes fue la adquisición de Telefónica Móviles Argentina (TMA) por u\$s 1245 millones, concretada en febrero. Esta operación refleja la visión de largo plazo y la apuesta por un mercado de telecomunicaciones más robusto, acorde con las tendencias mundiales hacia la consolidación, que permita afrontar los montos de inversión necesarios para afrontar la permanente actualización y ampliación de las capacidades de las empresas TIC con el aporte estratégico que la operación representa para el desarrollo de la infraestructura digital del país. También se destaca evolución de nuestro plan de inversiones, que nos deja con capacidad tecnológica instalada para ampliar el

portafolio de servicios y soluciones digitales. Ampliamos la red 5G y ftth, reforzamos la eficiencia operativa y diversificamos nuestra propuesta que tiene la conectividad como diferencial competitivo.

3 • Nuestro balance de 2025 es positivo: dimos pasos firmes en infraestructura, innovación y servicios digitales, consolidando a Telecom como un pilar de la economía 4.0 y como motor de la transformación digital del país y la región. Para seguir ampliando la oferta de servicios se requiere una macroeconomía estable y seguridad jurídica y regulatoria que hagan previsibles las inversiones en infraestructura, claves para impulsar al sector tecnológico. También resulta fundamental el incentivo a la innovación, la capacitación en talento digital y el desarrollo de economías regionales mediante la conectividad. En países como Argentina, Paraguay y Uruguay, donde Telecom desarrolla sus actividades, la tecnología es motor de inclusión y competitividad, y la articulación público-privada es indispensable para asegurar un ecosistema sustentable que potencie tanto a las empresas como a la sociedad en su conjunto.



**Diego García**  
Director Ejecutivo

**CVC CORP ARGENTINA**

1 • CVC Corp Argentina preten-

de seguir creciendo en B2C. Se proyecta un crecimiento del 16% en puntos de venta (30 oficinas en 2026), crecimiento en facturación +17% YoY y acompañar el crecimiento del mercado. Relanzamiento de la web orientada a lo aspiracional (más humano). Productos nuevos: plataforma de autos, vertical de eventos / experiencias. Refuerzo de productos como Hinch Tour Argentina, Mundial 2026. En B2B seguir profundizando en salidas grupales quinceañeras, cruceros, charter y cupo.

2 • El principal obstáculo ha sido la no regulación de pago de viajes con tarjeta de crédito en dólares. No obstante fue un año positivo, tanto para la industria como para el grupo. Se cumplieron los objetivos con una plataforma mucho más robusta, productos nuevos. Destacamos la incorporación del pago en dólares con débito, lanzamiento plataforma Modo, micrositió bancos Galicia y Macro y el pago parcializado de productos como hoteles y circuitos.

3 • Es fundamental la regulación de pago con tarjeta de crédito en dólares, además de la revisión de la percepción del 5% por pago en efectivo en dólares. Para un mayor crecimiento del sector sería muy necesaria una política de créditos para hoteles, eso haría más competitiva a la Argentina. Tal vez falta un poco más de oferta en conectividad doméstica.



**Paula Cristi**  
Gerente General de Despegar para Argentina y Uruguay

**DESPEGAR**

1 • Como parte de Prosus, uno de los grupos tecnológicos más grandes del mundo, seguimos apostando a la innovación. Nuestro foco está en consolidar la omnicanalidad, poten-

ciar los servicios financieros vinculados a los viajes y brindar las mejores experiencias personalizadas en toda la región.

2 • A lo largo del año enfrentamos el desafío de seguir acompañando a viajeros con hábitos cada vez más diversos. Para responder a esa evolución, reforzamos nuestra propuesta con más opciones de financiación, mayor flexibilidad y mejoras tanto en la atención digital como en la expansión de nuestras sucursales. También impulsamos los viajes completos (vuelo + alojamiento) que se consolidaron como una clara tendencia entre los viajeros. El 2025 fue un año de consolidación. Potenciamos nuestras verticales de productos, canales y experiencia. Celebramos el primer aniversario de SOFIA, nuestra IA Generativa, que optimizó la asistencia al cliente y personalizó aún más la experiencia de viaje, combinando tecnología y cercanía.

3 • Como compañía argentina, apoyamos todas las iniciativas que impulsen el desarrollo de los mercados y promuevan el talento local. Creemos que el trabajo conjunto entre el sector público y privado es clave para fortalecer la industria, seguir apostando al turismo nacional y activar las economías regionales, acelerando así el crecimiento del sector.



**Sebastián Falus**  
CEO

**TIJE TRAVEL TECH GROUP**

Facturación (e.) 2025: u\$s 80 millones  
Facturación (p.) 2026: u\$s 100 millones  
Inversión (p.) 2026: u\$s 1 millón

1 • Nuestra expectativa es seguir consolidándonos como una empresa de Travel

Tech, con presencia creciente en Argentina y en toda la región. Detectamos que una de las principales deudas de la industria es la falta de tecnología y automatización en las agencias de viaje, un segmento que sin dudas tendrá un fuerte crecimiento en los próximos años.

