



Agenda Argentina 2030:

La brecha entre la nueva agenda
estratégica y las capacidades
para ejecutarla

Este estudio surge del relevamiento a más de 100 CEOs y otros ejecutivos de alta dirección de Argentina sobre sus prioridades estratégicas hacia 2030, y de la interpretación que hace Integration de esas señales.



Integration

Together, for the change you need

Las prioridades estratégicas hacia 2030 ya cambiaron.

En muchas organizaciones, las
capacidades para ejecutarlas
todavía están en desarrollo.



Introducción

Integration cumple veinte años acompañando a empresas argentinas en decisiones de crecimiento, *supply chain*, eficiencia, diseño organizacional y M&A. Durante este tiempo vimos que, proyecto tras proyecto, los mandatos llevaban la marca de un mismo contexto: alto nivel de volatilidad sin crecimiento, inflación elevada, escasez de materias primas o insumos para la producción, dificultades de importación y necesidad de sostener márgenes vía *pricing*.

La agenda de negocio en Argentina fue, sobre todo, táctica, con foco en la supervivencia a través de cuatro ejes: 1. gestión del abastecimiento; 2. traslado de costos a precios; 3. gestión sindical y gubernamental; 4. desinversión en general (baja inversión industrial, escasa inversión en *equity* de marca y juniorización de las estructuras). Mientras que en países del resto de la región como Brasil, México o Colombia la conversación ya giraba en torno a otra agenda: innovación, búsqueda de eficiencias, desarrollo de *capabilities* (robustecimiento de las estructuras) e inversión industrial para mejorar la productividad.

En los últimos años estamos viendo algo distinto: la naturaleza de esos mandatos comenzó a orientarse hacia el crecimiento, la inversión y la transformación. El propio pedido de nuestros clientes es la primera señal de que la agenda viró. Y como firma enfocada en estrategias implementables, lo que hoy vemos es que las compañías, en general, ya tienen claridad sobre que hay que hacer y sobre el tamaño del gap. La duda no es qué hacer, sino a qué velocidad cerrarlo, con qué recursos y por dónde empezar.

Este viraje, sin embargo, todavía no está consolidado. Muchas compañías enfrentan una duda de fondo: ¿es un cambio que llegó para quedarse y amerita

desplegar una estrategia más ambiciosa o conviene todavía adoptar una postura de *wait and see*?

La pregunta que motivó este reporte es directa: ¿qué están haciendo hoy las compañías en Argentina frente a este nuevo contexto? Lo que surge del relevamiento es que la mayoría atraviesa un proceso de transición real, aunque lento y marcado por la duda. Este documento describe dónde está hoy esa agenda, hacia dónde se está moviendo y, sobre todo, qué separa la ambición declarada de la capacidad para ejecutarla

RESPUESTAS DEL PANEL¹



+100

máximos decisores
(CEOs, *Board Members*,
presidentes)



69%

empresas con facturación
superior a **USD 100M**



38%

multinacionales

38%

nacionales

24%

regionales LATAM



14

sectores de la economía

1. Encuesta a CEOs, dueños, presidentes y miembros de directorio de Argentina sobre prioridades estratégicas hacia 2030, realizada entre 2025 y 2026 y complementada con conversaciones mantenidas en foros de negocios organizados por Integration.

Resumen ejecutivo

Entre 2025 y 2026 relevamos la mirada de más de 100 CEOs y ejecutivos de alta dirección en Argentina sobre sus prioridades hacia 2030. Ese relevamiento se complementó con las conversaciones mantenidas

en foros de negocios organizados por Integration. Este documento presenta esas respuestas de forma agregada y anónima, junto con la interpretación de Integration sobre sus implicancias.

SEIS LECTURAS QUE ORDENAN EL DOCUMENTO

1 El contexto económico cambió, pero no para todos por igual.

La inflación pasó de 211,4% anual en 2023 a 31,5% en 2025, con una proyección para 2026 en torno al 30%, con superávit fiscal y de cuenta corriente y una economía más abierta. Pero la mejora no llega igual a todos los sectores: la recuperación es heterogénea y, con ella, también lo es el accionar de las compañías. No hay una única agenda.

2 La agenda se desplazó hacia el negocio, aunque sigue condicionada por el corto plazo.

El 68% señala que su agenda se volvió más estratégica. Aun así, ese cambio todavía no se refleja con la misma claridad en los incentivos, en la planificación formal ni el modelo de gobierno del plan. Tampoco avanzó al mismo ritmo según el origen del capital: las multinacionales parecen más avanzadas, en términos formales, por la metodología heredada de la casa matriz, aunque no necesariamente en la ejecución.

3 El foco en *Top Line*, ya sea a través del crecimiento o de la recuperación de volumen, aparece como una prioridad compartida, aunque con apuestas muy distintas.

El 82% prioriza el foco en *top line*. Detrás de ese consenso, conviven enfoques diversos, desde el incremento de participación de mercado, el aumento de consumo per cápita o el ingreso a nuevas categorías hasta temas relacionados con la revisión de la estrategia comercial enfocados en el análisis de la cadena de distribución para desintermediar actores y así descomprimir la presión sobre los márgenes. El problema es que casi todas esas palancas exigen saber dónde se gana y dónde se pierde, y esa lectura todavía falta: en muchos casos persisten dudas sobre qué canal, cliente o producto aporta mayor rentabilidad.

4 Lo digital ganó relevancia, pero la apuesta no está bien secuenciada.

La IA encabeza la agenda digital (44%), pero el 67% de las compañías está en un nivel de adopción intermedio y solo el 9% prioriza la infraestructura de datos y *cloud* que esa apuesta necesita. El entusiasmo corre por delante de la base que debería sostenerlo.



5 Detrás del crecimiento y la agenda digital hay otro aspecto importante, pero en otro nivel de prioridad.

Supply chain (35%), M&A y alianzas (27%) y eficiencia de *back office* (27%) concentran menos consenso, pero es ahí donde queda buena parte del valor por capturar: son las palancas que casi nadie aborda con intensidad. La eficiencia estructural, en particular, sigue subutilizada: el 87% no aplica el presupuesto base cero con disciplina, justo cuando el resultado depende cada vez más de la productividad y de los costos que del precio. Además, se trata de una agenda más lenta: al ser más CAPEX-intensiva —como son *supply chain* y M&A—, muchas compañías siguen en la postura de *wait and see*.

6 El principal límite aparece en las capacidades.

Buena parte del *management* actual se formó en una economía más cerrada y con alta inflación. La nueva agenda exige habilidades que muchas organizaciones no necesitaron desarrollar con la misma intensidad durante las últimas dos décadas. De hecho, cualquier profesional que hoy tenga 45 años o menos no vivieron una Argentina abierta con una agenda competitiva, y buena parte de los gerentes y analistas que hoy deben ejecutarla, tampoco.

LA POSICIÓN DE INTEGRATION

Es absolutamente razonable la prudencia de no activar todavía una agenda más agresiva, dado el historial argentino de las últimas dos décadas. Sin embargo, si las compañías no comienzan a moverse de a poco, es factible que queden rezagadas cuando la Argentina consolide definitivamente este nuevo rumbo. Nuestra recomendación es delimitar una agenda razonablemente ambiciosa pero abordable para la organización, y comenzar a construir las capabilities para una transformación por olas —de menor a mayor intensidad— si todavía no se sienten preparadas para un *full deployment*.

