

Emprendedores Argentinos

UN FUTURO QUE INSPIRA



Shape the future
with confidence



Índice

Prólogo de Fernando Paci (EY Argentina)	005
Prólogo de Daniel Novegil (Presidente jurado EOY)	007
Prólogo de Julia Bearzi (Endeavor Argentina)	009
Introducción	010
Luis Pagani (Arcor)	012
Gastón Taratuta (Aleph)	018
Alejandro Bulgheroni (PAE)	024
Nicolás Szekasy y Hernán Kazah (Kaszek)	030
Marcelo Mindlin (Pampa Energía)	036
Isela Costantini (GST)	042
Eduardo Eurnekian (Corporación América)	048
Christian y Daniel Otero (Lucciano's)	054
Gerardo Bartolomé (GDM)	060
Horacio Marín (YPF)	066
Martín Migoya (Globant)	072
Hugo Sigman (Insud)	078
Federico Trucco (Bioceres)	084
Alejandro Larosa (Agrofy y fyo)	090
Mariana Schoua (Aconcagua Energía Generación)	096
Roberto Souviron (Despegar)	102
Gustavo Grobocopatel (Los Grobo)	108
Miguel Santos (Technisys)	114
Guillermo Rauch (Vercel)	120
Verbatim	126



El futuro nos inspira

POR FERNANDO PACI

Country Managing Partner de EY Argentina

Es un honor presentarles este libro con testimonios de algunos de los líderes que fueron reconocidos durante estos 15 años. Para nosotros es muy especial. Esperamos que para ustedes también lo sea. Celebrar 15 años del premio *Entrepreneur Of The Year* (EOY) en Argentina no solo es motivo de orgullo, sino también una oportunidad para reflexionar con gratitud sobre el camino recorrido. A lo largo de este tiempo hemos sido testigos del espíritu emprendedor argentino en su máxima expresión: innovador, apasionado, creativo, resiliente y profundamente transformador.

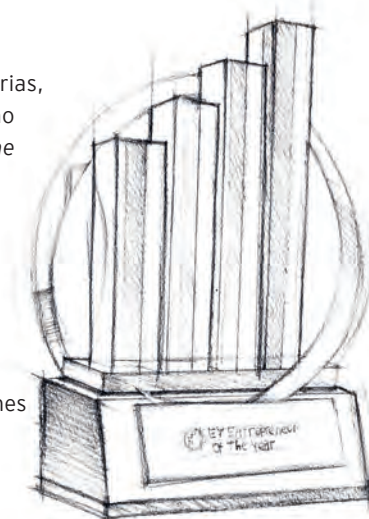
Quiero comenzar agradeciendo a todas las personas que formaron parte de esta historia. A cada emprendedora y a cada emprendedor que compartió su visión, sus desafíos y su energía para construir un mundo mejor. Todos dejaron una huella valiosa que enriquece esta comunidad. También al jurado independiente, que edición tras edición aportó su tiempo, su mirada experta y su compromiso con la excelencia. A los líderes de nuestra firma que, con su impulso, ayudaron a que este premio creciera y se consolidara. Y, muy especialmente, a nuestra gente: profesionales apasionados que, desde cada rol, hacen posible que esta iniciativa se sostenga en el tiempo con la misma convicción y entusiasmo del primer día.

En EY estamos convencidos de que reconocer a los emprendedores es una forma de amplificar su impacto. Porque detrás de cada historia hay una mirada de futuro que nos inspira. Por eso, el premio EOY es mucho más que una distinción: es una plataforma para visibilizar aquello que nos mueve hacia adelante. Cada testimonio que compartimos reafirma que sí se puede, que hay personas capaces de imaginar caminos nuevos, de desafiar lo establecido y de generar un cambio real de gran impacto.

Durante estos 15 años, acompañamos ideas que revolucionaron industrias, equipos que escalaron sueños y líderes que trascendieron fronteras. Como aquellos que representaron a nuestro país en el *World Entrepreneur Of The Year* en Mónaco, llevando al mundo la potencia del talento argentino.

Mirar hacia atrás nos llena de orgullo. Pero mirar hacia adelante nos impulsa aún más. Confiamos en las nuevas generaciones que traen ideas frescas, compromiso y sensibilidad. Confiamos en quienes tienen experiencia y el deseo genuino de compartirla. Y confiamos, sobre todo, en ese espíritu emprendedor que no se conforma, que siempre va por más y que busca nuevas formas de crear valor.

Gracias por ser parte de este recorrido. Seguiremos celebrando a quienes se animan a emprender, seguiremos apostando al talento argentino y, sobre todo, seguiremos construyendo el futuro con confianza. 





El principio es más de la mitad de todo

POR DANIEL NOVEGIL

Vicepresidente de Ternium y Presidente del jurado del EOY Argentina

Los jurados del EOY evaluamos cada año a los distintos candidatos considerando los siguientes factores: visión, espíritu emprendedor, *performance* financiera, estrategia, impacto global, innovación e integridad.

Entre los factores de mayor relevancia al calificar los proyectos están la *performance* financiera, la tasa de crecimiento a través del tiempo y el valor de empresa.

En especial para la categoría Máster ya que el elegido representa al país y compite por el *World Entrepreneur Of The Year* en una gran gala mundial con otros 59 países que valoran y ponderan los mismos atributos.

Mi participación en el jurado tanto en Argentina como en Mónaco fue muy positiva, aprendí mucho al relacionarme e interactuar con los otros integrantes por tener todos una gran trayectoria y experiencia enorme en áreas muy diversas.

El talento siempre está presente, no todos los países pueden tener una historia de representación en los distintos rubros de la economía: industria, agro, servicios, finanzas, energía, tecnología o economía del conocimiento.

La variedad de ganadores en las diferentes áreas económicas es una característica especial de los ganadores de Argentina.

Durante todos estos años, si miramos la lista de ganadores los emprendedores premiados han sido muy exitosos y siguen siéndolo, aun cuando hayan vendido sus compañías. Además, son ejemplos para la sociedad porque sus empresas generan cadenas de valor de enorme impacto en el empleo y en la educación. En definitiva, son motores de compromiso y movilidad social.

Tengo una alta valoración de los recursos humanos. La educación, vocación, profesionalismo son esenciales para lograr resultados. Las universidades y distintos centros de formación deben ser una fábrica de profesionales, técnicos y emprendedores de excelencia.

Para sobrevivir a la inflación y ser capaces de realizar en entornos económicos volátiles se necesitan habilidades de pasión y resiliencia que son especiales, además de la planificación, gestión y ejecución que caracterizan los círculos virtuosos.

También veo en nuestros emprendedores una capacidad de liderazgo marcada, son personas inteligentes y creativas, los tirás en la Luna y te inventan y arman un emprendimiento. Te das cuenta con solo mirarlos a los ojos, cuando hablo con ellos encuentro siempre una fuente de inspiración y emulación.

Es extraordinaria la tarea de EY en Argentina, ya que con gran entusiasmo y profesionalismo busca casos de emprendedores que se destacan y de esa manera estimulan el reconocimiento de hacedores.

Esto es un ejemplo y motivación para nuestros jóvenes, con énfasis en el esfuerzo, la creatividad, la innovación, los conocimientos aplicados, la meritocracia y la internacionalización.

Finalmente, es significativo resaltar que desde hace 15 años que Argentina participa en el escenario de competencia global y en muchos casos nuestros emprendedores finalizaron en el top 3 o 5 de la premiación final además de haber ganado el premio mayor en 2022.

Tengo dos frases que describen en parte lo que son los emprendedores.

Una es de Aristóteles: “El principio es más de la mitad de todo”. Y la otra es de Winston Churchill: “Persiste, persiste, persiste”. 



15 años del *Entrepreneur Of The Year* EY Argentina

POR JULIA BEARZI

Directora Ejecutiva de Endeavor Argentina

Emprender en Argentina es un acto de valentía. Es tener una idea y animarse a defenderla en un entorno que cambia todo el tiempo. Es construir futuro cuando el presente desafía. Es caer, aprender y volver a empezar.

Lo que distingue al emprendedor argentino no es solo su talento o su empuje, sino su relación particular con la adversidad. En lugar de evitarla, la incorpora. La entiende como parte del proceso. La transforma en impulso. Y eso genera una forma única de emprender: una que combina ambición con flexibilidad, visión con pragmatismo y propósito con acción.

Desde Endeavor, hace años acompañamos a quienes sueñan en grande y hacen que las cosas pasen. Y en ese camino hemos tenido el privilegio de participar activamente nominando emprendedores al certamen *Entrepreneur Of The Year* de EY. Muchos de ellos fueron reconocidos no solo a nivel nacional, sino también en el escenario global.

Hoy celebramos 15 años de ese compromiso. Porque a través de este certamen, y de los espacios de mentoría que compartimos, EY se ha consolidado como un actor clave en el desarrollo del ecosistema emprendedor argentino: reconociendo, apoyando con valor estratégico y amplificando las historias de quienes se animan a ir más allá.

Desde Endeavor, celebramos este camino recorrido. Porque cuando las empresas como EY se comprometen con los emprendedores, no solo reconocen talento: ayudan a construir un país con más innovación, más impacto y más futuro. 



Entrepreneur Of The Year Argentina

El *Entrepreneur Of The Year* es un programa creado hace más de 30 años en Estados Unidos. Es el primer y único acontecimiento internacional de su tipo, que reconoce y galardona a los emprendedores exitosos, tanto en el mundo de los negocios como en el social.

A lo largo del tiempo el programa se extendió a diversos países que premian diferentes categorías. El emprendedor distinguido en la categoría Máster compite anualmente por el premio *World Entrepreneur Of The Year*, símbolo de prestigio para los empresarios que lideran compañías de primer nivel. Participan emprendedores de más de 60 países y 145 ciudades. El criterio bajo el cual se evalúa a estos emprendedores, y que recorre el mundo, incluye: espíritu emprendedor, *performance* financiera, dirección estratégica, impacto global o en la comunidad, innovación y, finalmente, la integridad personal, influencia y filantropía. Argentina se sumó al programa en el año 2011 con el objetivo de contribuir al desarrollo y promoción de emprendedores y referentes sociales del país. Premia las siguientes categorías:

- Máster:** distingue al emprendedor, dueño o principal accionista destacado.
- Lifetime Achievement:** galardona la trayectoria empresarial de referentes tradicionales del mundo de los negocios.
- Ejecutivo:** premia al CEO que haya contribuido eficazmente al desarrollo y al éxito del negocio.
- Mujer Destacada en el mundo de los negocios:** distingue a empresarias, *founders* o ejecutivas líderes que contribuyen a crear valor para sus empresas y la comunidad de negocios, y que están comprometidas con la inclusión.
- Emergente:** distingue a aquellos emprendedores talentosos e innovadores con potencial de crecimiento y desarrollo.
- Social:** premia el trabajo en nuestra comunidad por parte de responsables de ONG y fundaciones.

Agradecemos profundamente a los miembros del prestigioso jurado independiente del EOY por su gran contribución a lo largo de estos años: Daniel Novegil, Carlos Miguens, Marcelo Mindlin, María Eugenia Estenssoro, Clarisa Estol, Gustavo Grobocopatel, Hugo Sigman, Santiago Bilinkis, Santiago Del Sel, Miguel Kiguel y Sergio Berensztein.

Premiados históricos

Ganadores categoría Máster en Argentina

- 2011 Gustavo Grobocopatel - Los Grobo
- 2012 Marcos Galperín - Mercado Libre
- 2013 Martín Migoya - Globant
- 2014 Gerardo Bartolomé - GDM
- 2015 Hugo Sigman - Grupo Insud
- 2016 Roberto Souviron - Despegar
- 2017 Marcelo Mindlin - Pampa Energía
- 2018 Nicolás Szekasy y Hernán Kazah - Kaszek
- 2019 Federico Trucco - Bioceres
- 2020 Alejandro Larosa - fyo
- 2021 Eugenio Pace y Matías Woloski - Auth0
- 2022 Gastón Taratuta - Aleph
- 2023 Miguel Santos - Technisys
- 2024 Daniel Otero y Christian Otero - Lucciano's
- 2025 Guillermo Rauch - Vercel

Ganadores categoría Lifetime Achievement en Argentina

- 2011 Luis Pagani - Arcor
- 2012 Paolo Rocca - Techint
- 2013 Federico Braun - La Anónima
- 2014 Carlos Miguens - BMH
- 2015 Gregorio Pérez Companc - Pérez Companc
- 2016 Eduardo Costantini - Consultatio
- 2017 Alberto Roemmers - Roemmers
- 2018 Carlos Blaquier - Ledesma
- 2019 Horst Paulmann - Cencosud
- 2020 Silvia Gold - Grupo Insud
- 2021 Juan Carlos y Sebastián Bagó - Grupo Bagó
- 2022 Nicolás Catena Zapata - Bodega Catena Zapata
- 2023 Oscar Andreani - Andreani
- 2024 Eduardo Eurnekian - Corporación América
- 2025 Alejandro Bulgheroni - PAE Group

Ganadores categoría Ejecutivo en Argentina

- 2011 Daniel Novegil - Ternium
- 2012 Enrique Alemañy - Ford
- 2013 Miguel Kozuszk - Unilever
- 2014 Juan José Aranguren - Shell
- 2015 Daniel Fernández - Carrefour
- 2016 Enrique Cristofani - Santander Río
- 2017 Isela Costantini - GST
- 2018 Miguel Ángel Gutiérrez - YPF
- 2019 Daniel Herrero - Toyota
- 2020 Osvaldo Gimenez - Mercado Pago
- 2021 Fernán Quirós - Ministro de Salud de CABA
- 2022 Guibert Englebienne - Globant
- 2023 Juan Farinati - Bayer
- 2024 Roberto Nobile - Telecom Argentina
- 2025 Horacio Daniel Marín - YPF

Ganadores categoría Emergentes en Argentina

- 2011 Adolfo Rouillon - Congelados del Sur
- 2012 Pablo Saubidet - IPLAN
- 2013 Sol Acuña y Josefina Helguera - Rapsodia
- 2014 Emiliano Kargieman - Satellogic
- 2015 Luis Navas - Conexia
- 2016 Vanesa Duran - Duran Joyas
- 2017 Luis Robbio, Alex Robbio y Federico Robbio - Belatrix Software
- 2018 Fernando Storchi - Megatlon
- 2019 Martín Castelli - Blue Star
- 2020 Agustina Fainquersch - Wolox
- 2021 Nelson Duboscq y Eduardo Bruchou - Digital House
- 2022 Andrés Jara Werchau - Nubimetrics
- 2023 Gastón Irigoyen, Hernán Corral, Juan Fantoni - Pomelo
- 2024 Tarek Ali Zaki - OncoPrecision
- 2025 Franco Martínez Levis - Puna Bio

Ganadora categoría Mujer Destacada

- 2021 Laura Barnator - Unilever
- 2022 Verónica Marcelo - Natura
- 2023 Gabriela Aguilar - Excelerate Energy
- 2024 María Eugenia Tibessio - DuPont Argentina
- 2025 Mariana Schoua - Aconcagua Energía Generación

Ganadores del premio World Entrepreneur Of The Year

- 2011 Olivia Lum - Hyflux Limited (Singapur)
- 2012 James Mwangi - Equity Bank Limited (Kenia)
- 2013 Hamdi Ulukaya - Chobani, Inc. (EE. UU.)
- 2014 Uday Kotak - Kotak Mahindra Bank (India)
- 2015 Mohed Altrad - Altrad (Francia)
- 2016 Manny Stul - Moose Enterprise Holdings & Controlled Entities (Australia)
- 2017 Murad Al-Katib - AGT Food and Ingredients Inc. (Canadá)
- 2018 Rubens Menin - MRV Engenharia e Participações S.A. (Brasil)
- 2019 Brad Keywell - Uptake Technologies, Inc. (EE. UU.)
- 2020 Kiran Mazumdar Shaw - Biocon Limited (India)
- 2021 Jung Jin - Celltrion Group (Corea del Sur)
- 2022 Gastón Taratuta - Aleph (Argentina)
- 2023 Doris Hsu - GlobalWafers Co. (Taiwán)
- 2024 Vellayan Subbiah - Cholamandalam Investment and Finance Co. Ltd (India)
- 2025 Stina Ehrensård - Yubico (Suecia)

2022 Gastón Taratuta - Aleph (Argentina)

Por primera vez en la historia el *World Entrepreneur Of The Year* fue para un emprendedor de nuestro país. Gastón Taratuta revolucionó el mundo de la publicidad con la creación de una compañía que conecta las mayores plataformas digitales del mundo con anunciantes de los países emergentes, permitiéndoles ingresar al ecosistema digital. Aleph es un distinguido *holding* publicitario con presencia en 90 países y cuatro continentes.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2011

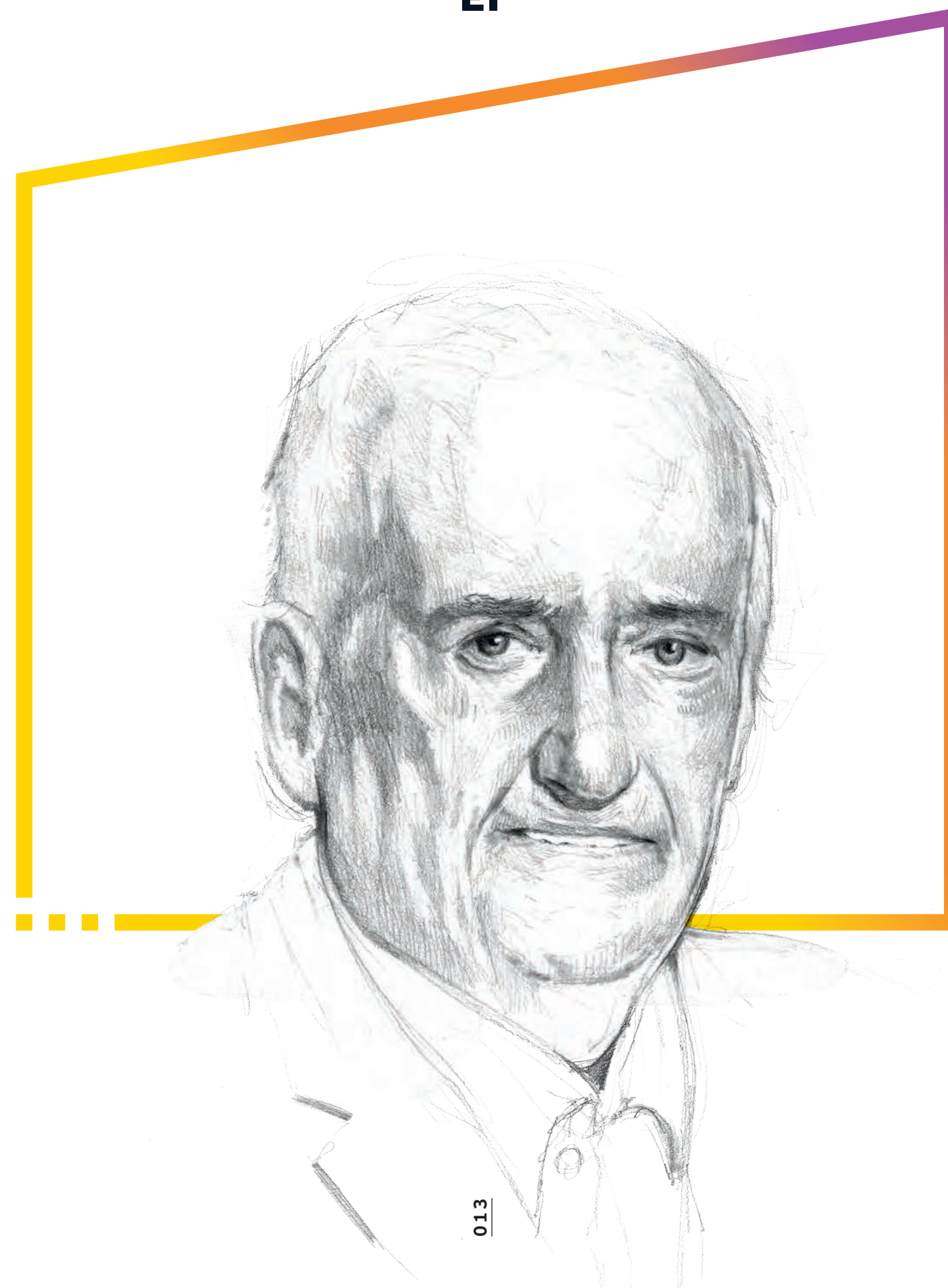
Luis Pagani

ARCOR

“

Todos nuestros negocios están siendo analizados para este nuevo desafío digital mirando 10 años hacia adelante. Entiendo que en los próximos 5 años los cambios serán mucho más grandes que en los últimos 20.

”



“

Arcor se caracteriza por estar constantemente actualizado en una Argentina que tuvo distintos ciclos económicos; siempre estuvimos a la vanguardia en tecnología, y así logramos siempre tener los mejores costos”.

■ ■ ■

Figura central en la historia de la industria alimentaria argentina, Luis Pagani ha sido el arquitecto detrás de la transformación de Arcor, que pasó de una pyme familiar con visión exportadora a ser un grupo multinacional con 49 plantas industriales en el mundo y marcas presentes en más de 100 países.

Todo comenzó con Amos Pagani, un inmigrante italiano que, como muchos en esa época, llegó en 1924 a la provincia de Córdoba y continuó con su oficio de panadero. Este era un oficio esencial en cualquier comunidad, lo que le permitió establecerse. Una década después, logró consolidar su propia panadería y dar un paso más allá: comenzó a fabricar caramelos de leche de forma artesanal. En esa época, la habilidad para crear productos ricos y de calidad marcaba la diferencia. A este incipiente emprendimiento dulcero se sumaron sus tres hijos: Fulvio Salvador, Renzo y Elio.

Luis Pagani siempre recuerda que tomó la posta de la empresa en los años noventa, y que fue su padre Don Fulvio Salvador Pagani quien logró, desde la localidad cordobesa de Arroyito, la primera exportación de caramelos de leche a Estados Unidos, en 1967. Eso sentó las bases para transformar la pyme en un grupo que emplea a más de 20 mil personas.

Arcor abarca ahora toda la cadena de valor, desde las materias primas hasta el producto final con una constante visión de expansión: referente en golosinas, chocolates y helados, es el mayor productor mundial de caramelos duros y el principal exportador de golosinas en Argentina, Chile y Perú, con una inmensa variedad de dulces. Y a través de Bagley (su *joint venture* con Danone), lideran el mercado de galletitas, *snacks* y cereales en la región.

“Me considero un líder participativo. Creo en la

formación de equipos, los equipos son necesarios para hacer andar a las empresas; soy un líder colaborativo, esa sería la definición”, cuenta el ex-CEO en una entrevista con EY. Para él, el éxito empresarial se cimienta en la rentabilidad y la competitividad. En el caso de Arcor, la clave ha sido la constante actualización, incluso en un contexto argentino de ciclos económicos volátiles.

“Arcor se caracteriza por estar lo más actualizado tecnológicamente en el mundo, en una Argentina que tuvo distintos ciclos económicos: de cierre de economía, apertura de economía, cierre de economía; aun así Arcor siempre estuvo a la vanguardia en tecnología, ya sea fabricando sus equipos o importando la maquinaria, así logramos tener los mejores costos. Y siempre mirando al consumidor, también, mirando al cliente”. Esta mirada dual -hacia la eficiencia interna y hacia las necesidades del consumidor- ha sido un pilar fundamental, señala.

Made in Argentina

Nacido en una familia de emprendedores, Pagani reconoce la influencia de su padre Fulvio, quien le legó una valiosa experiencia: “Yo nací en la familia de un emprendedor que fue mi padre. Él fue el que tuvo la idea de hacer una empresa especializada en caramelos, y a través de mi infancia viví un poco todos los desafíos que él llevó adelante. Eso me dotó de mucha experiencia, y cuando me tocó a mí dirigir la empresa pude tener esa semblanza basada en el aprendizaje que había tenido antes”.

Al comparar el talento argentino con el de otros países latinoamericanos, Pagani destaca una superioridad en la formación y una habilidad distintiva: “El argentino en general, cuando uno lo compara con

el resto de los países latinoamericanos, tiene una formación especial, un poco superior al resto. Y lo hace mucho más ágil o más dinámico al tomar decisiones en un país donde las 24 horas valen”, sostiene.

Sin embargo, identifica afuera una oportunidad de mayor nivel de apoyo estatal para los emprendedores: “Yo diría que a diferencia de otros países de la región, donde se apoya a los emprendedores, acá a veces el Estado no tiene la misma consecuencia con alguien que en otro país se lo apoya y más si tiene un éxito. En eso creo que estamos descoordinados la sociedad con el Estado respecto al emprendedor”.

Vocación exportadora

La expansión global de Arcor no fue un accidente, sino el resultado de una estrategia deliberada y una vocación innata, aclara Pagani. La tecnificación constante y la integración vertical permitieron a Arcor optimizar sus costos, lo que fue crucial para la competitividad internacional. La aventura global comenzó temprano: “Hay un hecho importante: en el año 1967 Arcor exporta su primer *container* a Estados Unidos. El hecho de exportar te permite ser competitivo y expandirte en un gran mercado como es el mercado americano”.

A partir de la década de 1970, la expansión regional fue una prioridad, primero con la adquisición de una empresa en Brasil en 1981, que abrió las puertas del mercado más grande de Latinoamérica.

La asunción de Luis Pagani a la presidencia de Arcor fue en 1993, una década de grandes desafíos para Argentina, pero que no detuvo el ímpetu globalizador. “Redoblé la apuesta y empezamos a expandirnos por toda Latinoamérica, ya sea poniendo fábricas u oficinas comerciales desde Estados Unidos hacia acá; en España, para atender

también todo lo que era Europa y el norte de África; en Shanghái, para todo lo que es Oriente”, explica.

La vocación exportadora, que se gestó desde la dirección de su padre, fue clave. “El hecho de exportar te obliga a hacer las cosas muy bien y a competir”. Pagani subraya que la ambición de crecer estuvo presente desde el “minuto uno”, arraigada en el gen y los valores familiares de Arcor.

Una nueva transformación

El futuro de Arcor está ahora ligado a la digitalización. Sostiene Pagani: “Arcor está incorporando procesos digitales que van a ayudar a esta expansión y también a mejorar los procesos. Nos preparamos para ese desafío, que no va a ser fácil: todos nuestros negocios están siendo analizados mirando 10 años hacia adelante. Entiendo que en los próximos 5 años los cambios serán mucho más grandes que los últimos 20”.

“La inteligencia artificial va a convivir con la inteligencia del hombre, creo que va a sacarle tarea en áreas muy rutinarias; a su vez todavía no se han creado nuevos puestos de trabajo donde el ser humano ocupe parte de esas tareas. Además, en un mundo que crece, y donde también hay un alargamiento de la vida, hay continentes como el asiático donde la población va teniendo un mejor poder adquisitivo y va a demandar más productos”. Frente a este escenario global, Pagani es optimista sobre el papel de la Argentina: “Creo que ahí Argentina tiene un rol interesante. Es un país donde decimos que podemos alimentar a más de 400 millones de personas, soy optimista respecto al rol de Argentina; es necesario una definición estratégica de dónde tenemos que jugar y qué queremos ser, qué rol la Argentina quiere ocupar”, afirma.

El
empresario
icónico

Luis Pagani es una figura icónica de la historia empresarial argentina. Bajo su liderazgo, Arcor se consolidó como el mayor productor mundial de caramelos y un líder en múltiples categorías. Su trayectoria ha sido reconocida a nivel global: fue el primer empresario latinoamericano en ingresar al *Candy Hall of Fame*, máxima distinción de la industria de las golosinas; recibió el Konex de Brillante (2018) y presidió la Asociación Empresaria Argentina (AEA).

“

Nací en una familia de emprendedores. Viví todos los desafíos que mi padre llevó adelante. Y cuando me tocó dirigir la empresa pude tener esa semblanza basada en el aprendizaje que había tenido antes”.

En cuanto a la sostenibilidad, Luis Pagani enfatiza que está “en el ADN de Arcor”. La relación de la empresa con la comunidad es profunda, se remonta a los inicios en Arroyito, donde su padre fundó la cooperativa de servicios públicos. “Mi padre fue también fundador de la cooperativa de servicios públicos para darle luz eléctrica al pueblo, y la participación comunidad-empresa siempre estuvo”; recuerda que fueron, también, pioneros de la sostenibilidad, aunque se llamara de otra forma. Es decir, Arcor ha evolucionado desde la “responsabilidad social empresaria” hacia una estrategia de sustentabilidad 2030 basada en tres pilares: producir alimentos sustentables, promover la prosperidad de las personas y preservar la sostenibilidad del planeta”. En este sentido, desde Arcor destacan su capacidad para ofrecer la trazabilidad de todo su proceso, respondiendo a requisitos cada vez más demandados globalmente. “En 2004 comenzamos con nuestro programa de Responsabilidad Social Arcor y en 2010 hicimos el salto hacia la sustentabilidad y empezamos a mirar cuáles son los desafíos de sustentabilidad que pueden afectar el negocio en el largo plazo, definimos la política en los diferentes ciclos de planeamiento estratégico que sistemáticamente se cumplen para ver dónde estamos, cuál es el diagnóstico, cuáles son los nuevos desafíos. Eso se renueva y ahora estamos mirando más allá de 2030”.

Los desafíos multigeneracionales

Aunque ya no ocupa el rol de presidente y CEO, Luis Pagani sigue activamente involucrado en la expansión internacional de Arcor, un área clave para el futuro

de la compañía, lo que demuestra su compromiso continuo con el crecimiento y la trascendencia de la empresa y del empresariado argentino. La visión de Luis Pagani abarca una combinación de pragmatismo industrial, audacia internacional y un profundo sentido de la responsabilidad social y el legado, pilares que seguirán definiendo la trayectoria de Grupo Arcor en el escenario global. Sostiene que la innovación y el desarrollo son factores clave para el futuro de Arcor, especialmente ante un consumidor cada vez más demandante. Cuando se lo consulta por los líderes del futuro, Pagani ve un gran desafío que será el de gestionar equipos multigeneracionales en las empresas. “Entender todas las generaciones que van a convivir en una empresa será el mayor desafío para un líder. Esa va a ser la parte más desafiante del liderazgo futuro”. Finalmente, al reflexionar sobre el legado que le gustaría dejar, Luis Pagani prefiere dividirlo entre la cultura familiar de Arcor y el propósito de la empresa: “Dentro de la empresa esa cultura familiar se sigue transmitiendo. Yo creo que una empresa tiene que tener un porqué, y también para los empleados que trabajan en ella, saber para quién trabaja uno, saber qué es lo que la empresa quiere en un futuro. Eso tiene un valor importante”. Y más allá de Arcor, su deseo es ver a más empresas argentinas trascender las fronteras: “Y si vos me decís qué me gustaría a mí como argentino más que por Arcor, veo que muchas veces un país trasciende por la cantidad de empresas que trascienden al mundo. Me gustaría que en un futuro muchas más empresas tomen este desafío que Arcor tomó para trascender fuera de Argentina”. □

1

Liderazgo participativo

Se define como un líder participativo que cree firmemente en la formación de equipos esenciales para el funcionamiento y éxito de cualquier empresa.

3

ADN emprendedor

Destaca la agilidad y formación superior del argentino para tomar decisiones en un contexto volátil, e identifica como oportunidad un mayor apoyo estatal a los emprendedores.

5

Revolución digital

Arcor se prepara para cambios exponenciales con la digitalización de procesos. La IA convivirá con el hombre, liberando tareas rutinarias y creando nuevos roles.

7

Líderes multigeneracionales

El reto futuro es comprender y gestionar la convivencia de diversas generaciones de personas dentro de una misma empresa, con sus distintas expectativas.

2

Competitividad

Siempre priorizó la vanguardia tecnológica y la eficiencia de costos para mantener su competitividad global, adaptándose a los ciclos económicos de Argentina.

4

Internacionalización

Desde su origen y bajo la gestión de su padre, Arcor tuvo la vocación de exportar, lo que los obligó a ser altamente competitivos y a expandirse globalmente.

6

Sustentabilidad

La sustentabilidad es intrínseca a la empresa desde sus orígenes. Arcor integra el compromiso social y ambiental en su estrategia 2030, más allá de la responsabilidad social.

8

Legado

Busca dejar una cultura de empresa con propósito, donde los empleados conozcan la visión. Desea que más empresas argentinas trasciendan al mundo como Arcor.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2022

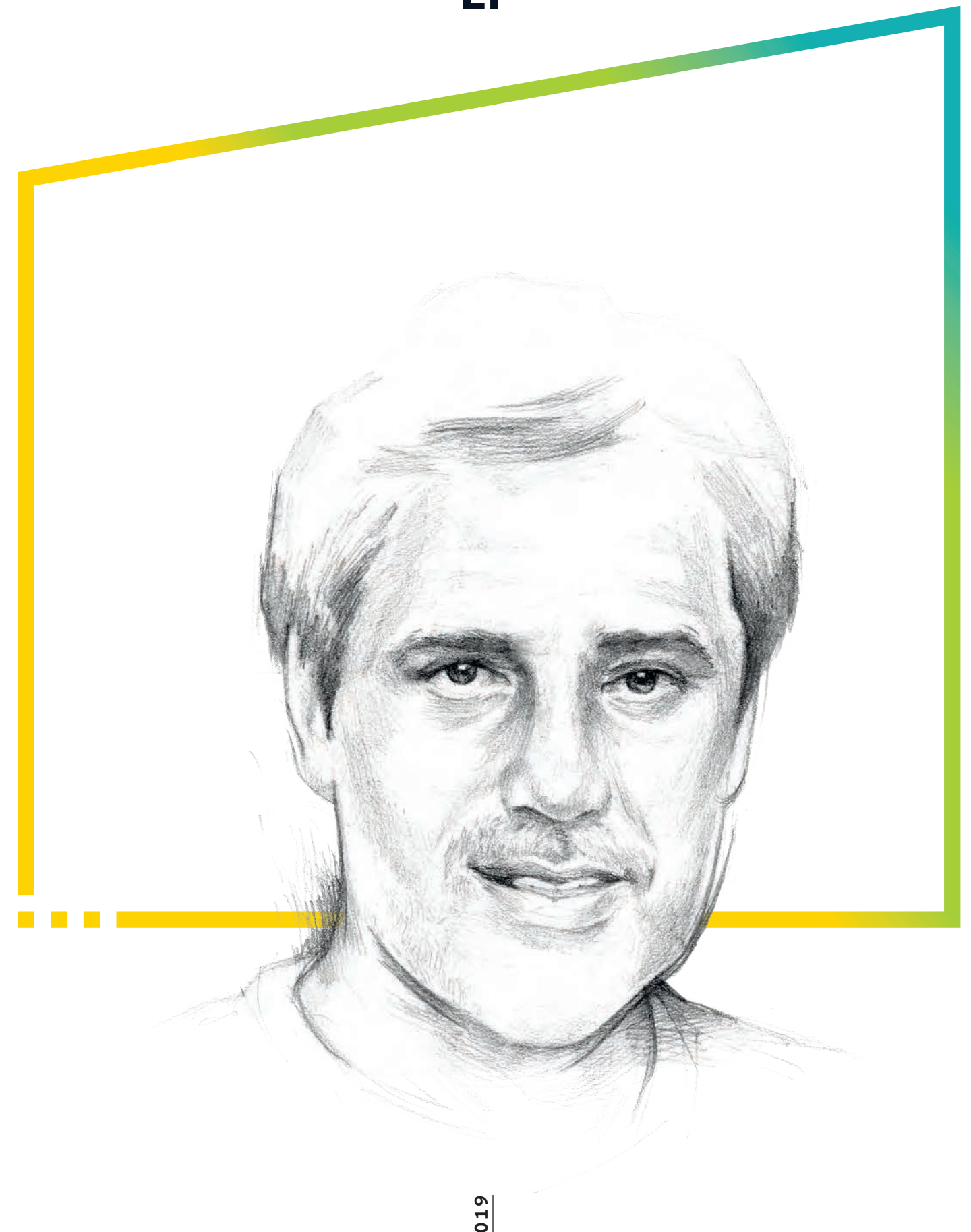
Gastón Taratuta

ALEPH

“

Hay un gran potencial para que la transformación digital siga creciendo, pero los talentos necesarios son diferentes a los de hace 20 años. El mundo va a precisar 30 millones de personas que sepan IA, *coding*, *marketing* digital, *cybersecurity* y logística digital.