2 • El contexto económico de Argentina no ha favorecido al turismo, lo que ha convertido a 2025 en un año especialmente desafiante para el sector.

3 • Trabajamos en la expansión de nuestros negocios regionales, con el objetivo de reducir la dependencia de las políticas gubernamentales de cada país en particular.

**Asistencia al viajero**



**Carlos Stefani**  
Chief Executive Officer (CEO) de Assist Card

**ASSIST CARD**

1 • En 2026 continuaremos creciendo aceleradamente como resultado de la mayor tendencia global a viajar protegidos. Seguiremos apalancando el crecimiento en la fuerza de nuestra marca, la calidad de nuestros servicios y el apoyo de nuestros socios y aliados estratégicos. Asimismo, profundizaremos el plan de expansión global, que iniciamos en España en marzo de 2025, y extenderemos a otros países de Europa y Asia-Pacífico. Además, es año de Mundial de Fútbol, y siendo patrocinadores de las selecciones de Argentina, Paraguay y Colombia, tendremos un gran operativo por delante.

2 • Los principales obstáculos fueron el endurecimiento de las condiciones para ingresar a los EE. UU., que afectaron a algunos de nuestros países de



la región; y la devaluación del dólar frente al euro, que encareció la prestación de servicios en Europa, uno de los principales destinos de nuestros clientes. Sin embargo, el balance del año es muy positivo, con crecimientos muy altos en países grandes como Argentina, de la mano del fuerte incremento de los viajes al exterior, Brasil y México.

**3** • Toda política que contribuya a mejorar la conciencia sobre la importancia de viajar protegidos. Las consecuencias de no hacerlo repercuten negativamente no solo sobre los viajeros, sino también sobre los sistemas de salud locales, que se encuentran con una persona enferma o accidentada, que no tiene cómo pagar. Si bien la región ha mejorado mucho, especialmente luego de la pandemia, todavía hay mucha gente que viaja sin ningún tipo de protección. Queda mucho por hacer en esa materia.



**Fernando García Ruiz**  
CEO de Universal Assistance

**UNIVERSAL ASSISTANCE**

**1** • Nuestra visión estratégica para 2026 está enfocada en continuar creciendo en ventas, mantener una estrategia de innovación digital y seguir diferenciándonos a través de la excelencia en la experiencia del cliente. Existe un cliente cada día más exigente y consciente de la importancia de tener una asistencia al viajero. Los viajes continuaran creciendo y nosotros vamos a acompañarlos con todas nuestras soluciones: App para resolver todas las necesidades desde un smartphone, coordinaciones médicas sin costos adicionales y productos para todos los tipos de viajes y necesidades. **2** • En 2025, los principales desafíos incluyeron la adaptación a los cambios económicos, lograr gestionar un rápido crecimiento de la demanda y continuar integrando nuevas tecnologías al negocio. Gracias al compromiso de nuestros equipos, logramos estar a la altura de las necesidades. El ba-

lance del año es positivo, continuamos creciendo en ventas y superando cada desafío que nos proponemos.

**3** • Para fortalecer el sector de asistencia en viajes, es fundamental impulsar políticas públicas que promuevan el turismo responsable, facilitar trámites migratorios y tener una estabilidad económica que permita planificar un crecimiento sostenible de la industria.

**Cruceros**



**Javier Massignani**  
Director General de MSC Cruceros Argentina y LATAM

**MSC CRUCEROS**

**1** • En 2026 MSC Cruceros refuerza su apuesta por Argentina con dos barcos de la Clase Fantasia y la novedad del MSC Yacht Club con embarque en Buenos Aires. Continuaremos desarrollando productos internacionales con foco en Caribe y Mediterráneo, destacando el Caribe sin visa desde La Romana y la primera temporada en Alaska. Además, incorporaremos un nuevo barco de la Clase World Europa (6800 huéspedes) y otro de lujo de Explora Journeys.

**2** • En 2025 los altos costos portuarios y de hidrovía continuaron siendo nuestro principal desafío para sostener una oferta competitiva frente a otros destinos. Sin embargo, fue un año positivo: celebramos 30 años en el país, avanzamos en el trabajo conjunto con autoridades locales para mejorar condiciones y presentamos una temporada histórica con dos barcos de la Clase Fantasia, consolidando la preferencia del público argentino.

**3** • El sector necesita previsibilidad e incentivos claros, junto con políticas que reduzcan las tarifas portuarias y de hidrovía, adecuándolas a estándares internacionales para recuperar competitividad. Además, son necesarias obras de infraestructura en el Puerto de Buenos Aires —canal de acceso, zonas de giro y puntos de cruce— que aseguren la operación eficiente de buques de gran porte y

brinden mayor previsibilidad a la industria.