Índice: Cómo leer este documento

PARTE 1

EL VIRAJE

Dónde se concentra hoy la atención

I. El nuevo contexto 06

De administrar la escasez a competir e invertir

II. La agenda viró; la organización, no 10

El 62% es más estratégico, pero el 26% mantiene la compensación vinculada al plan

PARTE 2

LAS TRES PRIORIDADES

Dónde se concentra hoy la atención — cada agenda con su punto ciego

III. Crecimiento · 82% 14

Punto ciego: crecer sin visibilidad de la rentabilidad

IV. Digital e IA · 64% 16

Punto ciego: IA sobre una base de datos todavía analógica

V. Supply chain · 35% 18

Punto ciego: riesgo y resiliencia fuera de la agenda

VI. El valor disponible 20

Dónde queda valor por capturar, porque casi nadie lo aborda

PARTE 3

LA BRECHA Y LA RESPUESTA

El límite común, y cómo prepararse

VII. Cuatro tensiones, una misma raíz 24

La capacidad es el límite compartido de la ejecución

VIII. Cómo prepararse 26

Cuatro palancas: capacidades, hoja de ruta, incentivos y seguimiento

PARTE 1

EL VIRAJE

**Dónde se concentra
hoy la atención**

I. El nuevo contexto

De administrar la escasez a **competir e invertir**

El contexto argentino modificó las condiciones de competencia y, con ellas, la forma de operar de las empresas. Para muchas compañías, esto marca el cierre de un esquema que predominó durante casi dos décadas.

Durante ese período, muchas compañías en Argentina operaron bajo una lógica relativamente estable. La inflación elevada hacía de las listas de precios una fuente central de resultado. El cierre de la economía protegía cuotas y márgenes frente a la competencia importada.

Al mismo tiempo, la escasez de materias primas

y de producto terminado, y las restricciones a la importación convertían el abastecimiento en un problema de gestión cotidiana.

En ese contexto, buena parte del liderazgo se medía por la capacidad de administrar restricciones: relaciones sindicales, permisos de importación, *pricing* y faltantes de producto.

Ese esquema cambió. La nueva realidad presenta condiciones distintas y exige otras prioridades de gestión, con un liderazgo menos orientado a administrar escasez y más enfocado en competir, invertir y sostener el crecimiento.

	LO QUE DEJAMOS ATRÁS	LA NUEVA REALIDAD
Inflación	alta y volátil (211,4% en 2023)	en descenso (31,5% en 2025)
Resultado fiscal	déficits gemelos crónicos	superávits gemelos en consolidación
Economía	cerrada, importaciones restringidas	en proceso de apertura, con nuevos competidores
Política económica	basada en el consumo	orientada a la inversión: minería, energía y agro
Tipo de cambio	devaluado, márgenes altos	fortalecido, márgenes más ajustados
Liderazgo	operativo: administrar la escasez de materias primas y bienes	estratégico: competir y sostener el crecimiento

Fuentes macroeconómicas: inflación, INDEC (IPC); resultado fiscal, Secretaría de Hacienda, Ministerio de Economía. Cifras de cierre 2025.

La macroeconomía mejoró, pero esa mejora todavía no se refleja con la misma fuerza en el consumo

Por primera vez en años, Argentina registraría dos años de crecimiento consecutivos (2025 y 2026). Sin embargo, la recuperación es marcadamente dispar:

EN EXPANSIÓN

- **Energía / Petróleo & Gas, impulsados por Vaca Muerta y la integración vertical más la apuesta de inversión del RIGI:** producción récord de petróleo y gas, junto con un superávit energético histórico según la serie del INDEC en 2025.
- **Minería (litio, cobre, oro):** exportaciones récord de US\$ 6.037 M en 2025, con un alza de 56% en litio y 45 meses consecutivos de crecimiento.
- **Agro / agroindustria:** liquidación de divisas de US\$ 31.339 M en 2025, 25% por encima del año anterior, y la mayor incidencia positiva en el EMAE.
- **Economía del Conocimiento:** exportaciones récord de US\$ 9.600 M en 2025 (+8,1% i.a.), consolidándose como tercer complejo exportador del país.

ESTABLES / EN RECUPERACIÓN

- **Salud:** actividad esencialmente plana (-0,2% en 2025) y empleo resiliente (+4,3% desde noviembre de 2023), aunque con migración de cobertura hacia el sistema público.
- **Banca / servicios financieros:** fuerte reactivación del crédito al sector privado (del 5,2% al 12% del PBI entre 2023 y 2025, máximo en ocho años), aunque con rentabilidad más ajustada (ROE ~4% en 2025) y morosidad en alza; un sector en transición.

REZAGADOS O EN CONTRACCIÓN

- **Consumo masivo / FMCG:** ventas débiles, salario real en baja y morosidad en niveles récord.
- **Textil e indumentaria:** producción en mínimos de una década.
- **Construcción:** recuperación parcial durante 2025, aunque con cierre del período en contracción y una pérdida de empleo pronunciada desde 2023.
- **Bienes durables / automotriz:** ventas al alza, con producción y exportación en baja.

De ahí surge una conclusión que atraviesa todo el reporte: la economía mejoró en términos agregados, pero la mejora no se percibe como un boom. La razón es estructural: los sectores que traccionan el crecimiento —energía, minería, agro— son intensivos en capital, emplean a poca gente y su derrame todavía no llegó al resto de la economía; en cambio, los sectores estancados o en contracción concentran buena parte del empleo. Como la recuperación no se siente de forma pareja ni generalizada, el ánimo es cauto —y ese ánimo se traslada a la apuesta de las compañías, que actúan con prudencia y de manera heterogénea: no hay una respuesta única.

A esa disparidad interna se suma un factor de escala que condiciona la llegada de capital externo. Argentina representa cerca del 10% del PBI de América Latina, mientras que la región explica apenas entre el 6% y el 7% del PBI mundial. Para una multinacional, el país puede ser un mercado relevante, pero rara vez crítico, dentro de una región que tampoco ocupa un lugar central en la economía global. Y no solo

pesa poco: además fue, durante mucho tiempo, un mercado percibido como riesgoso, debido a una larga historia de volatilidad.

La inversión extranjera llega con fuerza allí donde el recurso es único —energía y minería, con el RIGI como vehículo—, pero en el resto de la economía sigue siendo cautelosa: asignar capital a la Argentina compite con alternativas de mayor peso en el portafolio global.

La consecuencia práctica es doble. En muchos sectores, la mejora macro todavía no se traduce con claridad en la demanda. Y las filiales locales no pueden asumir que el avance del contexto alcance por sí solo para desbloquear inversión: el caso hay que construirlo con evidencia propia.

En ese escenario, la eficiencia volvió al centro de la agenda. Cuando el volumen no crece con fuerza y el precio ya no recompone márgenes como antes, el resultado depende cada vez más de la productividad, la estructura de costos y la cadena de suministro.