”



“

Hay emprendedores argentinos muy valiosos, y si pudiera darles una recomendación, les diría que piensen en un proyecto latinoamericano más allá de la Argentina”.

Más allá
de la
Argentina

Gastón Taratuta es el fundador del unicornio argentino Aleph, una figura central en la revolución de la publicidad digital global. Su trayectoria comenzó en UOL de Brasil, pero su verdadera visión emprendedora emergió en 2005 al crear Internet Media Services (IMS).

Entonces Taratuta identificó una veta crucial en el mercado: había una carencia de oportunidades para que las empresas y los anunciantes locales y regionales se conectaran directamente con las grandes plataformas digitales.

Después de un largo camino, IMS es hoy la piedra angular de Grupo Aleph. Con sede en Miami, está presente en más de 150 países y tiene una valoración superior a los 2.000 millones de dólares. Aleph representa exclusivamente a más de 60 de las plataformas más influyentes del mundo, colosos como X (ex Twitter), Snapchat, LinkedIn, Twitch, TikTok y Warner Music.

Con estos resultados sobre la mesa, la visión y el liderazgo de Taratuta han sido reconocidos en todo el mundo hasta el punto de haber sido el único argentino que ganó el prestigioso premio *EY World Entrepreneur Of The Year*. Recientemente, Grupo Aleph alcanzó otro hito al convertirse en un caso de estudio de la Universidad de Stanford, un logro que hasta ahora solo había conseguido en Argentina Mercado Libre.

La transformación digital

Al abordar las tecnologías que prometen cambiar radicalmente el modelo de negocios digitales, Taratuta no lo duda. Como suele decir en los foros donde lo convocan, la publicidad digital será aún más

efectiva, direccionada al *target* correcto y con una precisión sorprendente. Y cumplirá, además, con las normas de *compliance*. Sostiene Taratuta: “En el negocio *fintech*, por ejemplo, hay más regulación en relación con los bancos centrales. En *digital marketing*, la rigurosidad todavía no está a ese nivel, pero llegará. Por ejemplo, primero todos adoptamos el celular y luego las compañías se preguntaron: ¿cómo hacemos soluciones *mobile*? Hay tal nivel de desinformación y de necesidad de entender que me lleva a la época del *TCP/IP protocol* en 1996. Hay un vacío muy grande en el entendimiento: las empresas no se adaptaron todavía; y cuando recién se estaban adaptando en internet, ahora les dicen: ‘Che, tenés que adoptar la inteligencia artificial’”.

En este sentido Taratuta afirma que el procesamiento de datos, la IA y todo lo que *machine learning* o aprendizaje automático puede hacer con la *data* “va a ser muy importante para poder llegar al consumidor que el anunciante esté buscando”.

“Y en forma mucho más eficiente”, agrega. Esta visión subraya la necesidad de un direccionamiento quirúrgico en el *targeting* publicitario, impulsado por la inteligencia artificial y el análisis masivo de datos.

Esa mirada es la que le rindió. La chispa de su emprendimiento, recuerda Taratuta, surgió de la observación global. Mientras China crecía exponencialmente y 20 mercados concentraban el 80 % del producto bruto global, existían otros 150 países que representaban el restante 20 %. Y no fue sino en esa “asimetría de información” donde vio la oportunidad.

Ocurría que las grandes empresas de *adtech* en Silicon Valley, enfocadas en monetizar sus inventarios publicitarios, concentraban

sus esfuerzos en los mercados principales, desatendiendo el vasto potencial de los demás. “En mi cabeza sigue estando esa fórmula: ellos se enfocan en 20 mercados que representan el 80 % del producto bruto, y el resto no”, explica.

Con esta hipótesis también llegó su primer gran cliente, que fue Twitter (ahora X). Hoy, Aleph opera de forma exclusiva en 84 países, un testimonio del éxito de su estrategia descentralizada.

El talento global

Mirando hacia el futuro de Aleph, Taratuta se mantiene en una constante fase de observación. Resalta que la mayoría de los emprendedores argentinos hoy se concentran en la “transferencia *offline* a *online*”, es decir, en la transformación digital. Menciona ejemplos como la educación *online*, el desarrollo de *software* como lo hace Globant, y *marketplaces* como Mercado Libre, todos navegando esta imparable ola de digitalización. Sin embargo, señala que el negocio de la transformación digital aún representa un porcentaje pequeño del producto bruto en comparación con países como Estados Unidos, donde alcanza entre el 12 % y el 15 %. Esto, para Taratuta, indica un “gran potencial” de crecimiento.

Y este crecimiento requiere un tipo de talento muy específico y global. Estima que el mundo necesitará “30 millones de personas que sepan IA, *coding*, *digital marketing*, pagos digitales, *cybersecurity*, logística digital, etcétera, etcétera”. La demanda de estas habilidades especializadas es un motor fundamental para la evolución de la economía digital.

Y al indagar sobre la ventaja competitiva de

Aleph, Taratuta recurre a una analogía elocuente. En un supermercado, al comprar manzanas, la asimetría de información entre el comprador y el vendedor es mínima: ambos entienden el producto, y la única diferencia relevante suele ser el precio. Esto genera un mercado altamente competitivo con márgenes reducidos.

En contraste, la industria bancaria, por ejemplo, presenta una “asimetría de información” mucho más amplia, donde el consumidor no comprende todos los productos financieros que se le ofrecen. Y es en esta asimetría donde las compañías como las de Taratuta encuentran su razón de ser.

En este sentido, Aleph se posiciona en un mercado de altísima asimetría de información. Otro ejemplo: un especialista en *marketing* debe dominar las complejidades de Meta, TikTok, Snapchat, Spotify, LinkedIn, Microsoft Search, Google, etcétera, algo que resulta “imposible” para una sola persona, sostiene el emprendedor. Aquí reside la clave de Aleph: “Si yo estoy en Polonia o en Vietnam y soy el único que puede ofrecer Snapchat o TikTok, en un mercado de altísima asimetría de información, de constante crecimiento y aprendizaje, es ahí donde somos ganadores”.

La combinación de exclusividad del producto, mercados con alta asimetría de información, y un precio no regulado por ellos (sino por oferta y demanda a través de subastas), crea una fórmula ganadora para Aleph. O dicho en otros términos, como suele afirmar: “Trabajar donde nadie quiere hacerlo”.

Es una de las razones por las que fue muchas veces premiado, como cuando recibió el *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2022, que le dio

Su experiencia le ha enseñado que un proyecto limitado solo a la Argentina podría no solo no haber escalado y superar las fronteras sino, y sobre todo, no haber sobrevivido, dadas la falta de reglas de juego claras y la inestabilidad económica. Es la razón principal por la que recomienda pensar, desde el principio, proyectos que tengan una visión que, si no es global, al menos sea latinoamericana.

“

Nuestra ilusión es ver a un joven en Camboya, en Vietnam o en la Patagonia aprender *marketing* digital en 6 meses y que pueda servirle para su negocio o escalar dentro de la empresa donde trabaja”.

la oportunidad de presentar su caso en Argentina y luego ganar el mundial en Mónaco, un hito que lo coloca a la par de grandes emprendedores argentinos como Marcos Galperín o Martín Migoya, que habían pasado por ese escenario.

Nacido en Buenos Aires, su interés por la tecnología y los medios de comunicación floreció en una época donde internet comenzaba a perfilarse como el futuro. Sus inicios profesionales se dieron en el vibrante mercado brasileño, que le brindó una perspectiva invaluable sobre el potencial de la región. En UOL de Brasil, Taratuta comenzó a consolidar su experiencia y a entender las dinámicas de la publicidad digital en gran escala.

Por eso, mantener el equilibrio y la cultura emprendedora en una empresa tan globalizada y de crecimiento exponencial es un reto constante. Para Taratuta, la experiencia en Argentina ha demostrado que “la previsibilidad es un tema difícil”. Su “*data* empírica” le indica que “si yo me hubiera quedado solamente en Argentina, no solo no habría logrado un negocio grande, sino que podría haber dejado de existir”. Es por eso que Aleph, con solo un 3 o 4 % de su negocio en Argentina, es un ejemplo de una “mirada con más campo de visibilidad”, es decir, un plan de negocio con alcance más amplio y menos vulnerable a las fluctuaciones locales.

Su recomendación a los emprendedores argentinos es clara: “pensar en un proyecto latinoamericano”. Aunque se pueda empezar en Argentina, la visión debe ser global. “Amo mi país, tenemos muchos empleados en Argentina”, aclara, “pero si me hubiese quedado solo en Argentina el proyecto no funcionaba”. Y no solo en magnitud, sino en “funcionamiento”

y, en consecuencia, en “existencia”. Las devaluaciones y los cambios abruptos en las reglas de juego pueden destruir proyectos si no se tiene una base más diversificada, afirma.

Sobre el legado que le gustaría dejar, Taratuta es tajante: “Primero, no quiero dejar nada, porque no me quiero ir a ningún lado. Esto es lo más importante”.

Prefiere hablar de “compartir”. Con el proyecto Digital Expert de Aleph ya han enseñado *marketing* digital a 250.000 personas en el mundo. Su ilusión es que un joven en Camboya, Vietnam, o incluso en la Patagonia, aprenda *marketing* digital en pocos meses y pueda usarlo para su propio negocio, escalar en su empresa o exportar servicios. “Ese es el legado que quiero compartir”, enfatiza.

El mayor desafío que enfrenta hoy el empresario argentino de cara al futuro, según Taratuta, es la “estabilidad”. La previsibilidad es todo para el empresario; es como el agua, un elemento básico e indispensable. Si las reglas de juego cambian constantemente, la incertidumbre desincentiva la inversión y el crecimiento.

Dice que su mensaje para las nuevas generaciones de emprendedores es sencillo: es necesario un balance entre familia y trabajo. “El tiempo pasa muy rápido y los chicos crecen. ¿Y quién se va a acordar de mí por vender publicidad digital?”, se pregunta.

“Es necesario un balance: familia, trabajo, trabajo, familia y armar equipos. Como hizo Luis Enrique con el PSG. Mbappé solo no podía jugar, no sin un equipo”. Esta reflexión resalta la importancia de la vida personal y la construcción de equipos sólidos, más allá del éxito individual, como verdadero legado. 

1

Encontrar la veta

Creó IMS (hoy Grupo Aleph) en 2005, tras detectar la carencia de conexión directa entre anunciantes locales y grandes plataformas digitales. Hoy Aleph es un unicornio global.

3

Precisión publicitaria

La IA, el procesamiento de datos y el *machine learning* serán clave para un *targeting* publicitario más eficiente, preciso y con mayor cumplimiento de normativas en el *marketing* digital.

5

Mayor demanda de talentos

La transformación digital tiene gran potencial de crecimiento. El mundo necesitará 30 millones de expertos en IA, *coding*, *marketing* y ciberseguridad, entre otras habilidades digitales.

7

Legado compartido

Taratuta busca compartir conocimiento más que “dejar un legado”. El proyecto Digital Expert de Aleph ha enseñado *marketing* digital a 250.000 personas en todo el mundo.

2

Transformación digital

El negocio de la transformación digital tiene un gran potencial ya que aún representa un porcentaje pequeño del producto bruto en países como Estados Unidos.

4

Asimetría de información

El éxito de Aleph se basa en explotar mercados con alta asimetría de información, donde los anunciantes desconocen las complejidades de las plataformas, ofreciendo exclusividad y operando donde “nadie quiere” hacerlo.

6

El desafío de la previsibilidad

La falta de estabilidad y el cambio constante de las reglas en la Argentina obligan a los emprendedores a buscar un “campo de visibilidad” más amplio y global.

8

Balance y liderazgo

El futuro del liderazgo exige humanidad, convicción y repetición. Para él, es crucial un balance entre familia y trabajo, y la importancia de construir equipos sólidos, como en el deporte.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2025

Alejandro Bulgheroni

PAE

“

Habr  un resurgimiento de la energía nuclear a nivel global, ya que es la única fuente suficientemente eficiente, abundante y escalable para satisfacer la creciente demanda energética mundial.

”



“

El éxito de la Argentina como proveedor mundial de energía dependerá de su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, aprovechar sus ventajas competitivas y consolidarse como un socio confiable”.

Su liderazgo se basa en enfrentar desafíos con claridad de ideas y soluciones sostenibles. Considera que la innovación, la solidez financiera y el desarrollo de una fuerza laboral calificada son factores clave para la competitividad de una empresa.

Reconocido con el premio *Entrepreneur Of The Year* 2025 en la categoría *Lifetime Achievement*, que premia la trayectoria empresarial de referentes tradicionales del mundo de los negocios, Alejandro Bulgheroni no solo es el presidente de Pan American Energy (PAE), sino también uno de los empresarios argentinos de mayor trayectoria.

Su visión para Argentina en el mapa energético mundial es optimista: cree que el país tiene los recursos para ser un “proveedor global de energía”, con Vaca Muerta como un activo fundamental. Este éxito, afirma, dependerá de la capacidad del país para atraer inversiones y consolidar una imagen de proveedor confiable a largo plazo.

Bulgheroni también proyecta un resurgimiento de la energía nuclear a nivel global por su eficiencia y escalabilidad, lo que configura una gran oportunidad para la Argentina, con sus tres reactores y el impulso del Consejo Nuclear. Según su visión, el país debe capitalizar además sus reservas de materias primas críticas como el litio y el cobre para consolidar su rol en la transición energética mundial.

En esta entrevista, Bulgheroni amplía sus conceptos sobre las oportunidades del país y su legado como empresario nacional con visión mundial.

Liderazgo, competitividad y oportunidades

“Siempre he liderado con el ejemplo, considero que es la forma más efectiva y auténtica de ejercer el liderazgo. He

demostrado resiliencia y perseverancia para enfrentar los desafíos y encontrar las mejores soluciones posibles. Estoy convencido de que un líder no debe ceder ante las dificultades de manera inmediata; por el contrario, debe mantener la claridad en sus ideas y enfocarse en implementar soluciones que sean factibles, sostenibles y beneficiosas para todos”, comenta el empresario que hace de las “relaciones basadas en la confianza, la credibilidad y el respeto mutuo” una ley suprema.

Bulgheroni sostiene que para competir y crecer es fundamental la innovación continua y la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia y generen valor. Afirma que la formación y el desarrollo de una fuerza laboral calificada es clave para impulsar tanto la productividad como la innovación. “Obviamente, resulta indispensable mantener una gestión financiera sólida, establecer alianzas estratégicas y contar con una infraestructura robusta que facilite la productividad y el crecimiento a largo plazo”, agrega.

Más allá de la coyuntura, se muestra optimista sobre la posición destacada en el mapa energético mundial que tendrá Argentina en los próximos 20 años: “El consumo de energía en el mundo continúa aumentando y se espera que se duplique para 2050. Argentina tiene los recursos y la capacidad para convertirse en un proveedor global de energía. Pero el éxito dependerá de su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado, aprovechar sus ventajas competitivas y consolidarse como un socio confiable en el escenario energético internacional”.

“Vaca Muerta, en particular, es la segunda mayor reserva de gas no convencional del mundo y la cuarta mayor reserva de petróleo no convencional. Argentina cuenta además con otras áreas con potencial de hidrocarburos no convencionales que están siendo exploradas, lo que amplía aún más las

posibilidades de desarrollo energético”, sostiene.

Bulgheroni piensa que, a pesar del enorme potencial en la producción de energía, desbloquear estas oportunidades requerirá inversiones sustanciales, estimadas en decenas de miles de millones de dólares, para desarrollar infraestructura crítica como gasoductos, puertos y sistemas de almacenamiento. “Estas inversiones son esenciales para facilitar las exportaciones de petróleo y gas, así como para garantizar la seguridad energética del país”, completa.

Y argumenta: “Argentina enfrenta el desafío de mejorar su imagen como un proveedor confiable a largo plazo. La seguridad energética no solo implica contar con fuentes confiables de suministro, sino también con la capacidad de satisfacer la demanda actual y futura de los mercados internacionales. Para lograrlo, es fundamental fortalecer la gestión de gobierno, garantizar la estabilidad regulatoria y promover la colaboración público-privada”.

Las energías alternativas y el rol nuclear

Teniendo en cuenta que las energías renovables no garantizan un suministro estable debido a su dependencia de factores climáticos y naturales, es fundamental considerar fuentes alternativas que complementen su capacidad, explica el empresario, y pone el foco en la energía nuclear.

“La energía nuclear tiene un importante potencial futuro como fuente limpia y no contaminante. Estamos convencidos de que, a nivel global, habrá un resurgimiento de este tipo de energía, ya que es la única fuente suficientemente eficiente, abundante y escalable para satisfacer la creciente demanda energética mundial”, desarrolla.

Y explica que Brasil, México y Argentina son los únicos países latinoamericanos que cuentan con plantas nucleares para la producción de energía: “El país dispone de tres reactores nucleares que generan aproximadamente el 5 % de su electricidad. Y además tiene varios reactores de investigación y exporta tecnología nuclear, lo que refuerza su posición como un actor destacado en este sector”.

Bulgheroni ve con buenos ojos la creación del Consejo Nuclear Argentino, cuyo objetivo es promover el desarrollo de reactores modulares pequeños (SMR) con tecnología y diseño nacional: este avance posiciona al país como un referente en innovación nuclear. “Argentina tiene importantes recursos de uranio lo cual no solo permitirá satisfacer la demanda interna, sino que también posicionará al país como un exportador de combustibles nucleares de alto valor agregado”.

En este sentido, el futuro argentino en cuanto a potencial energético resulta privilegiado: “Las materias primas críticas son esenciales para la fabricación de tecnologías avanzadas, como baterías, vehículos eléctricos y paneles solares. Las considerables reservas minerales del país, que incluyen litio, cobre, níquel, plata, uranio y zinc, colocan a la Argentina en un papel clave en este escenario global, contribuyendo al desarrollo económico y a la transición mundial”.

Y agrega: “Tenemos que ser un proveedor confiable de los hidrocarburos y los minerales que Argentina tiene como reservas. La guerra Rusia-Ucrania demostró perfectamente la importancia de ser un proveedor confiable”.

El futuro de la industria y la transformación tecnológica

Cuenta que en PAE están comprometidos con el

La incertidumbre como oportunidad

Preside Pan American Energy (PAE), la mayor petrolera privada de Argentina. Se ha consolidado como un líder que prioriza la coherencia y la perseverancia. Para él, la innovación y la solidez financiera son pilares de la competitividad. Firme defensor del rol argentino como “proveedor global de energía”, destaca la necesidad de generar confianza. Su legado se centra en la integridad y la honestidad como valores clave para la sostenibilidad.

“

Siempre he liderado con el ejemplo, ya que considero que es la forma más efectiva y auténtica de ejercer el liderazgo”.



crecimiento sostenible de nuestros negocios, con el objetivo de aumentar la producción y reservas de petróleo y gas mediante el desarrollo de áreas como Cerro Dragón (Chubut) y Vaca Muerta (Neuquén). Y es que la compañía ha descubierto gas de esquisto (gas no convencional) en la formación D-129 en Chubut, que hasta ahora solo se había encontrado en Vaca Muerta, y se está evaluando la comercialidad.

“Dentro de 10 años la industria estará satisfaciendo un mercado interno expandido y exportando más de 1 millón de barriles de petróleo y más de 200 millones de m³ de gas natural por día”, calcula.

“Nuestra política se centra en mejorar nuestra competitividad a través de la aplicación de tecnologías de vanguardia. Estamos implementando soluciones tecnológicas avanzadas para proteger el medio ambiente y mejorando nuestro desempeño en HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente). Las empresas deben mantenerse adaptables a las condiciones cambiantes del mercado. Si se actúa bien y con rapidez, se pueden lograr efectos importantes y duraderos”, se entusiasma.

El futuro del trabajo

La sostenibilidad de un negocio, desde la perspectiva de PAE, consiste en garantizar una viabilidad a largo plazo mediante un equilibrio entre el crecimiento económico, el impacto social y la responsabilidad ambiental.

“Un negocio verdaderamente sostenible es aquel que crea valor no solo para sus accionistas, sino también para sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Las empresas deben abordar desafíos más amplios, como el cambio climático, la inclusión social y la transparencia”, sostiene Bulgheroni.

En este punto, dice que el futuro del trabajo estará

profundamente influenciado por la inteligencia artificial (IA): “Está generando una disrupción significativa en el sector energético, ya que estas tecnologías requieren una gran cantidad de energía, lo que provoca un aumento de la demanda actual, que se estima se duplicará para 2050. Esto subraya la necesidad de desarrollar soluciones energéticas sostenibles que puedan soportar el crecimiento de estas tecnologías”, revela.

Un legado sostenido en valores

Su visión como empresario ha sido crecer ofreciendo soluciones a las necesidades del país y de los mercados internacionales, sin perder de vista la rentabilidad. “He dedicado esfuerzo y pasión a perseguir estos objetivos, siempre fundamentados en los principios de integridad, honestidad y respeto. Estos valores, transmitidos de generación en generación, constituyen los pilares de nuestra fortaleza”, dice Bulgheroni.

“Los cambios están ocurriendo a una velocidad cada vez mayor, generando muchas incertidumbres. Siempre he tratado de transmitir a las generaciones más jóvenes que estas incertidumbres deben ser vistas como oportunidades, no como obstáculos. Este enfoque es clave para el crecimiento personal y colectivo. Creo firmemente en la importancia de políticas de mercado libres y abiertas, basadas en normas de competencia claras y justas. El éxito de este modelo radica en la interacción dinámica entre el capitalismo y la revolución tecnológica”, detalla.

Y finaliza: “Estas consideraciones representan la visión que deseo para nuestro futuro, tanto como empresa como en mi rol de empresario, fundamentada en la integridad, la honestidad y en principios sólidos basados en la ética y la moral”. □

1

Liderar con el ejemplo

Su estilo de liderazgo se basa en la coherencia, la integridad y la perseverancia: valores que construyen confianza.

3

Argentina, potencia energética

El país tiene recursos clave como Vaca Muerta para ser un proveedor global, pero necesita inversiones y una imagen de proveedor confiable.

5

Manejo de crisis

Adaptarse rápidamente a la volatilidad del mercado de precios es clave para tomar decisiones correctas en el sector.

7

Impacto de la IA

La IA transformará el trabajo automatizando tareas y potenciando el rol humano en actividades estratégicas y creativas.

2

Competitividad

Sostiene que la formación de talentos, la innovación continua y la solidez financiera son esenciales para el crecimiento.

4

El resurgimiento nuclear

La energía nuclear es una fuente eficiente y escalable que se proyecta como fundamental para el futuro energético global.

6

Sostenibilidad

Para una viabilidad de largo plazo es necesario un equilibrio entre crecimiento económico, impacto social y responsabilidad ambiental.

8

Legado

Su visión es dejar una empresa con soluciones, basada en los principios de integridad, honestidad y respeto.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2018

Nicolás Szekasy y Hernán Kazah

KASZEK

“

No hay actividad con mayor impacto social que la de apoyar a los emprendedores que generan trabajo directo e indirecto, entrenan a la gente y producen así una cantidad enorme de externalidades positivas.

”



“

Una nueva revolución está ocurriendo con la inteligencia artificial; es un cambio de paradigma extraordinario. Se están creando compañías que van a valer billones de dólares”. *Nicolás Szekasy*

Venture capital

En el vertiginoso mundo del *venture capital*, caracterizado por el aporte de fondos a las empresas con alto potencial de crecimiento, y cuya velocidad de transformación parece ser la norma, Nicolás Szekasy y Hernán Kazah, las mentes detrás de Kaszek, frenan la pelota y promueven la construcción de largo plazo. Formados en Mercado Libre, reconocidos con el premio *Entrepreneur Of The Year* en 2018, dialogaron con EY sobre su visión del futuro tecnológico, el impacto transformador de la inteligencia artificial (IA) y el singular ADN del emprendedor argentino.

“Soy un inversor y un emprendedor que siempre piensa en el largo plazo y trata de imaginarse cómo será el mundo del futuro y qué se puede hacer con las herramientas de ahora para construir ese mundo posible”, sostiene Nicolás Szekasy, y destaca la importancia de completar esta visión con un foco inquebrantable en la ejecución. Para él, el bajo perfil y la orientación a los resultados son dos valores que lo acompañan desde siempre.

Hernán Kazah secunda esta filosofía con una declaración contundente: “Soy un hacedor; me importa que las cosas sucedan, generar un impacto real y no quedarme en la mera discusión intelectual. Para mí, lo que cuenta no es la imagen o el perfil alto que uno proyecte, ni lo que piensen los demás, sino lo que realmente se logra y construye”. Esta pasión por la acción concreta y el impacto tangible es el sello distintivo de Kaszek.

Szekasy lo explica así: “Hay gente que es muy grandilocuente y muy vendedora, y nuestro rol es disipar la neblina y buscar sustancia y fundamentos”. Kazah agrega que, en un contexto de “voracidad y

sobreinformación”, es fundamental no distraerse con tendencias pasajeras y concentrarse en lo que realmente importa: identificar un problema relevante y construir una solución sólida para resolverlo. La clave está en no dejarse arrastrar por la vorágine del momento, sino aferrarse a la visión original y mantener la calidad y consistencia del trabajo que se hace, ya que un problema resuelto al 100 % es 100 veces más valioso que un problema resuelto al 90 %.

La conversación rápidamente gira hacia el fenómeno que está reconfigurando el mundo: la inteligencia artificial. Nicolás Szekasy la describe como un “viento de cola muy, muy fuerte” que está impulsando una nueva revolución tecnológica, comparable a la computadora personal hace 50 años (que gestó Apple y Microsoft) e Internet hace 25 años (que dio origen a Alphabet, Amazon y Meta).

“Hoy está pasando una nueva revolución, así que parecería que cada 25 años hay un cambio extraordinario de paradigma y eso es lo que está pasando con la inteligencia artificial. Hoy se están creando compañías que en 25 años van a valer billones de dólares”, afirma Szekasy. Pero este fenómeno no es solo una gigantesca oportunidad; también es un “enorme riesgo” para las compañías existentes que no logren adaptarse. La amenaza de que “alguien en un garage” pueda desbancar a empresas consolidadas es real. Es, según Szekasy, un “punto de inflexión de una nueva era”. Ante la pregunta sobre cómo se imaginan el impacto de la IA en la Argentina del futuro, Hernán Kazah subraya la naturaleza transversal de la IA: “Esta es una tecnología que afectará todos los sectores del PBI. Si estás en el campo, en el agro, vas a poder aprovechar la inteligencia artificial; en la construcción, en la

industria, en todos los servicios, en educación, en salud. Hay una oportunidad de hacer las cosas de una manera mejor, distinta, con mayor productividad”. Szekasy agrega que todas las áreas de una empresa, desde ventas y atención al cliente hasta operaciones y finanzas, se beneficiarán exponencialmente de las herramientas de IA.

El *venture capital* y el ecosistema emprendedor

El ecosistema de *venture capital*, tal como lo ven Szekasy y Kazah, ha madurado significativamente. Szekasy observa: “Vemos cada vez más cantidad y más calidad de emprendedores. La diferencia con cuando empezamos Kaszek es que muchos de nuestros emprendedores están empezando su segunda empresa, en algunos casos su tercera empresa. Y varios de ellos son personas que aun si no fueron fundadores, se expusieron a la cultura emprendedora trabajando en ‘escuelas’ como Mercado Libre o Globant”.

Hernán Kazah profundiza: “Hay un ecosistema mucho más rico con emprendedores que ya tuvieron experiencias muy relevantes, entonces eso hace que las chances de éxito aumenten. Porque uno aprovecha los aprendizajes del pasado para tratar de ser más exitoso hacia adelante con un ecosistema mucho más robusto. Donde empieza a haber más jugadores en cada posición, más gente que financia, más gente que apoya y más gente que demanda esos servicios, entonces todo empieza a girar más rápido”.

La velocidad de crecimiento es otro factor sorprendente. *Startups* que antes tardaban años en consolidarse ahora pasan a facturar “de 0 a 10 millones de dólares” en apenas un año, con mucha

menos necesidad de capital y menos empleados, gracias a la productividad inherente a la IA.

¿Por qué sucede esto? Sostiene Hernán Kazah: “Porque la inteligencia artificial permite desarrollar rápidamente soluciones mucho más contundentes, cuyos beneficios para los clientes son inmediatos y altamente impactantes. El *product-market fit* se alcanza hoy con una velocidad inédita: las interacciones necesarias para llegar a un producto sólido se realizan casi en tiempo real, cuando antes requerían innumerables idas y vueltas para lograr una versión final. Esto hace que las compañías puedan escalar rápidamente, con una menor necesidad de capital. En definitiva, la eficiencia de la IA está acortando los ciclos de desarrollo y acelerando de forma drástica la validación del mercado”.

El nuevo perfil de liderazgo: adaptabilidad y factor humano

Hernán Kazah sostiene que el perfil de líder fue “en general bastante constante a lo largo del tiempo”. Sin embargo, el contexto actual de disrupción tecnológica hace que la adaptabilidad sea “mucho más relevante de lo que era en el pasado”. Un líder debe estar “muy abierto a lo nuevo que emerge y ver si lo incorpora o lo descarta”, y añade: “Aprender es muy, muy importante. Otra forma de decirlo, aprender, desaprender, reaprender. Entonces se requiere muchísima más plasticidad”. Nicolás Szekasy reconoce que muchas habilidades que se adquirían en la universidad serán realizadas por “un robot digital o un robot físico” y el rol del líder se transformará: “El lugar desde el que nos tendremos que parar será mucho más el de coordinar y organizar todos estos recursos que el de estar ejecutando acciones que

Cofundador de Kaszek, Nicolás Szekasy es economista de la UBA con MBA de Stanford, fue CFO de Mercado Libre y lideró su IPO. Junto con Hernán Kazah creó Kaszek para suplir la falta de capital de riesgo que acompañe a los emprendedores en Latinoamérica. Hernán Kazah fue cofundador de Mercado Libre (donde fue COO y CFO), es licenciado en Economía de la UBA y suele valorar la adaptabilidad y la capacidad de “hacer mucho con poco”.

“

Para un emprendedor, aprender es todo. Hay otra forma de decirlo: aprender, desaprender, reaprender. Ahora se requiere más plasticidad y habilidades de liderazgo”. *Hernán Kazah*

va a poder hacer un agente digital. El factor humano seguirá siendo siempre muy importante, pero las organizaciones se orientarán más a personas con habilidades de liderar, de motivar, de trabajar en equipo, de gestionar, de priorizar; de lograr que cada recurso esté en el lugar correcto para impactar de la mejor manera en una compañía”. Szekasy no duda en señalar el principal desafío en términos locales: “El problema fue que durante más de dos décadas vivimos inmersos en un modelo que desalentó el mérito, desconfió del mercado y debilitó la cultura del esfuerzo. Como sociedad, nos desentrenamos: perdimos práctica en resolver problemas concretos y generar valor. Nuestros músculos no están entrenados para integrarnos al mundo y competir. Todo eso hay que revertirlo”. Para él, la gran ventaja es “un nivel de resiliencia único en el mundo, mucha creatividad, el emprendedor argentino tiene *resourcefulness* (inventiva)”. Su esperanza es que, si la “cancha está emparejada” y se eliminan las regulaciones que frenan la innovación y el desarrollo, el potencial argentino se desate. Hernán Kazah coincide: “En Argentina nos hemos entrenado para eso como casi en ningún otro lado porque las reglas de juego cambian constantemente”. Esta capacidad de “hacer mucho con poco” y la inventiva son características valiosas. Pero el cambio también ha arraigado un “cortoplacismo” dañino. “No estamos entrenados en pensar de acá a 10 años, 20 años, porque era ciencia ficción”, algo que en geografías más estables resulta natural. Para Kaszek, aquí es donde la sustentabilidad comienza a jugar un partido fundamental que va más allá de la rentabilidad. En este sentido, Hernán Kazah enfatiza la visión de construir una organización que exceda a los fundadores. “Siempre tratamos de

ponernos al otro lado de la mesa y, por ejemplo, pensar cómo nos gustaría ser tratados si fuésemos inversores en un fondo y plantear nuestra gobernanza a partir de allí”, explica Kazah, resaltando la importancia de la reputación a largo plazo, incluso continuando el apoyo a aquellos emprendedores cuyos proyectos no prosperen, porque estar en los momentos difíciles también construye la marca Kaszek. Nicolás Szekasy añade que el modelo de *venture capital* bien ejecutado genera un “ciclo virtuoso”. Invertir en los emprendedores correctos, que luego tienen éxito, no solo produce retornos atractivos para los inversores, sino que también inspira y atrae a la siguiente generación de emprendedores que buscan construir sus propias historias de éxito. “Hay fondos de *venture capital* que están en Silicon Valley desde hace décadas porque han logrado mantener viva esa rueda, apoyando a grandes emprendedores de sucesivas generaciones; hay otros que están 10 años y después se mueren porque no logran que este ciclo se repita”, subraya. Finalmente, sobre el rol del capital emprendedor en los desafíos sociales, Kazah es enfático: “Tiene un rol fundamental de catalizador. No hay innovación sin emprendedores. Pero si no hay capital para empujar y apoyar esas empresas emprendedoras, el camino se hace muy cuesta arriba”. Ambos concluyen que Kaszek surgió de una necesidad imperiosa: la falta de fondos de *venture capital* en la región. Habiendo sentido esa carencia como emprendedores de Mercado Libre, vieron la oportunidad de negocio y, crucialmente, una manera de ayudar al desarrollo de América Latina. Es un “*win-win-win*” donde emprendedores, inversores y la sociedad se benefician de la construcción de una región más innovadora y próspera. ■

1

Visión de largo plazo

Ambos fundadores de Kaszek priorizan la construcción de futuro y el impacto real mediante una combinación de visión de largo plazo y ejecución implacable.

3

La revolución de la IA

La inteligencia artificial representa una nueva era de disrupción tecnológica con un “viento de cola” que transformará rápidamente todos los sectores productivos.

5

Liderazgo adaptativo

En la era de la IA, el liderazgo requiere de una gran plasticidad, adaptabilidad, capacidad de desaprender y un enfoque para motivar equipos.

7

Sostenibilidad, un ciclo virtuoso

Kaszek busca construir una organización que perdure, mediante un ciclo virtuoso de inversiones exitosas que atraen a nuevos emprendedores e inversores.

2

Inversores que buscan sustancia

En su rol de inversores, la búsqueda de Kaszek está centrada en la habilidad de discernir entre la sustancia y el carisma o la elocuencia.

4

Ecosistema emprendedor

El ecosistema latinoamericano ha evolucionado con emprendedores más experimentados, al fundar segundas o terceras empresas, y un crecimiento empresarial mucho más rápido gracias a la IA.

6

Resiliencia argentina

El emprendedor argentino se distingue por su resiliencia y creatividad, forjadas en un entorno de cambio constante.