**Hoteles**



**Claudia Álvarez Argüelles**  
Presidente & CEO

**ÁLVAREZ ARGÜELLES HOTELES**

**1** • Nuestro objetivo es consolidar el liderazgo de Álvarez Argüelles Hoteles como la principal cadena nacional. Queremos fortalecer nuestra presencia en destinos turísticos y urbanos estratégicos, asegurando que cada uno de nuestros 13 hoteles sea un referente de hospitalidad y excelencia. Durante 2026 trabajaremos fuertemente en la internacionalización de la cadena con el avance de nuestro primer hotel en España, un hito histórico que hace el camino inverso al de nuestros fundadores. En paralelo, continuaremos integrando Los Cauquenes Resort & Spa en Ushuaia y daremos visibilidad a la remodelación integral de tres pisos del Hotel Costa Galana, reafirmando nuestra posición como referente en hospitalidad y excelencia.

**2** • El 2025 fue un año desafiante para todo el sector turístico, marcado por la abrupta caída del turismo receptivo y el éxodo de argentinos que viajaron al exterior aprovechando un tipo de cambio favorable. Este escenario más un contexto recesivo exigió flexibilidad, ingenio y capacidad de adaptación para sostener tarifas competitivas frente al alza de costos. Aun así, celebramos un balance positivo gracias al turismo corporativo y la resiliencia de la compañía. Para nuestra cadena, 2025 quedará en la historia por la incorporación de Los Cauquenes Resort & Spa, los avances en la internacionalización y la celebración del 30 aniversario del Hotel Costa Galana.

**3** • El turismo es un sector clave para la economía argentina. Se requiere estabilidad macroeconómica para dinamizar el consumo interno, menor carga impositiva para competir con destinos

del exterior e incentivos concretos al turismo nacional. Además, es esencial invertir en infraestructura y conectividad, articulando esfuerzos público-privados que fortalezcan la competitividad y garanticen un crecimiento sostenido.



**Luis Lisanti**  
Gerente general

**HOTEL PUERTO VALLE**

**1** • En 2026, Puerto Valle profundizará su excelencia en servicio y su compromiso con la biodiversidad de los Esteros del Iberá, consolidándose como destino turístico de referencia en Argentina. Seguiremos apostando a la mano de obra local, a experiencias memorables y a la sustentabilidad como eje de nuestra propuesta.

**2** • En 2025, el turismo receptivo continuó en baja, impactando la llegada de visitantes extranjeros. Sin embargo, nuestra propuesta diferenciada permitió sostener la satisfacción de los huéspedes. El desafío es potenciar la conectividad aérea y terrestre para favorecer estadías más largas y diversificar destinos, fortaleciendo así el valor del turismo argentino.

**3** • El turismo necesita más conectividad: aeropuertos, vuelos y pistas que permitan un mayor arribo de visitantes internacionales. Acciones promocionales como las de Aerolíneas Argentinas son valiosas, pero la clave está en garantizar accesibilidad e infraestructura de calidad. Una primera buena impresión es irremplazable para posicionar a Argentina en el mundo.



**Jorge Sánchez**  
Multiproperty General Manager

**SHERATON**

**1** • Para 2026 tenemos como prioridad consolidar

la remodelación integral del hotel —desde habitaciones y fachada hasta amenities clave—. Esta inversión no solo eleva la experiencia de nuestros huéspedes, sino que también fortalece la posición de Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center como referente en hospitalidad de primer nivel en la región.

**2** • El turismo internacional mostró una desaceleración en 2025. Según el último reporte de la Organización Mundial del Turismo, las llegadas a Sudamérica crecieron menos que en otras regiones, lo que impactó en la demanda. Sin embargo, supimos capitalizar el mercado local y regional, manteniendo buenos niveles de ocupación y reforzando nuestro vínculo con el segmento corporativo. El balance es positivo porque logramos prepararnos mejor para el futuro.

**3** • Políticas que fomenten la conectividad aérea, la promoción turística internacional y la estabilidad macroeconómica son esenciales. Iniciativas que incentiven la inversión en infraestructura y la atracción de grandes eventos también tendrían un impacto directo en la recuperación y crecimiento del sector hotelero.



**Carlos Braun**  
Presidente y fundador

**TURISMO DOSS**

**Inversión (p.) 2026:**  
u\$s 1 millón

**1** • En 2026 proyectamos tener la estancia Cruz Aike operando al 100% y completar las obras de infraestructura pendientes. Prevemos un crecimiento del 15% en facturación, acompañado de inversiones en interiorismo, servicios, tecnología y capital humano. Nuestro plan contempla además la adquisición de al menos dos hoteles en el Sur para consolidar la presencia de Turismo Doss en la región.

**2** • Este fue uno de los años más desafiantes de la última década, comparable a 2020 y la pandemia. Tras un inicio sólido, el segundo trimestre



① ¿Cuáles son las expectativas y proyectos de su empresa para 2026? ② ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentó en 2025? ¿Qué balance hace del año que está por terminar? ③ ¿Qué políticas públicas podrían contribuir a darle impulso a su sector?

estuvo marcado por la contracción del mercado corporativo y la preferencia por el turismo en el exterior, con caídas del 15% en Patagonia y más del 30% en Buenos Aires. Sin embargo, la recuperación del último trimestre nos permitirá cerrar con un ebitda superior al promedio del sector y seguiremos con nuestro plan de inversión y mejora de sus activos.

