



cuándose a las alternativas de inversión en el mundo. Quedarse rígido en un modelo no es eficiente.

Mencionó el tema tributario: ¿cuán rápido debería llegar la reforma tributaria?

Mientras más rápido, mejor. Si lo lográramos en los años de este Gobierno sería un éxito importante.

¿Por dónde habría que arrancar?

Primero, habría que avanzar en cómo bajar el peso que tiene cada tributo, logrando que haya más contribuyentes, que es lo que está faltando, porque recordemos: la economía informal es hoy un 30 a un 35 por ciento. Entonces, que ese porcentaje se reduzca, mientras la economía formal suma contribuyentes sería un logro. Lo grafica una nota de ustedes: el peso de impuestos sobre la producción de una lata de tomates en los últimos años subió de un 20 a un 40 por ciento.

¿Qué deberían hacer los empresarios para ayudar al Gobierno, como dijo el año pasado en esta nota?

Tratar de mantener la actividad y preservar el empleo sería una ayuda importante para no aumentar la conflictividad. Eso, y estar cerca del Gobierno.

¿Con el cambio en los Estados Unidos aumentó o se perdió margen de acción?

Para mí, hay una gran oportunidad que es México, que es el país más afectado por el cambio y que representa una gran oportunidad para nosotros. Eso lo pongo como una prioridad. Porque si uno ve el comercio exterior que tienen México y la Argentina, la balanza de intercambio no sé si llega a los US\$ 2000 millones. No es nada. Podríamos triplicar eso. Por ejemplo, México importa productos agrícolas de los Estados Unidos. Ahí podríamos posicionarnos y ser complementarios. Otra buena oportunidad que crece es China, ya que está tomando un rol importante, tras el cambio en los Estados Unidos. La Argentina tiene mucho para ofrecer en aquellos mercados. En cuanto a la Unión Europea, soy muy escéptico.

¿Qué otros mercados se perfilan para Arcor?

Siempre estaremos apuntando a los mercados asiáticos. Entre otros, estamos en Japón y eso me llena de orgullo.

“Mantener la actividad y preservar el empleo sería una ayuda importante para no aumentar la conflictividad.”

El futuro de Mastellone

Tras ejecutar la opción de compra de otro 8,5 por ciento del capital de Mastellone Hnos., Arcor es dueña de un 35 por ciento de las acciones, en alianza con Danone. A partir de 2020 podrá optar por la adquisición total de la firma láctea.

El factor consumo

En 2016, la demanda general de productos de la canasta básica –alimentos, bebidas y productos de tocador– en la Argentina se contrajo 4,7 por ciento, según la consultora especializada CCR. Se trató de la peor caída desde 2002.

En el caso de Mastellone, ¿a qué apuntan en 2017?

Lo más importante este año pasará por tener la materia prima. Es un problema, por la inclemencia climática que vivió el país a fines del año pasado y a principios del actual. Eso complicó al sector. Por otro lado, estamos viendo una readecuación industrial de Mastellone. Se reordenó la relación con el tamboro para pagar en tiempo y forma y darle un horizonte de previsibilidad de rentabilidad. Se suman incentivos para mejorar la calidad. También notamos que cambió la gestión contable contra 2015. Se han dado pasos positivos. En cuanto a la oportunidad, la Argentina produce 11.000 millones de litros por año y debería estar en 15.000 millones. Por ejemplo, nosotros tenemos toda una cadena de clientes en África y Medio Oriente que hoy tienen leche de Nueva Zelanda y Holanda y ahí hay otra gran oportunidad.

En 2004 ya se hablaba del proyecto de salir a bolsa. A 15 años de esa fecha, ¿cómo está ese anhelo?

Siempre va a ser una horizonte...

¿Cuánto más cerca está ese horizonte?

(Ríe y piensa) Si miramos un horizonte de dos, tres años, todavía no la vemos. Si fuera un financiero, este sería un gran año, porque cualquier papel argentino tiene para subir. Pero yo no soy así. Lo vemos más en el largo que en el mediano plazo.

¿Por qué?

Yo miro el largo plazo, fuera del día a día, y me considero, hoy, trabajando para la tercera generación. Además, cuando uno toma el camino para hacer público no hay vuelta atrás; uno tiene que estar seguro y preparado.

¿En qué nueva línea de productos está pensando Arcor?

Siempre hay productos nuevos. Estaremos entre 100 y 120 productos para el año. Pero, claramente, estamos yendo hacia la línea de productos saludables.

Las inversiones fueron el mayor anhelo de 2016. El sector de Alimentos uno de los más mencionados por los inversores.

¿Cuánto están llegando realmente al sector?