8

Catalizador social

El capital de riesgo es fundamental para impulsar la innovación, generar empleos de calidad y resolver desafíos sociales, con un impacto económico y social transformador.

2017

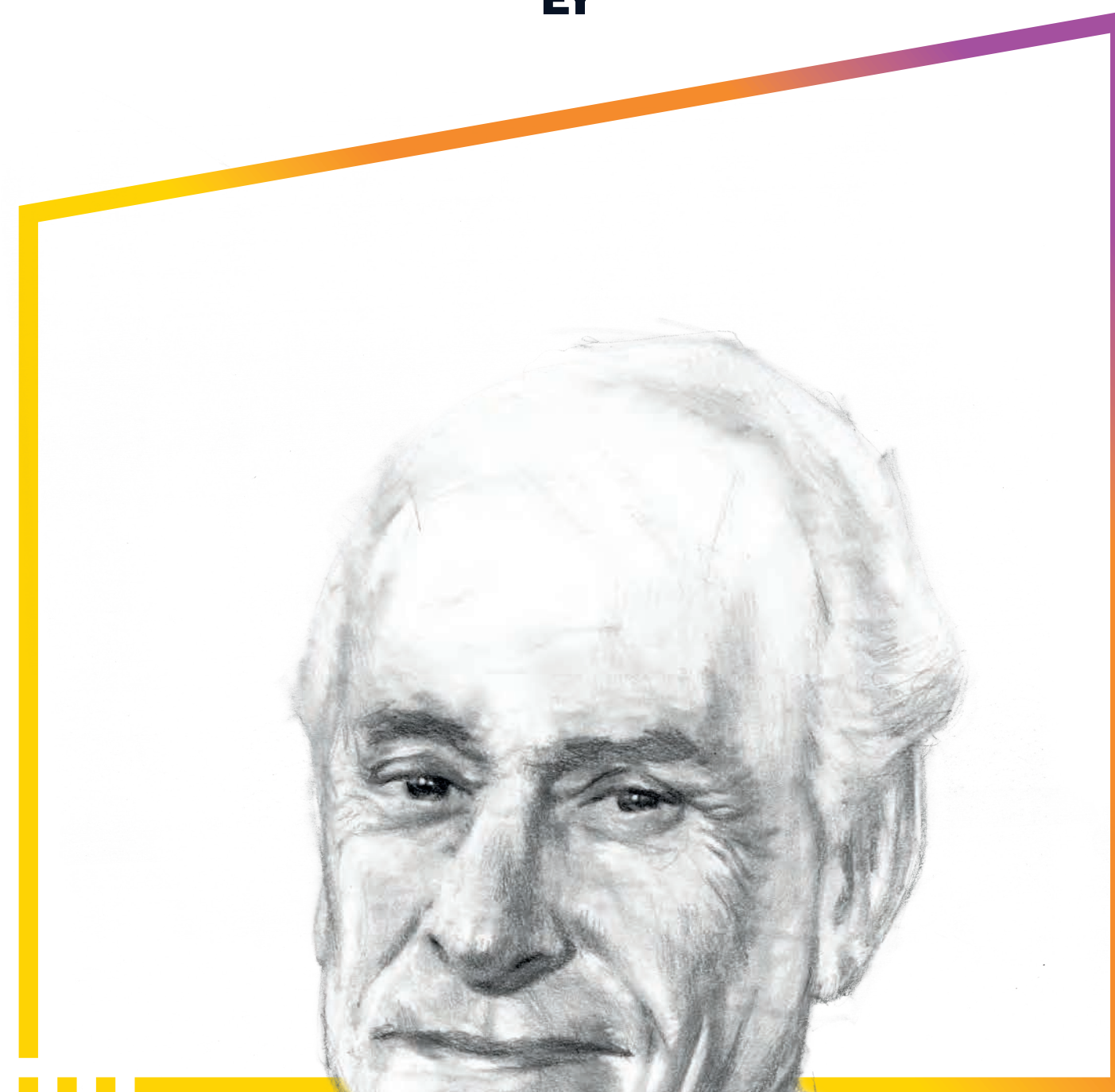
Marcelo Mindlin

PAMPA ENERGÍA

“

Si en el sector privado somos inteligentes y construimos la infraestructura necesaria, para 2032 Vaca Muerta puede llegar a estar exportando 30.000 millones de dólares, que es básicamente lo que exporta hoy el complejo sojero.

”



“

A la Argentina le sobra gas natural, y va a ser muy competitivo en términos de precio, por lo tanto la matriz energética tiene que basarse en la generación de plantas eficientes de ciclo combinado a partir del gas”.

■ ■ ■

Influyente líder detrás de Pampa Energía y reconocido con el premio *Entrepreneur Of The Year* de EY, en 2017, Marcelo Mindlin no solo mira el presente con la agudeza del empresario experimentado, sino que proyecta un futuro en el que la energía y el capital humano serán los protagonistas del crecimiento argentino. Su visión es la de un país con un potencial inmenso, capaz de transformarse en una potencia exportadora de energía, siempre y cuando se asuman decisiones estratégicas y se fomenten las condiciones adecuadas para el desarrollo.

La credibilidad es una maratón

Para Mindlin, la distinción entre emprendedor y empresario se diluye en los primeros pasos de una carrera, donde la meta final es incierta. Lo que sí es claro desde el principio es la importancia crucial de rodearse del equipo adecuado. “La gente en Pampa es la misma que me acompaña desde 1990 cuando arranqué como socio en IRSA”, afirma. La constancia de sus colaboradores más cercanos –su CEO desde 1993, su hermano y socio de toda la vida– es para él la base de un equipo “crucial”.

El mercado de capitales también juega un rol protagonista en su filosofía de crecimiento. El entendimiento precoz de este mecanismo se remonta a sus inicios: “Cuando yo terminé de estudiar Economía quería hacer un máster en *business* y mis padres en ese momento no podían pagar lo que valía”. La oportunidad surgió a través de un certamen de *El Cronista Comercial*, cuyo primer premio costaba un máster en el CEMA. El título de su trabajo ganador lo dice todo: “Mercado de capitales y desarrollo económico argentino”. Este fue el germen de una convicción: “Desde el

momento cero sabía que para crecer, uno debía tener un entendimiento de cómo funciona el mercado de capitales y entonces construir ese nombre, ese crédito en el mercado de capitales a lo largo de los años, de las décadas. Y hoy en día con toda la experiencia que fuiste adquiriendo dentro de la empresa y pasando por diferentes contextos, siempre tener bien presente que es como una maratón. Y no podés desviarte nunca”.

Cuando se le pregunta sobre la competitividad global, Mindlin es realista, pero subraya la oportunidad argentina en su propia volatilidad. “No considero que podamos compararnos a nivel global. Yo lo que puedo decir es que si uno tiene un buen equipo y tiene un buen crédito con el cual conseguir financiamiento, las oportunidades de negocio en Argentina están”, explica. Esta afirmación, que a primera vista podría parecer contradictoria, se basa en una lectura profunda del contexto local: “Dadas la volatilidad y las crisis recurrentes de Argentina, en muchos momentos de esas crisis hay empresas que se retiran. Cuando se retiran esas empresas, si son buenas empresas y se pueden comprar a buenos precios, se genera una oportunidad. Entonces, obtener financiamiento para aprovechar esas oportunidades fue lo que le permitió a Pampa crecer inicialmente, a partir de esos activos que comprábamos. Y siempre estar atentos, constantemente atentos”.

El desafío actual no es tanto encontrar oportunidades, sino seleccionarlas. “Al principio uno tenía que buscar las oportunidades. A lo largo del tiempo, con el crecimiento de Pampa, y mucho últimamente, cada vez que hay una oportunidad te llega inmediatamente. Cómo seleccionar los mejores negocios y mantener un foco en alguna estrategia para no diversificarse o distraerse demasiado”, comenta sobre la gestión del crecimiento.

La matriz energética

La visión de futuro de Mindlin para la industria energética argentina está inexorablemente ligada a Vaca Muerta. Lo que por años fue un potencial latente, hoy es una realidad tangible: “Yo me imagino que el potencial de Vaca Muerta, del que estamos hablando hace ya 20 años, hoy se está produciendo y es una realidad”. Para él, la clave radica en la inversión en infraestructura. “Si somos inteligentes en el sector privado y construimos la infraestructura necesaria, Vaca Muerta puede llegar a estar exportando, para el año 2032, 30.000 millones de dólares, que es, básicamente, lo que exporta hoy el complejo sojero. Será un factor clave de crecimiento y de generación de divisas”.

Este objetivo ambicioso depende no solo de los precios internacionales, sino y principalmente, de la iniciativa privada: “Sobre todo de que el sector privado construya la infraestructura necesaria, los oleoductos, los gasoductos, las plantas de licuación, los puertos para enviar los grandes buques de petróleo al mundo”.

En cuanto a la matriz energética argentina, Mindlin es categórico: “Nuestra matriz tiene que basarse claramente en el gas, que tenemos reservas, al ritmo de consumo actual, para 200 años”. Destaca la limpieza y sostenibilidad del gas, diferenciándolo de otras energías renovables. “Obviamente la energía solar o eólica son más limpias, pero no son sostenibles, no podés alimentar a todo un país con energía renovable. La única energía sostenible que puede abastecer el crecimiento de todo un país es la energía nuclear o la de gas natural”.

Su propuesta para Argentina es clara: “Como a la Argentina le sobra gas natural y, por lo tanto, el gas natural va a ser muy competitivo en términos de precio, creo que la matriz energética argentina tiene

que basarse en todo el potencial hidroeléctrico que ya está desarrollado y en seguir generando plantas muy eficientes de ciclo combinado a partir del gas”.

Crítica de la hipocresía

La perspectiva de Mindlin sobre la sostenibilidad y el cambio climático es, cuando menos, contundente. Aunque reconoce la necesidad de prestar atención al tema, no duda en calificar de “hipócrita” la postura global. Para él, la prioridad a veces está mal enfocada. “Creo que se está exagerando el tema de la sostenibilidad y el cambio climático, que hay que prestarle atención, pero creo que el mundo es muy hipócrita”.

Su argumento se basa en la contradicción de países que promueven la reducción de emisiones mientras recurren a fuentes altamente contaminantes. “Europa es la principal área del mundo que pide reducir la emisión de carbono. Sin embargo, Alemania quema carbón”, señala. Compara el impacto: “Cuando una planta térmica quema carbón en Estados Unidos, donde todavía el 30 % de la energía eléctrica se basa en carbón, eso es bastante más contaminante que producir energía eléctrica con gas”.

Y critica lo que considera un discurso engañoso: “Mientras todavía estamos quemando carbón en esos niveles, llenarse la boca con la energía renovable solar o eólica, cuando sabés que no va a reemplazar todo lo otro, es no ser honesto. Si vos no podés abastecer todo un país con energía renovable, no te llenes la boca con eso, tenés que decir: ‘Bueno, ya que esto no puede abastecer toda la energía de un país, ¿qué es lo siguiente?’ Y bueno, lo siguiente son las alternativas que generan electricidad con gas, con combustibles líquidos y con carbón”, explica, sugiriendo un enfoque

Energía en movimiento

Licenciado en Economía (UBA) y máster en Administración de Empresas (CEMA), Marcelo Mindlin fundó IRSA en 1991, clave en el desarrollo inmobiliario. Desde 2003 se volcó al sector energético, creando Pampa Energía, líder en generación, transmisión y distribución de electricidad, y producción/transporte de gas, y adquiriendo Petrobras Argentina en 2016. Preside también el Museo del Holocausto de Buenos Aires y Grupo Emes.

“

En la minería hay reservas tremendas de cobre, oro y plata. Me imagino que si se le deja a la minería el espacio para invertir puede, de acá a 10 años, crecer muchísimo, como otra Vaca Muerta”.

■ ■ ■

más pragmático en la reducción de la contaminación con las fuentes no renovables menos dañinas. “Los grados de contaminación son tan enormes entre las alternativas que uno tendría que focalizarse más en eso que solamente en renovables”. A pesar de su crítica, afirma que Pampa Energía invierte en energías limpias: “Nos encanta, tenemos 300 aerogeneradores, usamos 450 MW de energía eólica. Los vientos del país son espectaculares, entiendo que la capacidad solar también. Hay que aprovecharlo, y ser honestos con cuál es el real potencial de eso”.

En el corto plazo, los factores externos que pueden transformar la industria energética son principalmente la estabilidad de los precios internacionales. Considera Mindlin: “No necesitamos que el precio suba, pero si el precio tiene una caída muy grande, obviamente va a afectar la capacidad de hacer las inversiones que se necesitan”.

En el ámbito local, el principal factor de riesgo son las regulaciones excesivas: “Que el sector público no exagere las regulaciones como para ahogar esas ganas del sector privado de invertir. Tiene que haber una regulación, obviamente, pero no que de pronto le ponen un súper impuesto”. Mindlin enfatiza la capacidad del sector privado para autogestionar y financiar la infraestructura necesaria, poniendo como ejemplo el oleoducto de Vaca Muerta: “En el pasado un oleoducto de esa naturaleza se esperaba que lo hiciera el sector público, pero el sector privado no esperó que viniera papá sector público, papá gobierno e hiciera el oleoducto. Nos pusimos de acuerdo, lo diseñamos, lo financiamos entre todos y el oleoducto se está construyendo y va a ser una realidad en un año y medio, dos años”. Este modelo, dice, podría replicarse en otras industrias como la minería, donde Argentina

tiene “reservas tremendas de cobre, oro y plata”.

El análisis del “ADN argentino” de Mindlin revela una dualidad. La parte positiva es innegable: “La calidad de los recursos humanos en Argentina es muy buena. El argentino tiene buena educación y tiene buena garra, o sea, buen estímulo para trabajar”.

La parte negativa reside en la tendencia de todos a “ahorrar en dólares, a pensar en dólares, que está tan inmersa en nuestro ADN”. Esta costumbre, justificada por “80 años de crisis recurrentes, de inflación, de devaluación y de *default*”, ha construido un anémico mercado de capitales local. “Si uno compara el mercado capitales argentino con el chileno o el brasileño, se da cuenta de que es insignificante. Porque los argentinos ahorramos en dólares, entonces el sistema financiero queda chiquito, anémico, diminuto”.

Liderazgo del futuro

“Un líder tiene que saber adaptarse y reconocer los cambios que se producen en la gente”, sostiene Mindlin. Con las nuevas generaciones, es crucial entender cómo piensan, actúan y se comunican, influenciados por redes sociales y herramientas como ChatGPT. Pone como ejemplo a Cocos, la empresa que fundó su hijo Nicolás junto con Ariel Sbdar, que en tres años alcanzó un millón de clientes: “Aparte de dar un buen servicio financiero, supieron comunicarse con un montón de gente a la que las casas de bolsa tradicionales no llegaban. Ellos encontraron la forma de comunicarse y ganar un *market share* que si no hubieran encontrado ese lenguaje les habría sido imposible”. La lección es clara: “Uno tiene que saber comunicarse con gente más joven que piensa diferente, actúa diferente y vive diferente. Si te adecuás a esto, y podés armar buenos equipos, lo vas a lograr”. 

1

Construcción de equipos

Destaca que una empresa líder se construye desde cero con un equipo sólido y forjando crédito en el mercado de capitales durante décadas, como una maratón de constancia y prestigio.

3

Motor de desarrollo

Proyecta Vaca Muerta como una realidad exportadora clave para 2032, capaz de generar USD 30.000 millones anuales en divisas si el sector privado invierte en la infraestructura necesaria.

5

Crítica de la sostenibilidad

Cuestiona la hipocresía en el debate climático, pidiendo honestidad sobre las limitaciones de las energías renovables y la necesidad de priorizar fuentes más limpias como el gas frente al carbón.

7

Dólares y mercado

Destaca la excelente calidad del recurso humano argentino. Sin embargo, lamenta que la tendencia a ahorrar en dólares limite el mercado de capitales, dificultando la financiación local.

2

Oportunidad en la volatilidad

Las crisis recurrentes en Argentina, aunque desafiantes, generan valiosas oportunidades de negocio al permitir la adquisición de activos de empresas que se retiran del mercado.

4

Pasalo a gas

Sostiene que la matriz energética argentina debe priorizar el gas natural (con reservas para 200 años) y el potencial hidroeléctrico, ya que las energías renovables no pueden abastecer a todo el país.

6

Inversión y regulación

Enfatiza que el sector privado tiene la capacidad y la obligación de invertir en infraestructura, siempre y cuando el sector público no ahogue la iniciativa con regulaciones o impuestos excesivos.

8

Adaptación generacional

El líder del futuro debe saber adaptarse y entender cómo piensan las nuevas generaciones, y comunicarse eficazmente para formar equipos exitosos en un mundo en constante cambio.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2017

Isela Costantini

GRUPO ST

“

Las empresas tienen éxito cuando los equipos compran los proyectos y se sienten motivados. Cuando uno arma equipos motivados y comprometidos, todos van a la guerra porque creen en el líder y eso es fantástico para las organizaciones porque el nivel de resultado que se entrega es óptimo.

”



“

Lo que aprendimos en mi generación hay que repensarlo. Con la entrada de las nuevas generaciones que cuestionan el rol del trabajo en la vida de cada uno, la pirámide de liderazgo está invertida”.

Una voz influyente

Isela Costantini, figura del sector corporativo argentino-brasileño, comparte una visión reveladora sobre la profunda transformación que experimenta el liderazgo empresarial.

Premiada como CEO del año por EY en 2017, su experiencia en corporaciones como General Motors o Aerolíneas Argentinas y su participación en diversos directorios internacionales la posicionan como una voz autorizada a la hora de delinear los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes actuales en un mundo en permanente cambio. En una larga conversación, hace foco en el contexto argentino y analiza la irrupción de la tecnología en las organizaciones y la creciente relevancia de la calidad de vida como norte de las nuevas generaciones de líderes.

Todo lo cual redundando en lo que ella llama “la inversión de la pirámide del liderazgo”. Costantini es contundente: el paradigma de liderazgo de su generación “hay que tirarlo a la basura o repensarlo”. Tradicionalmente, la pirámide del liderazgo se construía sobre una base de habilidades duras: capacidad técnica, toma de decisiones, ejecución, entrega de resultados y armado de equipos. La empatía y la comunicación eran consideradas un “diferenciador” en la cima. Sin embargo, la llegada de nuevas generaciones (*millennials* y *centennials*) ha invertido esta estructura, sostiene la autora del libro *Un líder en vos. Descubriendo oportunidades de desarrollo y transformación*. Mientras que para las generaciones mayores el trabajo definía la vida, las nuevas buscan que el trabajo se adapte a su estilo y calidad de vida. Esta dicotomía generacional crea un desafío inmenso para el líder.

“El gran desafío de las organizaciones no es simplemente qué hacer con la tecnología, es cómo manejar un liderazgo donde tengo diferentes

expectativas del trabajo, donde tengo tecnologías que quizá los líderes de mi generación no entienden, aun cuando esa capacidad de producir y de eficiencia es algo que todos vamos a estar buscando”.

En este punto, la empatía y la comunicación son la base invertida que debe soportar el peso de las habilidades duras. El rol del líder se transforma y busca cómo extraer lo mejor de estas generaciones tan distintas en un mismo equipo, con expectativas y motivaciones diferentes. Costantini piensa que el verdadero reto para las organizaciones no es solo adoptar la tecnología, sino manejar un liderazgo que integre estas diversas expectativas laborales y sepa navegar en un entorno donde las nuevas herramientas no siempre son comprendidas por todos, aunque su potencial sea innegable.

Para ella, la pandemia de covid marcó un punto de inflexión en la percepción humana del bienestar. Costantini observa cómo el miedo y las nuevas generaciones han impulsado una mirada más profunda hacia el bienestar de los equipos. El gran desafío empresarial es integrar el bienestar de los empleados sin que se vea como un detrimento para el crecimiento y la competitividad.

“¿Cómo encaro el bienestar de mi equipo? ¿Y cómo hago que ese bienestar no sea visto como algo que va en detrimento del crecimiento de la organización? Entonces, creo que ese es el gran desafío de lo que se viene en términos de cómo tener organizaciones eficientes donde miramos grandes números de crecimiento y desarrollo de generación de valor de las empresas, a la vez que buscamos ambientes laborales donde la gente se sienta motivada y comprometida en seguir trabajando”, explica.

Se trata de encontrar la eficiencia y la productividad

sin perjudicar el ambiente laboral con equipos comprometidos. La tecnología, que promete eficiencias y automatizaciones, también generará cambios en las estructuras laborales al eliminar ciertas posiciones, y el liderazgo deberá manejar ese impacto negativo en quienes permanecen.

El mayor desafío que enfrenta el empresario argentino, según Costantini, es la tecnología. No se trata solo de la implementación, sino de cómo incluirla en los procesos de eficiencia, automatización y en la previsión de modelos de negocio. Muchos empresarios no nacieron con el conocimiento tecnológico y se enfrentan a un “abanico de soluciones” que surgen constantemente, incluso de pequeños emprendimientos, y que deben comprender y adoptar para no quedar rezagados.

Y lo resume así: “El empresariado actual no nació con el conocimiento de la tecnología. Entonces es como que todas estas tecnologías empiezan a surgir como soluciones a problemas que todavía nosotros no nos imaginamos. Entender ese abanico de soluciones que surgen desde empresas muy chiquititas y desde desarrollos que pueden estar ocurriendo en un garaje creo que son el gran desafío. Son soluciones que uno todavía no conoce, pero sabe que las necesita”.

Desde su perspectiva, Argentina tiene un vasto potencial aún sin explotar en el agregado de valor en todos sus sectores. Las pymes representan una enorme oportunidad para transformar los recursos naturales en productos y servicios con mayor valor agregado, impulsando la exportación y el desarrollo económico del país.

Liderazgo y empatía

Costantini define las características

imprescindibles para los líderes del futuro:

Empatía: es la base para entender al equipo y comunicarse eficazmente.

Visión estratégica: un líder sin una visión clara no puede inspirar ni dirigir; debe ser la brújula que guía al equipo.

Armado de equipos: la capacidad de construir y motivar equipos es esencial para ejecutar la visión y alcanzar resultados.

Ella lo explica así: “La empatía es imprescindible, porque a partir de ella uno puede entender cómo comunicarse. Y la visión estratégica. Un líder que hoy no tiene una visión estratégica no tiene capacidad de generar esa empatía con la gente para decir: ‘Hacia acá tenemos que ir’, ni de comunicarle cómo llegar a esa visión. Uno, sí o sí, como líder, debe tener una visión, y la capacidad de empatizar con los equipos. Y la tercera sería armar equipos para alcanzar esa visión y esos resultados”.

Y en cuanto a los emprendedores del futuro, Costantini aconseja entender el propio estilo de liderazgo y sus limitaciones en cada etapa del negocio. Un liderazgo efectivo para una *startup* puede no serlo para su crecimiento exponencial. El desafío es armar equipos que compensen las debilidades individuales, delegar y asegurar la continuidad del negocio.

Costantini sostiene: “El gran desafío, cuando uno arranca como una *startup*, es entender qué estilo de liderazgo tiene uno y hasta dónde puede ir con su estilo de liderazgo en el actual estadio de la empresa. Hay liderazgos que son muy positivos en lo que se refiere a hacer una *startup* y hay liderazgos que son muy negativos en lo que es llevar adelante esa *startup*: en hacerla crecer, desarrollar, llevarla a un crecimiento exponencial. Y creo que el gran desafío de

Nacida en Brasil en 1971, su trayectoria se distingue por los roles de máxima responsabilidad que asumió en grandes corporaciones. Estuvo 17 años en General Motors (GM) y fue la primera mujer en presidir las operaciones para Argentina, Uruguay y Paraguay. Fue presidenta de Aerolíneas Argentinas y desde 2017 es la CEO de Grupo ST, un holding financiero. Costantini ha sido destacada como una de las mujeres más poderosas del mundo de los negocios.

“

Me gustaría ver un grupo de empresarios de excelencia que realmente sean una referencia en términos de cómo producen lo que producen, y no solamente desde lo que pueden llegar a producir”.

cada uno como líder es entender dónde están sus limitaciones, dónde están sus habilidades, dónde están sus oportunidades de mejora y cómo armar equipos y encontrar reemplazos, sea de uno mismo o sea de delegar actividades o funciones que le den continuidad a su negocio y a su emprendimiento”.

Ella misma se considera una emprendedora que cree en la transformación. Ya sea en una *startup* o en una empresa establecida que requiere un cambio de modelo o cultura, el líder debe ser un emprendedor: encontrar herramientas y recursos, internos y externos, para materializar su visión. Cree firmemente en el poder del trabajo en equipo, donde “uno más uno se convierte en 11, en 100, en 200”, porque al unir personas motivadas bajo una misma visión, la capacidad de entrega de resultados es “fantástica”. Su mirada “superhumana” es, en realidad, el resultado de buscar la potencia y la fuerza que reside en las propias personas dentro de las organizaciones.

Su ideal es ver un empresariado argentino de excelencia, que sea una referencia no solo por lo que produce, sino por cómo lo produce. Y destaca la “capacidad intelectual” y la “capacidad de trabajo” del argentino como un potencial inmenso para convertirse en un líder global en el ámbito empresarial.

“Me gustaría ver un grupo de empresarios de excelencia que realmente sean una referencia en términos de cómo producen lo que producen, y no solamente desde lo que pueden llegar a producir –lo que sea: un par de zapatos o zapatillas, un auto, petróleo, energía–, sino cómo lo hacés. Cómo genera trabajo de calidad ese empresario, cómo cuida a la gente ese empresario, y cómo

arma ambientes laborales donde la gente se sienta motivada y comprometida y con el deseo de ir a trabajar todos los días. Los argentinos tenemos una característica: tenemos una capacidad intelectual, una capacidad de trabajo que es una referencia y creo que potenciar eso en algo mayor se da a partir de los equipos que se arman en las empresas. Es una oportunidad increíble para hacer que la Argentina sea una referencia en el mundo”.

Competitividad global

Para alcanzar la competitividad empresarial global, Costantini destaca tres factores esenciales: entender al cliente, tener capacidad financiera para invertir y mantener un equipo motivado. Para ella, liderar en sectores tan diversos le enseñó que cada uno tiene prioridades y tensiones distintas (familiares, políticas, de mercado). La visión de crecimiento de la empresa debe convivir con las necesidades de quienes la validan y le permiten avanzar. Cuando le preguntamos sobre el legado que le gustaría dejar, Isela Costantini piensa en la capacidad de transformar empresas con el crecimiento de todos los involucrados y la necesidad de una revisión constante de los modelos de negocio.

“Cuando uno arma equipos motivados y comprometidos, todos van a la guerra y se tiran de la ventana porque creen en el líder y creo que eso es fantástico para las organizaciones porque el nivel de resultado que se entrega es óptimo, es increíble, o sea, es total. El legado que siempre tuve en mi mente es la capacidad de transformación de las empresas hacia algo que va más allá de la empresa, va hacia el crecimiento de los demás, el crecimiento del cliente”. □

1

Inversión de la pirámide del liderazgo

El liderazgo debe repensarse, con la empatía y la comunicación como bases que soporten las habilidades duras. Las nuevas generaciones exigen que el trabajo se adapte a su estilo de vida, no al revés.

3

Bienestar del equipo

Pospandemia, el bienestar mental y físico de los empleados es clave. Las empresas deben integrarlo sin que se vea como un costo, garantizando productividad y un ambiente laboral motivador.

5

Agregado de valor en Argentina

Existe un enorme potencial sin explotar en el país: las pymes. Tienen la oportunidad de transformar recursos brutos en productos de mayor valor agregado, impulsando la exportación.

7

Líderes del futuro

Las cualidades esenciales para un líder son la empatía para comunicarse, una visión estratégica clara para guiar al equipo, y la capacidad de armar y motivar equipos de alto rendimiento.

2

Humanizar ante la IA

La inteligencia artificial intensifica la necesidad de humanizar el liderazgo. El desafío no es solo la tecnología, sino cómo gestionar un equipo con expectativas laborales diversas y mantener la conexión interpersonal.

4

Tecnología

El mayor reto para los empresarios argentinos es la tecnología. Deben comprender y adoptar un abanico de soluciones en constante evolución para hacer más eficientes los procesos y prever nuevos modelos de negocio.

6

Sustentabilidad

La supervivencia empresarial depende de una relación ética con la comunidad y el medio ambiente. La sustentabilidad asegura la continuidad y el aporte al mundo más allá de las ganancias inmediatas.

8

Transformación constante

Las empresas deben revisar y transformar sus modelos de negocio anualmente, no cada cinco años. La adaptación rápida a las necesidades cambiantes del cliente es crucial para la productividad y el éxito.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2024

Eduardo Eurnekian

CORPORACIÓN AMÉRICA

“

El empresario tiene que ser como un artista: no trabaja para ganar plata, trabaja persiguiendo un ideal, una meta.

”



“

No hay malos negocios: hay malos empresarios. El progreso y el cambio se desarrollan cuando se dan las condiciones para que germinen aquellas ideas que antes parecían lejanas, hasta utópicas”.

■ ■ ■

La biografía de Eduardo Eurnekian sostiene que no heredó un imperio: lo construyó desde cero. Su historia es la de un visionario que supo anticiparse a las tendencias, tomar riesgos calculados y transformar la infraestructura en una verdadera máquina de crecimiento económico.

Reconocido con el premio *Entrepreneur Of The Year* 2024 en la categoría *Lifetime Achievement* por su trayectoria en el mundo de los negocios, es uno de los magnates más influyentes de la Argentina y una figura de peso en el escenario global de la infraestructura.

Su carrera comenzó en la década de 1960 en el sector textil, pero su primer gran salto lo dio en los medios de comunicación. Fue un pionero del cable con la fundación de la empresa Cablevisión, que se convertiría en un actor dominante del mercado. También expandió su influencia al adquirir y gestionar medios tradicionales, como la radio América y América TV, consolidando un conglomerado que le dio una plataforma para proyectar su visión.

El punto de inflexión en su trayectoria llegó en 1998, cuando fundó Aeropuertos Argentina 2000. En un momento en que la privatización de activos estatales era la tendencia, Eurnekian ganó la concesión para operar y modernizar 33 de los aeropuertos más importantes del país, incluidos los de Buenos Aires: Ezeiza y Aeroparque. Muchos veían este proyecto con escepticismo, pero él lo abordó como una oportunidad para transformar la infraestructura aeroportuaria, que estaba en estado crítico, en una plataforma de conectividad global. Su estrategia fue invertir masivamente en la modernización de terminales, tecnología y servicios, convirtiendo a la empresa en un caso de éxito que serviría como

trampolín para su expansión internacional.

El éxito de Aeropuertos Argentina 2000 fue solo el comienzo: el *holding* Corporación América Airports se convirtió en el mayor operador privado del mundo, gestionando más de 50 aeropuertos en 7 países (Argentina, Brasil, Uruguay, Ecuador, Armenia, Italia y Perú). Pero su visión no se limitó al transporte aéreo y se diversificó en otros sectores estratégicos para el desarrollo de los países donde opera. A través de la Compañía General de Combustibles (CGC), se convirtió en un actor clave en la producción de petróleo y gas, con un fuerte enfoque en la exploración de la Cuenca Austral de Argentina. También incursionó en la agroindustria, en la provincia de Mendoza, con la producción de vino y otros productos agrícolas, aplicando tecnología de vanguardia para optimizar los rendimientos. Sus inversiones también incluyen bancos y otros servicios financieros, demostrando su capacidad para operar en mercados regulados y complejos.

El empresario como artista

Cuando se lo consulta sobre qué tipo de líder se considera, él responde con una comparación inusual para el mundo de los negocios: “El empresario tiene que ser como un artista. El empresario no trabaja para ganar plata, trabaja persiguiendo un ideal, una meta”.

“El empresario que quiere liderar generalmente tiene creatividad, visión innovadora, capacidad disruptiva, y olfato para anticiparse a las necesidades del mercado”, agrega.

Sostiene que los factores centrales para alcanzar un alto nivel de competitividad tienen que ver principalmente con asumir riesgos. “La innovación siempre conlleva el factor riesgo. Y no hay que

enamorarse de una empresa o de una industria: hay que saber comprar y llegar, pero también irse, y vender a tiempo. Yo empecé en la industria textil, el rubro en el que ya estaba mi familia desde 1928. Construimos una organización industrial vertical y así cultivamos el algodón que luego desmotamos: teníamos hilanderías, tintorerías, tejeduría, estampería y confección con fábricas en 12 provincias argentinas”, recuerda.

Cuando China ingresó al mercado mundial, a fines de los años 70, el primer sector afectado por el *dumping* fue el textil. En su visión, era oportuno buscar otra cosa. “Y la actividad más dinámica, que para desarrollarse requería de valores, conocimiento, aportes culturales diversos y, por sobre todo, osadía, era la comunicación. Y por comunicación yo entendía transmitir experiencia, conexión, instalar el diálogo”.

Eurnekian sostiene que para lograrlo contribuyó también el factor suerte: “Así como hoy es la inteligencia artificial (IA) lo que lidera la innovación, en esos años era la TV por cable, junto con la integración e incipiente sinergia entre distintos tipos de medios de comunicación. Así fue que creamos el primer multimedio de la Argentina, en el que convergieron un diario de negocios, con canales de aire y de noticias, radios y productoras de contenidos. Vendí ese conglomerado mediático a fines de los 90 para ingresar en el rubro aeroportuario y diversificarnos después en *Oil & Gas*, *real estate* y servicios financieros”, repasa.

La figura de Eurnekian no puede entenderse sin su profundo vínculo con su herencia armenia. Como descendiente de inmigrantes, ha sido un incansable promotor de la comunidad armenia a nivel global. Sus esfuerzos en este campo son un pilar de su legado, ya que ha financiado proyectos

de infraestructura y desarrollo en el país de sus ancestros, como la renovación del Aeropuerto Internacional de Ereván y la creación de una fundación educativa. Ha sido un líder en la lucha por el reconocimiento del genocidio armenio, utilizando su influencia para dar voz a una causa histórica.

Intuición y suerte

Cuando piensa sobre las razones de su transformación empresarial, señala primero la constancia, el empeño por el trabajo, mucha imaginación y creatividad. “Con esos factores cualquier empresa puede ser exitosa. Todas las actividades tienen, sin embargo, un proceso y una historia. Pero vuelvo a lo mismo: no alcanza la audacia, también se necesita de la suerte. Un negocio, como la vida, también evoluciona y si el empresario le ha venido agregando a ese negocio todos los procesos expansivos necesarios y al tiempo eso no es suficiente, hay que irse. Buscar otro emprendimiento”, aconseja.

Y desarrolla: “En todo emprendimiento empresarial pesan dos factores ‘no académicos’: uno es la suerte; el otro es la intuición de quien ejerce el liderazgo. Esa intuición no es otra cosa que la sumatoria de experiencias personales acumuladas, que ayudan a la interpretación del momento y del negocio”.

No es casual entonces que su estilo de liderazgo sea a menudo descrito como audaz, pragmático y con una intuición casi innata para los negocios. Y si se lo ha caracterizado como un tomador de riesgos que cree en las oportunidades a largo plazo y en la capacidad de las personas para transformar la realidad, es por lo que siempre sostiene: la intuición se nutre de la experiencia.

Riesgo e intuición

Fundador de Corporación América, Eduardo Eurnekian lidera un conglomerado que opera más de 50 aeropuertos del mundo. Con una trayectoria que va del sector textil a los medios de comunicación y la infraestructura, se lo considera un visionario audaz. Su legado abarca la transformación de la gestión aeroportuaria, la diversificación estratégica y un fuerte compromiso con su herencia armenia.