**3** • Necesitamos abrir los cielos para garantizar la mayor conectividad posible, acercando a nuestro país al mundo y potenciando el turismo, el comercio y la inversión. También es clave avanzar en una reforma impositiva que reduzca la carga sobre la inversión de capital, para estimular la producción, la innovación y el crecimiento sostenido de la economía; así como también una reforma laboral que incentive la contratación. Estas medidas darían previsibilidad, generarían empleo y potenciarían la inversión.

Líneas aéreas



**Fabián Lombardo**  
Presidente

**AEROLÍNEAS ARGENTINAS**

**1** • Después de 16 años continuos de registrar pérdidas, en 2024 Aerolíneas Argentinas alcanzó por primera vez un superávit operativo. En 2025 mejoró ese desempeño y, por primera vez desde 2008, no le pidió un solo peso al Tesoro. La proyección para 2026 es continuar esta evolución positiva, sosteniendo una estrategia comercial agresiva y buscando mejoras en su producto, siempre con recursos propios y sin asistencia del Estado.



**Gonzalo Romero**  
Country Manager Brasil and Argentina

**AIR EUROPA LÍNEAS AÉREAS**



**Mauricio Sana**  
CEO

**FLYBONDI**

**1** • Buscaremos crecer mucho en clientes que elijan volar con Flybondi en Argentina y en nuestros vuelos internacionales a Brasil, Paraguay y Perú. Nuestro objetivo de negocio sigue siendo darle volumen a nuestra operación doméstica y conexiones estratégicas en la región, algo que aceleramos en 2025 y que esperamos consolidar en 2026. Nuestra posición en América Latina es fuerte, estoy seguro que seremos una de las aerolíneas que más crecerá.

**2** • Este fue un año que comenzó siendo muy complejo para la compañía y que pudimos revertir gracias al ingreso de COC Global Enterprise como accionistas mayoritarios. Los nuevos inversores le dieron un gran respaldo y apoyo para que pudiéramos mantener una organización de 1500 empleados, estabilizar la operación y volver a la senda del crecimiento y la expansión. Tenemos terreno por recuperar que creemos que será algo que lograremos pronto. Estamos muy entusiasmados y comprometidos con el futuro de la compañía.

**3** • Varias iniciativas ya han sido implementadas entre

2024 y 2025. La industria aerocomercial ha tenido una desregulación muy relevante, sobre todo teniendo en cuenta que es un sector que venía de años de estancamiento y desinversión. Muchas de las nuevas regulaciones nos permitieron crecer con modalidades que se usan en el mundo hace muchísimos años y que en Argentina no eran posibles. Por ejemplo, el modo wet lease que nos permitió traer más aviones para la temporada alta. Necesitamos más impulso de estas políticas públicas y, sobre todo, que logren mantenerse en el tiempo para que respalden el crecimiento tanto de las aerolíneas como de todos los actores del sector, con una visión a largo plazo que garantice la llegada y permanencia de inversiones. Esto impulsará significativamente el desarrollo del país. Creemos firmemente que este enfoque es el camino hacia una conectividad local, regional y global mejorada.



**Dolores Silva Font**  
Country Manager de Iberia para Argentina

**IBERIA**

**1** • Iberia se encuentra en un momento de expansión, tanto en Argentina como en América Latina. Sin ir más lejos, en 2025 se ha puesto en este mercado una capacidad de más de 725.000 asientos, un crecimiento de 18% respecto al año anterior, que se consiguió gracias a consolidar tres vuelos diarios entre Buenos Aires y Madrid. Y lo mismo ocurre con la región, pues la aerolínea ha destinado 5,5 millones de asientos entre América Latina y Europa, un 4% más. En 2026, uno de los principales objetivos

es seguir consolidando nuestra posición de liderazgo en conectividad entre América latina y Europa, así como mantener los grandes esfuerzos que se estamos haciendo en mejoras en nuestro servicio al cliente, tecnología, programa de fidelización y otros aspectos para ofrecer la mejor propuesta de valor para el cliente. Cabe mencionar que en 2026 vamos a cumplir 80 años conectando Argentina con Europa, una fecha muy especial para Iberia pues supuso el inicio de una gran historia de éxito. Por supuesto, la celebración estará a la altura.

**2** • El balance de 2025 está siendo muy positivo. La posición financiera de Iberia ha sido robusta, con unos resultados muy buenos y uno de los márgenes de rentabilidad más elevados de la industria a nivel mundial. De igual forma, hemos avanzado de forma significativa en la preferencia del pasajero, gracias a la mejora continua que hemos hecho de los puntos de contacto con el cliente, como son la puntualidad, la gastronomía a bordo y el resto de aspectos que componen la experiencia de viaje. Y destacaría también que en 2025, hace tan solo unas semanas, presentamos la hoja de ruta corporativa para los próximos años, el Plan de Vuelo 2030. Este lineamiento estratégico incluye una inversión estimada de más de 6000 millones de euros, un crecimiento sustancial de nuestra flota de largo radio al pasar de alrededor de 45 aviones a unos 70, así como la ampliación de nuestras VIP lounge, la renovación del interior de los aviones o la creación de la próxima Ciudad Iberia, entre otras muchas iniciativas. Cabe mencionar que América latina está en el foco de este plan estratégico. En cuanto a los principales retos, el más importante ha sido, en efecto, empezar a ejecutar este plan, que es el que garantizará el éxito corporativo de Iberia en la próxima década.