Por rubro, vi anuncios para el mundo cerealero. Y si bien es secundario al de alimentación, un sector no menor es el que tiene que ver con fertilizantes. El campo es otro, donde hay inversiones en curso. Hay muchos que vienen con propuestas para asociarse. La razón es simple: con la idiosincrasia de la Argentina es recomendable tener un *partner* local.

Tras el primer año del Gobierno, ¿qué balance hace y qué debería mejorar la administración en materia económica?

Lo respondo así: deseo que el Presidente me demuestre que tiene razón en manejar la economía con un esquema de seis ministros. Porque no sé si tener a seis decisores en una economía, que se la dejaron saqueada, ayuda. Pero ojalá que pueda decir en tres años que fue mejor. Hay que reconocer que la historia local no favorece al concepto de un solo ministro. Pero sí ayudaría tener un solo interlocutor que pueda poner y fijar un norte. n



che por día, Mastellone Hnos. lucha desde hace años por reordenar su negocio. La oportunidad: posicionarse en un sector al que la Argentina aporta 11.000 millones de litros por año mientras países como Nueva Zelanda producen 22.000 millones.

Tras la reconexión de la Argentina con el mundo, el CEO refuerza la oportunidad del comercio exterior. Por eso, y con una estructura de 40 plantas en toda América latina, oficinas comerciales en América, Europa y Asia y ventas en 120 mercados del mundo, Paganini se focalizará en ampliar la huella de Arcor en las plazas asiáticas. Además, destaca una oportunidad revalorizada para las empresas argentinas, tras el cambio de gobierno en los Estados Unidos: México. "La Argentina podría triplicar el intercambio comercial con México, que hoy no llega a US\$ 2000 millones", grafica el ejecutivo cuya compañía produce en el país azteca y emplea a 1100 personas.

En cuanto al año político que le espera al mercado interno, no quiere dejar de mostrarse optimista, y prevé inversiones por US\$ 90 millones. A pesar de los desencuentros de gestión que percibe en la administración Macri, apuesta a que la puja que anticipan las elecciones, y con ella el frente sindical, se centre en el sentido común. "Entre aumento de salario y preservar el empleo, me parece que la prioridad de los sindicatos pasará por preservar el empleo", sintetiza.

El año 2016 fue un ejercicio de transición. ¿Cómo le afectó la corrección económica al negocio de Arcor? Diría que el año se puede dividir en tres etapas: los primeros cuatro meses, que requirieron acomodarse a la corrección (cepo, holdouts) y volver a tener crédito internacional tras 10 años fuera del mundo. En la segunda, entre mayo y agosto, se dio una reactivación lenta. Pero, desde septiembre y hasta fin de año, se notó una caída en los consumos. Pero hay que considerar que hubo un reacomodamiento en la cadena porque, a finales de 2015 y comienzos de 2016, el canal tenía un sobrestock importante. Creo que, a partir del segundo semestre, esto se fue ajustando a la realidad del consumo.

¿Cuánto les impactó y cómo lo sobrellevaron?

En el mercado interno, lo terminamos con una caída en ventas del 1,7 por ciento medida en volumen, donde se desagregan: golosinas y chocolates, que cayeron un 4; y galletitas y alimentos, que se mantuvieron. Eso atemperó la caída general.

No obstante, la facturación cayó.

Para poner en contexto: de US\$ 3200 millones bajamos a US\$ 2800 millones. En ello, se debe recordar que hubo un 60 por ciento de devaluación.

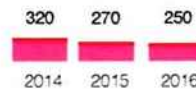
Las áreas de negocio de Arcor

- Consumo masivo: chocolates, golosinas, helados, galletas, alimentos.
- Packaging: envases flexibles; envases de cartón corrugado.
- Agroindustria: cinco unidades industriales y tambos.

FACTURACIÓN DEL GRUPO ARCOR
En millones de US\$



EXPORTACIONES
En millones de US\$



Producción diaria:

3

millones de kilogramos

Fuente: la empresa

¿Que proyección hace para este año?

Lo veo como un año de reactivación. Entre los sectores, según los expertos, energía, obra pública, el campo son los que pueden traccionar. A su vez, los precios de las *commodities* van a estar tonificados. Entonces, soy optimista, creo que el consumo, en el mercado interno, puede crecer entre un 2 y 2,5 por ciento. Parto de que habrá una mejora del poder adquisitivo porque la parte salarial más la reforma del Impuesto a las Ganancias hará que las personas mejoren su poder de compra.

¿Para cuándo espera esa mejora del consumo?

Para el segundo trimestre. Se debería notar en mayo.

¿Los retos dónde los ve?