Datos que contextualizan esta lectura

- La economía argentina **no muestra crecimiento agregado desde 2012, con un CAGR de 0%**. En 2026 el crecimiento continúa siendo dispar entre sectores: algunos ya crecen con fuerza mientras otros siguen en contracción, de modo que las necesidades —y la agenda de negocio— son muy distintas según dónde esté parada cada compañía.
- Desde inicios de 2024 **se observa una estabilización macroeconómica**, con menor inflación, superávit fiscal y externo, tasas reales positivas, tipo de cambio estable y mayor apertura.
- Salvo interrupciones políticas, **se espera un crecimiento económico, concentrado en industrias menos vinculadas al consumo**, como energía, minería, agro e industria del conocimiento.
- **La caída del ingreso disponible**, asociada al aumento de tarifas y a una mayor participación de bienes durables en el gasto, **continúa afectando al consumo**.
- **La desregulación de la microeconomía no avanza al mismo ritmo, lo que sigue limitando la competitividad** por factores como presión impositiva, rigidez laboral e infraestructura rezagada. Conviene asumir que la desregulación será lenta y compensarla con una agenda propia de eficiencia y productividad.
- **La informalidad sigue siendo alta**. Se estima que cerca del 40% de la economía opera fuera del sistema formal, lo que, para las medianas y grandes empresas compliant, representa una desventaja frente a players informales y fuerza una agenda de productividad más intensa.
- Históricamente el consumo se concentró en pocos polos: cerca del **55% en seis grandes ciudades**, otro 17% en 25 cabeceras y el resto en más de 400 departamentos. Pero Argentina está migrando hacia un consumo más descentralizado —traccionado por las nuevas industrias, con Neuquén como caso testigo—, lo que abre la oportunidad de desarrollar mercados hoy desatendidos.



II. La agenda viró; la organización, no

Aunque **todavía no se traduce** de forma consistente en la organización

Las compañías dejaron atrás una agenda dominada por la urgencia y comenzaron a reorientarse hacia prioridades de negocio. El cambio es visible: el 62% de los líderes señala que su agenda se desplazó principalmente hacia focos más estratégicos.

La conversación dejó de concentrarse solo en la resolución del corto plazo e incorporó temas como crecimiento, eficiencia estructural y posicionamiento de mediano plazo.



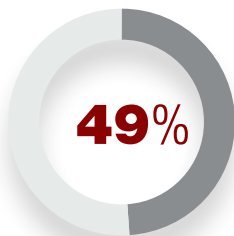
El viraje, además, no se dio al mismo ritmo en todas las compañías. Las multinacionales muestran mayor madurez en la planificación —por la metodología heredada de la casa matriz—, pero son más lentas para decidir e invertir. Las nacionales, con *capabilities* más acotadas, se mueven más rápido en la apuesta y la ejecución: para una compañía nacional, el *footprint* es Argentina —no le queda otra alternativa que apostar en el país.

La multinacional, en cambio, se debate entre volver a animarse en Argentina o redirigir esa inversión a otros mercados; muchas todavía están en *wait and see*, activando batallas selectivas y tolerando, por ahora, dos modelos económicos posibles.

Argentina aún no completó un primer mandato de lo que parece ser un cambio de dirección, y esa incertidumbre pesa.

El resultado es una bifurcación: la agenda de las nacionales y la de las multinacionales comienzan a separarse.

Esta bifurcación —y la brecha entre discurso y estructura— se vuelve más nítida al mirar cada prioridad de la agenda. Empezamos por la que concentra mayor consenso: el crecimiento.



La **planeación** sigue siendo incipiente

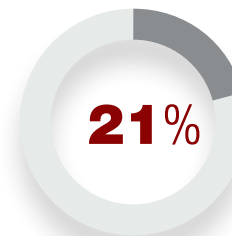
Solo el 49% de las compañías cuenta con una hoja de ruta estratégica madura, con KPIs y un esquema formal de seguimiento hacia 2030.

El resto opera con una lista de iniciativas o apenas con objetivos de corto plazo.



Un **modelo de gobierno** estructurado sigue siendo la excepción

Son pocas —cerca del 19%— las que combinan una hoja de ruta madura con incentivos atados al plan; menos aún suman a eso un esquema formal de seguimiento.



Los **incentivos** siguen enfocados principalmente en el BAU

Solo el 21% tiene la compensación de la alta dirección vinculada principalmente al desarrollo del plan estratégico. En el 79% restante, el bono sigue desvinculado, o solo parcialmente vinculado, al cumplimiento de la estrategia.

LA POSICIÓN DE INTEGRATION

El cambio de agenda es genuino, pero todavía es, sobre todo, discursivo: existe en el PowerPoint, pero todavía no en el sistema de incentivos ni en el proceso de *accountability*.

Antes de sumar más metodología de planificación, conviene que la estrategia “muerda” la estructura —empezando por vincular parte de la compensación al plan.

Una **prioridad** compartida, con caminos distintos

El crecimiento aparece como la principal prioridad estratégica hacia 2030. Sin embargo, las palancas elegidas para capturarlo varían según la industria y muestran una agenda menos homogénea de lo que sugiere el consenso inicial.

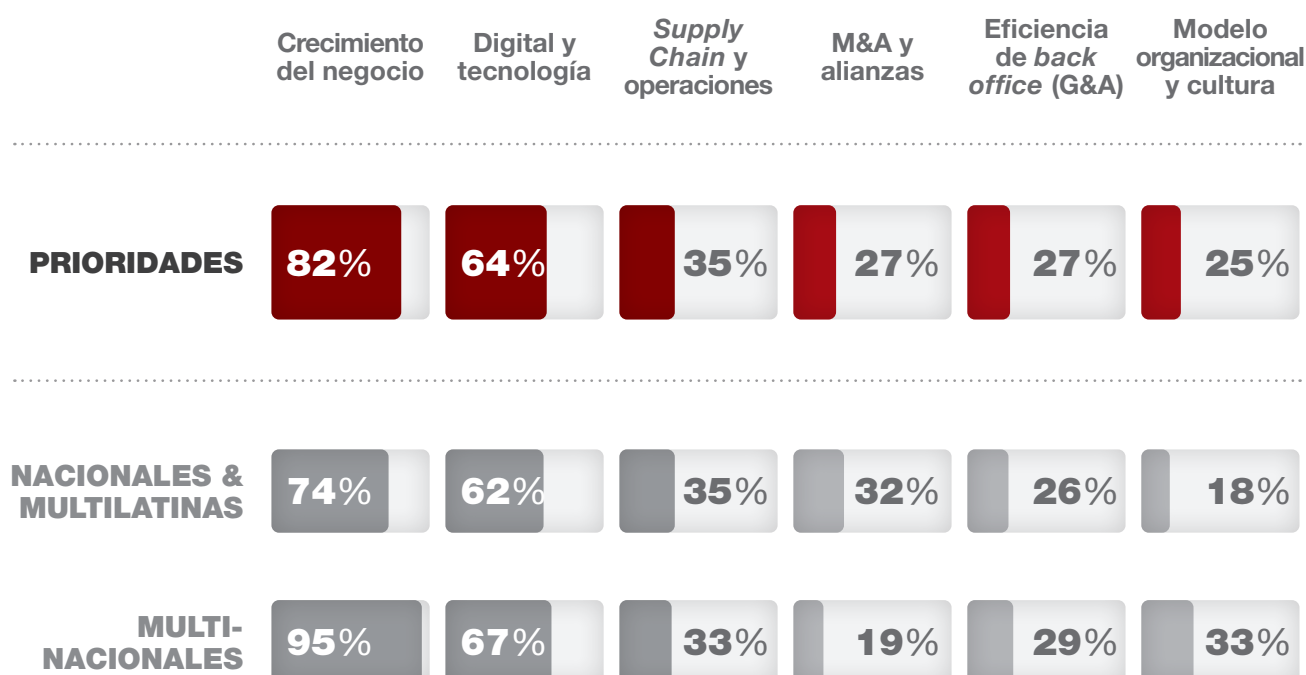
Digital y cadena de suministro aparecen, en muchos casos, como habilitadores del crecimiento. En casi todas las industrias, crecimiento ocupa el primer lugar. La principal excepción es telecomunicaciones, donde pesa más una agenda de consolidación.