**3** • No entramos a valorar políticas concretas. No obstante, sí consideramos que es posi-

va toda iniciativa que busque impulsar el turismo y hacer que viajar sea más sencillo y accesible para todo el mundo.



**Gonzalo Pérez Corral**  
Country Manager para Argentina

**JETSMART**

**1** • Hoy JetSMART es la aerolínea ultra low cost de mayor crecimiento y con la flota más nueva de Sudamérica. Tenemos perspectivas muy positivas para el próximo año para la región y el país, donde actualmente operamos 24 rutas, 14 domésticas y 10 internacionales, así como vuelos con escala que permiten viajar desde diferentes ciudades hacia países de la región. Con el respaldo de Indigo Partners y American Airlines, proyectamos continuar ampliando nuestra flota, así como rutas y frecuencias.

**2** • Los principales obstáculos son la necesidad de ampliar la infraestructura de Aeroparque y la asignación equitativa de amarres, así como la necesidad de modificar el régimen impositivo de la aviación que iguale las condiciones para las compañías. En Argentina ya somos el segundo operador aéreo y líder en el mercado de bajo costo, con el 23% del mercado doméstico; lanzamos 7 nuevas rutas en los primeros ocho meses; duplicamos nuestra flota, alcanzando 15 aviones; e incorporamos los primeros A321neo en operar en el país.

**3** • El modelo ultra low cost se ha consolidado como un importante motor de expansión, atrayendo a nuevos pasajeros, reduciendo tarifas y aumentando la conectividad regional y el desarrollo comercial. Sin embargo, hay algunos desafíos que es necesario atender como infraestructura limitada, regulación desigual y acceso restringido a slots. Políticas públicas que

contribuyan a resolverlos permitirán que esta modernización sea aún mayor y con un impacto positivo más amplio para el crecimiento del país.

la adaptación a los cambios tecnológicos y a la inteligencia artificial, ayudándolas a que mejoren su productividad y competitividad.



**Carolina Dams**  
Decana

**IAE BUSINESS SCHOOL**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 21.151 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 26.557 millones

**1** • Continuaremos ampliando nuestra oferta de programas especializados, como el EMBA Salud, en sinergia con el ecosistema de la Universidad Austral. Para ofrecer mayor flexibilidad, sumaremos nuevas modalidades de cursada y una sede en Saavedra (Polo DOT). Además, continuaremos con nuestro foco en acompañar a pymes en la profesionalización de su gestión y a emprendedores en su crecimiento.

**2** • En 2025, nuestro principal desafío fue adaptar los contenidos a la coyuntura económica del país y al acelerado impacto de la inteligencia artificial en la forma de pensar los negocios. Frente a este contexto, trabajamos para incorporar de manera más rápida y profunda temas de IA en nuestros programas, en colaboración con la Facultad de Ingeniería de Universidad Austral, y relanzamos ediciones de programas exitosos como AI for Business.

**3** • El sector de la educación ejecutiva no requiere incentivos específicos ni políticas focalizadas para crecer. Lo que realmente favorecería su expansión es un contexto de estabilidad macroeconómica y crecimiento sostenido, que brinde previsibilidad a empresas y familias para invertir en la formación de capital humano. Consideramos clave acompañar a las empresas en



**Antonio Marín**  
Vicerrector y Director de la Escuela de Negocios

**UCEMA**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 22.000 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 2500 millones  
**Inversión (p.) 2026:**  
\$ 10.000 millones

**1** • Seguir consolidando el crecimiento que venimos logrando en los últimos años, en Argentina y la región, con nuevas propuestas de valor que respondan a lo que el mercado demanda. De cara al futuro, hacia fines de 2026, iniciaremos un nuevo capítulo en la historia de la Ucema con la mudanza a nuestra sede del edificio Maple: un campus con un hall histórico, una terraza verde y espacios diseñados para potenciar la experiencia académica.

**2** • El 2025 comenzó con los desafíos de la inflación y, hacia fin de año, con una economía en retracción. Aun así, pudimos sostener nuestra dinámica de crecimiento y acompañar a nuestros estudiantes de manera cercana. Fue un año de grandes avances: reafirmamos nuestra posición como el MBA más elegido del mercado, iniciamos la obra de nuestra futura sede en el histórico edificio Maple y consolidamos proyectos que marcan un nuevo capítulo en la historia de la Ucema.

**3** • Es fundamental que la educación sea entendida como una verdadera política de Estado y que existan marcos normativos que faciliten el acceso de más argentinos a la formación universitaria. Brindar incentivos y beneficios para quienes quieran estudiar y progresar es clave, porque elegir quién ser y hacia dónde proyectarse es uno de los derechos más valiosos de cualquier persona.



**Julián Rodríguez**  
Rector

**UNIVERSIDAD AUSTRAL**

**Facturación (e.) 2025:**  
\$ 371.673 millones  
**Facturación (p.) 2026:**  
\$ 448.795 millones

**1** • Consolidar la presencia regional, trabajar sobre la eficiencia operativa y la consecución de fondos para el financiamiento de los proyectos de crecimiento de la Universidad.