Hay que recordar la influencia de Brasil que, si bien desde el segundo semestre encontró un piso, tampoco recuperó la caída de los últimos tres años. Por otro lado, recordemos que el 20 de enero el mundo cambió (N.d.R: asunción de Donald Trump). En cuanto al mercado interno, uno de los desafíos será el costo de capital, para que las Py.MEs puedan acceder.

Inflación y sindicatos: ¿qué pesará más para la actividad empresarial en un año electoral?

Respecto de la inflación, el Gobierno tiene una prioridad y veo que se está logrando dominar pero ahí desde el sector empresarial todos tenemos que ayudar. Si este año se logra reducirla a la mitad de lo que fue el año pasado, sería un gran logro. Además, pienso que el sindicalismo también tiene que entender que no valen los aumentos nominales de salarios sino que se debe tener un salario que sea competitivo y que tenga un poder de compra real. Si me preguntan, ¿pesan hoy dos puntos más de salario o preservar el empleo?, me parece que la prioridad de los sindicatos estará en preservar el empleo.

¿Cómo evalúa los planes para bajar el costo laboral?

Más que costo laboral, lo que pesa es el costo impositivo. Lo que distorsiona todo en la Argentina es la gran carga tributaria que en el sector formal estamos teniendo. Creo que el Gobierno por primera vez está tomando este tema por las astas y no únicamente a nivel nacional sino de coparticipación. Pero no será fácil. Por ejemplo, para sacar un producto desde el puerto de Buenos Aires hay un sobrecosto que hoy te deja fuera del negocio. Buenos Aires es el puerto más caro, comparándolo contra uno de Chile, Santos (Brasil) o incluso de México.

¿Ve factible el trazado que se fijó el Gobierno de llevar el concepto de la productividad a la negociación de convenios o patronales?

Creo que es lógico. El sindicalismo es consciente de que si uno quiere inversiones tiene que estar ade-

Tras un año de corrección, el presidente del grupo cordobés se espera con el rebote de los mercados externos. La oportunidad de México y la apuesta por la categoría de Saludables. El futuro de Mastellone.

Por Flavio Cannilla

Constancia y visión de largo plazo. Esos son los valores que Luis Pagani quiere dejarle a la tercera generación que tome su posta cuando les ceda el control, en un futuro que ya no luce tan lejano. Así lo manifestó a fines de 2016, en una entrevista exclusiva que concedió a esta revista. El nuevo estudio sobre las 100 Mejores Empresas en Imagen de la Argentina que APERTURA presenta confirma que el pater familias de la mayor alimenticia del país está bien encaminado para lograr su objetivo. En la 15ª edición del relevamiento que realiza SEL Consultores en exclusiva, la compañía vuelve a ocupar el primer puesto. El detalle: lo hace por 15ª vez. Reacio a felicitarse, Pagani se permite admitir: “Es un

orgullo porque significa que en la visión de nuestros pares pudimos mantener una trayectoria, a pesar de las dificultades pero con la flexibilidad necesaria para adaptarnos”.

En el mercado interno, Arcor debió hacer gala de esa flexibilidad al cerrar un año en el cual el consumo de alimentos fue uno de los más afectados. Su propia facturación terminó en US\$ 2800 millones. Un año antes habían sido US\$ 400 millones más. Sus exportaciones bajaron a US\$ 250 millones, contra US\$ 270 millones en 2015. Para 2017, el CEO de la compañía fundada en 1951 se muestra confiado. El impulso para el negocio doméstico llegaría de la mano de un PBI que ve crecer entre un 2 y un 3 por ciento. Para aprovecharlo, la compañía lanzará más de 100 nuevos productos. Entre las principales apuestas estará la categoría de saludables que la firma estrenó en 2016, con Natural Break, la mezcla de frutas secas y/o deshidratadas con semillas. “Claramente estamos yendo hacia la línea de productos saludables”, confirma Pagani en un mano a mano con APERTURA.

Otro foco estará en el sector lechero, de la mano de Mastellone, a la que Arcor ingresó el año pasado. Al cierre de esta nota, la alimenticia ampliaba su participación en un 8,5 por ciento por US\$ 35 millones, totalizando un 35 por ciento del capital de la compañía dueña de La Serenísima. “Vemos una readecuación de la empresa. Se reordenó la relación con el tambo para pagar en tiempo y forma y darle un horizonte de previsibilidad, de rentabilidad. Se suman incentivos para mejorar la calidad. También notamos que cambió la gestión contable contra 2015”, resume Pagani el primer año de alianza. Con una producción diaria de 3,2 millones de litros de le-

cor

“Lo que distorsiona todo en la Argentina es la carga tributaria”

LAS 100 MEJORES EN IMAGEN



LUIS PAGANI