De acuerdo al origen del capital, la agenda difiere. En las multinacionales, el crecimiento pesa más (95% vs 74%) y aparecen con más fuerza el *go-to-market*, el *market share* y el *revenue management* —métodos heredados de la casa matriz—. Son,

además, las que más reorientaron su agenda (76% vs 62%). En las nacionales y multilatinas ganan peso el M&A y las alianzas (32% vs 19%); el crecimiento inorgánico y la expansión regional son más su juego.

Según el momento del sector, en los que están en expansión (energía, agro, conocimiento) domina la revisión del *go-to-market*: hay demanda nueva para capturar. En los rezagados o en recesión (consumo masivo, durable, industrial) conviven el incremento de *market share* (~54%) y el aumento per cápita (~48%), para compensar el volumen perdido. Son, además, los que más priorizan *supply chain* (50%) y los que más reorientaron su agenda (76%). Los estables (farma, salud y banca) se corren del crecimiento (56%), pero lideran la agenda digital (89%).

Desafío estratégico hacia 2030



PARTE 2

LAS TRES PRIORIDADES

**Dónde se concentra
hoy la atención:** cada
una con su punto ciego

III. Crecimiento

El crecimiento aparece como la principal prioridad estratégica hacia 2030 (82% lo eligió entre sus tres desafíos). Pero las palancas elegidas para capturarlo varían según la industria y muestran una agenda menos homogénea de lo que sugiere el consenso inicial.

PALANCAS DE CRECIMIENTO

Revisión del
go-to-market

46%

Ganar *market share*
(local)

43%

Expansión
del consumo
per cápita

41%

Revenue management
y *pricing*

19%

Expansión
internacional

14%

No hay una vía de crecimiento dominante. Las apuestas son mayormente orgánicas y locales: crecer dentro de Argentina y ampliar categorías, más que mediante adquisiciones. Solo el 14% prioriza expansión internacional. Los cortes por industria combinan modelo comercial, participación de mercado y ampliación de categorías.

Cuando el panel prioriza el crecimiento, no todos se refieren a lo mismo:

- **Sectores golpeados o en recesión** (consumo masivo, textil, construcción, bienes durables): crecer es recuperar el volumen perdido. La discusión es de participación y recomposición de la base.
- **El resto del panel** (energía, minería, agro, conocimiento): crecer es crecimiento genuino, ampliar la base más allá de cualquier nivel previo.

Esa distinción explica buena parte de la dispersión en las palancas elegidas: el *go-to-market* y la disputa por *market share* pesan más donde el mercado no crece. Leer el 82% como una sola agenda oculta esa diferencia.

Las palancas dejan ver la agenda de negocio detrás de ese 82%. La revisión del *go-to-market* responde a dos motivos: recuperar participación con modelos de mayor control y mejor servicio

—para que la pelea no sea solo por el precio— y desintermediar la cadena para descomprimir la presión sobre los márgenes. Ganar *market share* local se juega por dos vías: innovación y dinamización de categorías (primeros intentos de premiumización, para no competir solo por precio) y una mejor ecuación de precios, que empuja una agenda de productividad.

La expansión del consumo per cápita busca recuperar los niveles históricos de consumo, como en consumo masivo, aunque pocas compañías tienen resuelto cómo lograrlo. El *revenue management* perdió peso frente a 2023: hoy se trata, sobre todo, de definir bien los márgenes a lo largo de la cadena de valor y no dejar margen sobre la mesa, algo transversal a las industrias.

La expansión internacional pesa mucho menos y es específica: no solo de multinacionales, también de multilatinas y nacionales que buscan crecer en Brasil o Perú.

EL PUNTO CIEGO

Crece sin suficiente visibilidad sobre la rentabilidad

El 82% prioriza el crecimiento, pero pocas compañías cuentan con el nivel de detalle necesario para decidir dónde ese crecimiento crea valor.

Cerca de un tercio del panel señala que tiene una lectura razonable de la rentabilidad por canal. El resto trabaja con estimaciones más agregadas. Incluso entre quienes tienen esa visibilidad, rara vez aparece una lectura fina por cliente, punto de venta o SKU. Sin ese nivel de detalle, decisiones de portafolio, canal o modelo comercial siguen tomándose con información parcial.

IV. Digital e IA

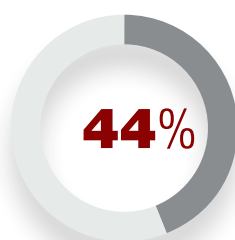
Alta prioridad, capacidades todavía en desarrollo

La IA encabeza la agenda digital: 44% del panel la señala como prioridad hacia 2030. La principal limitación no está en el interés, sino en la base necesaria para capturar valor de esa inversión.

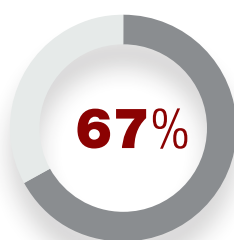
La adopción digital se distribuye en tres niveles: inicial (20%), intermedia (67%) y avanzada (13%). Esa clasificación no necesariamente coincide con las prioridades de inversión declaradas: entre ellas,

la infraestructura base —como *cloud* y datos—, aparece en apenas el 9%.

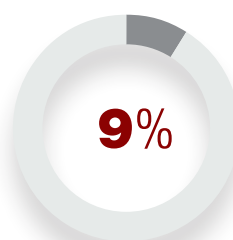
El riesgo es invertir en tecnología más sofisticada sobre una base de datos, procesos y cultura que todavía no está lista para sostenerla. En muchos casos, la secuencia debería invertirse: primero datos y plataformas y después IA.



prioriza IA aplicada
al negocio



se ubica en un nivel
de adopción digital
intermedio



invierte en *cloud* e
infraestructura base

Cómo lo abordan las compañías más maduras

Las organizaciones que mejor están capturando valor de la IA combinan dos movimientos. Uno más distribuido, asociado al uso cotidiano de la herramienta para mejorar la productividad. Otro más dirigido, orientado a mapear procesos y priorizar dónde la IA puede capturar eficiencias concretas.

Hay, además, un patrón productivo que comienza a aparecer: varias compañías están usando la propia IA para hacer el *catch-up* de datos que les faltaba. En vez de esperar a tener la infraestructura ordenada antes de aplicar IA, la ponen a trabajar sobre la base misma —depurar y estandarizar los maestros, deduplicar registros y conectar bases de datos que hasta ahora vivían aisladas. Es un uso menos vistoso que un copiloto o un agente de cara al cliente, pero de alto retorno: ataca directamente el cuello de botella —la calidad y la integración de los datos— que condiciona todo lo demás

LA POSICIÓN DE INTEGRATION

La IA rinde cuando la organización está lista: business-first, people-moved, tech-enabled. La pregunta no es qué se puede hacer con IA en general, sino qué puede hacer por este negocio. Tres lentes ordenan la apuesta:

1. Negocio primero: las preguntas correctas cortan el ruido; solo 1 de cada 10 líderes se dice completamente listo para adoptar IA (Harvard 2024).
2. Personas primero: se aprende haciendo, y el cambio lo lideran los mandos medios; el 91% cita la cultura y el change management como principal desafío (MIT 2025).
3. Tecnología que habilita y arrancar ya: los datos imperfectos alcanzan para empezar; solo el 9% ve la tecnología como principal desafío (DataIQ 2025), y solo el 9% de nuestro panel prioriza la infraestructura.

El cuello de botella no es tecnológico sino de foco de negocio y de personas.