“

El ADN argentino tiene dos caras. Por un lado tenemos grandes talentos y grandes individualidades y, al mismo tiempo, nos cuesta generar consensos para darle un marco de desarrollo y crecimiento al país”.

■ ■ ■

La base de su filosofía es que los proyectos deben crear valor no solo para los accionistas, sino para las comunidades y los países en los que opera. En este sentido, ha canalizado parte de su fortuna a través de la Fundación Eurnekian, que apoya proyectos educativos, culturales y de salud en todo el mundo.

La refundación permanente

“La capacidad para adaptarse es una de las habilidades imprescindibles de cualquier líder. Los cambios se suceden cada vez con mayor velocidad. La competencia internacional hoy es descarnada. Pasamos del proteccionismo post Segunda Guerra Mundial a esta competencia a la que ahora además se le agrega la guerra comercial entre China y EE. UU.”, grafica.

Todos estos cambios se potencian cuando habla de la Argentina y sus particularidades. “El ADN argentino tiene dos caras: por un lado somos una sociedad con grandes talentos y grandes individualidades y, al mismo tiempo, nos cuesta generar consensos para darle un marco de desarrollo y crecimiento al país”.

Para Eurnekian, el ADN argentino tiene una tendencia a la depresión, a la impaciencia, a sentirse en el pozo del fracaso. Y, también, a una especie de refundación permanente de las reglas del juego. “Ningún proceso de la Argentina fue fácil. No lo fue para Rosas ni para Rivadavia, tampoco para Sarmiento y Alberdi, o Roca o Yrigoyen. A eso hay que agregarle que el riesgo -un factor que siempre se sopesa en cualquier empresa del mundo- para el caso argentino tiene la particularidad de que, por lo general, con cada cambio de gobierno, sobreviene una ‘refundación’ del país, un barajar y dar de nuevo por el que se dejan de respetar las normas establecidas previamente”.

Y cuando se le pregunta qué debe tener un negocio para ser sostenible, Eurnekian es contundente: “No hay malos negocios: hay malos empresarios. El progreso y el cambio se dan cuando hay un *plafond*, cuando se dan las condiciones para que germinen aquellas ideas que antes parecían lejanas, hasta utópicas”.

“Por eso es que hay sociedades que avanzan más y otras que avanzan menos. Es decir: los procesos en la historia no se agotan en sí mismos, se superan a través de etapas económicas, las que a su vez prohíben aquellas condiciones necesarias para la evolución social”, afirma.

Para él, la IA traerá un cambio gigantesco en la realidad económica y social del mundo, tanto como internet a finales del siglo XX o la industrialización en el siglo XIX. En un contexto de cambio permanente, la clave para sostener un grupo empresarial en constante expansión y adaptación es “la constancia, el método y la imaginación”.

“Y agregaría que no hay que ingresar a negocios que no se conozcan en profundidad: del desconocimiento y la improvisación pueden venir los fracasos”, advierte.

Sobre el final, deja un mensaje a los jóvenes emprendedores que sueñan con escalar sus proyectos en el país y en el mundo: “No hay que tener miedo a equivocarse. Es importante contar con la capacidad de solucionar los propios errores con valentía”.

En resumen, Eduardo Eurnekian es mucho más que un empresario exitoso. Es un estratega que ha demostrado que la visión, la capacidad de adaptación y el liderazgo pueden construir imperios, trascendiendo las fronteras de los negocios para dejar un legado de desarrollo y compromiso social. 

1

Liderazgo como arte

Un líder debe tener creatividad, visión e intuición para anticiparse a las necesidades del mercado.

3

Reinvención constante

Sostiene que un empresario debe saber cuándo irse de un negocio. Y su historia de vida es el mejor ejemplo de esta capacidad de transformación.

5

El riesgo

El riesgo es inherente a la innovación. En el caso argentino, este riesgo se magnifica por desandar las reglas de juego tras cada cambio de gobierno.

7

Buenos negocios

Sostiene que no existen malos negocios, sino malos empresarios.

2

La suerte y la intuición

Más allá de la audacia y la estrategia, considera que la suerte juega un rol clave en el éxito.

4

El doble filo *argentum*

El país tiene grandes talentos, pero no tiene capacidad de generar consensos. A esto se suma una tendencia a la depresión y la “refundación” permanente.

6

Revolución IA

La IA es un cambio gigantesco como lo fue internet o la industrialización, capaz de transformar de forma radical la economía y la sociedad.

8

Nuevos líderes

Los alienta a no tener miedo a equivocarse. La clave para el éxito no es la ausencia de errores, sino la valentía y la capacidad para solucionarlos.

2024

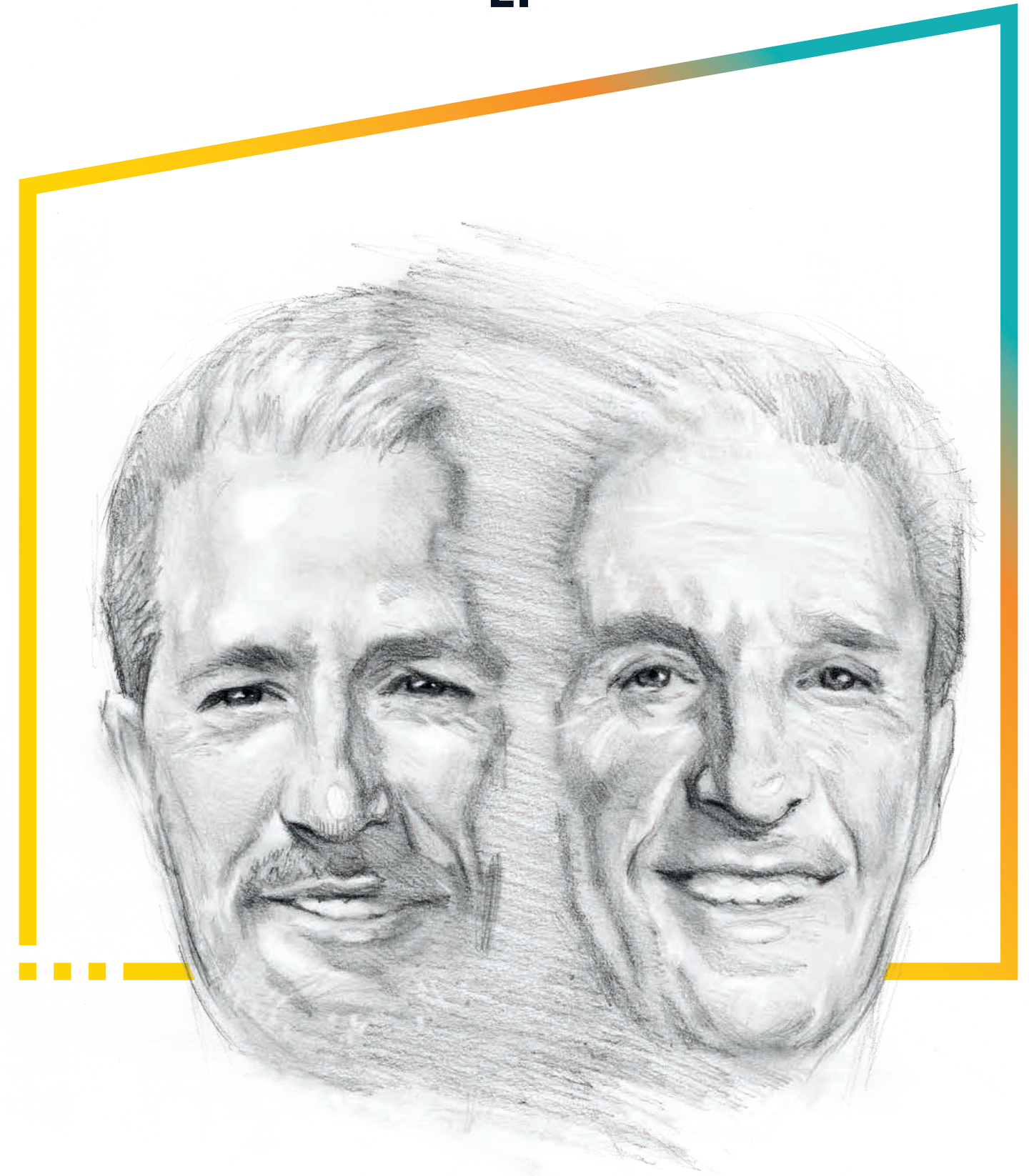
Christian y Daniel Otero

LUCCIANO'S

“

Cuando abrimos el local de Barcelona nos decían que no había consumo de helado, que se tomaba más en la Costa del Sol, que no iba a funcionar. Y nos llevamos una sorpresa. Nuestro local tenía filas de 100 metros. Nos parábamos enfrente a mirar y nos sentíamos Apple Store.

”



“

Vamos a seguir incorporando productos, si bien no inventamos nada, sí hacemos reversiones de productos existentes llevándolos a un nivel superior en términos de calidad e innovación”. *Christian Otero*

MDQ para todo el mundo

Daniel y Christian Otero, padre e hijo respectivamente, son los fundadores de Lucciano's, la cadena de heladerías que ha redefinido la experiencia del helado *premium*. Su propuesta combina la excelencia en la calidad de los ingredientes y la elaboración artesanal con una fuerte apuesta por la innovación y una estrategia de expansión global, lo que les valió el premio *Entrepreneur Of The Year* 2024.

Cuando le preguntan a Daniel Otero por los estudios de mercado, dice: “Somos bastante intuitivos. No hacemos *focus groups*. Si abrimos un local en Roma o Barcelona, seguimos una corazonada, ‘Bueno, es acá’. Pero sin ningún estudio”. Aunque les gusta tomar riesgos, afirman que sus decisiones de ninguna manera comprometen el futuro de la empresa. Para Christian Otero, la clave reside en el crecimiento constante: “Innovar y crecer está en nuestro ADN. Crecimos 100 % año contra año, una cosa que es una locura en Argentina, cuando todo el resto de la industria está muy estable o por debajo”.

La competitividad de Lucciano's se basa en una estrategia de diferenciación y posicionamiento *premium*. “Siempre entendimos que la diferenciación realmente era algo súper importante, que siempre teníamos que ir a competir en el segmento más alto y plantar barreras de entrada altas, sobre todo a la competencia”, explica Daniel Otero. Esta visión los ha consolidado y les permitió crecer, profesionalizando cada sector y rodeándose de equipos con un fuerte sentido de pertenencia, dispuestos a enfrentar cualquier desafío.

“Nos encanta ir para adelante”

El futuro de la industria del helado, para Christian

Otero, será de extrema polarización: “Hay una parte de la industria que va a quedar rezagada, obsoleta, o sea, sin cambios, sin innovación, con lo cual va a ir perdiendo posicionamiento”. En ese escenario, Lucciano's se ve en el “pequeño grupo de empresas innovadoras y con vocación de crecimiento que le van a sacar una gran diferencia al resto de las marcas”. Daniel Otero señala, en este sentido, la inacción de la competencia: “Hay muchas heladerías chicas conformes con lo que tienen, o sea, no quieren asumir riesgos, que es lo contrario de lo que hemos hecho nosotros. Nosotros podríamos quedarnos quietos, nos va bien, pero no está en nuestra identidad. A nosotros nos encanta ir para adelante y siempre reinvertir incluso más de lo que deberíamos por el crecimiento de la empresa”.

La aspiración de Lucciano's es clara: convertirse en una empresa global. “Si bien hoy estamos en cinco países, vamos a estar en 10 países a fin de año”, adelanta Daniel Otero. El anhelo es “transformarnos en la cadena de helados artesanales más importantes del mundo”, con “muchas banderas argentinas en distintos continentes y en distintos países”. Además del helado, la compañía apunta a ser una empresa de múltiples categorías: “Ya tenemos alfajores, hoy estamos lanzando chocolates. Vamos a seguir incorporando productos, si bien no inventamos nada, sí hacemos reversiones de productos existentes, llevándolos a un nivel superior en términos de calidad e innovación”.

Una máquina única en el mundo

Operando desde Argentina, la previsibilidad económica es un factor crucial, remarcan los fundadores. Christian Otero afirma: “Teniendo nuestra base en Argentina, el tema fundamental

es que haya previsibilidad en la economía. Ese es un paso fundamental”. A pesar de la inestabilidad que, sin embargo, les permitió crecer, la estabilidad actual abre la puerta a un crecimiento “aún más agresivo”. Daniel Otero añade que, si bien el marco económico es vital, la industria del helado ha sido “reacia a los cambios y a la innovación” tecnológica en cuanto a maquinaria. Por eso, la transformación tecnológica para llevar a la industria más allá la hacen “con desarrollos propios”, como la máquina que están diseñando y “que no existe en otra parte del mundo”. Cuentan con orgullo que les permitirá “hacer un producto con un nivel de detalle” que no pueden adelantar, pero que les abrirá puertas en mercados competitivos como el *retail* en Estados Unidos.

Las características de los líderes del futuro, especialmente en Argentina, pasan por la resiliencia. Daniel Otero sostiene: “En Argentina, resiliencia es algo que teníamos, la capacidad de reinventarse permanentemente. Ojalá que esto se modifique, pero en los últimos años, los cambios económicos te obligaban a cambiar”. La innovación es fundamental para la diferenciación en un mercado cada vez más competitivo, y también “estar abierto a la competencia”. Christian Otero complementa: “No tener miedo. O sea, vamos a un mercado global. Con lo cual, en el mercado global no hay que tener miedo de competir, porque está en el ADN. Competir con las herramientas, con innovación y crecimiento contra los grandes *players* del mundo”. Y añade con orgullo: “El empresario argentino tiene la capacidad para hacerlo, sin duda. Y lo vemos en distintas industrias”. Daniel Otero utiliza una frase llamativa para describir la preparación que brinda Argentina: “Argentina es el Harvard del emprendedor. Porque Argentina

te cambia las reglas de juego todos los días. Eso hace que vos como emprendedor tengas que estar preparado para ir surfando una ola que nuestros gobiernos nos fueron proponiendo a lo largo de los años”. Esto forja emprendedores preparados para cualquier escenario global, subraya.

Daniel Otero explica que, si bien desean seguir innovando, “hay cambios que a veces por costos no se pueden hacer”. Cita el reemplazo del telgopor, que ya implementan en Europa pero no en Argentina por inviabilidad económica. Sin embargo, ya tienen una planta de tratamiento de efluentes y han realizado grandes cambios para reemplazar plásticos y vidrios por cartón. Christian Otero añade: “Hay cosas que la industria no permite porque no hay un desarrollo que lo pueda reemplazar”.

Sobre la inteligencia artificial (IA), Daniel Otero cree que “todavía influye muy poco” en la industria, aunque “en la toma de decisiones va a empezar a influir”, especialmente en la expansión, para “equivocarte mucho menos a la hora de elegir una locación”. Christian Otero anticipa un rol “fundamental en el contacto con el cliente, en campos que estamos empezando a explorar; la relación cliente-empresa va a ser un gran cambio en el futuro, va a tener un papel fundamental”. Si bien no creen que la IA modifique radicalmente la fórmula del helado, sí influirá en los procesos productivos, generando eficiencias. Daniel Otero señala: “Seguramente pueda aportar para hacer cambios que resulten beneficiosos”.

La experiencia del consumidor se volcará cada vez más a lo digital y el objetivo es que el usuario tenga a Lucciano's “más presente en su celular”, buscando una fidelización mayor. “En Lucciano's siempre

Christian y Daniel Otero crearon Lucciano's en Mar del Plata, en 2011. Este año superarán la cifra de cien locales en todo el mundo, proyectando para 2026 acercarse a las trescientas sucursales. La empresa creció con una fuerte intuición y vocación por la innovación, con una expansión global que, según sus fundadores, recién empieza. Su modelo se basa en la alta calidad y una superior experiencia de cliente.

“

Argentina es el Harvard del emprendedor. Te cambia las reglas de juego todos los días. Eso te obliga a estar preparado para ir surfeando una ola que los gobiernos fueron proponiendo”. *Daniel Otero*

hemos tenido claro que el cliente que ingresa a Lucciano's no se tiene que ir. En general nos pasa eso, el cliente se transforma en fiel aliado de la compañía". Sobre su crecimiento global, Christian Otero destaca: "Pudimos corroborar que si el modelo era confiable, que si el modelo era exitoso, también era replicable globalmente, con algún ajuste, pero era replicable. Porque básicamente nosotros crecimos en el mundo con el mismo modelo de negocio que tenemos acá". Este aprendizaje fue crucial. Daniel Otero comparte una anécdota de su desembarco en España: "Cuando abrimos el local de Barcelona nos decían que no había consumo de helado, que se tomaba más en la Costa del Sol, que no iba a funcionar. Y nos llevamos una sorpresa. Nuestro local tenía filas de 100 metros. Nos parábamos enfrente a mirar y nos sentíamos Apple Store". Esta experiencia les demostró que Lucciano's es "realmente diferente de cualquier otra heladería" y que han creado una marca que, por su "conjunto, experiencia, locales, producto", puede triunfar en cualquier mercado.

Somos familia

Para ellos, liderar una empresa familiar con ambición global presenta tantos desafíos como ventajas. "La velocidad de las decisiones. Acá hay un vértigo en tomar decisiones que es lo que nos marca la gran diferencia con el resto. Se toman decisiones todos los días y a un ritmo frenético", sostiene Christian Otero. Y Daniel agrega: "Versus una corporación que a veces tiene que ir a directorio... Creo que nosotros en eso le hemos sacado mucha distancia a muchas cadenas, por la velocidad en la toma de decisiones, innovación, lanzamiento de nuevos productos".

Sin embargo, reconocen sus limitaciones como empresa familiar y por eso se rodean de "gente talentosa" para conducir la compañía. La principal discusión familiar, confiesa Christian Otero, es la "velocidad" del crecimiento y las inversiones presupuestarias, con un Daniel Otero más audaz y un Christian Otero más conservador. "Hay que encontrar el equilibrio, con mi papá nos peleamos todos los días, o sea, empezamos en la oficina a las 9 de la mañana, y a las 10.30 ya estamos peleados, y bueno, al mediodía tenemos que llegar a un punto de encuentro; generalmente todas discusiones son en términos presupuestarios, de inversiones, uno más audaz, otro más conservador, entonces hay que encontrar el punto medio".

Cuenta que la idea de crear Lucciano's surgió durante un viaje. Observaron que las grandes cadenas ofrecían experiencias idénticas y productos industriales, mientras que las heladerías artesanales italianas, si bien tenían calidad, carecían de diseño y una experiencia atractiva dentro del local. "En cada local la misma experiencia, y quizás con un producto de calidades industriales medias. En Italia, sobre todo, que es la meca del helado, estuvimos en heladerías artesanales que ofrecían un producto que provocaba esta frase en mi papá: 'artesanalidad no significa calidad'. Vimos que había una oportunidad de cambio y de aportar realmente una nueva experiencia", recuerda Christian Otero. Desde el inicio, el nombre fue elegido pensando en un registro global. Ahora, la empresa se encuentra en un "momento excepcional con la posibilidad de crecer en Argentina y en el mundo". Y ese potencial de crecimiento para Lucciano's es, según Christian Otero, "la imaginación, no más". 

1

Intuición y experiencia propia

Fundaron Lucciano's basándose en corazonadas y estudios de campo propios, no en *focus groups*, asumiendo riesgos sin comprometer la empresa.

3

Alto posicionamiento

Compiten en el segmento más alto, creando clientes fieles y barreras de entrada para la competencia, profesionalizando cada área.

5

Previsibilidad y desarrollo

Buscan estabilidad económica en Argentina e invierten en desarrollos para maquinaria inédita en la industria que les abrirá las puertas de los Estados Unidos.

7

Replicabilidad

El modelo de negocio ofrece una experiencia *premium* que se probó exitosa y resultó replicable en mercados internacionales.

2

Innovación

La empresa crece 100 % anual, impulsada por una constante búsqueda de innovación y diferenciación en el mercado, lo que no hace la competencia, que permanece estancada.

4

Ideas locales, empresa global

Aspiran a ser la cadena de helados artesanales más grande del mundo, expandiéndose a 10 países y sumando alfajores y chocolates.

6

Liderazgo sin miedo

Argentina es el "Harvard de los emprendedores", preparados para la adversidad y sin temor a la competencia global.

8

Velocidad en la toma de decisiones

La estructura familiar permite una toma de decisiones más ágil que es clave para superar a la competencia corporativa.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2014

Gerardo Bartolomé

GDM

“

Apenas comenzada mi actividad profesional y académica me cautivó saber más sobre el cultivo de soja. Con pasión, entusiasmo y con pocos recursos hemos logrado ‘que los sueños se hagan posibles’ y pasar de solo un proyecto a lo que es GDM hoy.

”



“

La edición génica permite cambiar características de las plantas de forma artificial: conocer el gen para que esa planta, en vez de ser susceptible a una enfermedad, se transforme en resistente”.

La pasión primero

Gerardo Bartolomé, fundador de Grupo Don Mario (GDM), es sin dudas una de las figuras más influyentes del sector agropecuario, reconocido por haber transformado un semillero local en un líder mundial en genética de soja. Su trayectoria es un reflejo de una visión audaz, una pasión inquebrantable y una profunda creencia en el poder del equipo humano. Valores que le reportaron, entre otros reconocimientos, haber ganado el premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en el año 2014. En una charla para este libro, compartió sus reflexiones sobre el origen y el crecimiento de su empresa, la importancia de la adaptabilidad y el rol de la tecnología en el futuro.

A lo largo de toda la conversación, Bartolomé no duda en poner el foco en el capital humano. De hecho, siempre se define como un líder que prioriza el desarrollo de quienes lo acompañan: “Me considero un emprendedor que busca que las personas que trabajan en nuestro equipo se puedan desarrollar profesionalmente y económicamente. La búsqueda del beneficio económico es consecuencia de eso”. Para él, la rentabilidad no es un fin en sí mismo, sino el resultado natural de un equipo motivado y en crecimiento.

El nacimiento de GDM no fue un frío cálculo de negocios, sino más bien un desarrollo impulsado por una profunda conexión personal con la tierra y sus frutos. Bartolomé relata cómo su interés por la soja trascendió lo meramente comercial: “Yo me enamoré del cultivo de soja. No es que ya miraba un negocio futuro; fue más puntual, te diría más académico, y como consecuencia de eso viene un negocio”. Descarta la idea de un plan rígido a veinte años y enfatiza que fue “una intuición, una pasión por algo que me permitió crecer”. Complementa esa intuición con el

armado de un equipo sólido, que para él es “clave”.

Al principio, la empresa nació de ese interés “científico-académico”, y el aspecto económico fue una consecuencia. Sostiene que el foco en lo comercial se fue dando a medida que la empresa crecía y se presentaban más necesidades. En este camino, Gerardo resalta el rol vital de su esposa: “En los comienzos, considero que Marcela tiene el 50 % del éxito que hemos logrado, más en las personas y dar trabajo que en lo económico”. Marcela Bartolomé, con un perfil más bajo, ha sido un pilar fundamental en el apoyo familiar y la construcción de los valores de la empresa.

Uruguay, Brasil y Estados Unidos

La proyección internacional de GDM no siguió una hoja de ruta preestablecida, sino que se gestó a partir de oportunidades y una visión adaptativa. La primera extensión natural fue Uruguay, facilitada por la similitud cultural y la demanda de un cliente específico. Pero el verdadero salto cualitativo llegó con Brasil, un mercado de dimensiones gigantescas.

Allí, la clave fue una alianza estratégica: “Fue esto de que vinieron dos exinvestigadores de Embrapa (Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria) de mejoramiento de soja y nos plantearon licenciar variedades. Nosotros dijimos: ‘No, licenciar no, vamos y somos accionistas con vos’. Les pareció bien y para nosotros fue la forma de desarrollarnos y expandirnos en Brasil. Para GDM ha sido un gran crecimiento”. Actualmente, destaca Bartolomé, GDM está diversificando su operación en Brasil, incursionando en maíz y trigo.

La aventura en Estados Unidos fue otro hito, aunque marcada por un inicio muy duro. Desde los años 80, Bartolomé buscó generar vínculos con universidades

y empresas de mejoramiento genético para probar variedades en Argentina, escribiéndoles cartas en las que contaba sus proyectos. “No fueron muchos los que contestaron. En realidad contestó uno solo”, recuerda.

Esta conexión inicial y el conocimiento del ambiente semillero estadounidense, sumados a la necesidad de aprovechar las estaciones climáticas opuestas para acelerar la generación de cultivos, los llevó a instalarse en 2008. Sin embargo, los primeros años fueron más que desafiantes: “Estados Unidos nos costó mucho, estuvimos 8 o 10 años pasándola mal, digamos, no generando ganancia”.

Pero la visión estratégica de estar en un país con alta tecnología y la posibilidad de generar convenios (como el alcanzado con Google por un tema de *hardware*) primaron sobre la rentabilidad inmediata. La llegada de su hijo Ignacio a la gestión en 2015 le dio un nuevo impulso, que culminó con la reciente compra de una compañía que les dará mayor posicionamiento en el mercado estadounidense. “Mi gestión de GDM fue más intuitiva que un razonamiento matemático”, confiesa Bartolomé sobre esta etapa.

Con el liderazgo de Ignacio, actual CEO desde 2022, GDM tiene presencia en 15 países, y su propósito es claro: “Ser una empresa de mejoramiento vegetal en todos los países que tengan cultivos extensivos”, abarcando soja, trigo, maíz y girasol.

Pasión y resiliencia

Bartolomé atribuye el éxito de la compañía a varios factores fundamentales: “El foco en lo que querés hacer, y no distraerte con otros negocios. Generar la pasión en la gente para que estén realmente incentivados con lo que hacemos. Alianzas con empresas o personas locales, creo que también es muy importante. Y

tener la humildad de aprender de la competencia”.

Aunque los valores de la empresa se mantienen intactos, la adaptación cultural en cada nuevo mercado es esencial, por eso la incorporación de “muchas gente de cada país para que nos ayuden a entender la idiosincrasia local, la cultura y el aspecto comercial”.

La resiliencia del empresario argentino es, para Bartolomé, una ventaja competitiva. La constante variabilidad del entorno en Argentina –inflación, devaluación, cambios políticos– ha “seleccionado a los empresarios para que sobrevivieran los que más se adaptan a este entorno variable y difícil”. Como si fuera la teoría evolutiva de Charles Darwin, esto genera una “creatividad” y una capacidad de adaptación superior.

Sin embargo, remarca que esta resiliencia no es suficiente sin el respaldo de un equipo sólido: “Creo en la resiliencia que tenemos genéticamente, naturalmente, pero si no armás equipos la cosa no funciona”. Por ello, insiste en que el líder debe ser “generoso con su gente, valorarla profesional y económicamente de manera tal que todo el equipo esté motivado”.

El futuro de la industria

La industria del fitomejoramiento está inmersa en una transformación radical. Bartolomé visualiza un futuro “muy sofisticado desde el punto vista técnico”. Destaca la irrupción de la inteligencia artificial (IA) y, en particular, la edición génica como tecnologías que revolucionarán la mejora de las plantas. La edición génica permite cambiar características de las plantas de forma artificial: “Si conocés el gen, podés ir a buscar que en vez de ser susceptible a una

Premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en el año 2014, en la categoría Máster, Gerardo Bartolomé es el fundador de Grupo Don Mario, líder mundial en genética de soja. Ingeniero agrónomo de la UBA, inició GDM en 1982. Bajo su liderazgo, la empresa se expandió a 15 países, y se convirtió en un referente global. Reconocido por su perfil bajo, su pasión por la genética y su foco en el equipo y la innovación, recibió el Premio Konex de Platino en Agronegocios (2018).

“

La inteligencia artificial es un copiloto, con lo cual el que maneja el auto, la empresa y la tecnología es la persona. Va a ser un complemento para generar conocimiento, pero el que desarrolle será el piloto”.

enfermedad, la planta se transforme en resistente”.

Esto permite modificar la resistencia “sin hacer nada transgénico”, emulando mutaciones naturales de forma dirigida. La maquinaria y herramientas de *hardware* también son cruciales: “Si no te adaptás, te quedás medio fuera, así que hay que invertir, hay que estar motivado, actualizado, si no la posibilidad de competir es mucho más baja”.

Sobre la inteligencia artificial, Bartolomé no la percibe como una amenaza, sino como un copiloto. “La inteligencia artificial es un copiloto, con lo cual el que maneja el auto, la empresa, la tecnología es la persona. Y la inteligencia artificial va a ser un complemento para esa persona para generar de vuelta el conocimiento que se complementa con el hombre, pero el creativo, el que desarrolle la tecnología, será el piloto”. Aunque al principio sintió cierto temor, ahora la ve como una herramienta poderosa que, bien manejada por el talento humano, puede generar “cosas increíbles”.

La sustentabilidad es otro eje central de la conversación. Si bien se hablaba poco de esto antes de los 90, la presión de los consumidores en Europa la volvió crucial, ligándola incluso a la rentabilidad a través de la exigencia de trazabilidad y premios por prácticas sustentables. En este sentido Bartolomé es realista: “También es más caro producir con sustentabilidad o trazabilidad que no hacerlo”.

Su enfoque es el equilibrio: “Sustentabilidad con rentabilidad. Está bien lo sustentable pero también lo rentable, es decir, tenemos que ganar plata y tratar de ser sustentables”. Reconoce que adaptarse a estas demandas es hoy fundamental no solo por conciencia ambiental, sino por “un tema de rentabilidad” y de negocio propiamente dicho.

Las nuevas generaciones

Mirando al futuro, Bartolomé ve una industria en constante aumento, impulsada por la necesidad global de alimentos y una búsqueda de mejorar la calidad de consumo. Pese a la “muchacha competencia y empresas globales que tienen muchos recursos humanos, tecnológicos, etcétera”, se muestra optimista, confiando en la capacidad de adaptación de GDM.

Insiste en que el factor más crítico para el éxito o el fracaso de un negocio es el equipo. “Los verdaderos equipos aportan la posibilidad de tener éxito. Y para eso es necesario encontrar talentos, a gente que esté apasionada, que tenga conocimiento, que se haya formado”. Compara una empresa con un equipo de fútbol: “Con un jugador no solucionás, no metés goles, necesitás 11. Bueno, acá necesitás 11 que jueguen bien”.

Las habilidades profesionales del futuro han cambiado drásticamente. Si en los 80 se necesitaban agrónomos, hoy GDM busca “más gente de la inteligencia artificial, matemáticos, físicos, programadores”. La genética es vista como un *software*: “En definitiva, nosotros hacemos un *software* que es el germoplasma, que, para simplificarlo, son los genes que están en nuestras variedades o híbridos”.

Finalmente, su consejo para los jóvenes emprendedores es claro y potente: “Que estudien, que se formen y que después tengan esa pasión por encontrar algo que aporte valor económico o genere valor para ellos, y que generen un equipo”. Más allá de la lógica del Excel, sostiene, los debe alentar seguir su intuición y “su corazonada” cuando crean en un negocio. El legado de Gerardo Bartolomé en GDM es la prueba de que esa combinación de pasión, ciencia y un compromiso inquebrantable con el equipo puede llevar a una empresa argentina a conquistar el mundo. □

1

Las personas adelante

Se considera un emprendedor que prioriza el desarrollo profesional y económico de su equipo, viendo las utilidades como una consecuencia de este enfoque.

3

Expansión global

La internacionalización de GDM se dio por oportunidades, como clientes en Uruguay y alianzas accionarias con investigadores en Brasil.

5

La industria del futuro

Proyecta una industria agropecuaria muy sofisticada tecnológicamente, con la edición génica y el *hardware* avanzado como claves para la productividad y la competitividad.

7

Sustentabilidad rentable

La sustentabilidad es crucial por presión de los consumidores, pero debe buscar un equilibrio con la rentabilidad.

2

Intuición en los negocios

El origen de GDM fue su “enamoramiento” por el cultivo de soja: el crecimiento fue impulsado por la pasión y la intuición, y no solo por proyecciones financieras.

4

Foco

El éxito empresarial se basa en el foco del negocio, la pasión del equipo, alianzas locales y la humildad para aprender de la competencia y adaptarse a culturas diversas.

6

IA como copiloto

La inteligencia artificial es un complemento o “copiloto” para la persona, quien sigue siendo el “piloto” creativo. Su efectividad depende del conocimiento y talento humano.

8

Resiliencia argentina

La variabilidad del país forja empresarios adaptables y creativos. La resiliencia es una ventaja, pero el éxito final siempre depende de un equipo motivado.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2025

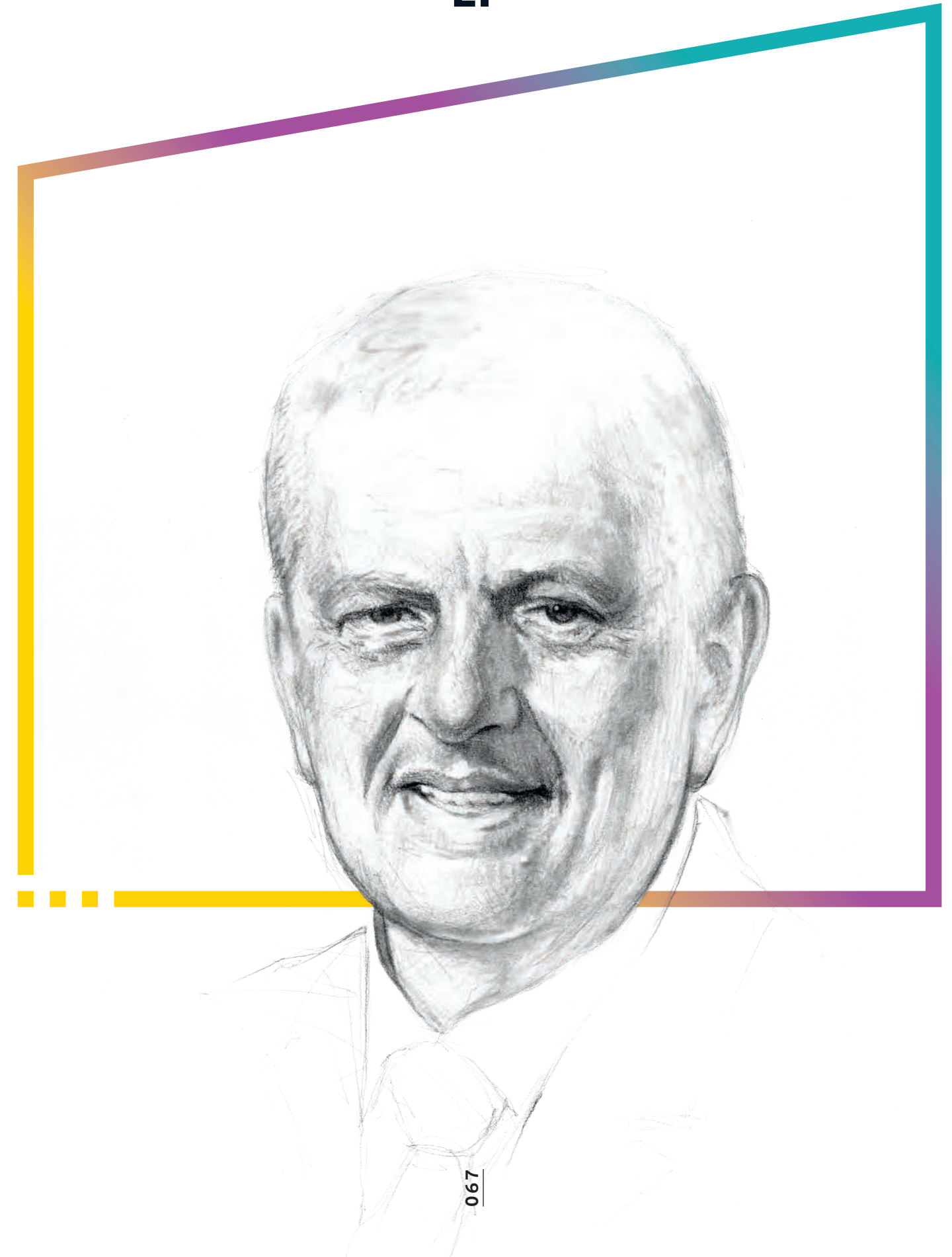
Horacio Marín

YPF

“

El riesgo político es cero sabiendo
que atrás tenés un gobierno que
lo que quiere es que la actividad
privada se desarrolle y genere valor.
Hay un *match* total.