**2** • Hago un balance muy bueno de este año: seguimos creciendo en cantidad de alumnos y propuestas académicas, seguimos generando investigación de calidad y continuamos generando un impacto positivo en nuestro entorno social.

**3** • Contar con una política clara de promoción de la investigación y la innovación en las universidades, que fomenten un servicio de calidad de nuestras instituciones al sector productivo del país.



**Juan Carlos Rabbat**  
Presidente y Fundador de Universidad Siglo 21

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**1** • Primero, el lanzamiento de la carrera de Medicina; el país necesita médicos y los formaremos de manera integral, incorporando los últimos avances en salud. Segundo, la construcción de un Hospital Universitario junto a OSDE, para cubrir la demanda insatisfecha en el Centro y Norte del país. Tercero, el desarrollo del Domo Siglo 21, un espacio para eventos con capacidad para 4500 personas. Estos tres proyectos estratégicos requerirán una inversión de u\$s 80 millones.

**2** • En 2025, se desaceleró el

crecimiento que esperamos en 2024, y el segundo semestre está siendo especialmente recesivo. En líneas generales, el año termina bien, pero estamos preocupados por la dificultad de los actores sociales para encarar las medidas de fondo que necesita el gobierno para encauzar la economía; esta situación genera incertidumbre.

**3** • La educación no es un gasto, es una inversión, sin la cual es impensable resolver los problemas de pobreza y marginalidad. Creemos que es importante liberar el sector privado para que se amplíe y mejore la oferta educativa. La inversión en tecnología para la educación es imprescindible, hoy más que nunca, con la llegada de la inteligencia artificial.



**Juan José Cruces**  
Rector

**UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA**

**1** • En 2026 el campus UTDT sumará 28.000 m2 con la inauguración de un nuevo edificio, una plaza central, talleres y 300 cocheras. El edificio aumentará en 60% la cantidad de aulas. Además, continuaremos reclutando profesores para la nueva carrera de Ingeniería Industrial, que comenzará a dictarse en 2027. El lanzamiento de la Licenciatura en Ciencias del Comportamiento en 2025 fue un éxito rotundo, al igual que el de la Licenciatura en Tecnología Digital en 2021.

**2** • Por la tasa de crecimiento de la UTDT nuestros mayores obstáculos fueron de espacio físico y capital humano. El balance de 2025 es muy positivo: 1) atraemos alumnos de alto nivel académico: casi el 80% de los ingresantes lo hace de manera directa por su alto promedio en sus estudios secundarios; 2) nuestro programa de becas alcanza al 60% de los alumnos; y 3) sigue creciendo el número de estudiantes proveniente de lugares a más de 100 km de la CABA y del sistema de educación de gestión pública.

**3** • La universidad es un vagón en el largo tren que es la edu-

cación de los estudiantes que recibimos. Por eso, es fundamental coordinar de forma integral el proceso educativo en sus diversos escalones, de modo que los alumnos lleguen al nivel superior con los conocimientos requeridos.



**Lucas Grosman**  
Rector

**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**

**1** • En línea con el objetivo de continuar fortaleciendo nuestro crecimiento, algunos de nuestros proyectos para 2026 incluyen afianzar nuestro posicionamiento en el campo de la ingeniería con el lanzamiento de Ingeniería Industrial como programa de grado, consolidar nuestra presencia en Nordelta con la inauguración de la nueva sede en ÁreaBeta, y ampliar aún más la oferta de posgrados online, para llegar con una propuesta educativa de excelencia a cada rincón de la Argentina y de la región.

**2** • Este año fue muy positivo: entró en funcionamiento el nuevo edificio académico del Campus, que alberga los laboratorios de inteligencia artificial y robótica, mecatrónica y neurociencias; cerramos el año con más alumnos que en 2024, tanto en grado como posgrado; y la recaudación para el programa de becas fue excelente, permitiéndonos continuar brindando amplias oportunidades de acceder a nuestros programas independientemente de la situación económica de los estudiantes.

**3** • Una regulación de la actividad educativa más ágil que permita simplificar los procedimientos y acortar los tiempos de autorización para el lanzamiento de nuevos programas. Además, un tratamiento impositivo preferencial (con programas de mecenazgo) para que las empresas tengan mayores incentivos para financiar programas de becas y de investigación, lo cual reforzaría la igualdad de oportunidades educativas y permitiría encontrar mecanismos alternativos para financiar el desarrollo científico.



Después de un ciclo marcado por la incertidumbre electoral, la cautela inversora y una macro que dejó a muchas compañías operando con rentabilidades mínimas, las consultoras de búsqueda ejecutiva coinciden en algo: 2026 debería ser un año de mayor dinamismo, con más rotación, más decisiones de contratación y un mapa sectorial que vuelve a diferenciar ganadores y perdedores. El cambio de clima tras las elecciones, la expectativa de reformas pendientes y un horizonte sin comicios aparecen como los principales impulsores.