La advertencia es financiera

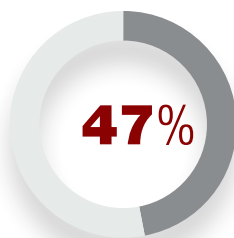
El uso extendido de IA puede generar mejoras puntuales. Pero si esas mejoras no se convierten en una agenda explícita de captura de valor, tienden a diluirse al mismo tiempo que crece el presupuesto de IT. Sin esa disciplina, la inversión suma costo antes que resultado.

V. Supply Chain

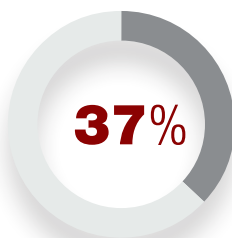
Una **prioridad compartida**, con focos distintos

El 35% del panel prioriza *supply chain* —bastante menos que crecimiento (82%) o digital (64%)—, aunque la agenda cambia según la industria. Son los sectores en recesión los que más la ponen sobre la mesa (50%): para ellos, la cadena es la palanca

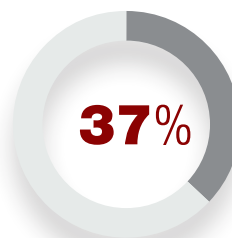
de eficiencia con la que defender el margen. Entre quienes la priorizan, tres focos concentran la atención: planificación integrada, optimización de costos y automatización industrial.



prioriza **planificación integrada** (S&OP/IBP)



prioriza **optimización** de costos



prioriza **automatización** industrial



Los tres son puntos de entrada válidos, pero generan más valor cuando se articulan. El S&OP/IBP no solo ordena el volumen: bien ejecutado, es la palanca para liberar capital de trabajo. Al sincronizar demanda, abastecimiento e inventario, reduce el capital inmovilizado sin resentir el nivel de servicio —una fuente de caja nada menor en un contexto de financiamiento caro. Sin una lectura fina de rentabilidad, en cambio, puede ordenar el volumen sin visibilidad sobre el margen.

La optimización de costos gana profundidad cuando baja al *cost-to-serve* por canal, cliente y producto —la misma lectura granular que hoy le falta al 60% del panel y que condiciona la agenda de crecimiento. La automatización, por su parte, suele avanzar de forma aislada, sin integración con el ERP ni con la planificación de demanda. En las compañías más maduras la secuencia es clara: primero planificación y rentabilidad, después automatización

Que solo un tercio del panel priorice la cadena no significa que ahí no haya valor: significa que casi nadie lo está capturando. El grueso está en liberar capital de trabajo vía S&OP, en costear para servir con precisión y en blindar la resiliencia —tres frentes con retorno concreto y poca competencia por abordarlos. La cadena industrial, más intensiva en capital, es la que más reservada permanece.

LA POSICIÓN DE INTEGRATION

Que solo un tercio priorice la cadena no significa que no haya valor: significa que casi nadie lo captura.

Está en dos frentes —el capital de trabajo, usando el S&OP/IBP para liberar caja, y el costo, bajando la optimización al *cost-to-serve* por canal, cliente y producto.

La cadena es una palanca de caja y de margen, no un frente de contención; y la industrial es la que más reservada permanece.



VI. El valor disponible

Dónde queda **valor por capturar**, porque casi nadie lo está abordando

Si la agenda se ordena por nivel de actividad real, más que por prioridad declarada, aparecen tres velocidades. La lectura surge de cruzar los proyectos en marcha con lo que aparece en las conversaciones de los foros.

YA SE ESTÁ HACIENDO

Revisión del *go-to-market* (crecimiento) · eficiencia de procesos y *back office* (eficiencia / G&A) · optimización de la cadena de suministro (*supply chain*) · IA aplicada al negocio (digital).

El movimiento arranca por los frentes de retorno más rápido y menor fricción: lo comercial, el costo y los primeros usos de IA.

SE EMPIEZA A VER

Innovación y dinamización de categorías (crecimiento) · segmentación de portafolio (crecimiento / revenue) · alianzas, joint ventures y M&A (M&A y alianzas).

La agenda de crecimiento entra en su fase más ambiciosa y asoma el crecimiento inorgánico, todavía incipiente.

TODAVÍA NO SE ESTÁ ABORDANDO CON LA MISMA INTENSIDAD

Compras estratégicas (*supply chain*) · eficiencia de manufactura (*supply chain* / operaciones) · rediseño organizacional y cultura (modelo organizacional).

Lo que queda para el final es lo más CapEx-intensivo o estructural —la cadena industrial y la organización—, donde el retorno es más lento y la decisión, más difícil.

Eficiencia:
una herramienta
relevante, pero todavía
poco aplicada

El 27% prioriza la eficiencia de *back office*, pero el 87% no tiene presupuesto base cero implementado con una disciplina sostenida y el 53% no lo aplica en absoluto. Una de las herramientas más eficaces para gestionar el costo de la estructura sigue subutilizada.

**Manufactura, working
capital y compras:**
agendas que todavía
esperan definiciones

La agenda industrial sigue más rezagada porque depende, en mayor medida, de señales de continuidad del contexto. Automatizar requiere *CapEx*, negociación sindical y confianza en que el entorno se sostenga. Las compras estratégicas exigen una mirada de mediano plazo difícil de instalar en organizaciones acostumbradas a la negociación de corto plazo. El rediseño organizacional, además, involucra estructura, poder y personas, por lo que suele postergarse frente a prioridades de negocio con retorno más inmediato.