”



“

Un líder tiene que ser disruptivo, no ser conservador y no tenerle miedo a la frustración. Y ponerse objetivos bien altos”.

■ ■ ■

Horacio Marín es el presidente y CEO de YPF, un rol en el que se ha destacado por su visión disruptiva sobre la industria energética argentina. Ingeniero químico de la Universidad Nacional de La Plata con una maestría en ingeniería petrolera de la Universidad de Texas en Austin, Marín cuenta con 35 años de experiencia en el sector. A lo largo de su carrera, ha liderado equipos en diversos países como Estados Unidos, México y Venezuela, contribuyendo al crecimiento y la expansión internacional de la industria. Reconocido con el premio *Entrepreneur Of The Year Argentina* de EY en 2025, al frente de YPF ha implementado un ambicioso plan estratégico, llamado “4x4”, para transformar la compañía y potenciar su futuro, con un claro objetivo de generar valor y riqueza para el país. Su visión sobre la importancia de la meritocracia y el trabajo constante como motores de desarrollo guían su camino.

Marín subraya que el éxito de YPF se traduce directamente en resultados para Argentina, lo cual considera una fuerza motivadora para sus 12.000 empleados. Su visión a largo plazo para el país es la de una nación transformada por el desarrollo de la energía basada en hidrocarburos junto con las renovables, y la irrupción de la minería y de un profundo cambio cultural, donde el esfuerzo y la dedicación reemplacen la dependencia de los subsidios, como suele ilustrarlo con una anécdota familiar ligada a la pobreza, la inmigración y el progreso.

Cuando se le pregunta por los factores que considera centrales para alcanzar justamente el

nivel de competitividad que YPF necesita, Marín sostiene que los cambios macroeconómicos, como la baja de la inflación, son cambios fuertes y ayudan a salir adelante. “Sin embargo, a muchos les cuesta entender que no se puede indexar cuando ya un país está muy estable. Lo mismo que los precios de la nafta, no dependen de la inflación, dependen de variables que son propias del producto. Para mí el riesgo político fue cero desde el primer día y no tenía ninguna duda de lo que se podía hacer. Son inversiones de largo plazo. Son inversiones de generación de valor y de riqueza claras, y sabiendo que atrás tenés un gobierno que lo que quiere es que la actividad privada se desarrolle y genere valor, hay un *match* total”, detalla.

Imagina a la Argentina siendo otro país dentro de una década, cuando entre a jugar de titular la minería. “Yo creo que ahí va a cambiar el país, con un cambio cultural muy importante, porque no se puede generar valor esperando subsidios, o sea, ni los que trabajamos en el sector privado, ni nadie. Ese es para mí el gran cambio que hay que hacer. Entender que las cosas se logran con esfuerzo, con dedicación, con pasión y con foco, no se logran con subsidios”.

Sobre este punto, recuerda una anécdota que tiene a sus abuelos inmigrantes italianos como protagonistas. “Mi abuelo era albañil en la ciudad de La Plata y había hecho unos arreglos en una casa humilde para recibir a la familia que venía de la Segunda Guerra Mundial, y cuando mi abuela fue al baño y vio que había una letrina, salió y no dijo: ‘Vamos a pedir un subsidio para tener un inodoro’, sino que miró a sus hijos y les dijo: ‘A partir de mañana, todos vamos a trabajar porque nos merecemos un inodoro’”.

El cambio tecnológico en YPF

Cuenta Marín: “En YPF la estamos rompiendo” y se refiere a un serie de cambios donde la inteligencia artificial será más que relevante. “Estamos masificando la IA de la empresa, preparando a los líderes tanto como al resto de los empleados, sobre todo a los jóvenes. Aplicamos inteligencia artificial en todos lados y en cada surtidor para conocer la demanda en *real time*. Sabemos qué edad tiene cada persona que entra en nuestro Full. Estamos haciendo los *micro pricing*, que en Argentina solamente los puede hacer YPF. Es la ‘uberización’ de los precios de la nafta, ¿cómo es eso? Uber, cuando llueve, te cobra más. Porque es mucho más complejo. Entonces, nosotros hacemos lo mismo. De noche, bajamos el precio; los días que menos demanda hay, bajamos; los días que hay más demanda, subimos; y de esa forma podemos lograrlo. ¿Cómo? Solamente con 12 flacos, yo les digo ‘los 12 apóstoles’, que están todo el día programando inteligencia artificial, si no, no lo podríamos hacer. Y tenemos algo que no tiene nadie de la competencia. Y lo hacemos tanto para surtidores como para el Full, para todo”, explica.

Y agrega: “No sé si una revolución, pero estamos haciendo un cambio de gestión profundo hacia la rentabilidad, hacia la generación de valor constante en YPF. Cuando yo digo que soy ‘ypefiano’ es porque me siento el más ‘ypefiano’ de todos, porque vine a generar valor, a mí no me da lo mismo perder que ganar. Nuestra misión es generar valor, hacer de YPF una de las mejores del mundo, que tenga muchas, muchas ganancias, repartamos dividendos y luego cada accionista, que también es el Estado con sus dividendos, decida lo que quiere hacer”.

Habilidades para el futuro

Marín sostiene que todo líder debe tener el foco en la gestión de valor y la meritocracia. Y enumera algunas características: “Todo líder debe obtener resultados, rentabilidad, eficiencia, excelencia, meritocracia, pasión, confianza. Esas las tenés que tener. Pero una de las cosas más importantes que debe tener siempre cualquier líder de una compañía grande es ser disruptivo, no ser conservador, no tenerle miedo a la frustración. Poner objetivos bien altos. Todo objetivo que no se pone alto no se logra. Ahora, poner un objetivo alto, por ahí tampoco se logra, pero se va a llegar mucho mejor que con un objetivo menor. Yo tengo 37 años de experiencia y cuando entré, yo ya sabía programar en computadora. Ahora fue avanzando muy fuerte y todos fuimos mejorando, pero esa capacidad de no tener miedo a adoptar las nuevas tecnologías y nuevos cambios en aplicaciones, en *software*, en inteligencia artificial es clave, porque si no te podés quedar afuera”.

El desarrollo energético argentino sostenido en el tiempo se dará con Vaca Muerta, afirma Marín, y no solo con algún tipo de energía particular, como las renovables: “Estamos haciendo lo correcto, que es desarrollar Vaca Muerta y también que se desarrolle la ingeniería de la energía nuclear, que se desarrollen todas las energías. Porque es un error conceptual decir que hay que desarrollar solo las energías renovables. No, son todas, no es con renovables o sin renovables. Es con hidrocarburos y sin hidrocarburos. Las renovables hoy ocupan el 4 % en la matriz primaria, después de billones de dólares de inversiones. Y ese es un error que hay que comunicar. Es con renovables

Perfil de un “ypefiano”

Presidente y CEO de YPF, Marín lleva la camiseta puesta y se considera el más “ypefiano”. Ingeniero químico de la Universidad Nacional de La Plata, con una maestría en ingeniería petrolera de la Universidad de Texas en Austin y un programa ejecutivo en la Universidad de Stanford, tiene más 35 años de experiencia en la industria del petróleo y gas en países como Estados Unidos, México y Argentina. Es un referente en el sector.

“

YPF va a tener el mismo tamaño que tiene Ford a nivel mundial dentro de 4 o 5 años”.

■ ■ ■

y con hidrocarburos. Argentina ha desarrollado renovables, pero en un momento, cuando hablaba con jóvenes, ellos pensaban que las renovables iban a ser el 100 %, pero es muy difícil hacerlo, y como ejemplo está España. El desarrollo tiene que ser con todas las energías y creo que lo que estamos desarrollando es absolutamente correcto y no hay que esperarlo: estamos en el camino”.

El futuro del mapa energético mundial
El CEO de YPF no cree que la compañía pueda liderar el mercado de la energía en el mundo, pero sí que va a liderar el mapa energético argentino y crecerá de manera notable: “YPF en 2031 va a ser una empresa de 2 millones de barriles. Seríamos la número 20, aproximadamente. O sea, desde el punto de vista del tamaño, estamos a la par de la estadounidense Halliburton. YPF dentro de 4 o 5 años va a tener el mismo tamaño que tiene Ford a nivel mundial. Si se logra el objetivo que sigue al 2031 ya está. O sea, este ciclo va a ser recordado fuertemente por muchos años. No cabe ninguna duda”, asegura.

Sobre las características del talento argentino y su capacidad resiliente, Marín afirma que no cree en nacionalidades. “Yo no creo que la inteligencia sea por nacionalidad, puede ser, no sé, la verdad que en esa no la tengo muy clara, pero no creo que porque seas argentino vas a ser mejor o peor. En lo que creo fuertemente es en lo que está haciendo este gobierno. Lo hace con honestidad y generación de valor. Y no sé si en los años anteriores era tan claro ese objetivo”.
Marín sostiene que en ese contexto, la marca

Full tendrá un impulso notable. “Buscamos que haya autoservicio, y poder comunicar que si vos hacés autoservicio, estás ahorrando costos operativos. La nafta debería valer menos y es lo que estamos haciendo. Pero si vos querés que te limpien el vidrio y te carguen nafta, decís ‘cargame’. El servicio se paga. Entonces, si querés servicio, pagalo. Si querés autoservicio, vas. A eso también vamos. En todos los Full queremos ir a alta calidad; yo, por lo menos, quiero ir a alta calidad en todo y tener la misma calidad de la hamburguesa en Jujuy que en Ushuaia y Buenos Aires. Cada vez que viajo pido siempre hamburguesa a propósito para ver la calidad. Queremos ser altamente eficientes y que en 6 minutos resuelvas todo. Estamos poniendo experiencias de que vos sin bajarte del auto te compres lo que quieras, la papa frita, la Coca-Cola. Lo estamos haciendo, es impresionante lo que está pasando. La chica o el chico que te atiende te puede vender de Full, queremos generar valor y queremos que el valor se remunere; vamos a darles a los jugadores ese porcentaje de las ventas y vas a ver cómo va a funcionar todo. Tenemos objetivos de multiplicar por cuatro el año que viene, ya multiplicamos por dos las ganancias de la Full en un año. Queremos multiplicarlas por más”.

“Y luego, si generamos un valor muy grande, es muy posible que pensemos en una *spin-off* y hagamos una compañía y que vengan empresas que se dedican al consumo masivo. Y siempre que YPF esté con la marca y con la ganancia, como si fuesen empresas mixtas, donde YPF es parte y tiene presencia”, sostiene, y finaliza: “Porque YPF es la argentinidad al palo”. ■

1

Liderazgo

Su estilo de gestión está centrado en la toma de decisiones rápidas y sin temor a las frustraciones, con un norte claro para guiar a los 12.000 empleados de YPF.

3

Cambio cultural

Propone una Argentina donde el valor se genera con dedicación y pasión, rechazando la mentalidad de los subsidios y en favor de la meritocracia.

5

Energías para la transición

Defiende un desarrollo con “todas las energías” (renovables e hidrocarburos): es muy crítico del enfoque exclusivo en las renovables, al que considera un error conceptual.

7

Honestidad brutal

Desea ser recordado como un líder que trabajó con honestidad intelectual, poniendo siempre el beneficio de YPF y la generación de valor como su principal objetivo.

2

Vaca Muerta

Lleva adelante un ambicioso plan para el desarrollo pleno de Vaca Muerta, con el fin de generar valor y riqueza para el país.

4

Innovación

Impulsó la masificación de la IA en toda la compañía para optimizar procesos, desde la perforación de pozos hasta la gestión de la demanda en tiempo real.

6

YPF en el mapa global

Su objetivo es que YPF se convierta en una de las 20 empresas petroleras más grandes del mundo para 2031, aumentando su producción de barriles.

8

Revolución del retail

Trabaja en la modernización del negocio de las estaciones de servicio Full, con *micro pricing*, autoservicio y el objetivo de multiplicar las ganancias a través de una experiencia de alta calidad.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2013

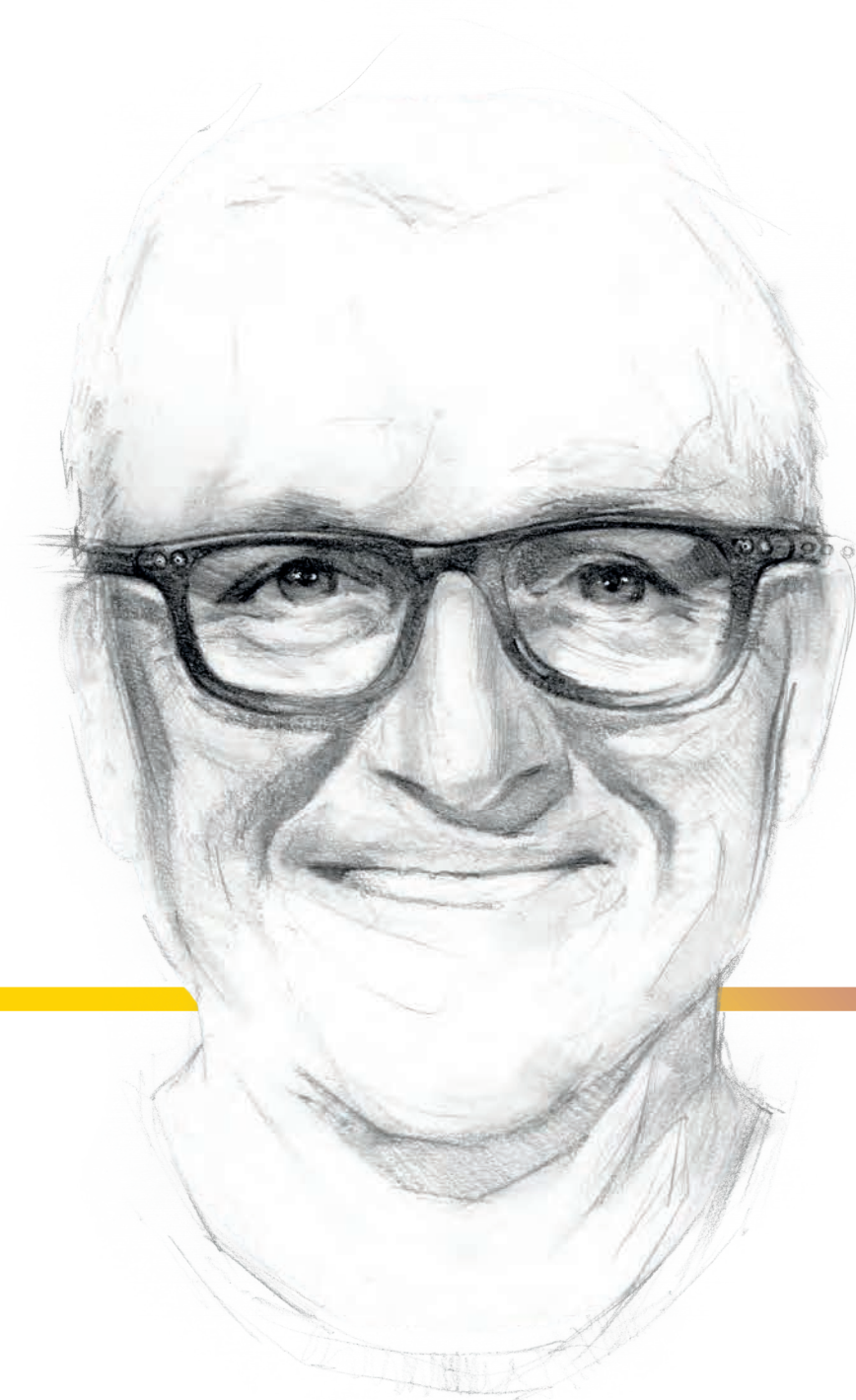
Martín Migoya

GLOBANT

“

Se van a crear muchos trabajos nuevos que hoy no existen y se va a poner buenísimo. O sea, vamos a ver fundadas las bases de una industria argentina de tecnología que será demoledora.

”



“

Mientras existan compañías con humanos dirigiéndolas, alguien va a tener que dar el OK, por más que las herramientas nos hagan extremadamente productivos”.

■ ■ ■

Martín Migoya es mucho más que el líder de una de las empresas de tecnología más importantes de Argentina. Desde sus inicios, se ha definido como un emprendedor con una visión global, alejado de las soluciones limitadas y enfocado en construir equipos capaces de competir en el escenario internacional. Para Migoya, la nueva economía ya no es un concepto lejano, sino una realidad “signada por la tecnología”, donde el verdadero éxito radicará en la capacidad de reinventarse por completo. Cofundador y CEO de Globant, recibió el premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2013.

En la conversación, Migoya anticipa que el futuro pertenece a las empresas refundadas desde cero sobre la base de la inteligencia artificial. Esta nueva lógica redefine incluso el modelo de negocio de su propia empresa, que está migrando de la venta de horas a un sistema de suscripción basado en el desarrollo de agentes de IA. Según su visión, la tecnología ya no es solo una herramienta, sino el fundamento que permitirá a las empresas resolver problemas de forma fundacional y con total transparencia. Sin embargo, la tecnología tiene un límite muy claro. Para Migoya, el límite es “la autenticidad humana que marca un límite de las cosas que puede hacer una IA”. Contrario a las visiones distópicas que vaticinan el fin del trabajo, él cree que la IA no nos reemplazará, sino que nos potenciará. Su mirada es esperanzadora: la tecnología dignificará muchos trabajos, hará desaparecer otros, pero en el balance final, la ambición humana es mucho más grande que la productividad, por lo que el resultado será netamente positivo.

Migoya también reflexiona sobre el “ADN argentino”, destacando la resiliencia y la capacidad de reinventarse

como rasgos distintivos que nos juegan a favor en un mundo de constante cambio. Sin embargo, no oculta que la “innata desorganización” es un desafío que como sociedad debemos superar. Su visión es la de una industria tecnológica argentina en crecimiento exponencial, que va a “crear muchos trabajos nuevos que hoy no existen y se va a poner buenísimo”. De esta manera, el CEO de Globant se erige como una figura que inspira a los líderes del futuro a tener visión, capacidad de adaptación y, sobre todo, una mirada crítica para transformar la realidad.

Se describe como un emprendedor con una visión global. Su enfoque principal siempre ha sido armar equipos fuertes para competir a nivel mundial. Destaca que en dos décadas han logrado hacerse un lugar entre las grandes compañías globales “a los codazos” y a base de esfuerzo y visión de futuro: “Siempre mirando adelante y siempre pensando en grande”.

Migoya define la nueva economía como una era “signada por la tecnología” y las oportunidades masivas que surgen de los cambios tecnológicos. Para él, las empresas del futuro serán “*full stack AI companies*”, es decir, compañías fundadas directamente sobre la base de la inteligencia artificial. En Globant, esta visión se traduce en la “refundación” del negocio, pasando de un modelo de venta por horas a un sistema de suscripción basado en el desarrollo de agentes de IA, que proveen transparencia y eficiencia.

“Si vos tenés un estudio de abogados, a partir de ahora vas a fundar un estudio de abogados que esté basado en tecnología, no en la transformación de un estudio de abogados, sino fundar una compañía de logística, por ejemplo, que esté basada en IA y que entienda el proceso directamente. Esos son los tipos de emprendimientos que van a tener mucho

éxito, en verticales específicos. Y nosotros en Globant estamos haciendo lo mismo”, sostiene.

Su visión para la industria tecnológica argentina es muy optimista. Cree que el sector experimentará un crecimiento exponencial, creará muchos nuevos empleos y sentará las bases de una industria “demoledora”.

“No imagino un mundo en el cual no exista gente que esté ayudando a otra gente. Vos necesitás escalar el Everest y alguien te tiene que llevar, algunas compañías lo sabrán y otras compañías necesitarán ayuda. Las compañías que necesiten ayuda van a necesitar a un Globant, alguien que los pueda ir guiando y que les diga: ‘Es por acá, esto está bien, esto está mal, no uses esto porque te vas a caer en este problema porque a nosotros ya nos pasó’. Y bueno, todo eso va a seguir existiendo. Y creo que es una gran oportunidad, lo cual es exponencial porque es una oportunidad que antes era solo para las áreas de tecnología y ahora es para todas las áreas. La industria va a cambiar y va a crecer mucho, con nuevos empleos que hoy no existen. O sea, vamos a ver fundadas las bases de una industria argentina de tecnología que será demoledora”.

La visión no distópica

Migoya desafía las visiones distópicas sobre la inteligencia artificial, argumentando que son más “*marketing*” que realidad. Para él, el límite de la IA es la “autenticidad humana”. Compara el uso de la tecnología con el arte o un producto como el iPhone, donde la huella del creador es insustituible. En su visión, la IA no reemplazará a los humanos, sino que dignificará muchos trabajos y pondrá más en valor al humano, al liberar tiempo para tareas más críticas. En este sentido, el ser humano siempre estará presente para supervisar

y dar la aprobación final en la cadena de producción: “En esta era me parece que faltan muchos filósofos y gente que pueda hablar de esto y que pueda decir ‘este es el límite, hasta acá llegué’. Y eso no tiene nada que ver con una visión distópica, tiene que ver con una visión de reconocer que la tecnología generará muchísima eficiencia y pondrá más en valor al humano, mucho más en valor que antes. Es una tecnología que va a dignificar muchos trabajos, que va a hacer desaparecer otros, pero como siempre la ambición humana es mucho más grande que la productividad humana. Después hay otras visiones más marketineras que pueden ser distintas, súper distópicas, como la visión de hace 20 años que viene diciendo que no va a haber más sucursales de banco, pero sigue habiendo”.

Como desafío, Migoya incluye a una nueva generación a la que hay que prestarle atención: “Tienen la facilidad para producir cosas sin entender qué están produciendo y surgirá ahí una disrupción que va a haber que cuidar. O sea, el desarrollador de *software* que está creando *software* con ChatGPT, que no tiene la menor idea qué es lo que hizo el chat. Pero el rol humano de la visión crítica y la visión supervisora o de entendimiento de lo que está pasando en profundidad tiene que estar. Desde ese punto de vista deberá existir alguien que diga: ‘Sí, esto pongámoslo en productivo y afectemos a *two billion people*’. Es muy difícil que no haya ningún humano en la cadena porque las compañías están organizadas por humanos y para humanos. Mientras exista la estructura de compañías que hay hoy, con humanos dirigiéndolas, alguien va a tener que dar el OK, y ese OK tendrá que estar supervisado y toda esa cadena va a tener que estar supervisada, por más que las herramientas

Enfocado

Martín Migoya es el cofundador y CEO de Globant, una de las empresas de tecnología más importantes de Argentina. Bajo su liderazgo de 20 años, Globant se convirtió en un “unicornio” de proyección global. Fue reconocido como *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2013 y preside Endeavor Argentina, destacándose por su visión global, su capacidad para armar equipos y su enfoque en la innovación tecnológica.

“

La ciberseguridad va a ser un área muy *hot*: se multiplican las capacidades de poder hackear y se multiplica también la necesidad de defenderse”.



nos hagan extremadamente productivos”.
 Las habilidades clave para los líderes del futuro, según Migoya, son la adaptación a las nuevas tecnologías, la capacidad de armar equipos, la visión crítica y la capacidad de transformar el negocio de forma “brutal”. Y respecto al “ADN argentino”, considera que la resiliencia, la capacidad de reinventarse y los conocimientos sobre el manejo de crisis económicas (como el conocimiento acabado sobre la inflación y el tipo de cambio) son rasgos que juegan a favor. No obstante, señala que la “innata desorganización” que esto genera es un aspecto que juega en contra de la sociedad.

IA y sostenibilidad
 Para Migoya, la sostenibilidad es intrínseca al negocio de Globant, ya que se basa en el desarrollo de talento y la carrera profesional de miles de jóvenes. Ve a la compañía como una “herramienta de transformación” que debe proveer guía y una visión esperanzadora para el futuro.
 Y cuenta que en Globant usan IA para casi todo desde hace 10 años. “La usamos ya para nuestros procesos internos en muchas de las cosas: agentes para revisar propuestas, agentes para revisar actividades económicas con nuestros clientes, agentes para auditar. Y tenemos nuestra plataforma de *Enterprise AI*, que es la forma de implementar una estrategia de IA en las compañías. Lo que permite esta plataforma es independizarse de todo el ruido exterior de la inteligencia artificial por elegir cuáles son los LLM (modelo de lenguaje de gran escala) con los cuales te vas a conectar, tener auditoría de eso, tener *traceability*, ponerle *railways*, ponerle *boundaries*, poder tener todo un ecosistema de agentes que te permita automatizar

procesos, conectarte con tus sistemas de información y hacer que entiendan tu información interna, porque esa información no está en ningún lado. Y que te permitan hacer procesos de negocio, que usen esa información y que resuelvan problemas enteros de negocio y donde los humanos estamos supervisando cómo es toda esa plataforma. Eso es un desarrollo nuestro”, revela Migoya.
 Y agrega: “Tenemos agentes para distintas cosas: para desarrollar *software* como CODA (una *suite* de agentes de inteligencia artificial desarrollada por Globant), que además hace especificaciones, aseguramiento de calidad, reutilización de componentes, *enterprise class*. Después, tenemos otro agente para todo lo que es *marketing operations*, que se llama Fusion, que tiene que ver con *digital marketing*, *digital sales*, *advertising*, medios, etcétera. Y, después, otro agente más que se llama Navigate, que es para navegar en los sistemas de información corporativos por internet donde están los problemas”.
 “Nuestra batalla es la investigación de inteligencia artificial aplicada al negocio”, explica, y sostiene que, en cuanto al dilema de la IA y la confidencialidad, desarrollaron Enterprise: “Aísla la información para que vos te quedes con la información y puedas consumirla sin tener que sacar esa información fuera”.
 En este sentido, se refiere a la importancia que tendrá la ciberseguridad en el futuro de los negocios: “La ciberseguridad va a ser un área muy *hot*, muy *hot*. Se multiplican las capacidades de poder hackear y encontrar cosas, entonces se multiplica también la necesidad de defenderse. Entonces la ciberseguridad va a ser muy fuerte”. ■

1

Visión global

Se define como un emprendedor que piensa en grande, sin límites geográficos, enfocado en armar equipos de alto rendimiento para competir globalmente.

3

Refundación

Globant se reinventa pasando de la venta de horas a un modelo de suscripción con agentes de IA, ofreciendo transparencia y resolviendo problemas de forma integral.

5

El rol humano

La IA generará eficiencia y dignificará trabajos, pero el rol humano de supervisión, visión crítica y toma de decisiones finales seguirá siendo imprescindible.

7

Resiliencia y caos

Los argentinos tienen resiliencia para manejar crisis económicas y figura entre sus fortalezas. Sin embargo, la desorganización generada por el caos es un desafío por resolver.

2

Nueva economía de la IA

La economía futura está signada por la tecnología y el éxito reside en fundar empresas basadas en IA (“*full stack AI companies*”) en lugar de solo transformarlas.

4

La autenticidad humana

A pesar del avance tecnológico, la IA no sustituye la autenticidad humana. El toque personal y la visión crítica del creador seguirán siendo insustituibles en productos y servicios.

6

Líderes del futuro

Deben tener capacidad de adaptación, visión crítica, habilidades para armar equipos y un pensamiento disruptivo para transformar los negocios.

8

Ciberseguridad

Para Migoya, la ciberseguridad se vuelve un área clave y “muy *hot*” por la multiplicación de riesgos tecnológicos.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2015

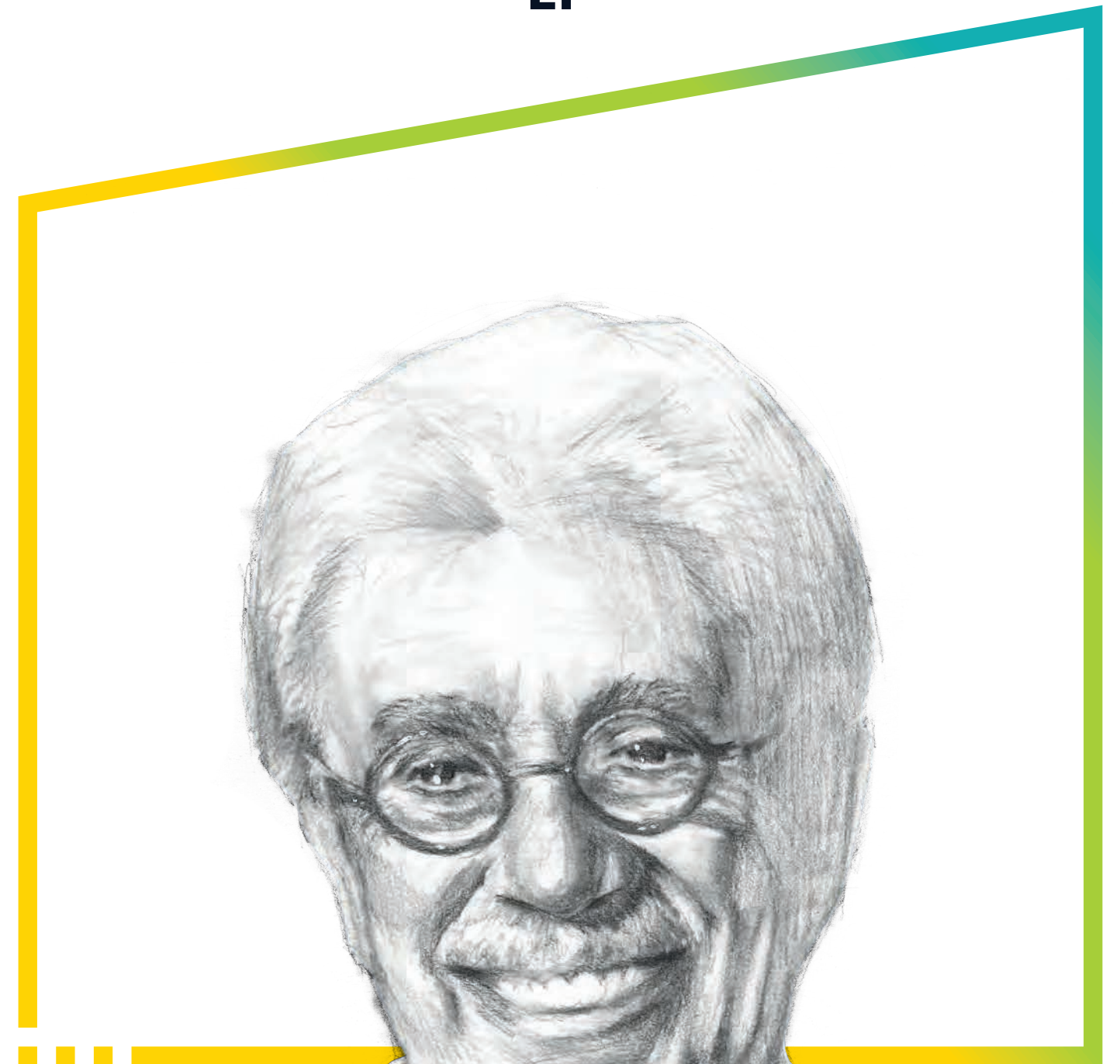
Hugo Sigman

GRUPO INSUD

“

Los medicamentos biosimilares son productos que no solo nos dan satisfacción económica, también nos ayudan a mejorar el acceso y paliar la tremenda crisis que vive la financiación de la salud en el mundo.

”



“

El estímulo que tenés para hacer las cosas no es solo el resultado económico, sino no darte por satisfecho con lo que estabas haciendo, motivar cada día a tus equipos y tratar de hacer las cosas mejor”.

■ ■ ■

Hugo Sigman, médico psiquiatra fundador del Grupo Insud, con más de 150 compañías, es un referente del capitalismo con rostro humano, considerado un jugador de peso de la industria farmacéutica, agroforestal y cinematográfica.

En una larga conversación con EY, compartió su visión sobre la innovación, el futuro de la ciencia y, en particular, el de la industria de medicamentos. Premio *Entrepreneur Of The Year* en 2015, ha generado ahorros significativos para los sistemas de salud públicos de varios países con la producción de medicamentos biosimilares de acceso vital; su acción filantrópica parece ir en varias direcciones: cultura, ciencia, ambiente. En este caso, fue pionero en la generación de “bonos de carbono”. Y a través de su productora de cine, K&S Films, produjo *El Eternauta*, la serie de la que él, como tanta gente, recuerda dos enseñanzas: “lo viejo funciona” y “nadie se salva solo”.

Esta conexión entre negocio y propósito se manifiesta en el sector farmacéutico: “Los biosimilares son productos que no solo nos dan satisfacción económica, también sentimos que ayudamos a mejorar el acceso y paliar la tremenda crisis que vive la financiación de la salud”.

Ejemplos concretos de este impacto son el pembrolizumab, un producto contra el cáncer fabricado por su compañía Mabxience en Argentina y España, que “significó un ahorro al sistema de 20 millones de dólares por mes”. Para Sigman, esto permite “unir y cohesionar mi actividad como empresario y la función social que yo creo que debe tener también un empresario”. Esta visión se extiende a sus proyectos culturales, como la adquisición de la prestigiosa Siglo XXI Editores,

que busca “dejar un mensaje” e “impactar en el pensamiento”.

Se define como un “emprendedor diversificado” y subraya los pilares para competir en un escenario global. Primero, la importancia del recurso humano: “Hace falta tener personas motivadas e identificadas con un proyecto”. Incluso en áreas de alta automatización, el factor humano es crucial, tanto para la ejecución como para el pensamiento estratégico.

La visión internacional es otro pilar fundamental. “Nosotros no miramos a un país, sino que siempre tenemos la visión más internacional por todas las cosas que hacemos”, afirma Sigman, indicando que “Argentina para nosotros hoy representa el 12 % de toda nuestra actividad”.

La innovación constante y la prudencia financiera también son vitales. “Estar atento a lo que sucede en la innovación e incorporar los nuevos conocimientos sin cometer grandísimas locuras”, aconseja, y añade: “Tener empresas sanas, es decir, es preferible demorar algunos desarrollos, pero no meterte en grandes endeudamientos”. Esta cautela financiera proporciona tranquilidad en tiempos de crisis.

“No soy un especialista en las cosas que hago. Busco tener profesionales que lo puedan hacer bien y de los cuales yo pueda aprender”. Recuerda una lección fundamental de un CEO europeo: le dijo que su trabajo consistía en “estimular a las personas y resolver problemas”. Esta filosofía se aplica a su interés por la biología en sus diversas ramas (humana, animal, vegetal).

En cuanto a la competitividad en el mercado farmacéutico, explica la dualidad entre medicamentos genéricos y de marca. En los genéricos, la clave es la velocidad al vencimiento

de la patente y la verticalización: “Nosotros fabricamos materias primas, fabricamos los productos terminados y tenemos nuestra propia red comercial”. Esta estrategia les permite competir con mercados de menor costo laboral, como China o India, y cumplir con las estrictas regulaciones de calidad global (como la FDA), que ofrecen “seguridad” a sus clientes. En el mundo de las marcas, se apoyan en patentes y la especialización en áreas como la salud femenina y la neurología.