“Este año vimos una afectación clara de la actividad, muy atada al ciclo económico”, explica Joaquín Lisazo, socio de Spencer Stuart Argentina. El frenazo preelectoral dejó entre dos y tres meses de paralización: búsquedas en standby, contratos demorados y propuestas sin firma. Pero el giro fue inmediato. “Se votó el domingo y esa misma semana se retomaron procesos que estaban frenados. Fue automático”.

Sin embargo, no todo se mueve igual. Los grupos nacionales y las compañías multilaterales — menos dependientes de aprobaciones globales — mostraron más agilidad para decidir. En cambio, “las multinacionales están en un momento de mayor retracción”, dice Lisazo. Aun así, hay sectores que nunca se detuvieron.

Si hay un consenso entre las consultoras es que oil & gas y energía seguirán al tope del ranking. El nivel de actividad se sostiene y la demanda de ejecutivos especializados no afloja. La minería, aunque afectada por la baja de precio del litio, sigue siendo una gran promesa: “Hay muchos anuncios que todavía no se ejecutaron. El potencial es mayor a la actividad real”, agrega Lisazo. Para Pablo Rodríguez de la Torre, CEO de

Korn Ferry Argentina, este sector será uno de los protagonistas de 2026, especialmente si avanzan los proyectos relacionados con el RIGI. El agro también aparece como ganador. Y en servicios financieros se observa un mercado estable, con dinamismo por la irrupción de fintech y nuevos jugadores que empujan la demanda de talento. A nivel transversal, una expectativa fuerte es lo que pueda ocurrir con Vaca Muerta, que podría disparar nuevas búsquedas “si la economía acompaña”. En 2024 y 2025, el consumo masivo y el retail fueron los más afectados por la caída

de la actividad. Las empresas optaron por no reemplazar posiciones y evitar nuevas contrataciones. Aunque el cambio de ánimo poselectoral mejora el horizonte, todavía no se ve un repunte claro. “En principio deberían dejar de caer, pero la micro todavía no acompaña”, señala Rodríguez de la Torre. Otra novedad es que por primera vez en años se frenó la salida de ejecutivos argentinos al exterior. Incluso comenzó a reactivarse el regreso de profesionales que quieren volver al país. “El ejecutivo argentino siempre quiere volver. Después de las elecciones vimos un rebote fuerte”, cuenta el CEO de

Korn Ferry. Esto amplía la oferta y mejora las posibilidades de cubrir posiciones. Aun así, la búsqueda no es sencilla. Según sus datos, el 50% de las empresas tiene dificultades para cubrir vacantes gerenciales, sobre todo en tecnología, comercialización y finanzas. Ezequiel Palacios, director asociado de Glue Executive Search, coincide: la disponibilidad no siempre implica ajuste. “Crecen los grupos nacionales que necesitan profesionalizar estructuras, pero la baja rentabilidad obliga a ser selectivos. Si se logran las reformas impositivas y laborales, el mercado mejoraría sustancialmente”.

Las consultoras describen un nuevo estándar para roles ejecutivos. Además de la experiencia técnica, hoy se buscan tres grandes pilares: negocio, liderazgo y tecnología. Y encontrar los tres en la misma persona es difícil.

Para Alejandro Mascó, socio de Faro HR, la transformación tecnológica está redefiniendo el tablero. “Los directorios exigen un mínimo de riesgo tecnológico. Temas como gobernanza, analítica de datos, ciberseguridad e IA ya son parte de la conversación”.

En las entrevistas, se evalúa la fluidez para hablar de datos, la experiencia en procesos de transformación digital y la capacidad de liderazgo en entornos inciertos. A esto se suma una competencia nueva y explícita: el readiness para IA, es decir, cuán preparado está un ejecutivo para integrar inteligencia artificial en la operación del negocio.

Las posiciones que más se fortalecen incluyen CTO, Chief Data Officer, directores de IA y líderes de analítica, además de perfiles comerciales y financieros capaces de combinar visión de negocio y capacidades técnicas.

Las consultoras coinciden: 2026 tiene las condiciones para ser un año mejor. Con un horizonte político despejado, expectativas más claras y un clima proempresa, las decisiones que estuvieron trabadas comenzaron a reactivarse. Pero todo dependerá de que la microeconomía recupere oxígeno. “El mercado ya mostró qué pasa cuando se despeja la incertidumbre. La cancha se marcó, y se marcó para bien para el mundo empresario”, resume Palacios. En esa línea, Mascó advierte: “Las organizaciones que no se animan a revisar por dónde pasan los negocios futuros están en problemas. No hay mucho tiempo para seguir esperando” •

## Se recalienta la guerra por el talento

Con el clima político despejado y la expectativa de reformas, el headhunting se prepara para un rebote: energía, agro y minería serán los motores, mientras crece la demanda de perfiles digitales y líderes transformadores

Por Ricardo Quesada ✉ rquesada@cronista.com

Para tener un  
sueño primero  
hay que **creer.**

—  
Para cumplirlo,  
hay que **crear.**



**INSUD** Hacer bien.

Salud Agronegocios Energías Renovables Biotecnología Cultura



Diego Pizzulli  
IOL Inversiones



Nicolás Eliçabe  
IRAM



Ricardo Cardozo  
Iveco Group



Gonzalo Pérez Corral  
JetSMART



Rodrigo E. Millán  
JLL Argentina



Ariel Hajmi  
Kantar IBOPE Media



Martín Faes  
Kenvue



Sebastián Sicardi  
Kia Argentina



Néstor García  
KPMG



Jorge Mignone  
La Caja



Edgardo Vázquez  
Laboratorios Bagó



Ignacio Lartirigoyen  
Lartirigoyen y Cia.