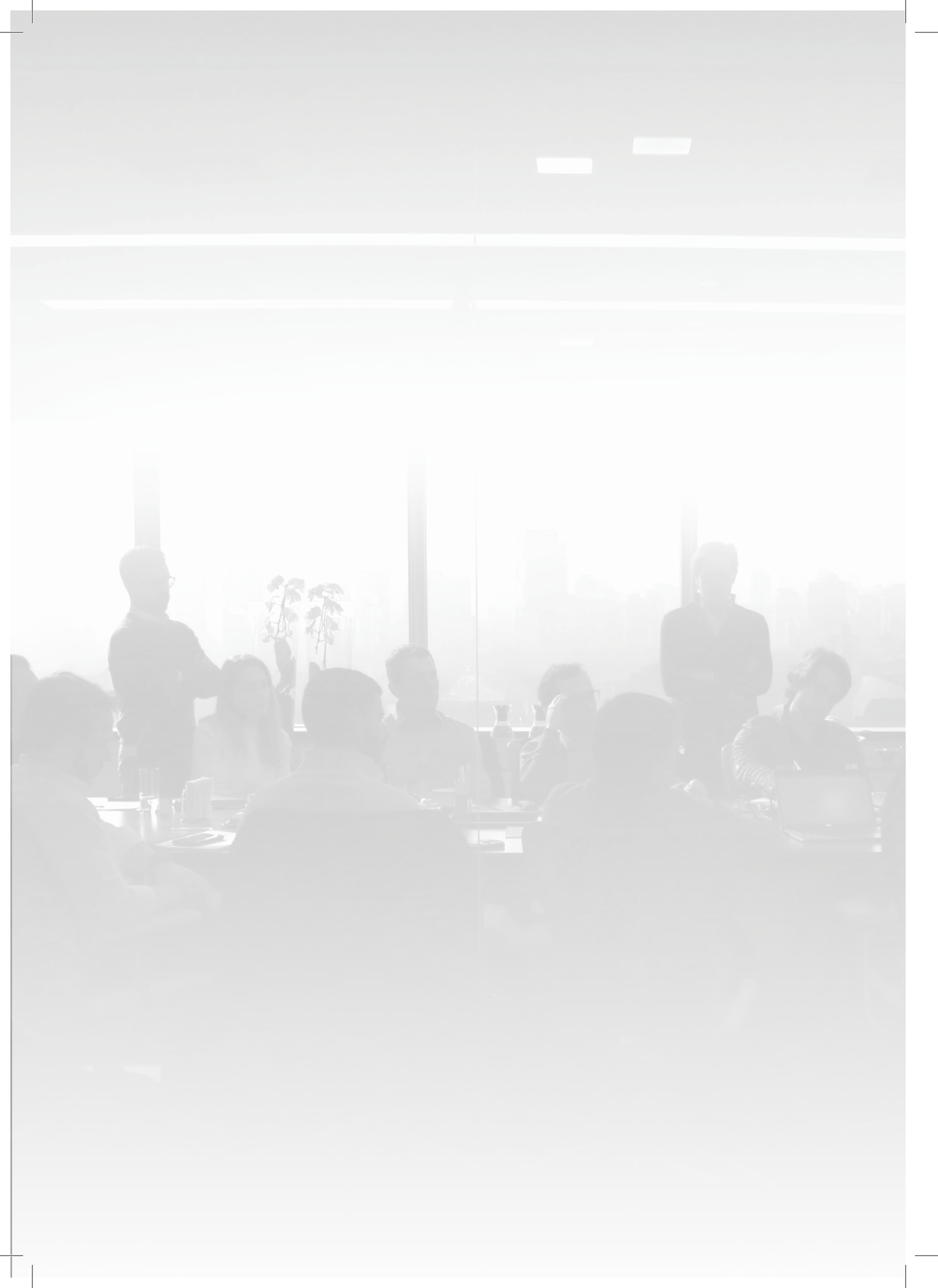
M&A y alianzas:
el peso del socio local

El 27% prioriza M&A y alianzas, en un contexto donde sigue predominando el crecimiento orgánico. El M&A y las alianzas se activan por dos vías: compañías que emprenden una adquisición, o fondos de *private equity* que lideran la consolidación. En Argentina, ninguna de las dos está hoy muy activa; por eso se ven pocos M&A y más alianzas. El principal motivo declarado es la consolidación y el aumento de escala, seguido por la entrada a nuevos mercados. Aparece sobre todo en compañías con mayor madurez y acceso a capital.

LA POSICIÓN DE INTEGRATION

En un mercado chico y percibido como riesgoso, la alianza con un jugador local es la vía preferida de exposición: capital y *know-how* afuera, operación adentro.

La lógica es de bajo riesgo para ambas partes: la multinacional aporta capital y *know-how* sin exponerse sola, y el socio local aporta la operación y el conocimiento del terreno. Es una forma de “compre nacional” de capacidades que acelera la curva de aprendizaje.



PARTE 3

LA BRECHA Y LA RESPUESTA

**El límite común,
y cómo prepararse**

VII. Cuatro tensiones, una misma raíz

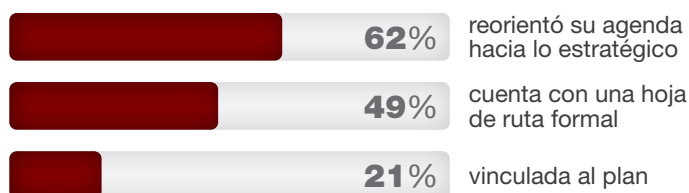
La capacidad es el **límite compartido** de la ejecución

Las seis lecturas del resumen ejecutivo convergen en un mismo punto. Más allá de las prioridades declaradas, los datos muestran cuatro tensiones que separan la ambición de las capacidades necesarias para sostenerla.

Las cuatro tensiones apuntan a una misma raíz: el diagnóstico está claro y la ambición también, pero la arquitectura de ejecución sigue siendo insuficiente.

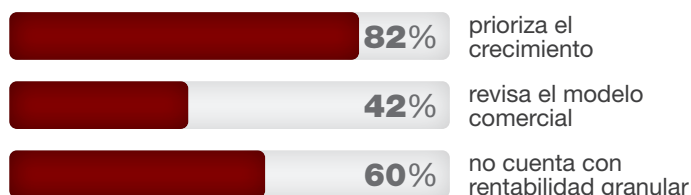
1. Estrategia y ejecución

La estrategia ganó espacio, pero todavía no se traduce de forma consistente en incentivos y gestión.



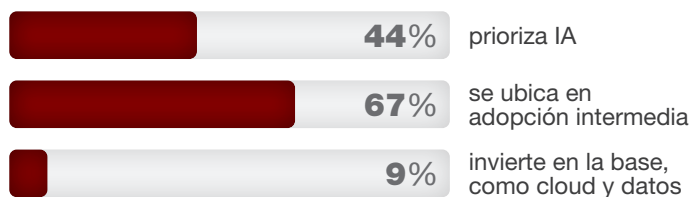
2. Crecimiento

La ambición comercial es clara, pero la visibilidad sobre dónde se crea valor sigue siendo parcial.



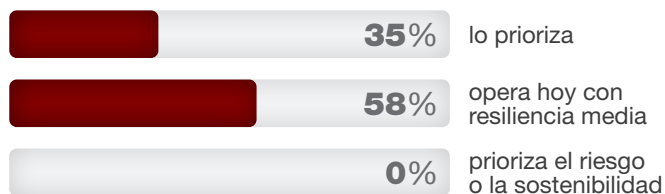
3. Digital

La prioridad es alta, pero la infraestructura de base sigue siendo limitada.



4. Supply Chain

La eficiencia está en agenda, pero la resiliencia todavía no aparece como una necesidad.



Buena parte de los mandos medios y de los directores más jóvenes desarrolló su carrera en un contexto de economía cerrada y de alta inflación. En ese entorno, la gestión estuvo más orientada a administrar restricciones, proteger capital de trabajo, dosificar inventario y trasladar costos a precios. De hecho, cualquier profesional que hoy tenga 45 años o menos no vivió de cerca una agenda de transformación estratégica.

Si Argentina sostiene este rumbo, la nueva agenda va a exigir capacidades menos ejercitadas en esa generación gerencial: planificación de más largo plazo, disciplina de eficiencia, lectura de un mercado más abierto y gestión de la inversión. A esas se suman capacidades que casi no se ejercitaron: screening de tendencias externas, *catch-up* de innovación, tolerancia a iniciativas

con *payback* de 2 a 4 años y reconversión de perfiles a la luz de la IA —en todas las jerarquías, con impacto en el propio plan de carrera. Ahí aparece, para Integration, uno de los principales límites de ejecución.

Cuando se cruza la capacidad estratégica del *C-Level* con la madurez del plan, el panel se ordena en cuatro patrones recurrentes. La relación es consistente: en general, una mayor capacidad directiva se asocia con una mayor madurez del plan.

La implicancia es directa: antes de invertir más en metodologías de planificación, conviene fortalecer las capacidades directivas que permiten sostenerlas. En este panel, la capacidad aparece primero y la madurez del plan después.

Capacidad C-Level x Madurez del plan



VIII. Cómo prepararse

Cuatro palancas: capacidades, hoja de ruta, incentivos y seguimiento

Cada compañía va a tener que definir su propia agenda. El punto de partida, sin embargo, es similar: empezar con los recursos disponibles, avanzar con iniciativas concretas y ampliar el esfuerzo a medida que el contexto se estabilice.