El contexto global actual, marcado por “el conflicto entre Estados Unidos, China, Europa” y la “imprevisibilidad”, impacta directamente en los negocios internacionales, especialmente para un grupo con gran volumen de exportaciones a EE. UU. La renovación en la industria farmacéutica es un factor constante, considera, y está impulsada por la búsqueda de nuevas curas y tratamientos que mejoren la calidad de vida y prolonguen la existencia.

“Dos tercios de los medicamentos que se venden en Estados Unidos son genéricos. Lo que te hace concluir es que los medicamentos genéricos son muchísimos más porque hay mucha más competencia. Cuando vos tenés un producto patentado, es un monopolio jurídico. Cuando hay un medicamento genérico, hay muchísimos competidores y eso hace que el precio baje. Eso no va a cambiar y se va a mantener porque hay una crisis entre el recurso económico y la satisfacción de los ciudadanos, entonces los gobiernos van a tratar de usar mejor el dinero que tienen”, afirma.

En este escenario, la inteligencia artificial emerge como una herramienta clave, ya utilizada en el Grupo Insud para agilizar procesos como la preparación de documentos regulatorios, lo que reduce

“enormemente” los tiempos. “Y probablemente la inteligencia artificial tendrá un papel importante para el sistema productivo, el sistema de registro. En ese sentido nosotros hemos armado un equipo de inteligencia artificial bastante fuerte”, detalla Sigman.

Particularmente sobre la ciencia argentina, lamenta el bajo presupuesto que destina el Estado para financiarla: alrededor del 0,5 % del PBI, junto con la escasa inversión privada. “Es muy bajo si lo comparás con Corea del Sur o Israel que invierten por encima del 4 %, cuando la mayoría de los países europeos están en el 3 %”, compara Sigman y destaca que es una de las razones por las que el país “ha sufrido un drenaje de sus recursos científicos importante”.

Señala, sin embargo, el “fenómeno interesante” de investigadores públicos que transforman su conocimiento en empresas, un “surgimiento de todos estos fondos que agrupan muchas *startups*” y que, a pesar de la crisis, demuestran que “la decadencia no es total”. Para que la ciencia argentina despegue, se necesita “dinero y orientar dónde invertir ese dinero”, priorizando áreas como la biología vegetal, el petróleo, el gas y la geología, sus grandes ventajas naturales.

Ejemplo de innovación

En materia de sustentabilidad, va más allá de las regulaciones ambientales de la industria química y destaca la actividad forestal: el Grupo Insud es pionero en la generación de bonos de carbono, plantando árboles que crecen muy rápidamente y absorben mayor cantidad de dióxido de carbono.

“Nosotros tenemos mucha experiencia en eucalipto y en pino, y sobre todo en eucalipto estamos entre las cinco empresas del mundo con mayor experiencia en genética del sector. Tenemos un vivero muy

Propósito global

Médico psiquiatra y fundador del Grupo Insud, Hugo Sigman es un emprendedor diversificado con visión internacional. Su liderazgo se centra en estimular negocios farmacéuticos que mejoran el acceso a medicamentos biosimilares y generan impacto social. Se destaca por su apuesta a la innovación, la sostenibilidad ambiental, como la creación de “bonos de carbono”, y su creencia en el talento argentino, pese a los desafíos.

“

Hay que estar atento a la innovación, e incorporar los nuevos conocimientos, pero sin cometer grandísimas locuras: a veces podés meterte con tecnologías que te llevan a cometer algunos despropósitos”.

grande en la provincia de Corrientes y otro vivero en Paraguay y producimos plantines: sabemos cuánto crecen y qué propiedades tienen. Te voy a decir algo que te va a sorprender”, introduce Sigman. Y revela: “Nosotros hemos plantado decenas de miles de árboles que crecen 9 metros por año. Lo ves crecer por día, casi. Son clones patentados que hemos desarrollado. Los desarrollamos de dos formas. Una es por selección natural, es decir, vos identificás un ejemplar extraordinario en tu forestación, plantas que tienen propiedades especiales, entonces de esas plantas hacemos lo que se llaman plantas madres, hacer una planta madre de la cual van a salir decenas de miles de hijos idénticos de esa planta madre. Y, también, desarrollamos ejemplares con una combinación genética especial o una combinación de semillas particular. Entonces, nosotros ya tenemos como 7000 hectáreas forestadas con el propósito de emitir bonos de carbono. Seguimos invirtiendo mucho en ese proyecto”.

Cuenta Sigman que además implementaron un modelo de economía circular en la industria maderera que es un gran ejemplo de innovación y economía circular, donde los residuos de la madera (que representan aproximadamente el 50 % del recurso aprovechable) se utilizan para generar energía eléctrica renovable.

“Desde que vos cortás el tronco y lo llevás al aserradero para que salga de ahí una tabla, hasta un mueble, lo que quieras, se pierde en el bosque o en la sierra la mitad del producto. Es decir, lo que se aprovecha es entre el 50 y el 60 % como máximo. Ese desperdicio tenía dos consecuencias negativas. La primera era que aumentaba el riesgo de incendio. Entonces, los aserraderos, para evitar el riesgo

de incendio, lo quemaban. Y cuando lo quemaban, contaminaban. ¿Qué hicimos nosotros? Tomamos ese residuo y generamos energía eléctrica con ese residuo. Instalamos dos usinas de 40 megas cada una, 80 megas, en la ciudad de Virasoro, Corrientes, que por otra parte abastece el 20 % de la energía que consume la provincia con estas dos usinas, y que además es energía renovable. Hicimos lo que se llama una actividad de economía circular. Se saca la madera del bosque, se corta y se procesa en las industrias, queda un residuo, el residuo lo usamos para generar energía. Es un buen modelo de economía circular y renovable”.

Liderazgo para el futuro y un legado humanista

Sigman proyecta una industria farmacéutica con predominio de genéricos en volumen y una profunda transformación en el tipo de tratamientos, con una medicina de precisión que ataca “un blanco decisivo en la generación de la enfermedad”. La ciencia continuará esforzándose por mejorar la calidad de vida y la longevidad, sostiene.

En cuanto a las habilidades de los líderes del futuro, Sigman es conciso: “Mente abierta, ser humanos. Formarse bien, internacionalizarse, cuidar la empresa en un equilibrio con la satisfacción personal, y tener los ojos abiertos a la innovación tecnológica”.

Sigman tiene 80 años y al reflexionar sobre su legado, expresa una aspiración que es profundamente personal y social. “El legado es para mis hijos y para mis nietos, que me vean sinceramente como una buena persona”. Y en un sentido más amplio: “Contribuir a que el conjunto de las personas tengan mejor salud y vivan mejor”. 

1

Emprendedor con propósito

Transformó su enfoque empresarial de la economía personal en una visión social, buscando proyectos que excedan el negocio y generen impacto.

3

Diversificación estratégica

Se define como un emprendedor diversificado, con negocios en farmacéutica, agro, forestal y cultura, todos con visión internacional.

5

Liderazgo

Su rol como líder se centra en estimular a las personas y resolver problemas, delegando en especialistas y aprendiendo de ellos.

7

Ciencia argentina

Aunque sufre de baja inversión pública y privada, destaca que hay un surgimiento de investigadores y emprendedores locales.

2

Medicamentos esenciales

La fabricación de biosimilares permite ahorros masivos, y mejoran el acceso a tratamientos vitales y la financiación de la salud.

4

Competitividad global

Prioriza el recurso humano motivado, la innovación constante (sin locuras), empresas financieramente sanas y una alta reinversión.

6

Sostenibilidad ambiental

El grupo invierte en bonos de carbono mediante la forestación y aplica economía circular para generar energía con residuos.

8

Legado humanista

Aspira a ser recordado como una buena persona que contribuyó a mejorar la salud y calidad de vida de las personas.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2019

Federico Trucco

BIOCERES

“

Tenemos la posibilidad de editar a los seres vivos
y mejorar un proceso que de otra forma nos llevaría miles
de años. La agricultura es el arte de administrar
una reacción química.

”



“

La digitalización de los procesos proporciona un mayor nivel de transparencia, porque todo lo que se digitaliza deja una huella. Esa huella genera una trazabilidad que puede mejorar el vínculo con la sociedad”.

La
revolución
en ciernes

Federico Trucco, CEO de Bioceres, nació en Rosario, Argentina, en 1977. Es bioquímico, doctor en Ciencias de los Cultivos por la Universidad de Illinois. Bioceres es una empresa cofundada por su padre, Víctor Trucco, y cuando ingresó, en 2005, inicialmente lideró proyectos de investigación y luego ayudó a organizar y dirigir INDEAR, el centro de biotecnología de Bioceres. En 2011, se convirtió en el primer CEO formal de Bioceres. Premio *Entrepreneur Of The Year* de EY para Argentina en 2019, también preside la Cámara Argentina de Biotecnología. Se considera un “emprendedor científico”.

Los factores centrales para alcanzar el nivel de competencia que requiere el mercado implican la capacidad de neutralizar el “ruido de fondo” de las tendencias coyunturales para identificar las tendencias más estructurales y de largo aliento, sostiene Trucco. Y afirma que esto permite construir una estrategia que no sufra los vaivenes de las modas del momento, como los debates sobre globalización, el cambio climático, la longevidad o inteligencia artificial, que en algún momento tomaron protagonismo pero que deben ser integradas en una visión de la realidad con menos interferencia.

Trucco concibe el futuro de la industria agrícola como algo que se construye a partir de los “sueños del presente”.

En el caso de Bioceres, este futuro integra las nuevas tecnologías con la capacidad de analizar información de forma mucho más precisa y masiva. La inteligencia artificial tiene un rol claro, afirma, y la digitalización previa es fundamental. Revela que la posibilidad de “editar seres vivos” les permite adelantar un trabajo que, de lo contrario, les llevaría “cientos o miles de años”.

Para Trucco, “la agricultura es el arte de administrar

una reacción química”. Esta reacción es la fotosíntesis, que realizan las plantas redirigiendo el flujo de dióxido de carbono hacia azúcares con un poco de luz y agua. Esta es la clave del negocio de Bioceres.

La industria en general se dirige hacia procesos más automáticos, autónomos y desintermediados. Trucco cree que, con el avance de la inteligencia artificial, toda la actividad agropecuaria puede tener un nivel de intervención humana mínima.

El impacto de la revolución tecnológica

Como emprendedor, Trucco siempre analiza más el lado positivo (*upside*) que el negativo (*downside*). Considera que, a mediano y largo plazo, el balance siempre tiende a ser más positivo que negativo. Incluso de lo negativo se puede extraer una oportunidad, y algo que se percibe como negativo inicialmente puede terminar siendo positivo en el futuro. Toda esta revolución tecnológica permitirá hacer las cosas mejor.

“La digitalización de los procesos además proporciona un mayor nivel de transparencia, porque todo lo que se digitaliza deja una huella. Esa huella genera trazabilidad, y la trazabilidad puede mejorar el vínculo con el resto de la sociedad”, sostiene.

Y en el caso del sector agropecuario, la “licencia social” está en debate. Cada vez que alguien quiere hacer algo, debe buscar una serie de aprobaciones de un ente regulador y pedir una supervisión externa, lo que forma parte de la licencia para operar como agricultores.

“En el momento en que todos los procesos se vuelven trazables, son incorruptibles desde el punto de vista de esa trazabilidad. Eso genera un nivel de transparencia que permite recuperar parte de esa licencia social y vos de ahí podés hasta dejar

algorítmicamente programadas las actividades que están permitidas dentro del acuerdo que tenés con tu comunidad; y llegar así a un nivel de perfección que por ahí no tiene que ver con el impacto inicial o con lo que uno busca inicialmente de las tecnologías (que puede ser aumentar la productividad, reducir costos o lo que fuese), pero que tiene un efecto colateral de transparencia, de hacer que todo sea auditable y que todo sea trazable. Creo que es muy positivo este debate de la licencia social de la agricultura”, sostiene Trucco. A diferencia de las empresas que abordan la sustentabilidad desde prácticas internas (reciclar papel, consumir menos energía para reducir la huella ambiental), Bioceres tiene un enfoque distinto, explica Trucco. Y es que su negocio es hacer que los demás sean sustentables. Lo que Bioceres hace no es reducir el consumo energético de su actividad fabril o mejorar su propia huella ambiental, sino generar tecnologías que permitan a sus clientes tener una “ecuación de carbono más favorable en sus sistemas productivos”.

Trabajan para mejorar la puntería en el desarrollo de tecnologías más específicas para el control de plagas, con menos efectos secundarios y menor huella ambiental, no solo en términos de agua y dióxido de carbono, sino también en términos de biodiversidad. Todo esto tiene un impacto en la sostenibilidad de sus clientes. El negocio de Bioceres es poder decirles a sus clientes: “Ustedes pueden mejorar la producción”. Esto significa lograr que los productos que aplican tengan un mejor impacto ambiental, lo cual no debería ser contrario a lograr una mejor productividad y una mejor ecuación económica al final del día.

Los líderes del futuro

Trucco imagina a los líderes del futuro como personas

con capacidad de convocatoria, que puedan evitar el egoísmo. Aunque no quiere sonar “sacerdotal”, cree que el líder que convoca es el que lleva adelante un objetivo mayor, no para beneficio personal, sino para beneficio del conjunto, algo que ha sido, es y seguirá siendo relevante.

“Para lograr eso se necesita una alta cuota de humildad; en los momentos de éxtasis que uno puede tener, cuando siente que finalmente se le dan las cosas o lista su compañía para entrar al mercado de capitales o que tiene una evaluación de mercado que le parece impresionante, es cuando más hay que tener los pies sobre la tierra. Humildad, trabajo en equipo y un poco ceder ese protagonismo, no caer en la vanidad, son para mí características de los líderes más contundentes. Hay líderes muy exitosos que no tienen estas características, pero no son los que a mí me convocan”, reconoce.

El ADN argentino

Hay un aspecto del ADN argentino que hace a los emprendedores locales “altamente adaptables a condiciones cambiantes”. La presión selectiva en Argentina lleva a generar ese nivel de adaptabilidad que es central para sobrevivir. En un mundo que se vuelve cada vez más parecido a la Argentina, esta adaptabilidad es un atributo. Pero esa adaptabilidad, reconoce Trucco, tiene un costo: hace difícil la perfección. Para mantenerse adaptable, se pierde eficacia en un aspecto o en otro. “No se puede ser súper eficaz en algo y al mismo tiempo ser plástico”, piensa Trucco, y cree que ahí es donde hay temas por mejorar, y que, además, esto se puede sobrellevar generando equipos multiculturales.

“En estos casos podés tener gente que viene con menor creatividad, pero que tiene un nivel de profesionalismo

Su visión se centra en un futuro donde la integración de nuevas tecnologías logrará hacer blanco con mayor precisión en la agricultura. Los procesos autónomos están “a la vuelta de la esquina”. Confía en que esta revolución mejorará la productividad y traerá mayor transparencia, fortaleciendo la “licencia social” del agro. Imagina un nuevo auge del campo argentino, impulsado por la agricultura de precisión y las soluciones biológicas: es una revolución en ciernes.

“

Quebrar algunas barreras regulatorias va a permitir avanzar con tecnologías acotadas a bloques regionales. Va a haber una competencia entre distintos planetas dentro del mismo planeta”.

y de disciplina en lo específico que para nosotros es muy difícil de lograr. Entonces, creo que ahí tenés una combinación que puede ser muy potente”, sostiene.

En cuanto al campo argentino, Trucco describe el momento de gran evolución durante los años 90 y principios de los 2000, y tiene la sensación de que en los próximos 10 años habrá “un nuevo auge en el campo” que vendrá de la mano de la agricultura de precisión y la motorización que la IA permite. También influirán aspectos vinculados a lo regulatorio, que romperán algunas barreras de la globalización. Esto permitirá avanzar con determinadas tecnologías y con niveles de consenso más acotados a bloques regionales o incluso a nivel de país, lo que antes necesitaba lograrse a nivel global. Será como una competencia entre “distintos planetas dentro del mismo planeta”.

Plantar soja en la Luna

Desarrollar una tecnología que permite aumentar la eficiencia del nitrógeno, Trucco considera que esta es una necesidad no solo en Argentina, sino también en Rusia, Estados Unidos y China, por lo que la ambición de Bioceres tiene escala global. Los productos que exportan son biológicos: incluyen desde una bacteria que fija el nitrógeno directamente de la atmósfera en un cultivo leguminoso (lo que mejora la eficiencia en la aplicación de ese nutriente) hasta macromoléculas que estimulan tempranamente el crecimiento de la raíz para que un cultivo se establezca más vigorosamente y logre un mejor resultado productivo.

De las cosas que venden al mundo, algunas las producen en Argentina y otras en países donde tienen capacidad productiva. Actualmente, venden a más de 40 países, y casi la mitad de su rentabilidad proviene de esas ventas. Estos activos se pueden

utilizar en forma combinada inicialmente para mejorar el perfil ambiental de un producto químico y mantener su alta competitividad.

La idea de plantar cultivos en otros planetas es algo que “puede llegar a ocurrir”, dependiendo del planeta. De hecho, uno de los principales productos de Bioceres deriva de un desarrollo de un programa espacial entre la NASA y la Unión Soviética en la década del 60 para poder hacer crecer plantas en la Estación Espacial Internacional. Este producto se vende y comercializa actualmente; todo el maíz que se vende en Europa de una compañía muy importante viene tratado con este producto, a pesar de que se originó para un programa espacial durante la Guerra Fría.

Trucco cree que hay cosas más revolucionarias que producir soja en todas partes del espacio o del planeta, y tiene que ver con “qué hacemos con la soja”. Es posible introducir proteínas de vaca o cerdo dentro de la soja, evitando así la necesidad de darle harina de soja a un animal para luego obtener la proteína cárnica.

Y esto resulta alucinante: se pueden reprogramar las plantas para que desarrollen productos de origen animal que hoy se usan nutricionalmente. De hecho, ya existe soja que tiene la mioglobina de un bovino incorporada, que al ver el poroto es más rosáceo que amarillo. También existe carne que produce ácido gammalinoleico, con el que se puede perfeccionar la fórmula de un alimento balanceado para mascotas.

Muchas cosas que se usan para las plantas se pueden reformular. Por ejemplo, antes se necesitaba un cerdo o un pollo para obtener un polímero, recuerda Trucco. Y cierra: “Ese futuro está a la vuelta de la esquina: el plástico que deriva de una fuente fósil lo podés producir con el redireccionamiento de azúcares de una planta. Y obtenés un bioplástico que es biodegradable”. 

1

Estrategia a largo plazo

Es crucial filtrar las tendencias coyunturales de las estructurales para construir una estrategia resiliente y evitar seguir modas efímeras. La visión debe ser menos influenciada por el “ruido de fondo” actual.

3

Agricultura 4.0

La industria avanza hacia la automatización. Monitoreo avanzado, decisiones basadas en datos y equipamiento autónomo derivarán en una intervención humana mínima en la actividad agropecuaria.

5

Clientes sustentables

El modelo de negocio se enfoca en que sus tecnologías permitan a los clientes mejorar su huella de carbono y biodiversidad, optimizando el uso de recursos y reduciendo efectos secundarios.

7

Equipos multiculturales

La adaptabilidad argentina es una fortaleza en un mundo cambiante. Sin embargo, su costo es la perfección. La solución radica en equipos multiculturales que combinen creatividad local con disciplina global.

2

Edición de seres vivos

Implica integrar la inteligencia artificial, la digitalización y la edición genética para optimizar procesos que naturalmente tomarían miles de años.

4

Transparencia

La digitalización y la IA generarán mayor trazabilidad y transparencia en los procesos agrícolas, lo que permitirá recuperar la “licencia social” del sector y establecer acuerdos claros.

6

Liderazgo inspirador

Los líderes del futuro deben convocar, evitar el egoísmo, priorizar el beneficio del conjunto y mantener la humildad. La perseverancia en la adversidad y ceder protagonismo son claves para el éxito.

8

Bioplásticos

El plástico derivado de fuentes fósiles será reemplazado por bioplásticos biodegradables, obtenidos mediante el redireccionamiento de azúcares de las plantas.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2020

Alejandro Larosa

AGROFY Y FYO

“

Les dedico mucho tiempo a los emprendedores, creo que no hay mayor innovación social que crear una empresa que genere empleo de calidad, que cree riqueza y que esa riqueza se distribuya. Si tuviéramos más empresas privadas que generasen empleo, probablemente los índices de pobreza serían de menos de un dígito.

”



“

El riesgo de no implementar inteligencia artificial en nuestros procesos es altísimo. Pero para nosotros, las personas son los héroes de esta historia, no las víctimas. Y lo que estamos pensando es cómo potenciarlas”.

Alejandro Larosa, cofundador y CEO de fyo, la empresa pionera en servicios digitales para el agro, y presidente de Agrofy, el *marketplace* líder del sector agroindustrial en Latinoamérica, obtuvo el premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2020. Egresado de la Universidad Nacional de Rosario, con estudios en Harvard y Stanford, Larosa es un mentor activo en la red Endeavor. Su visión de aplicar la tecnología a los agronegocios y su fe inquebrantable en el potencial del agro argentino han sido el motor de sus empresas, dirigidas desde Rosario y con operaciones en muchos países de la región.

Se define sin vueltas como un “emprendedor serial, resiliente y de largo plazo”. Su carácter serial se manifiesta en la creación de múltiples negocios y empresas, muy diversos entre sí, pero siempre dentro del ámbito de la intersección entre el agro y la tecnología. Este camino no es nuevo para él; hace ya 25 años que inició esta travesía, lo que lo convierte en un gestor con una visión de largo plazo. La resiliencia, por su parte, es una cualidad forjada a lo largo de más de dos décadas, un período en el que ha tenido que atravesar una cantidad inimaginable de contextos económicos y políticos en Argentina. Esta capacidad de adaptación y persistencia se ha vuelto un sello distintivo de su trayectoria.

Para Larosa, los factores centrales para alcanzar la competitividad que el mercado actual exige continúan cambiando. Considera que en los últimos años, particularmente en la Argentina, el aspecto financiero fue excesivamente predominante en casi todos los negocios, llegando a ser “casi más importante que

ser eficiente”. Sin embargo, su mirada apunta a un futuro donde la dinámica será diferente. “Creo que en los próximos años, con un contexto más ordenado y previsible, con una economía más abierta, tenemos la oportunidad de invertir en el largo plazo para ser más eficientes en la operación y más competitivos a nivel global”, afirma. La eficiencia operativa y la capacidad de competir en escala mundial son las nuevas coordenadas que, según su juicio, definirán el éxito en el agro argentino.

Un gigante dormido

La visión de Larosa sobre la industria del agro en Argentina es ambiciosa y esperanzadora, aunque teñida por el análisis crítico del pasado reciente. Argentina, destaca, tiene una “oportunidad enorme” en el agro, y ya no se limita a ser una “productora de alimentos”, sino que se proyecta como generadora de energía, fibras y una vasta cantidad de datos. El potencial de usos diversos para los productos del campo sigue creciendo. Larosa subraya las características únicas y la sostenibilidad de la producción argentina: “El 90 % de nuestra agricultura está bajo siembra directa, se aplican pocos insumos, es la agricultura más competitiva y eficiente del mundo”.

A pesar de esta posición ventajosa, el país arrastra un estancamiento. “Hace dos décadas que no crecemos, cuando países como Brasil, por ejemplo, en el mismo período crecieron tres veces en la soja, y Estados Unidos duplicó”, lamenta. Esta falta de crecimiento, sostiene, está directamente relacionada con la “responsabilidad y las políticas que aplicamos”. Las retenciones, que representan casi el 20 % del ingreso bruto del productor de soja,

son un ejemplo claro de cómo las políticas internas han frenado la inversión y el desarrollo. Mientras el mundo ofrecía oportunidades, Argentina tuvo contextos poco propicios para inversiones a largo plazo en infraestructura, lo que desvió capitales hacia Estados Unidos y Brasil. Su esperanza es que en la próxima década el país “recupere el lugar protagonista que supo tener”.

Más allá de las políticas internas, Larosa identifica otros factores externos que moldearán el futuro del agro, tanto para bien como para mal. El cambio generacional es, para él, el principal motor social de transformación. “Nuestras empresas están 100 % basadas en el talento y cada vez tenemos más *centennials* trabajando en la compañía. Y eso hace que tengas que cambiar tu modelo de gestión, de comunicación, tus modelos de liderazgo”, explica. Este mismo cambio se replica en sus clientes, cuyas transacciones digitales son cada vez más dominantes, y obligan a una redefinición de las estrategias de negocio.

Otro factor crucial es la demanda social. “Requerimientos de rentabilidad y de impacto ambiental, o sea, lo que la sociedad le pide al agro, eso también está modificando fuertemente el negocio”, afirma. A nivel económico, el agro ha trascendido su función primaria: “el agro ya no es producir solo alimentos”, sino que abarca un abanico mucho más amplio de productos y servicios.

Amauta, el maestro quechua

La sustentabilidad no es solo un compromiso ético para las empresas de Larosa, sino una “estrategia mirando el largo plazo”, que abarca las dimensiones económica,

social y ambiental. En el plano social, sus compañías, totalmente basadas en el talento humano, buscan ser el “mejor lugar para trabajar en el agro”, fomentando la permanencia de sus colaboradores.

En lo ambiental, se abre un vasto campo de oportunidades. Larosa destaca la creación de Amauta, una compañía presente en cuatro países (Chile, Paraguay, Uruguay, Brasil) que busca guiar a los productores hacia una “nueva agricultura”. “Ayuda al productor a producir más con mejor uso de los recursos, con mayor eficiencia y atendiendo lo ambiental”, detalla. El nombre “Amauta”, que significa “maestro” en quechua, que acá también enseña a cultivar la tierra, sintetiza su propósito de operar en toda Sudamérica, promoviendo prácticas más responsables y eficientes en cultivos extensivos, como soja, trigo, maíz y girasol, e intensivos.

Al proyectar las habilidades que deberían tener los emprendedores del futuro, Larosa pone el foco en las capacidades intrínsecamente humanas, aquellas que “no son replicables por una máquina o un algoritmo y por eso cobran especial relevancia”. Habla de la empatía, la capacidad de “ponerte en el lugar del otro”; la emoción y la conexión que se logra a través de la mirada; la escucha activa; la capacidad de colaborar y tomar decisiones en entornos complejos; y la habilidad de construir equipos.

Todas estas, subraya, son “habilidades que solamente tenemos las personas”.

Respecto de la inteligencia artificial, su visión es clara: “La inteligencia artificial va a empoderar a las personas, las va a potenciar”. En este sentido, no ve a las personas como víctimas, sino como “héroes de esta historia”. La IA debe aumentar la inteligencia humana y potenciar el trabajo, pero

Talento
argentino

Con un futuro marcado por la convergencia entre la tecnología y la mirada humana, Larosa sostiene que la industria debe incorporar la IA en todos los procesos, y que esto en vez de perjudicar a las personas, las potenciará, permitiendo procesos más autónomos y sin intermediarios. Emprendedor serial, resiliente y de largo plazo, con más de dos décadas de experiencia, sus empresas operan globalmente y se basan en el talento humano.

“

Los emprendedores somos sobrevivientes. Nos adaptamos a contextos muy cambiantes que no son solo globales, políticos o regulatorios, sino también climáticos”.

siempre bajo el control de las personas. El riesgo, a su entender, es “altísimo” si no se implementa la IA en todos los procesos, aunque reconoce la dificultad de proyectar su evolución. La meta es integrar la IA en las descripciones de puesto, ayudando a los colaboradores a incorporarla.

Larosa reconoce el capital humano argentino como “muy bueno comparado con la región”, destacando la resiliencia o la capacidad de adaptación al cambio constante, especialmente al cambio de las reglas de juego. “Somos sobrevivientes. Los emprendedores nos adaptamos a contextos muy cambiantes. Y no solo globales, políticos o regulatorios, sino también climáticos”, afirma. Esta capacidad de “sobrevivir y adaptarnos” es una fortaleza.

Compromiso ético más allá de todo

El CEO de fyo señala, sin embargo, una contraparte: la adaptabilidad de los emprendedores al cambio constante, que *a priori* es un valor, nos hace “un poco individualistas”, lo que dificulta “buscar soluciones colectivas, generar ecosistemas, pensar en cadenas de valor”.

El desafío para los próximos años, sostiene Larosa, es apalancarse en lo positivo y “no romantizar” los rasgos que, en definitiva, no juegan a favor.

¿Y cómo se imagina el negocio del agro en el futuro? Larosa insiste en que hay cosas en permanente cambio pero que, si bien las transformaciones no se detienen, lo que debe primar es el compromiso ético, más allá de todo. “En Agrofy, que es el *marketplace* de agro, tenemos muchos datos de nuestros clientes de las empresas

que venden, y ahí tenemos políticas muy rigurosas de uso de la información y tenemos muy en claro que nuestra credibilidad bajo la cual se sostiene todo nuestro modelo de negocios depende de que tengamos un uso ético de esos datos. En fyo también tenemos información sensible de nuestros clientes”.

“En los últimos 20 años los cambios regulatorios fueron más la norma que la excepción. Nos hemos convertido en una compañía que no se bloquea cuando hay un cambio normativo sino más bien lo trata de interpretar, se adapta rápidamente y, es más, diría que buscamos oportunidades muchas veces en esos cambios normativos. Tenemos negocios de insumos, patentamiento de productos, exportación de granos, servicios financieros, servicios digitales. Imaginate que afrontamos todo tipo de cambio normativo de comercio exterior, impositivos, cambiarios, así que hay regulaciones de todo tipo. Fyo es una compañía listada en Estados Unidos y por eso estamos obligados a ser muy estrictos en cumplir con todas las normativas”, afirma.

En este sentido, sostiene una firme creencia: “Soy parte del directorio de Endeavor en la Argentina, le dedico mucho tiempo a los emprendedores, creo que no hay mayor innovación social que crear una empresa que genere empleo de calidad, que cree riqueza y que esa riqueza se distribuya de alguna manera. Imaginate si tuviéramos cinco o seis veces más empresas privadas que generan empleo, probablemente los índices de pobreza serían de menos de un dígito”.

Y cierra: “No hay mayor innovación social, no hay mejor forma de impactar en la sociedad que emprendiendo. Para mí emprender es crear empleo. Y a partir de ahí podés resolver todos los problemas”. ■

1

Políticas internas

Lamenta el estancamiento del país que lleva dos décadas, atribuyéndolo directamente a políticas como las retenciones, que desincentivaron la inversión a largo plazo en infraestructura.

3

Potencial argentino

Argentina tiene una enorme oportunidad al ser productora no solo de alimentos, también de energía, fibras y datos. Aun cuando no creció en 20 años por políticas internas.

5

Sustentabilidad

La sustentabilidad (económica, social, ambiental) es central. Amauta, su compañía, ayuda a productores a ser más eficientes en el uso de recursos y mejorar su huella ambiental en Sudamérica.

7

Desafío colectivo

La resiliencia y adaptabilidad al cambio (climático, regulatorio) son ventajas del ADN argentino. Sin embargo, el individualismo dificulta soluciones colectivas y la creación de ecosistemas.

2

Competitividad

La clave para el futuro es la eficiencia operativa y la competitividad a nivel global. Esto requiere inversión a largo plazo y un contexto más ordenado.

4

Cambio generacional

El principal factor de transformación es el cambio generacional que modifica la gestión y la digitalización de las transacciones. También influye en las exigencias de rentabilidad y el impacto ambiental.

6

Liderazgo

El futuro del liderazgo demanda empatía, escucha activa, colaboración y construcción de equipos; que son habilidades no replicables por la IA. La IA potenciará a las personas, que seguirán siendo clave en los procesos.

8

Innovación social

Para Larosa, no hay mayor innovación social que crear empresas que generen empleo de calidad y riqueza distribuida. Emprender es la vía más efectiva para resolver problemas sociales y mejorar la sociedad.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2025

Mariana Schoua

ACONCAGUA ENERGÍA GENERACIÓN

“

Intento ser un líder consciente:
el liderazgo implica entender el
impacto permanente que cada palabra,
cada respuesta y cada gesto tienen
sobre las personas y la cultura.

”



“

Los cambios son tantos y los que se vienen son tan profundos a todo nivel que probablemente lo que aprendiste ya no te sirva, y si vos no tenés la humildad para cambiar, vas a quedar descolocado”.

■ ■ ■

En un mundo marcado por la velocidad del cambio, la incertidumbre y la proliferación de distracciones, el liderazgo se redefine. Mariana Schoua, reconocida con el premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2025, en la categoría “Mujer Destacada” por su contribución a la creación de valor y a las políticas de inclusión en Aconcagua Energía Generación, ofrece una perspectiva lúcida sobre lo que significa liderar en este nuevo escenario y, sobre todo, cómo construir el futuro desde una visión humana y estratégica. Para Schoua, el porvenir no es un destino pasivo, sino un espacio por cocrear, donde la consciencia, la humildad y la templanza son las brújulas esenciales.

Liderazgo consciente

La visión de futuro de Mariana Schoua se basa en una filosofía de liderazgo que va más allá de las grandes decisiones o discursos: se forja en el día a día. “Siempre pongo el foco en tratar de ser un líder consciente”, afirma Schoua, destacando que “el liderazgo es algo que uno hace todos los días”. Esta consciencia implica entender el impacto permanente que cada palabra, cada respuesta y cada gesto tienen sobre las personas, la cultura organizacional y, en última instancia, los resultados.

Schoua subraya que este impacto no se limita a las grandes políticas empresariales. “A veces ese impacto uno lo genera no en las grandes alocuciones o cuando uno habla en público, cuando uno emite una política, sino en las pequeñas palabras que uno dice, en las respuestas que uno da, en cómo aborda un determinado tema, en qué le contestás a una persona que te viene a hacer un planteo determinado, en el día a día”. Llega a un punto de ser “tan consciente” que, asegura, “uno muchas veces tiene que parar a pensar antes de contestar, cosa

que uno no hace habitualmente y menos cuando está en la vorágine del día a día”. Para ella, el liderazgo es “un trabajo de todos los días”, al punto de tener “anotadas cosas de pequeñas acciones que crean cultura”.

En un contexto de “incertidumbre total” y “distracciones” multiplicadas exponencialmente, Mariana Schoua identifica dos características innegociables para los líderes del futuro: la humildad y la templanza. “Para mí es fundamental la humildad”, sentencia. Esta cualidad se traduce en la capacidad para escuchar a todos y aprender, dado que “vamos a tener que estar aprendiendo permanentemente”. La experiencia acumulada no será suficiente: “Los cambios son tantos y los que se vienen son tan profundos a todo nivel que probablemente lo que aprendiste ya no te sirva y si vos no tenés la humildad y la flexibilidad para cambiar, vas a quedar descolocado”.

La capacidad de mantener la calma y el foco en medio de la vorágine se vuelve vital para guiar equipos y organizaciones a través de la complejidad: “Con todo esto que se viene encima, si te perdés en los cambios, te perdés en las distracciones, con vos se pierde la empresa, el resultado y el objetivo”.

Desde su perspectiva como líder en Argentina, Schoua reconoce una ventaja distintiva del talento local: la “gimnasia de cambio”.

“Nosotros estamos acostumbrados a vivir en el cambio y la incertidumbre”, afirma, haciendo referencia a las condiciones macroeconómicas y políticas del país. Esta adaptación constante a las “aguas turbulentas” otorga una “ventaja” que “no es solamente en una *élite* de la población”, formada y preparada para el cambio, sino que se extiende a todos los niveles de la sociedad.