Patricia Dermer  
Lidherma



Flavia Núñez  
Life Seguros



César Litvin  
Lisicki, Litvin & Abelovich



María Eugenia Vargas  
LYC



Sergio Falman  
Loma Negra



Gabriela Benac  
Luz Azul



Luis Guastini  
ManpowerGroup Argentina



Matías Rosales  
Marsh



Diego Peña  
McCain Argentina



José A. De All  
Medicus



Federico Diez  
MegaQM



Juan Martín de la Serna  
Mercado Libre



Ivana Thornton  
Mercer



Raúl Barcesat  
Mercedes-Benz Camiones y Buses



Marcelo Ponte  
Merck



Andrés Scarone  
Metrogas



Sebastián Bardengo  
Metrotel



Eliana Banchik  
Michelin



Sebastián Aveille  
Microsoft



Rafael Soto  
MODO



Pablo Landaburu  
Moët Hennessy Argentina



Martín Antola  
Mondelēz Internacional



Fernando García Ruiz  
MSC Cruceros



Carlos Annes  
MSD



Pablo Caputto  
Naranja X



Fernando Martínez  
Muchtch TecnoPerfiles Group



Verónica Marcelo  
Natura Cosméticos



Gerardo Gómez  
Naturgy



Lucas Mieres  
Neix



Gian Carlo Aubry  
Nestlé Argentina



Luis Galli  
Newsan



Ricardo Flammini  
Nissan



Tomás Lange  
Norton



Francisco García  
Novartis Argentina



Carlos Otheguy  
Novo Nordisk



Constanza Archain  
Ogilvy Argentina



Ezequiel Kiecziar  
Olivia



Fernando Capalbo  
OMG



Sofía Guidotti  
Oracle



Pablo Mosiul  
Orbith



Esteban Gutiérrez  
PedidosYa



Juan Defiore  
Paradigma



Diego Serantes  
PepsiCo Alimentos



Silvana Palma  
PepsiCo Bebidas



Nadia Giardina  
Provincia Fideicomisos



Claudio Ariganello  
Provincia Fondos



Valeria Dallera  
Provincia Leasing



Juan Ignacio Balasini  
Provincia NET



Andrés Cavallari  
Raizen



Andrea Ávila  
Randstad



Arturo Simone  
RDA Mobility



Sebastián Sosa  
RE MAX



Silvia Tenazinha  
Salesforce



Lucas Shin  
Samsung Argentina



Alejandro Reca  
San Ignacio



Calina Cartamil  
San Martín Suárez y Asociados



Jorge De All  
Sanatorio Otamendi



Fernando Werlen  
SanCor Salud



Carolina López Camelo  
Sanofi



Sebastián Figueroa  
Scania



Marcela Romero  
Schneider Electric



Germán Burmeister  
Shell



Jorge Sánchez  
Sheraton



Germán Rodríguez  
Sintoplast



Luis Quinelli  
Slon



Pablo San Martín  
SMS Latinoamérica



Soledad Verdinelli  
SMS Sudamérica



José Chediack  
Solfrut



Martín Zuppi  
Stellantis



Carlos Mackinlay  
Strix



Claudio F. Belocoppitt  
Swiss Medical



Ben Kubik  
Takeda



Oscar Scarpari  
Techint Ingeniería & Construcción



Ricardo Markous  
Tepetrol



Roberto Nobile  
Telecom



Andrea Previtali  
Tenaris en Argentina



Daniel Ridelener  
TGN



Oscar Sardi  
TGS



Leonardo García  
The Coca-Cola Company



Astrid Mirkin  
TikTok



Javier Marbec  
Totvs



Gustavo Salinas  
Toyota



Marcos Jofré  
Trivento



Carlos Braun  
Turismo Doss



Carlos S. Fridman  
TyC Sports



Pierpaolo Barbieri  
Ualá



Antonio Marín  
UCEMA



Lautaro Carmona  
Unitech



Julián Rodríguez  
Universidad Austral



Lucas Grosman  
Universidad de San Andrés



Juan Carlos Rabbat  
Universidad Siglo 21



Juan José Cruces  
Universidad Torcuato Di Tella



Darío Straschnoy  
Untoldj



Juan Ignacio Nápofi  
VALO



Gabriela Renaudo  
Visa Argentina



Miguel Galuccio  
Vista



Guadalupe San Martín  
Vistage



Marcellus Puig  
Volkswagen



Horacio Marín  
YPF



Martín Mandarano  
YPF Luz

© El Cronista

VL

117º Aniversario