En ese marco, proponemos preparar a la organización en cuatro frentes. El primero responde al principal límite que aparece a lo largo del documento: las capacidades.

Estas cuatro palancas son transversales. Definen la forma en que la compañía planifica, incentiva, hace seguimiento y desarrolla a sus equipos. De ese sistema depende la ejecución de cualquiera de las agendas temáticas, ya sea crecimiento, digital o cadena de suministro.

Por eso el foco está puesto en la organización, que es donde se juega la resolución de las tensiones que aparecen en la Sección 7.

1. Una hoja de ruta alineada con el nivel de ambición del shareholder

El paso siguiente es traducir la agenda en un conjunto acotado de iniciativas, priorizadas y secuenciadas. Esa hoja de ruta tiene que ser flexible, sin convertirse en un plan rígido a cinco años. Antes de fijar la ambición, conviene sondear cuánto capital y cuánto tiempo banca el accionista: no se puede sostener un plan más agresivo que el que el shareholder tolera. Primer movimiento: definir tres iniciativas por área, con responsable, hito y métrica.

Primer movimiento: mapear las capacidades críticas del equipo directivo y definir un plan de desarrollo con objetivos concretos.

2. Un esquema formal de seguimiento y gobierno

Una hoja de ruta sin seguimiento pierde tracción.

Primer movimiento: instalar una instancia periódica de revisión, con métricas claras y responsables definidos por iniciativa.

3. Incentivos alineados con el plan

Mientras la compensación siga premiando solo el corto plazo, va a ser difícil sostener prioridades de más largo alcance.

Primer movimiento: vincular parte de la compensación variable de la alta dirección a dos o tres hitos de la hoja de ruta, además del resultado financiero anual.

4. Formación de equipos y capacidades

Antes de incorporar nuevas metodologías, conviene desarrollar capacidades que durante años no fueron igual de necesarias: planificación de más largo plazo, disciplina de eficiencia y lectura de un mercado abierto; y revisar si la cultura corporativa está en línea con el norte estratégico y si está la capability de equipo necesaria.

Primer movimiento: mapear las capacidades críticas del equipo directivo y definir un plan de desarrollo con objetivos concretos.

UNA IDEA DE CIERRE

No hace falta esperar un escenario completamente despejado de incertidumbre para empezar.

Vemos importante construir planes con distintos niveles de ambición, en línea con la evolución del contexto: armar un plan con un nivel de agresividad tolerable para el accionista y subirlo a medida que el contexto se acomoda y el equipo se forma.

En muchos casos, lo más útil es comenzar con los recursos disponibles, avanzar con una iniciativa concreta por área y ampliar la apuesta a medida que el contexto se vuelva más previsible.

Sobre este estudio

Este documento se apoya en una encuesta a más de cien CEOs y ejecutivos *C-Level* argentinos sobre sus prioridades estratégicas hacia 2030, realizada entre 2025 y 2026, y en las conversaciones sostenidas en los foros de negocios que organiza Integration. El panel abarca compañías de alimentos, bebidas, consumo duradero, industria, *retail* y *e-commerce*, salud, farmacéutica, finanzas y pagos, logística, tecnología, telecomunicaciones, energía, agroindustria y servicios, con un peso mayoritario de empresas con más de USD 100 millones de facturación y en posiciones de CEO o presidencia.

Las preguntas sobre adopción digital, ZBB y rentabilidad por canal fueron respondidas por un subconjunto del panel; sus resultados deben

leerse como indicativos, sin ser representativos del total. Dado que algunas entrevistas siguen en curso, las cifras presentadas son una base preliminar y pueden ajustarse levemente en la versión final.

En línea con las reglas del foro, este documento no divulga nombres de ejecutivos ni de empresas, ni opiniones individuales atribuibles. Los datos se presentan siempre de forma agregada. Las interpretaciones corresponden a Integration.

Una aclaración de rol: Integration es, a la vez, organizador de los foros e intérprete de los datos. Esa doble condición nos da un acceso longitudinal a estas conversaciones que enriquece la lectura; invitamos al lector a tenerla presente al ponderar nuestras interpretaciones.