Pero, claro, esta fortaleza tiene su contrapartida. “Si vos estás muy acostumbrado al cambio, probablemente

te cueste más sostener y ser sistemático”. Para Schoua, quien ha trabajado toda su vida en la industria de la energía eléctrica, donde la sistematicidad y el seguimiento de procedimientos son “fundamentales”, el gran desafío argentino es “combinar esas dos cosas”.

Y en cuanto a las condiciones para emprender y generar grandes empresas en el país, Schoua es clara: “Hace falta estabilidad, o sea, reglas claras, y sacar obstáculos más que nada”. Observa que el “miedo” y la “burocracia” ahogan la “creatividad que tenemos los argentinos”. Aun cuando percibe un cambio, cree que el ingenio argentino surgido de condiciones adversas puede multiplicarse si se acompaña con “previsibilidad”, “reglas claras” y una “macroeconomía ordenada”.

La eficiencia como ley

El camino hacia la competitividad global, según Schoua, demanda una constante reevaluación estratégica.

“Cada empresa es un mundo y cada industria es un mundo y cada uno va a tener que replantear su estrategia en función de sus nuevos competidores y sus nuevos mercados”. Si bien reconoce que las empresas nacionales enfrentarán una mayor competencia extranjera, también vislumbra la oportunidad para que las firmas argentinas “se puedan insertar en el mundo y vender sus productos”.

En este sentido, la eficiencia se erige como un requisito universal. Más en su sector, la energía eléctrica, ya que “los costos de energía generalmente son muy significativos en el mix de costos de cualquier industria”. Por ello, “la eficiencia energética creo que va a ser uno de los grandes ítems”.

Más allá del producto o el precio, Schoua enfatiza la integración holística: “no es solamente bueno tener el mejor producto o tener el producto más barato, es integrar todos los aspectos. Creo que

uno deberá ser bueno en todo”. Esto implica excelencia en lo comercial, impositivo y financiero, y en la capacidad de integrar todas esas áreas.

La energía nuclear

La industria energética, su campo de acción, sufrirá cambios drásticos en la próxima década. “La demanda de energía eléctrica está creciendo exponencialmente”, explica, no solo por el consumo industrial y doméstico, sino por el insaciable apetito de la “industria de la tecnología, de los centros de datos, la inteligencia artificial y, eventualmente, la computación cuántica”. Estas tecnologías “requieren tan altos niveles de consumo de energía que la demanda se multiplica de una manera increíble”.

Ante esta demanda masiva, las formas de producción también deberán transformarse. Schoua es una firme creyente en el rol de una energía que tiene mala prensa, sobre todo por desconocimiento: “Yo creo que se viene la energía nuclear”. Y destaca el avance en la fusión nuclear: “En la fusión nuclear se está trabajando hace mucho tiempo, pero ahora parecería que es tanta la necesidad que hay que prestarle mayor atención”.

Por supuesto, las energías renovables seguirán siendo un pilar, especialmente en Argentina, que cuenta con un “montón de recurso natural que todavía no está explotado”. Sin embargo, la naturaleza intermitente de las renovables implica que “seguís necesitando de la energía hidroeléctrica y de la energía termoeléctrica” y, crucialmente, el desarrollo de “las baterías”. En este punto, destaca que la Argentina tiene una ventaja estratégica en gas natural, tanto convencional como no convencional, cuya extracción no solo beneficiará la oferta de energía eléctrica sino también el desarrollo económico del país a través de la exportación.

Highlights

Su consejo para quienes aspiran a liderar es triple. Primero, capacitarse; después, “formar redes” que abren puertas y dan visibilidad; y, por último, conseguir mentores. Destaca la importancia de tener a alguien que “te acompañe” y “te abra puertas”, sea de manera formal o informal. Su propio ejemplo, como madre de mellizos y líder, busca ser un modelo posible para alcanzar la realización profesional y personal.

“

Cada empresa y cada industria es un mundo y cada uno va a tener que replantear su estrategia en función de sus nuevos competidores y sus nuevos mercados”.

■ ■ ■

Para Mariana Schoua, la sostenibilidad es mucho más que una tendencia; es una calificación perfecta. “La sostenibilidad para mí es un 10 porque implica que tu empresa no está pensada para el corto plazo, sino para el largo plazo”, afirma, y desmitifica la idea de que sostenibilidad es solo ser “verde”. En la práctica, Aconcagua Energía implementa la sostenibilidad “cumpliendo las normas”, pero esto es solo “el primer paso”. También integra a “toda tu cadena de valor en los objetivos sostenibles que vos te ponés, como el desarrollo de proveedores”. Un pilar fundamental es el trabajo con las comunidades y las instituciones educativas (escuelas, universidades) donde operan. “Es lógico que trabajemos para que eso ocurra, porque nos sirve a todos”, al ser las fuentes de empleados y proveedores, y los receptores de sus servicios.

El desafío de la transición

Mariana Schoua compara la irrupción de la inteligencia artificial con el inicio de internet: “Es tan disruptivo que ni siquiera sabemos las consecuencias”. Su visión es que la IA es “una herramienta superpoderosa, inimaginablemente poderosa”. Ante la pregunta de si desaparecerán profesiones, Schoua no duda: “Yo creo que sí, con cambios mucho menores han desaparecido”. Sin embargo, afirma que “se van a crear muchísimos nuevos oficios y profesiones que hoy no podemos ni siquiera imaginar”. El verdadero desafío radica en la “transición”, en “cómo convertimos las profesiones o los oficios que van a desaparecer en útiles, cuando estamos las personas en juego”.

La solución pasa por el “reskilling” y la democratización del aprendizaje. “Antes vos necesitabas aprender de persona a persona, o sea, alguien te tenía que explicar. Ahora, podés aprender solamente teniendo

un teléfono o una computadora a mano: se democratizó el aprendizaje”. Esto permite que “una persona que está en un pueblito alejado, aislado de cualquier parte, mientras tenga conectividad, pueda capacitarse con ‘muy poquito’”. Para Schoua, esto “nos da esperanza de que esa reconversión sea tan acelerada como el cambio”.

La mujer y el liderazgo

Schoua observa cambios positivos en el ámbito empresarial respecto al rol de la mujer, con “más mujeres en puestos de liderazgo que hace 10 años, sin duda”. No obstante califica el progreso como “muy lento” y señala que “todavía persisten ciertas barreras” que, aunque no se explicitan por resultar “políticamente incorrectas”, se evidencian en los resultados. “Ni que hablar en las industrias que son típicamente más masculinas”.

Su propia experiencia la llevó a tomar consciencia de la problemática cuando fue promovida a CEO en 2012 y notó la ausencia casi total de mujeres en esos puestos en su industria. Se dio cuenta de que “no sabía lo suficiente” sobre cómo cambiarlo, lo que la impulsó a prepararse en el tema. Advierte sobre las “recetas o políticas que son contraproducentes”, como la flexibilidad horaria que, paradójicamente, puede poner a las mujeres en desventaja en una promoción si el líder inconscientemente elige a quien trabaja “todas las horas”, sin considerar la flexibilidad brindada.

Para eliminar los “egos inconscientes” que operan en las promociones y evaluaciones, Schoua propone “comités de calibración” para minimizar la subjetividad en las evaluaciones de desempeño. “Cuanto más objetivo sea el análisis, más chances tienen esas personas de pasar a un nivel jerárquico superior”, lo que beneficia no solo a las mujeres sino a “cualquier minoría que piense distinto, que se vea distinta o que tenga capacidades distintas”. 

1

Adaptabilidad y búsqueda

Para ella, la transformación comienza en la consciencia individual para luego expandirse, moldeando empresas y sociedades más justas, eficientes y sostenibles.

3

Gimnasia de cambio

El talento argentino posee una ventaja distintiva: la “gimnasia de cambio”. Acostumbrados a vivir en la incertidumbre, los argentinos tienen una capacidad innata para adaptarse, una fortaleza que se extiende a todos los niveles de la sociedad.

5

Energía nuclear

Ante la exponencial demanda de energía eléctrica por la tecnología (IA, centros de datos), Schoua ve la energía nuclear como fundamental, destacando los avances en fusión. Las renovables son clave, pero requieren apoyo de otras fuentes y desarrollo de baterías.

7

Reskilling

La inteligencia artificial es “inimaginablemente poderosa”: el desafío es la transición de las profesiones en crisis hacia nuevas oportunidades. La democratización del aprendizaje a través de la conectividad trae esperanza para una reconversión acelerada.

2

Humildad y templanza

La humildad es crucial para aprender y adaptarse constantemente a los cambios. La templanza es la capacidad de mantener la calma y el foco en un mundo incierto, evitando que las distracciones y la vorágine desvíen los objetivos de la empresa.

4

Eficiencia

La competitividad global exige una constante reevaluación estratégica y la eficiencia como requisito universal. Implica no solo tener el mejor producto o precio, sino integrar todos los aspectos de la empresa –comercial, impositivo, financiero– para ser “bueno en todo”.

6

Sostenibilidad

Implica una visión de largo plazo para la empresa y abarca resultados económicos, impacto positivo en la comunidad y colaboradores. Y una integración con todos los *stakeholders* para una provisión duradera de productos y servicios.

8

Liderazgo consciente

Es necesario ser “consciente” del impacto de cada palabra y acción en las personas y la cultura. Esto implica reflexionar antes de actuar o hablar, incluso en las interacciones más pequeñas.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2016

Roberto Souviron

DESPEGAR

“

Para emprender es clave la gimnasia del hacer, medir, ajustar y volver a hacer, siempre guiándose por los datos que te dicen si vas en la dirección correcta. Ser ágil en este proceso de aprendizaje es para mí la ventaja competitiva más importante que podés adquirir.

”



“

La ventaja competitiva ya no es solo ser buen técnico, sino tener las características de un buen liderazgo: tenacidad, perseverancia, análisis, autonomía, curiosidad y hacerse las preguntas correctas”.

...

Soy un emprendedor *hands on*: me gusta meterme en los detalles, en las cosas que siento que son las que hacen fundamental que el producto o el servicio agregue valor”.

Así arranca la entrevista Roberto Souviron, fundador de Despegar.com, la agencia de viajes *online* más grande de América Latina. Fue el ganador de la máxima categoría del premio *Entrepreneur Of The Year* en 2016. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de San Andrés y un apasionado que trabaja por el desarrollo y la mejora del sistema educativo argentino.

Cuando le preguntamos qué hay que tener para ser competitivos a nivel global, nos dijo: “Primero, tener buen *management* que tenga claro cómo agregar valor. Y después, me parece muy importante la gimnasia de hacer, medir, ajustar y volver a hacer. Y siempre ir guiándose por lo que dicen los datos, desde encuestas a usuarios comportamiento de uso en resultados de exámenes internacionales, nacionales o locales en el caso de la industria de la educación. Datos que te están diciendo si estás yendo en la dirección correcta o no. En mi caso las dos veces que arranqué proyectos fue tratando de ver qué hay en el mundo, identificar qué necesidad había y cómo uno podría llegar a satisfacerla; y después ir probando, sabiendo que lo primero que hagas no va a ser perfecto, pero sí que es muy importante arrancar limitando el riesgo del fracaso. Creo mucho en esa gimnasia de ir haciendo cambios progresivos todo el tiempo, una mejora continua, como le dicen los japoneses”.

Hoy día, Roberto Souviron está involucrado de lleno en el tema educativo. Empezó fundando una

escuela que se llama María de Guadalupe en el barrio Las Tunas, de Tigre, un barrio vulnerable, y ahora se dedica de lleno a ampliar una red de gestión escolar que ya incluye 14 colegios que trabajan “haciendo bien las cosas que hay que hacer bien”.

“Hoy muchas escuelas todavía son artesanales como los talleres de antes: siempre la maestra delante, los estudiantes sentados mirando al frente. Hay muchas cosas que se pueden centralizar como el sistema contable, la búsqueda de talento, la gestión de equipos y el sistema pedagógico. Hay muchas oportunidades para ganar economías de escala brindando un servicio de mejor calidad y a menor costo de lo que se está haciendo hoy. Hicimos una red de escuelas, que es algo que existe en muchos países del mundo, donde podés aprovechar economías de escala y además asegurás una calidad en el aula que hoy en la mayoría de los colegios no está asegurada”, sostiene Souviron.

Sobre los líderes del futuro, el emprendedor destaca: “Cada día hay herramientas más potentes que nos dejan hacer las cosas más rápido y mejor, son un gran facilitador en muchos casos. Hace un tiempo quizás ser un buen programador era una gran ventaja competitiva, y ahora cada vez lo es menos y entonces la ventaja competitiva cada vez pasa más por tener las características de un buen liderazgo humanista: tenacidad, perseverancia, profundidad en el análisis, autonomía, curiosidad y hacerse las preguntas correctas. Son todas esas cosas que hacen a un buen líder”.

Al analizar el “ADN argentino”, Souviron identifica un lado positivo: “Nos hacemos preguntas, somos curiosos, y flexibles, estamos acostumbrados a la flexibilidad”. Estas características inherentes a la

idiosincrasia argentina son, sin duda, ventajas en un mundo cambiante y dinámico. Sin embargo, no evade los problemas fundamentales. “Pero hoy como argentinos tenemos un problema mucho mayor y es que la mayoría de los jóvenes de Argentina al finalizar la escuela no aprendieron lo que debían aprender, o directamente no llegan a terminar la secundaria, un problema mucho más grave”, sentencia.

Para el fundador de Despegar, Argentina enfrenta “severas falencias cognitivas, educativas, con grandes problemas”. Si bien reconoce que un “6 % de la población argentina tiene muy buenas características para competir contra asiáticos, europeos o incluso ciudadanos de muchos países de Latinoamérica”, el resto no debido a estas carencias estructurales.

Mirando hacia los obstáculos propios de su trayectoria emprendedora, recuerda la sorpresa inicial al lanzar Despegar.com. “Creíamos que íbamos a vender todo *online*, pero durante 10 años el 80 % de las ventas pasaban por un *call center*”, confiesa. Esta realidad los obligó a adaptarse rápidamente, armando un *call center*, y a perfeccionar la venta telefónica, porque “la gente todavía necesitaba el contacto, no estaba lista, no quería poner la tarjeta”. Esta experiencia ilustra la necesidad de flexibilidad y adaptación a la demanda real, más allá de las expectativas iniciales de una visión tecnológica.

Su visión sobre la inteligencia artificial (IA) es profundamente pragmática y optimista. La concibe como una evolución natural de la capacidad humana para crear herramientas. “Si ves la historia de la humanidad, lo que nos distingue es que somos seres que usamos herramientas para lograr las cosas”, reflexiona. En esta línea, la IA no es

una amenaza, sino “una herramienta más y nos potencia más también”. Para Souviron, la clave no reside en la herramienta en sí, sino en la voluntad y la dirección humana. “El poder de querer hacer algo es lo que va a distinguir a algunas personas de otras. El que tenga la energía para abrazar desafíos, se va a distinguir cada vez más”, afirma.

Esta perspectiva subraya la importancia de la proactividad, la audacia y la visión estratégica para aprovechar el inmenso potencial que la IA ofrece, transformándola en un catalizador para la innovación y el avance.

La escuela argentina

El problema fundamental de la educación argentina radica en la falta de evaluación e incentivos para la mejora, destaca: “La gestión estatal es provincial, no es nacional. Y cada provincia implica una realidad propia”. La histórica ausencia de evaluaciones de calidad (“hasta hace un par de años no había ninguna evaluación”) ha impedido una mejora sostenida. Aunque celebra la implementación del operativo “Aprender” como un primer paso, insiste en la necesidad de un examen de calidad al finalizar la secundaria, similar a los que existen en la mayoría de los países y que suelen usarse para el ingreso universitario.

Señala problemas serios de incentivos y gestión del sistema estatal. Un director de escuela, lamenta, “no puede elegir su equipo”. Esta falta de autonomía y control sobre el personal “dificulta mucho la tarea de alguien que quiera hacer un cambio en el aula”. Además, subraya que no hay ningún incentivo para la escuela que quiera dar un servicio educativo de calidad: “El Estado

Más educación

Roberto Souviron es fundador de Despegar.com (1999), la agencia de viajes *online* líder en Latinoamérica. Reconocido como *Entrepreneur Of The Year* (2016), es un referente en la integración de tecnología y negocios. Su perfil combina una sólida formación académica (San Andrés, Duke) con un fuerte compromiso con la educación argentina. Preside el observatorio Argentinos por la Educación.

“

El poder de querer hacer algo es lo que va a distinguir a algunas personas de otras. El que tenga la energía para abrazar desafíos, se va a distinguir cada vez más”.

financia de igual manera a las escuelas, directivos y docentes que dan un buen servicio educativo como a las que no. La voz de las familias no influye en nada en la forma de financiamiento, esto hace que dé exactamente lo mismo hacer las cosas mal que bien, ya que el sistema de gestión estatal no tiene premios y castigos financieros”. A pesar de estos desafíos, Souviron identifica avances positivos en los últimos años, como la extensión de los días de clase y el enfoque en la alfabetización inicial. Sin embargo, explica que la teoría debe ir acompañada de la práctica: “Tenés que tener un sistema nominal que permita medir cuántos alumnos fueron cada día al colegio, eso es súper importante porque un estudiante puede ser muy capaz, pero si no está en el aula, no está aprendiendo”.

Respecto a la alfabetización, recalca la importancia de que los niños “cuando terminan tercer grado, lean con fluidez y comprendan”. Otro pilar fundamental por mejorar es la formación docente, que califica de “muy atomizada en institutos de formación que son miles en el país y su calidad es muy disímil”. Como primer paso para la mejora, propone “medir la calidad al egresar del instituto de formación”.

Gestión eficiente

Roberto Souviron no solo diagnostica los problemas; actúa para resolverlos. A través de la red de escuelas de Active Learning gestiona 14 colegios (distribuidos entre Gran Buenos Aires, CABA y Rosario) buscando desarrollar un modelo educativo a escala que garantice educación de calidad. Reconoce que los desafíos del proyecto no son “rocket science”, hay que enfocarse en “hacer las cosas básicas bien o muy bien”. Las claves, según él, son el

compromiso de directores y equipos, y la constante medición y aprendizaje para la mejora continua.

Souviron lamenta que muchas escuelas de gestión estatal no puedan brindar educación de calidad, ya que “el director no tiene las herramientas para poder gestionar bien la escuela”.

Sin embargo, su visión sobre el futuro de la educación en Argentina es de un optimismo cauteloso, basado en una toma de conciencia colectiva. “Va a mejorar mucho”, asegura, porque “desde la sociedad civil nos estamos dando cuenta de la maldición de haber creído que tuvimos un sistema educativo muy bueno. Nos quedamos con esa creencia... Y creo que ahora nos estamos dando cuenta de que no, que tenemos un sistema educativo muy malo y que hay que solucionarlo”.

Este “darse cuenta dónde uno está parado” es, para él, “el primer paso para el cambio”. Su esperanza es que “algún día un político ganará o perderá una elección por lo que hizo con la educación”. Para impulsar este cambio, no solo gestiona escuelas, sino que también busca generar información y fomentar el debate de la política pública a través de Argentinos por la Educación.

Bajo la premisa de que “lo que no se mide no se mejora”, genera información para que las autoridades tomen mejores decisiones. Esta influencia se ha traducido en la ampliación de los calendarios escolares y el “compromiso por la alfabetización” firmado por candidatos presidenciales y ejecutado por ministros provinciales. Souviron está convencido de que con “medición de datos y rigurosidad en la toma de decisiones, la educación debería ir mejorando”.

Su legado no es solo el de un gigante del e-commerce, sino el de un incansable promotor de un futuro educativo más prometedor para su país. 

1

Pensar la educación

El sistema educativo estatal es provincial, no nacional, lo que genera una fragmentación y una falta de coherencia que obstaculiza la gestión y la calidad educativa.

3

Management escolar

Como los directores de escuelas no tienen autonomía para elegir sus equipos, no pueden implementar cambios ni realizar mejoras efectivas en el aula.

5

Formación docente

La formación docente está muy atomizada: es fundamental medir la calidad de los egresados para elevar el nivel general de los educadores.

7

Modelo de gestión

Los colegios que creó demuestran que un buen *management* (compromiso, medición, mejora continua) logra éxito. Requieren apoyo de donantes para cubrir costos no subsidiados por el Estado.

2

Saber dónde estamos parados

Hasta hace poco, no había evaluaciones de calidad del sistema educativo. El operativo Aprender es un inicio, pero faltan una evaluación final de secundaria, clave para el ingreso universitario, y la libertad de gestión escolar.

4

Prioridades

Más días de clase y alfabetización. Es crucial medir la asistencia y asegurar que los niños lean con fluidez y comprendan al terminar tercer grado.

6

IA pragmática

La clave no reside en la herramienta en sí, sino en la voluntad y la dirección humana. La inteligencia artificial es una herramienta más que nos potencia.

8

Conciencia

Al contrario de lo que se cree, el sistema educativo argentino es “muy malo” y reconocerlo es el primer paso para una mejora que, impulsada por datos, debe ser prioridad política.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2011

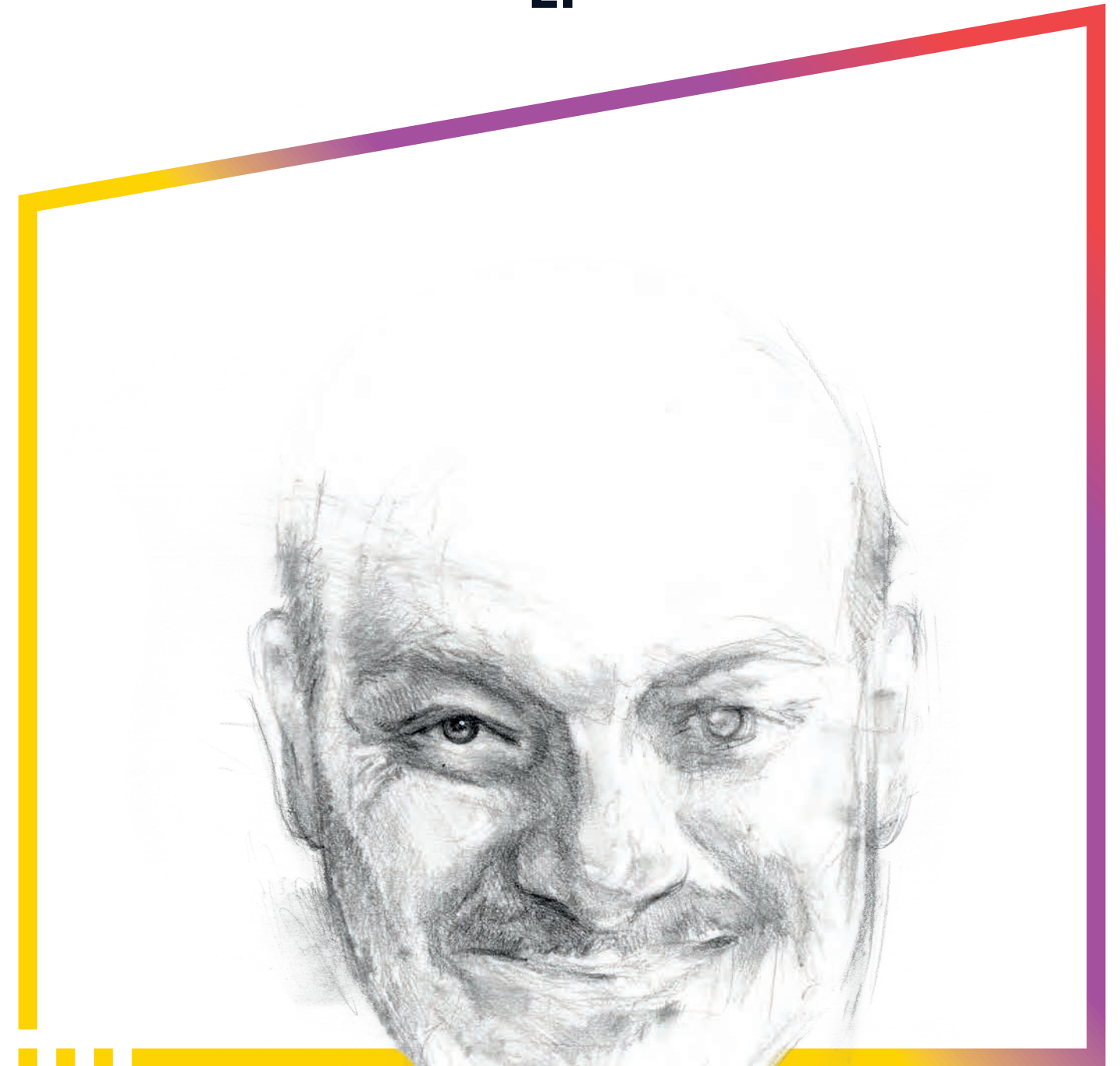
Gustavo Grobocopatel

LOS GROBO

“

Si pudiera darles un consejo, les diría que hagan lo que tengan ganas; hay que hacer algo para que todas las mañanas, cuando uno se levante, piense: ‘Qué lindo es vivir’.

”



“

Emprender es aprender. Creo que vine a la vida a aprender. Y los que me conocen más dicen que lo que armé en mi vida, entre empresas y organizaciones, fueron una especie de laboratorios que yo creaba para aprender”.

El
teletrans-
portador
de vida

Gustavo Grobocopatel lidera desde hace dos décadas el grupo Los Grobo, centrado en la provisión de servicios para la producción y exportación agroindustrial alimentaria. Su carrera exitosa al frente de la empresa que protagonizó un cambio radical en la manera de producir en el campo argentino, junto con su visión disruptiva de la realidad lo posicionaron como una voz autorizada dentro de la nueva generación de empresarios profundamente adaptada a las continuas transformaciones.

El ganador del premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2011 reconoce que la Argentina sufre un estancamiento relativo, pero no deja de compartir una perspectiva optimista, donde la convergencia tecnológica, la sustentabilidad y la capacidad de adaptación y aprendizaje son pilares fundamentales para el desarrollo y el éxito empresarial.

“Los desafíos de las empresas para el futuro son variados: primero, deben adaptarse a esas nuevas condiciones que pone la convergencia tecnológica: me refiero a la inteligencia artificial, la robótica, el internet de las cosas, el *blockchain*, etcétera. Y al mismo tiempo, las empresas debemos pensar en la inserción en los mercados, tanto locales como mundiales, y tenemos que pensar también en cómo van a funcionar los equipos, en definitiva, debemos pensar en las personas. Y entre todos estos desafíos también está el tema de la sustentabilidad”, afirma este “gringo” descendiente de una familia inmigrante de judíos rusos que se instalaron en Colonia Mauricio, en el partido bonaerense de Carlos Casares, allá por 1912.

Su padre, Adolfo Grobocopatel, fue el fundador de Los Grobo Agropecuaria en 1984

y, pocos años después, a principios de los años 90, comenzó a emplear el método de siembra directa que, junto con las semillas transgénicas, fueron parte de la revolución tecnológica que transformó para siempre el campo argentino.

Para el año 2000 tomaron la posta los cuatro hijos de Adolfo, quienes crearon el Grupo Los Grobo con la idea de tener presencia en toda la cadena alimentaria agroindustrial.

Las empresas que no tienen un compromiso con el lugar donde se desarrollan no tienen futuro, sostiene Gustavo Grobocopatel. Y lo cuenta con un ejemplo de Los Grobo que explica su visión del mundo y hace a la transparencia: “Fuimos una de las primeras empresas en publicar los balances bajo las normas del *Global Reporting*. Y también fuimos pioneros con el uso racional de fertilizantes y de los fitosanitarios, el tratamiento de residuos y de envases, en fin, hemos estado muy por encima desde el punto de vista de la responsabilidad social. La empresa tuvo una fundación que trabajó muchísimo en Argentina y en otros países transfiriendo la experiencia a otro tipo de organizaciones sociales. O sea que es súper transversal. Súper transversal”, resalta. Y añade: “En este sentido, para mí la sustentabilidad está vinculada con las cosas que uno hace dentro de la empresa, y cómo eso se difunde al resto de la sociedad”.

Para Gustavo, la convergencia tecnológica es lo que realmente acelera y genera un impacto disruptivo en la economía. Apasionado por la robótica, cree en su potencial para facilitar trabajos en áreas remotas o complejas para la actividad humana.

“Me gusta hablar de la convergencia, porque en realidad la convergencia es lo que acelera; una

tecnología sola y aislada no tendría el alcance que tiene si no fuera por la convergencia, cuando uno la mira sistémicamente, acompañada de otras tecnologías. El agro ya tiene una parte de tecnologías muy disruptivas”, sostiene.

La robótica lo apasiona, pero también la biotecnología, la inteligencia artificial para mejorar la gestión, así como también la investigación y el manejo de la información que se genera. Y, sobre todo, cree en la capacidad de aprendizaje: “En fin, no hay una tecnología en particular, es el conjunto de tecnologías trabajando sistemáticamente como un todo perfecto”.

No deja de darle una importancia superior a la biotecnología, entendiendo a la planta de producción no solo como fábrica, sino como laboratorio de nuevos productos. Menciona innovaciones en productos, como la carne o las proteínas artificiales, y el potencial de las algas y la fotosíntesis marina, aunque subraya que sin imaginación no hay avances posibles.

“Se sabe que la robotización de las tareas agrícolas facilitará mucho los trabajos, especialmente en áreas de frontera o donde al ser humano le cuesta más. Es más fácil para un robot sembrar en una sabana africana que para las personas. Pero también la robotización permitirá automatizar muchos procesos que hoy en día a los seres humanos nos son más difíciles o nos cuestan más”, afirma.

Grobocopatel considera la sustentabilidad como un eje central de la llamada Economía del Cuidado, y lo analiza como un concepto bastante más amplio que el de cuidado del medio ambiente. Esto es, la sustentabilidad como un factor general de la estrategia empresarial.

Y en este sentido cita al Papa Francisco. “La sustentabilidad entendida como el cuidado del

cuidado, esto es la economía del cuidado, como decía el Papa Francisco. Es el cuidado del medio ambiente, pero también el cuidado de las personas y el cuidado de los inversores, en fin, me parece que es un combo amplio”, destaca, y asegura que no hay crecimiento posible para una compañía sin esta mirada: las empresas deben aprender a operar bajo este nuevo paradigma del cuidado holístico.

Liderazgo, aprendizaje y propósito

El empresario destaca tres características imprescindibles con las que deberían contar los líderes del futuro: pasión por hacer, inteligencia para darse cuenta (entendida como la apertura al aprendizaje y la capacidad de entender el tiempo y el cambio) y generosidad para compartir (conocimiento, trabajo e interacción).

“Son valores que fuimos detectando: pasión por hacer, es decir, tener el entusiasmo de hacer; después, la inteligencia para darse cuenta, que no es la inteligencia del genio, sino la inteligencia del que está abierto para aprender. El que entiende su tiempo y está dispuesto a cambiar. Esa es la inteligencia para darse cuenta. Y el tercer valor es la generosidad para compartir, que no es la generosidad filantrópica, sino la generosidad de quien comparte su conocimiento, comparte su trabajo, que puede interactuar con los otros”, sostiene.

Para Grobocopatel, emprender en Argentina es aprender. Se ve a sí mismo como alguien que ha creado empresas y organizaciones como “laboratorios” personales para su propio aprendizaje.

“Yo creo que emprender para cada uno debe significar cosas diferentes. Para mí emprender es aprender. Creo que vine a la vida a aprender. Y los

“En biotecnología lo que más me estimula es el tema de poder pasar del lenguaje digital al lenguaje de la vida. En un tiempo habrá una especie de conexión entre los dos lenguajes. Eso te permitirá transmitir vida por internet. Es increíble. O sea, vas a poder transmitir vacunas por internet. Más: se va hacia que las plantas se enciendan cuando tengan un estrés. Como que las plantas empiezan a conectarse con vos”.

“

En un tiempo habrá una especie de conexión entre el lenguaje de la vida y el lenguaje digital. Eso te permitirá transmitir vida por internet. Es increíble. O sea, vas a poder transmitir vacunas por internet”.

que me conocen más dicen que lo que armé en mi vida, entre empresas y organizaciones diversas, fueron una especie de laboratorios que yo me creaba para aprender. Creo que eso es lo que más me define”, revela.

Su mirada sobre los empresarios argentinos en la actual coyuntura, caracterizada por un cambio continuo que no es solo tecnológico, sino también cultural y político, merece un párrafo aparte.

“Argentina viene relativamente estancada, pero confío en que haya transformaciones que permitan acelerar el ritmo del progreso en los próximos diez años”, predice.

“El mayor desafío que enfrentamos los empresarios es navegar en un mar turbulento e incierto, donde las cuestiones no solamente tienen que ver con la competitividad, con el uso de tecnología y con el desarrollo personal, sino también con la disrupción y la velocidad de los cambios”, considera.

Grobocopatel afirma: “Me parece que el empresario tiene que empezar a pensar un poco en el cuidado general, en el cuidado de la gente, en el cuidado de la sociedad, en el cuidado del medio ambiente. Lo que antes llamábamos responsabilidad social empresarial o sustentabilidad”.

Cree que el concepto que mejor lo describe es el cuidado: “Y me parece que ahí no estamos naturalmente dotados ni preparados para empezar a ver el mundo de esa manera. Vamos a tener que aprender de vuelta”.

En ese sentido, cuenta cómo se ve a sí mismo: “Soy un emprendedor pero nunca fui un nativo digital. Cuando empecé no había celular, no había internet, es decir navegué durante 40 años en un barco que fue atravesando distintas cosas”.

“Soy un emprendedor que se adapta a los

tiempos que va viviendo. Y que va buscando resolver los problemas con innovación, tratando de incorporar tecnología, conocimientos globales, descubriendo. Me importa más esa parte de aprender y del laboratorio, que el resultado. Después el resultado económico viene como consecuencia. Pero lo que me mueve es todo lo anterior”.

Para el mercado empresarial argentino, Grobocopatel imagina una evolución a la par de lo que sucede en el mundo, con organizaciones basadas en la convergencia tecnológica, sin fronteras y, crucialmente, empresas centradas en el cuidado: “Creo que la adaptación está en el ADN argentino, somos tipos que nos adaptamos rápido, que resolvemos los problemas, y somos decididos”.

Sobre el final cuenta que, más allá de crear organizaciones exitosas, su ambición más grande en esta etapa de la vida no se centra tanto en lo que hizo para el agro, sino en volver a transformarse: “Quiero llegar a ser un gran músico. Me encanta. Yo me dedico a cantar”.

Ahora, afirma, su desafío está enfocado en una búsqueda permanente de libertad y en usar mejor su tiempo para aprovechar al máximo lo que viene.

“Creo que eso es algo que nos debemos los emprendedores o los empresarios, que hay que empezar a usar mejor el tiempo y empezar a ser más libres”, reconoce.

Su consejo final para los emprendedores del futuro tiene que ver con esto; puede parecer algo simple, pero es profundo: “Las experiencias inspiran, pero no pueden convertirse en consejos. Si pudiera dar un consejo, diría que hagan lo que tengan ganas; hay que hacer algo para que, todas las mañanas, uno se levante y piense: ‘Qué lindo es vivir’”. □

1

Ciento por ciento actitud

La Argentina avanzará al ritmo de la convergencia tecnológica, la sustentabilidad y la capacidad de aprendizaje.

3

La clave del aprendizaje

No hay crecimiento posible para una compañía sin esta mirada: las empresas deben aprender a operar bajo un nuevo paradigma del cuidado holístico.

5

La inteligencia del que comparte

No es la inteligencia del genio, sino la del que entiende su tiempo y está dispuesto a cambiar; la inteligencia para darse cuenta y tener la generosidad de compartir el conocimiento.