Nuestros especialistas

ARGENTINA



AGUSTÍN DE TRÁPAGA
Sr Manager
adetrapaga@integrationconsulting.com



JUAN IGNACIO MARTÍNEZ
Sr Manager
jimartinez@integrationconsulting.com



GUIDO SOLARI
Partner
gsolari@integrationconsulting.com



LUCIANO GOLDBERG
Consultant
lgoldberg@integrationconsulting.com



MALENA FRONZA
Consultant
mfronza@integrationconsulting.com

OFICINAS INTERNACIONALES



CARLOS LIMA
Partner
carlima@integrationconsulting.com



CAROLINA FLORES
Partner
cflores@integrationconsulting.com



GERARD SCHOOR
Partner
gschoor@integrationconsulting.com



HUGO RIBEIRO DE ALMEIDA
Partner
halmeida@integrationconsulting.com



IGNACIO RIVERA
Engagement Manager
irivera@integrationconsulting.com

Nuestros especialistas

OFICINAS INTERNACIONALES



JAIME ESPINOZA

Director

jespinoza@integrationconsulting.com



JONATHAN EZBAN

Sr Director

jezban@integrationconsulting.com



LUIS BERNAL

Director

lbernal@integrationconsulting.com



MARCO AURÉLIO PACHECO

Sr Manager

mpacheco@integrationconsulting.com



MARÍLIA JOSÉ

Sr Director

mjose@integrationconsulting.com



MERINA MOREIRA

Engagement Manager

mmoreira@integrationconsulting.com



PAULO FERREIRA

Sr Manager

pferreira@integrationconsulting.com



QUENTIN GIRARD

Partner

qgirard@integrationconsulting.com



RICARDO DE LA CUEVA

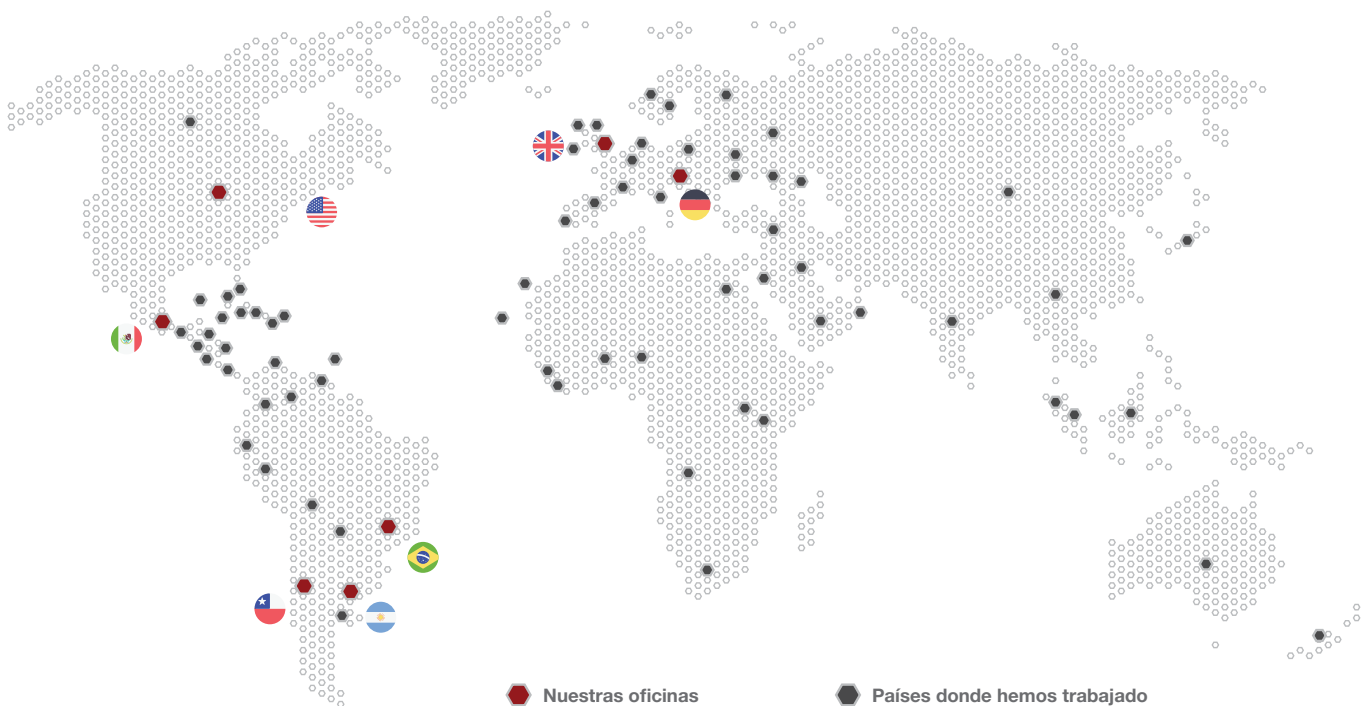
Sr Director

rdelacueva@integrationconsulting.com

Sobre Integration

Integration es una **consultora de estrategia y gestión** comprometida con hacer realidad el cambio que nuestros clientes necesitan. Fundada en 1995, Integration ha crecido rápidamente hasta convertirse en una consultora reconocida y premiada internacionalmente, operando con oficinas en **Buenos Aires, Chicago, Londres, Ciudad de México, Múnich, Santiago y São Paulo**. Hasta la fecha, nuestros equipos han entregado miles de proyectos para clientes de prácticamente todas las industrias en más de 85 países.

Trabajamos mano a mano con nuestros clientes para crear soluciones personalizadas que se ajusten a sus necesidades de transformación del negocio en todos los niveles de la organización, siempre integrando nuestra experiencia con la realidad del cliente. El resultado es una movilización transversal en toda la organización que crea un legado positivo de cambio tangible, siempre integrando personas y negocio.



Visita nuestro sitio web



integrationconsulting.com

desde
1995

oficinas
internacionales

7

clientes atendidos

900+

proyectos entregados

3600+

países donde
hemos trabajado

85+

tasa de recompra

87%

Lo que hacemos



Cómo lo hacemos

Trabajar de forma integrada es nuestro diferencial:
una transformación solo ocurre a 4 manos

Creemos en estrategias que se pueden implementar

SOMOS SOCIOS PARA TU TRANSFORMACIÓN

Nuestros clientes – todos dispuestos a dar referencias



Estamos orgullosos del reconocimiento recibido por nuestro trabajo



Mejor Proyecto de Change Management en el sector público



Proyecto del Año



Categoría de Proyecto Internacional



Categoría de Impacto Comercial



Mejores Empleadores entre las empresas medianas de la revista Focus (2022 y 2023)



LATAM



Premio a la Mejor Consultora en Supply Chain de Inbrasc – el Instituto Brasileño de Supply Chain (2016, 2017, 2018 y 2020-2021)



Síguenos en LinkedIn



in | go.to-int.com/linkedin

Aviso legal

"Integration" se refiere al Grupo Integration, actualmente compuesto por las siguientes empresas: Integration Consultoría Empresarial Argentina S.A.U.; Integration Consultoría Empresarial Ltda.; Integration Consultoría Empresarial – Chile S.P.A.; Integration Management Consulting GmbH; Integration Consultoría de Mexico, S. de R.L. de C.V.; Integration Management Consulting Ltd; e Integration Management Consulting Inc. Integration© es una marca registrada de Integration.

Este informe se basa en la información disponible, recopilada o proporcionada a Integration ("Información"). Este material desarrollado por Integration ("Conocimiento") es de su propiedad exclusiva. Integration no ha verificado de manera independiente, en ninguna medida ni por ningún medio, total o parcialmente, la veracidad, corrección o exactitud de esta Información y Conocimiento, y, por ello, no hace ninguna declaración ni otorga garantía con respecto a estos elementos.

El análisis y las conclusiones contenidas en este informe se basan en la Información y el Conocimiento de Integration, a través del trabajo de los profesionales de Integration y el juicio exclusivo de la empresa. Integration no asume ninguna responsabilidad u obligación por la Información (incluido el análisis y las conclusiones) derivada de fuentes o documentación no examinadas. Ninguna Información ni ningún Conocimiento serán interpretados ni considerados como previsión, promesa o garantía de desempeño o resultado futuro.

La Información, el Conocimiento y cualquier análisis contenidos en este documento no deben interpretarse como consejo, orientación o recomendación de ningún tipo o naturaleza. Cualquier opinión expresada por cualquiera de los profesionales de Integration respecto a cualquiera de los contenidos de este material representa únicamente la opinión personal de dicho profesional y no de Integration. Integration, sus socios, directores, gerentes y empleados, no serán responsables, ya sea en términos civiles o penales, por el uso o la confiabilidad de cualquier información, conocimiento o análisis aquí contenido.

Cualquier dato personal eventualmente tratado para la elaboración de este material cumple con las disposiciones de la legislación aplicable en materia de protección de datos y demás normas pertinentes.

Este informe no es y no constituye (y no debe ser la base para constituir) una oferta, anuncio o cualquier otro tipo de publicidad para cualquier decisión de compra, venta o participación en cualquier forma de negocio o transacción, comercial o no, para la prestación de servicios de consultoría, en cualquier jurisdicción en la que se presente este material. Integration no es responsable por ninguna acción tomada o decisión adoptada con base en este informe. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas personales o su empresa, consulte a un asesor profesional calificado.

Este material no debe publicarse, transmitirse, copiarse, reimprimirse, reproducirse ni redistribuirse, total o parcialmente, independientemente del motivo o circunstancia, sin la autorización previa de Integration. Si se autoriza, este material debe ir acompañado del debido crédito y reconocimiento de la autoría de Integration.

Integration se reserva el derecho de actualizar o modificar este Aviso Legal en cualquier momento, sin previo aviso.



Notas

Notas



Lined area for notes, consisting of multiple horizontal lines.



ARGENTINA

URUGUAY

OCEAN
ATLANTIC

Buenos Aires
olga cossettini 771
piso 3 puerto madero
buenos aires argentina c1107cda
tel 54 11 | 5352 3784

Chicago
311 south wacker drive
suite 6125
chicago IL 60606 USA
tel 1 872 | 250 9671

London
53-64 chancery house
chancery lane
london uk WC2A 1QS
tel 44 20 | 3606 0835

Mexico City
av paseo de la reforma 115 piso 16
col. lomas de chapultepec m. hidalgo
ciudad de méxico c.p. 11000
tel 52 55 | 5520 6300

Munich
design offices atlas
rosenheimerstraße 143C
81671 münchen germany
tel 49 89 | 5521 39690

Santiago
isidora goyenechea 3000
oficina 2408 las condes
santiago chile 6760215
tel 56 2 | 2405 3248

São Paulo
r jerônimo da veiga 45
5º, 11º e 15º andares itaim bibi
são paulo SP brasil 04536 000
tel 55 11 | 3078 1144



 | integrationconsulting.com



 | go.to-int.com/linkedin



Integration
Together, for the change you need