7

Transferencia del saber hacer

Los Grobo fueron pioneros con el uso racional de fertilizantes y el tratamiento de residuos, y esa experiencia fue transferida a otro tipo de organizaciones sociales.

2

Propósito personal

Después de haber forjado una exitosa carrera, su ambición en esta etapa no se centra en lo logrado para la industria, sino en un cambio de foco personal que busca la realización plena.

4

Convergencia de tecnologías

Una tecnología no tendría, por sí misma, el alcance que tiene si no fuera por la convergencia, y el agro ya incorporó una parte de estas tecnologías muy disruptivas.

6

Innovación y conocimientos globales

Un emprendedor se adapta a los tiempos que vive, busca resolver los problemas con innovación y conocimientos globales; el resultado viene después.

8

Adaptabilidad al cambio

La adaptación está en el ADN argentino: los argentinos nos adaptamos rápido a las nuevas situaciones y resolvemos los problemas con decisión.

2023

Miguel Santos

TECHNISYS

“

Vamos a tener distintas opciones para consumir servicios financieros, y tanto las empresas descentralizadas como las centralizadas van a ser infinitamente más eficientes; los bancos del futuro van a tener, a lo mejor, 10 personas. O menos.

”



“

Cuando hablamos de compañías de servicios financieros más eficientes, imagino procesos en manos de inteligencias artificiales, como los procesos de atención al cliente que ya estamos viendo”.

Cuenta Miguel Santos, el cerebro detrás de Technisys, que cuando pensaron llevar internet a la banca, en realidad estaban pensando en algo que en ese momento, durante los años noventa, no existía. “Hoy es absolutamente natural hacer operaciones financieras a través de los móviles, pero en ese momento era un mercado inexistente, y a la vez nosotros veíamos una escala muy grande”, recuerda Mike, como también le dicen, después de lograr que Technisys se convirtiera en un unicornio argentino. Tras vender la compañía y continuar involucrado, ganó la categoría Máster del premio *Entrepreneur Of The Year* de EY en 2023. Su formación académica en Ciencias de la Computación, en la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires (UBA), le brindó bases sólidas para su incursión en el mundo digital. Lo que hizo Mike con Technisys, pensándolo alocadamente, fue algo así como ciencia básica: ampliar un conocimiento sin que sea aplicable en lo inmediato. La digitalización de la banca era un concepto de ciencia ficción. Pensar en eso era como fabricar el futuro: “Fuimos emprendedores de una clase especial, desarrollamos una idea original, ya que no copiamos a nadie, y de alguna manera creamos un producto de alcance global con un modelo de negocios escalable”.

Santos enfatiza cómo las tendencias globales están redefiniendo el panorama financiero. La democratización del acceso a los servicios financieros es una realidad. “Y Argentina no es la excepción: existen *macro trends* que están jugando en esta industria y que obviamente las estamos viendo aplicadas”, explica.

Al reflexionar sobre la visión del futuro, Santos predice una pluralidad de opciones para la banca. No se trata de una migración total hacia la descentralización,

sino de un ecosistema donde convivirán opciones más centralizadas y otras más descentralizadas, todas ellas caracterizadas por una eficiencia sin precedentes.

“Esa gran tendencia ya entró a la Argentina y va a seguir. Lo que tendremos serán distintas opciones para consumir servicios financieros, y tanto las empresas descentralizadas como las centralizadas van a ser infinitamente más eficientes; los bancos del futuro van a tener, a lo mejor, 10 personas. O menos”.

Esta eficiencia, sumada a la disminución de las barreras de entrada para las nuevas compañías de servicios financieros, fomentará una oferta cada vez más diversa y especializada. La innovación ya no es un privilegio de pocos; la facilidad para montar una empresa de *fintech* significa que las ideas disruptivas pueden surgir de cualquier rincón del mundo.

Sostiene Mike: “Cuando hablamos de compañías de servicios financieros cada vez más y más eficientes, yo me imagino muchos procesos realmente en manos de inteligencias artificiales, como los procesos de atención al cliente que ya estamos viendo”.

La inteligencia artificial (IA) es, para Santos, el motor de la transformación más profunda. Visualiza que muchos procesos financieros, desde la atención al cliente (Technisys ya ha automatizado el 85 % de sus *tickets* de soporte con IA) hasta el análisis de riesgo crediticio, la gestión de carteras de inversión y la provisión de sugerencias personalizadas, estarán en manos de algoritmos.

“Technisys adquirió hace unos años una compañía que desarrolla una inteligencia artificial para atención al cliente. Hoy esa IA atiende algo así como el 85 % de todos los tickets de todos los clientes en forma automatizada. Y es evidente que va a llegar al 100. Y toda una serie de procesos que hoy son ejecutados por

personas con tecnología de soporte, probablemente vayan a ser ejecutados por IA, con otras tecnologías de soporte, pero, al final, de manera 100 % automatizada”.

Este cambio va a reconfigurar los perfiles profesionales requeridos en la industria. Los roles más valiosos serán los de estrategia, piensa Mike: profesionales con una visión comercial y de producto aguda, capaces de comprender las necesidades cambiantes de las nuevas generaciones y de anticipar cómo el ser humano se relacionará con las finanzas en las próximas décadas. Santos predice una automatización inteligente de las transacciones financieras, donde los usuarios podrán dar instrucciones a una IA para que invierta sus excedentes de dinero en un perfil de riesgo específico, o busque la financiación más conveniente cuando la necesiten. Es un cambio que “va a pasar, es una cuestión de cuándo va a pasar, no de si va a pasar o no”.

Para los jóvenes que se preparan para el futuro laboral, Santos ofrece una guía clara. Recomendando una formación sólida en ciencias exactas (ingeniería, matemáticas, física, biología) para desarrollar un pensamiento estructurado y una capacidad de abstracción crucial para resolver problemas complejos.

“Ante las dudas de los chicos que no saben qué estudiar porque no saben si su carrera será reemplazada, pienso que las carreras pueden ser ingeniería, matemáticas, o ciencias en general: física, biología; es decir, todo lo que sea formar y entrenar la cabeza me parece que es excelente, más allá de que luego incluso no tenga una aplicación inmediata. Después discutimos si lo que estudiás se va a aplicar o no, pero todo el entrenamiento que un cerebro humano experimente por estudiar ciencia tiene un gran valor”, sostiene Santos. Y agrega:

“También hay que tener muy en cuenta los *soft skills* de liderazgo, comunicación, oratoria, trabajo en equipo, cooperación. Yo creo que ahí también se va a jugar el partido, en esa combinación de pensamiento abstracto con capacidad de ejecución a través de esas habilidades, me parece que es una buena mezcla”.

Sobre la educación financiera, dice que es una arista que deberíamos incorporar en todas las currículas, tanto primarias como secundarias. “Es un aspecto de la realidad que no podemos negar, podemos estar más de acuerdo, menos de acuerdo en distintos modelos económicos, pero me parece que tenemos que conocerlos”.

Otro pilar fundamental, frecuentemente mencionado por Santos, es el excelente nivel de la educación pública argentina. Numerosos emprendedores de élite son egresados de universidades públicas. Esta realidad ha impulsado a Santos a promover iniciativas como programas de becas para carreras de ciencias exactas, buscando asegurar la continuidad de la formación de estos perfiles vitales para el desarrollo tecnológico del país.

La experiencia de escalar Technisys globalmente le ha brindado a Santos una perspectiva única sobre los desafíos y ventajas de emprender desde Argentina. En un panel con otros referentes del ecosistema tecnológico argentino, la resiliencia emergió como la característica distintiva del emprendedor local. “Es muy difícil emprender en Argentina”, reconoce Santos, señalando las constantes adversidades y la necesidad de una “gimnasia” para superar obstáculos sin darse por vencido. Este entrenamiento en un entorno de cambio constante –con reglas que varían, mercados emergentes y nuevos productos globales– se convierte en una ventaja competitiva, que prepara a los emprendedores

Un nuevo
renaci-
miento

Formado en la universidad pública, su trayectoria académica combina el pensamiento abstracto con las artes; esto le permitió fundar Technisys, una empresa que fue valuada en más de USD 1.000 millones. En 2022, fue adquirida por SoFi, lo que llevó a su fusión con Galileo Financial Technologies. Ahora, Mike es el *Chief Strategy Officer* en Galileo, y lidera la estrategia global de la plataforma, fusionando tecnología y visión de negocio.

“

Mucha gente se olvida que el 85 % del PBI de un país normal está en las manos de pymes: son emprendedores pequeños que hacen su negocio para vivir”.

argentinos para un escenario mundial en constante evolución. “Lo que estamos empezando a ver, con la gran competencia que hay en el mundo, es que la innovación puede realmente venir de cualquier parte, ya no es un privilegio Silicon Valley. Estas condiciones también pueden cambiar: a lo mejor no cambian tanto las condiciones macro de un país, o su modelo económico, pero sí las condiciones de competencia, productos nuevos que se lanzan, mercados nuevos que se abren; eso cambia muy rápido”.

Sin embargo, Santos también identifica un obstáculo cultural: un cierto “pesimismo” o realismo extremo que a veces nubla las oportunidades y genera una sensación de que es imposible “ir contra la coyuntura local”. Un mayor optimismo es necesario para navegar la volatilidad económica inherente a Argentina, a diferencia de mercados más estables donde los emprendedores pueden enfocarse puramente en el desarrollo de su negocio.

Respecto al papel del Estado, Santos se alinea con la visión de Milton Friedman, abogando por un Estado pequeño que se enfoque en lo esencial para el funcionamiento de la economía y la sociedad, dejando el resto al sector privado.

“Uno piensa, bueno, Estados Unidos es un ejemplo de eso y la verdad que no, no lo es. Friedman era muy crítico de cómo Estados Unidos venía alejándose de estos preceptos y obviamente hoy está más alejado que nunca. Soy muy creyente de ese modelo y me gustaría verlo funcionando”, reconoce. En este punto, considera que en Argentina es urgente eliminar regulaciones obsoletas y simplificar la burocracia para la creación y operación de empresas. Impuestos distorsivos, como el mal llamado “impuesto al cheque” (impuesto a las transferencias bancarias)

o los ingresos brutos, son “muy negativos para los emprendedores”, especialmente para las pymes, que constituyen la columna vertebral de la economía. Facilitar la vida a este segmento, que genera la mayor parte del PBI y el empleo, es fundamental para el progreso del país, considera el emprendedor. “Mucha gente se olvida que el 85 % del PBI de un país normal está en las manos de pymes: son emprendedores pequeños que hacen su negocio para vivir”.

Para ser competitivos y crecer en el nuevo escenario global, la creatividad y la innovación son innegociables, afirma Mike.

La capacidad de innovar se ha democratizado, y es imperativo animar a más emprendedores a crear los productos que la gente “aún no sabe que necesita”. Por eso la estabilidad macroeconómica es un cimiento indispensable para optimizar la productividad y alcanzar la competitividad.

“Necesitamos también capital humano bien formado. Y en este sentido la educación pública es una marca registrada de Argentina y hay que seguir mejorándola con programas educativos actualizados. Y otro factor que me parece también importante es pensar globalmente: vamos hacia donde la competencia es global y no alcanza con ser competitivo dentro de Argentina. Tenemos que ser competitivos fuera de la Argentina”.

Mike Santos, a lo largo de su carrera, ha demostrado la capacidad de anticipar el futuro y construir soluciones de gran escala. Su visión se extiende más allá de lo empresarial.

Para quienes buscan emprender en el espacio de la tecnología financiera, el consejo de Santos es claro y contundente: “Elegir un mercado de destino global y de gran tamaño, donde el crecimiento no se vea limitado. Es un terreno fértil y en constante expansión”. 

1

Visión emprendedora

Miguel Santos anticipó la digitalización bancaria en los años 90, y con sus socios creó un mercado inexistente y un producto con escala global para Technisys.

3

Democratización financiera

Las tendencias globales están redefiniendo las finanzas, haciendo los servicios accesibles a más personas y no solo a unos pocos privilegiados.

5

El futuro de la banca

Santos predice un ecosistema financiero con opciones centralizadas y descentralizadas, todas infinitamente más eficientes y con estructuras operativas reducidas.

7

El motor de la IA

La inteligencia artificial automatizará la mayoría de los procesos financieros, desde la atención al cliente hasta la gestión de inversiones y el análisis de riesgo.

2

Las pymes y el crecimiento

Prefiere un Estado pequeño, con menos regulaciones y la eliminación de impuestos distorsivos para fomentar la productividad y el crecimiento de las pymes.

4

Formación para el futuro

Recomienda a los jóvenes estudiar ciencias exactas para entrenar su mente, y al mismo tiempo desarrollar habilidades blandas cruciales como el liderazgo y el trabajo en equipo.

6

Nuevos perfiles laborales

Los roles más valiosos en la industria se centrarán en la estrategia, requiriendo profesionales con pensamiento abstracto y habilidades blandas como el liderazgo.

8

Resiliencia argentina

La capacidad de los emprendedores argentinos para superar adversidades y adaptarse a un entorno de cambio constante es una ventaja competitiva global.

ENTREPRENEUR OF THE YEAR

2025

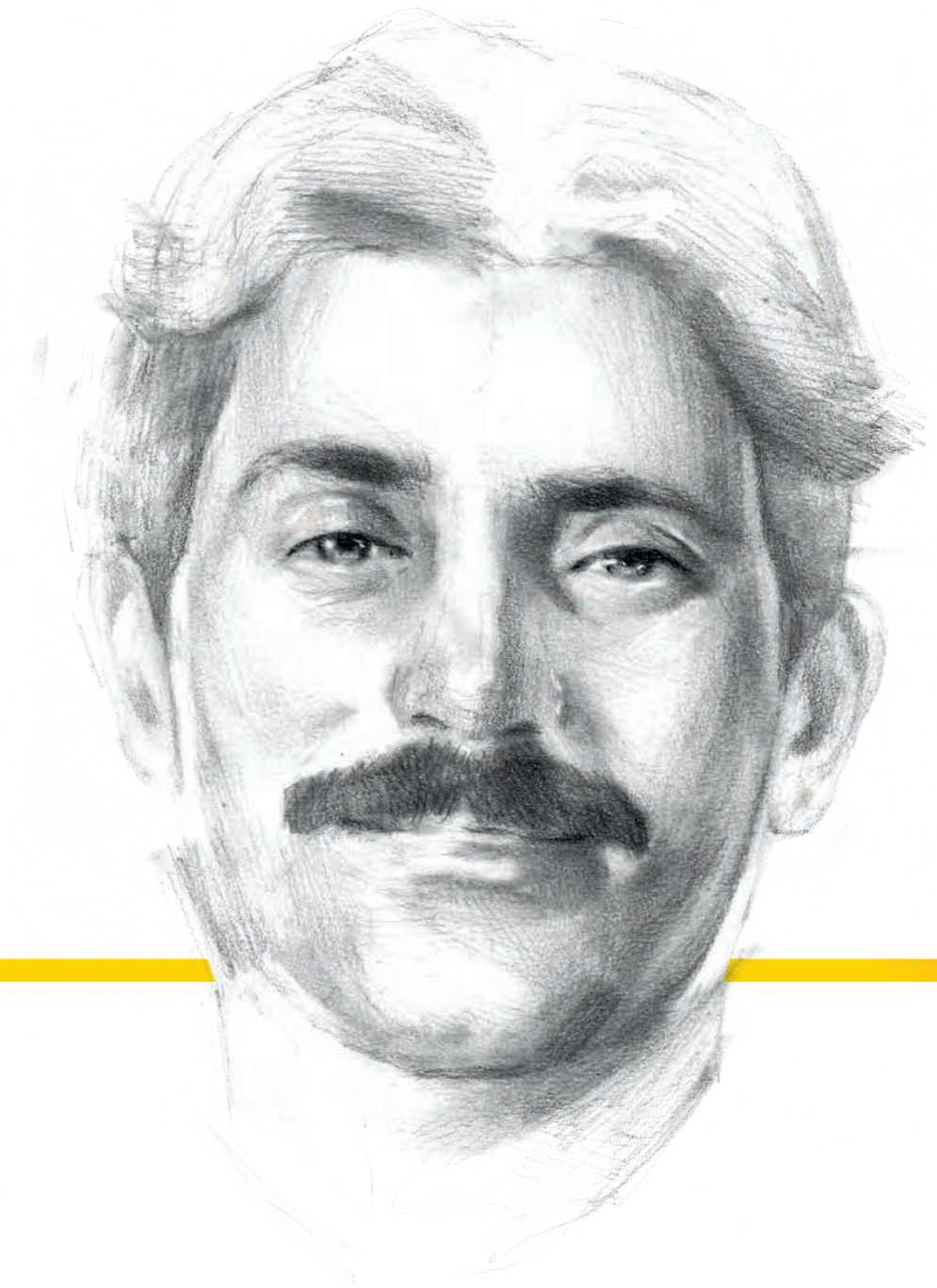
Guillermo Rauch

VERCEL

“

Mi obsesión fue acortar el tiempo entre una idea y ponerla *online*, y ahí nació Vercel. Antes, los desarrolladores se la pasaban configurando cosas durante horas y horas, incluso semanas.

”



“

Con inteligencia artificial podemos sacar el siguiente auto que se maneje solo; esto es, generar la autonomía del código mismo. Pero todavía hay que tener al ser humano diciendo: ‘¿Hacia dónde voy?’”.

...

Guillermo Rauch fue el ganador de la categoría Máster del *Entrepreneur Of The Year Argentina* en 2025. Es el fundador y CEO de Vercel, empresa líder mundial en el desarrollo tecnológico para aplicaciones de primer nivel. Rauch compitió en Mónaco con más de 50 emprendedores de todo el mundo por la distinción *EY World Entrepreneur Of The Year*.

El visionario detrás de Vercel comparte su perspectiva sobre cómo su plataforma está acortando la brecha entre la idea y la implementación *online*, y cómo la inteligencia artificial (IA) está redefiniendo el futuro del *software*. Rauch, que empezó su camino en la programación desde muy joven en Lanús, cuenta que la génesis de Vercel nace de una profunda “impaciencia”. Desplegar una idea en la nube solía ser un proceso “tedioso” y frustrante, lleno de configuraciones y descargas. “Siempre fui muy impaciente con respecto a tener una idea y ponerla *online*. Entonces, mi observación fundamental era que si vos tenías que desplegar algo en la nube, te la pasabas configurando cosas, descargando cosas, y terminabas queriéndote romper la cabeza contra la pared en vez de laburar en el producto que querías sacar al mundo. Por eso, mi obsesión fue acortar el tiempo entre una idea y ponerla *online*, y así nació Vercel”, cuenta el emprendedor.

Rauch compara Vercel con un “auto que se maneja solo” para los negocios que buscan digitalizarse. Antes de Vercel, los desarrolladores pasaban horas o incluso semanas configurando la infraestructura. Ahora, las empresas pueden desplegar y escalar sus aplicaciones de manera “muy fácil”, ya que

Vercel democratizó el acceso a la infraestructura *web* para que se concentren en lo que realmente importa: el producto o servicio que desean ofrecer.

“Tener un auto que se maneje solo y que te lleve a tu destino está muy bueno. Y eso es lo que realmente ofreció Vercel al mundo de las nubes y al mundo del desarrollo; y creo que sí, fue un antes y un después, porque antes de que existiera Vercel los desarrolladores se la pasaban configurando cosas durante horas y horas y horas, incluso semanas, y ahora los negocios se pueden desplegar y escalar en forma muy fácil”, explica.

La próxima frontera: la autonomía del código

La llegada de la IA ha abierto una nueva era para agilizar el desarrollo. Si Vercel ya automatizó la infraestructura, la IA promete el siguiente nivel de autonomía: la generación de código. Rauch cree que la IA puede llegar a escribir gran parte del código fuente (50 %, 80 % o incluso 99 %), aunque la dirección y la visión seguirán siendo prerrogativas del ser humano.

“Con Vercel automatizamos todo lo que es la infraestructura de la nube, pero todavía hay que escribir código. O sea, Vercel sacó esa parte tediosa de hacer el *setup*, pero aún había que contratar un *developer* y decir: ‘Bueno, empecemos a *codear* y sacar la aplicación’. Ahora, con inteligencia artificial, podemos sacar el siguiente auto que se maneje solo; esto es, generar la autonomía del código mismo. Pero creo que todavía hay que tener al ser humano diciendo: ‘Bueno, ¿hacia dónde voy? Voy hacia allá’. Y la inteligencia artificial viene y escribe el código”, revela Rauch.

Y agrega: “Vercel ha invertido muchísimo en la plataforma de agentes de inteligencia artificial que le permite a uno traducir una idea y generar el código. Y utilizando la analogía del auto, de vez en cuando uno tiene que tomar el volante porque es como que la inteligencia artificial no llega, pero creo que como industria estamos siempre empujando para generar esa autonomía completa. Para nosotros todo tiene que ver con los agentes”.

Su visión a futuro es que estos agentes automaticen aún más el ciclo de vida de una aplicación, incluyendo seguridad, monitoreo y optimización de rendimiento. Imagina una “nube que se arregle sola”, donde un agente identifique un error, escriba el código para solucionarlo y genere una “*pull request*” para que el desarrollador solo deba aprobar.

Explica Rauch: “A veces, uno hace un cambio en las aplicaciones y de repente se hace más lenta y eso le produce un montón de frustración a los usuarios. Imaginate un agente que diga: ‘Che, identifiqué estas cinco oportunidades para hacer que la *app* sea más rápida’. Todo siempre pensando en el servicio de que el usuario final, la gente, tenga una mucha mejor experiencia en la *web*. No es meter IA por meter IA, sino realmente darle mejor servicio al mundo”. De esta manera, el objetivo no es solo integrar IA, sino mejorar la experiencia del usuario final en la *web*.

Escalabilidad global y simplicidad a través del diseño

El equilibrio entre ofrecer una plataforma globalmente escalable y mantener la simplicidad para el usuario final es un desafío constante.

Rauch lo resuelve a través del diseño. Su filosofía es “remover pasos” y “cada pixel que le ponés a la interfaz te tiene que doler”, buscando la máxima concisión. A esto lo llama “*disclosure* de la complejidad”: la plataforma revela su complejidad a medida que las necesidades del usuario crecen.

Así, un usuario que apenas comienza puede encontrar una interfaz muy sencilla, mientras que un cliente corporativo como Nintendo o Porsche, con necesidades más sofisticadas, verá que Vercel se ajusta automáticamente a ellas. “Un cliente grande quizá tiene necesidades más sofisticadas. Entonces, Vercel se tiene que ajustar en forma automática a esas necesidades más sofisticadas. Y creo que la ambición siempre tiene que ver con que podamos democratizar la tecnología al mayor grupo posible de personas. Vercel te dice: ‘Tenés más herramientas y la plataforma se va ajustando a tus necesidades’”.

La ambición es democratizar la tecnología, permitiendo que incluso quienes no saben programar puedan iniciar un proyecto, y que la plataforma evolucione con ellos.

Repensar el software

Para los emprendedores, la inteligencia artificial representa la mayor oportunidad en décadas. Rauch sostiene que la IA es un catalizador para “repensar el mundo del *software*” y la nube desde cero. Las grandes plataformas como Salesforce, AWS, SAP se crearon sin IA. “Entonces, la gran carrera ahora es que hay que repensar todo desde el punto de vista de la inteligencia artificial. ¿Y por qué las *startups* tienen una gran ventaja? Porque no tienen toda esa deuda técnica, ese

De Lanús
al mundo

Visionario autodidacta, CEO y fundador de Vercel, a los 11 años ya emprendía en internet y a los 18 se mudó a San Francisco. Creador de tecnologías clave como Next.js y Socket.IO, Vercel democratiza el despliegue *web* y es pionera en la autonomía del código con IA. Ganador en 2025 del *Entrepreneur Of The Year Argentina*, compitió en Mónaco por su contraparte mundial en el *EY World Entrepreneur Of The Year*.

“

Las *startups* tienen una gran ventaja [con IA] porque no tienen toda esa deuda técnica... Pueden arrancar de cero. Esta oportunidad ocurre una vez cada muchos años”.



baggage de hace 30 años, y pueden arrancar de cero. Obviamente, arrancar de cero no es fácil, requiere una cantidad de laburo impresionante, pero estás liberado de forma creativa, es decir, estas cinco cosas que por lo general las firmas necesitan ya no las necesito implementar, porque sé que la inteligencia artificial me las resuelve”. Esto les permite a las compañías tradicionales ser disruptivas, aplicando nuevas metodologías a diversas industrias. Rauch enfatiza que esta oportunidad “ocurre una vez cada 100 años”, y es comparable al surgimiento de la nube.

A diferencia de muchos jóvenes de su generación (nació en 1990), que quizás utilizaban la computadora solo para jugar, Guillermo ya estaba explorando el código a una edad muy temprana: antes de los 10 años. Se metió de lleno en el desarrollo *web* de forma completamente autodidacta, aprendiendo a programar principalmente en JavaScript. Su padre, un ingeniero industrial, fue una figura clave al introducirlo en este mundo, sugiriéndole que si le gustaban los videojuegos, podría intentar crear los suyos. Desde su habitación en Lanús, Guillermo se sumergió en foros, comunidades *online* y tutoriales, principalmente en inglés, lo que lo llevó a dominar el idioma de forma casi simultánea con la programación.

Emprender en Argentina, para Guillermo Rauch, es una tarea con un significado profundo. Lo ve como una forma de “sacar lo mejor de la Argentina, que es la creatividad”. Su objetivo es imitar y seguir el ejemplo de las grandes compañías y *startups* que han marcado el camino, demostrando que Argentina puede ser un “líder

global” en tecnología, a la par de las grandes potencias tecnológicas. “Es un desafío muy grande, porque, por ejemplo, en San Francisco tenemos un gran ecosistema de inversores, *networks*, etcétera, que es un beneficio muy grande, algo que en Argentina hay que desarrollarlo más, pero ya arranca muy prometedor”.

“Para mí, emprender en la Argentina significa elevar la cultura y sacar lo mejor del país, que es la creatividad; tenemos tantos exponentes en forma global... Creo que hay que imitar y seguir los ejemplos de las grandes compañías y *startups* que han marcado el camino”. Y agrega: “Por otro lado, emprender es demostrar que Argentina puede ser un líder global como Estados Unidos o los grandes países de Europa que han innovado en tecnología”.

Rauch insiste en que la aparición de la inteligencia artificial va a generar una revolución que ya empezó y que hay que aprovechar: “Es un gran cambio que ocurre cada muchos años. Las plataformas no cambian tan seguido. O sea, cuando salió el iPhone estuvo la oportunidad de innovar y hacer *apps*. Cuando salió la nube estuvo la oportunidad de hacer cosas como Vercel. Y con la inteligencia artificial se abrieron miles de oportunidades nuevas para perseguir”.

La sostenibilidad, para Rauch, es un pilar fundamental: “Cuando un sistema es eficiente, limpio, sencillo, es un sistema sostenible, que es mejor para los negocios”. Cree que las cualidades que deberían tener los líderes del futuro son la tenacidad, la capacidad de dejar el ego de lado, la objetividad y la flexibilidad. Su mensaje final es claro: “Aprovechen la oportunidad que genera la inteligencia artificial”. 

1

Menos es más

Vercel nace de la “impaciencia” de Rauch para acortar el tiempo entre tener una idea y desplegarla *online*, democratizó el acceso a la infraestructura *web* con facilidad.

3

El código se escribe “solo”

La inteligencia artificial es la próxima frontera, capaz de generar la mayor parte del código. Vercel invierte en agentes de IA para traducir ideas en código casi automáticamente, mejorando la eficiencia.

5

Adaptabilidad

Vercel equilibra la escala global con la facilidad de uso a través de un diseño que “remueve pasos” y se ajusta a las necesidades del cliente, desde los pequeños hasta corporaciones como Nintendo.

7

La creatividad argentina

Emprender en Argentina es una forma de “elevar la cultura” y mostrar la creatividad local. El desafío es desarrollar un ecosistema de inversores y *networks* más robusto para competir globalmente.

2

Vehículo autónomo

La plataforma simplifica radicalmente el desarrollo y escalado de las aplicaciones, liberando a los desarrolladores de configuraciones tediosas para enfocarse en el producto.

4

IA puede “arreglar” las cosas

La idea no es solo automatizar, sino crear una “nube que se arregle sola” y optimice las aplicaciones para una mejor experiencia *web*, identificando y resolviendo problemas de rendimiento.

6

La ventaja de las *startups*

La inteligencia artificial ofrece a las *startups* una oportunidad única para “repensar el *software*” desde cero, sin la “deuda técnica” de las grandes empresas, y resultar disruptivas.

8

Liderazgo

La sostenibilidad y la eficiencia son fundamentales. Los líderes deben ser tenaces, objetivos, flexibles y dejar el ego de lado para adaptarse rápidamente al cambio.

Gracias por participar y hacer del entorno emprendedor –y de nuestro país– un lugar cada vez mejor. Con confianza, a crear y dar forma al futuro.



“Mi obsesión fue acortar el tiempo entre idea y ponerla *online*, y ahí nació la idea de Vercel. Antes, los desarrolladores se la pasaban configurando cosas durante horas y horas, incluso semanas”.

Guillermo Rauch
VERCEL



“Vamos a tener distintas opciones para consumir servicios financieros, y tanto las empresas descentralizadas como las centralizadas van a ser infinitamente más eficientes; los bancos del futuro van a tener, a lo mejor, 10 personas. O menos”.

Miguel Santos
TECHNISYS



“Si en el sector privado somos inteligentes y construimos la infraestructura necesaria, para 2032 Vaca Muerta puede llegar a estar exportando 30.000 millones de dólares, que es básicamente lo que exporta hoy el complejo sojero”.

Marcelo Mindlin
PAMPA ENERGÍA



“El poder de querer hacer algo es lo que va a distinguir a algunas personas de otras. El que tenga la energía para abrazar desafíos, se va a distinguir cada vez más”.

Roberto Souviron
DESPEGAR



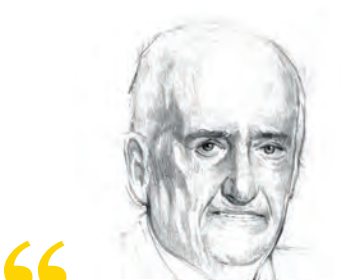
“Intento ser un líder consciente. El liderazgo implica entender el impacto permanente que cada palabra, cada respuesta y cada gesto tienen sobre las personas y la cultura”.

Mariana Schoua
ACONCAGUA ENERGÍA GENERACIÓN



“La sostenibilidad de un negocio, desde nuestra perspectiva, consiste en garantizar su viabilidad a largo plazo mediante un equilibrio entre el crecimiento económico, el impacto social y la responsabilidad ambiental”.

Alejandro Bulgheroni
PAE



“Arcor está incorporando procesos digitales que van a ayudar a su expansión. Todos nuestros negocios están siendo analizados para este nuevo desafío digital mirando 10 años hacia adelante. Entiendo que en los próximos 5 años los cambios serán mucho más grandes que en los últimos 20”.

Luis Pagani
ARCOR



“Los medicamentos biosimilares son productos que no solo nos dan satisfacción económica, también nos ayudan a mejorar el acceso y paliar la tremenda crisis que vive la financiación de la salud en el mundo”.

Hugo Sigman
GRUPO INSUD



“Se van a crear muchos trabajos nuevos que hoy no existen y se va a poner buenísimo. O sea, vamos a ver fundadas las bases de una industria argentina de tecnología que será demoledora”.

Martín Migoya
GLOBANT



“Un líder tiene que ser disruptivo, no ser conservador y no tenerle miedo a la frustración. Y ponerse objetivos bien altos”.

Horacio Marín
YPF



“Yo me enamoré de las hojas del cultivo de soja. No es que ya miraba un negocio futuro, fue más puntual, diría más académico y como consecuencia de eso viene un negocio. Fue más una intuición, una pasión”.

Gerardo Bartolomé
GDM



“Hay un gran potencial para que la transformación digital siga creciendo, pero los talentos necesarios son diferentes a los de hace 20 años. El mundo va a precisar 30 millones de personas que sepan IA, *coding*, *marketing* digital, *cybersecurity* y logística digital”.

Gastón Taratuta
ALEPH



“No hay que tener miedo a equivocarse. Es importante contar con la capacidad de solucionar los propios errores con valentía”.

Eduardo Eurnekian
CORPORACIÓN AMÉRICA



“Las empresas tienen éxito cuando los equipos compran los proyectos y se sienten motivados. Cuando uno arma equipos motivados y comprometidos, todos van a la guerra porque creen en el líder y eso es fantástico para las organizaciones porque el nivel de resultado que se entrega es óptimo”.

Isela Costantini
GST



“Si pudiera dar un consejo, diría que hagan lo que tengan ganas; hay que hacer algo para que todas las mañanas, cuando uno se levante, piense: ‘Qué lindo es vivir’”.

Gustavo Grobocopatel
LOS GROBO



“No hay actividad con mayor impacto social que la de apoyar a los emprendedores que generan trabajo directo e indirecto, entrenan a la gente y producen así una cantidad de externalidades positivas”.

**Nicolás Szekasy y
Hernán Kazah**
KASZEK



“Les dedico mucho tiempo a los emprendedores, creo que no hay mayor innovación social que crear una empresa que genere empleo de calidad, que cree riqueza y que esa riqueza se distribuya. Si tuviéramos más empresas privadas que generasen empleo, probablemente los índices de pobreza serían de menos de un dígito”.

Alejandro Larosa
AGROFY Y FYO



“Cuando abrimos el local de Barcelona nos decían que no había consumo de helado, que se tomaba más en la Costa del Sol, que no iba a funcionar. Y nos llevamos una sorpresa. Nuestro local tenía filas de 100 metros. Nos parábamos enfrente a mirar y nos sentíamos Apple Store”.

Christian y Daniel Otero
LUCCIANO'S



“Nuestro futuro integra las nuevas tecnologías con nuestra capacidad para analizar información de forma mucho más precisa y masiva. Tenemos la posibilidad de editar seres vivos y mejorar un proceso que de otra forma nos llevaría miles de años. La agricultura es el arte de administrar una reacción química”.

Federico Trucco
BIOCERES

Staff

contentlab | **LN**

Edición y redacción: **Facundo di Génova**

Dirección de arte y diagramación: **Enrique de Azcuénaga**

Ilustración: **Juan Perednik**

Entrevistas: **Carla Zunino, Valentina Benta, Maia Giantz**

Corrección: **Malala Carones**

Este libro fue producido por La Nación ContentLab.

Todo su contenido fue realizado en conjunto y con el aval de EY.

EY | Building a better working world

EY está construyendo un mejor mundo de negocios mediante la creación de más valor para los clientes, las personas, la sociedad y el planeta, al tiempo que fomenta la confianza en los mercados de capitales.

Gracias a los datos, la IA y la tecnología avanzada, los equipos de EY ayudan a los clientes a dar forma al futuro con confianza y a desarrollar respuestas para los problemas más apremiantes de hoy y de mañana.

Los equipos de EY trabajan en todo un espectro de servicios de auditoría, consultoría, impuestos, estrategia y transacciones. Impulsados por el conocimiento del sector, una red multidisciplinaria conectada globalmente y diversos socios del ecosistema, los equipos de EY pueden prestar servicios en más de 150 países y territorios.

All in to shape the future with confidence.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a ey.com/privacy. Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a ey.com.

Este material se ha preparado solo con fines informativos generales y no está destinado a ser considerado como asesoramiento contable, fiscal, legal u otro asesoramiento profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoramiento específico.

© 2025 Pistrelli, Henry Martin y Asociados S.A.

Todos los derechos reservados.

ey.com/ar

