

ECONOMÍA 2026: ¿qué podemos esperar?



ENERGÍA

La visión empresarial
El tren a Vaca Muerta

GESTIÓN

EBITDA y flujo de caja

EMPRESAS

Pymes industriales



Venta de materiales eléctricos para la construcción, la industria y el hogar.

f buffoloneored

@ buffolo_neored

☎ **+54 9 299 453 8209**

(presupuestos)

■ **CIPOLLETTI**

9 de Julio 235 // 0299 477-0300

ventas@buffolo.com.ar



¿Apertura o proteccionismo?

Director editor:

Daniel A. Darrieux

Coordinadora de redacción

Macarena Reyes Britos

Redacción

Macarena Reyes Britos

Ariana Navarrete

Corrección de estilo

Rocío Alessi

Columnistas

Agustín Alvite

Martín Robledo

Melisa Doguetti

Fabián Correa

Hernán Secreto

Diseño:

M&A Diseño y Comunicación S.R.L.

www.myaweb.com.ar

Contacto comercial:

Valeria Camacho

comercial@danieldarrieux.com

Webmaster:

Macarena Reyes Britos

IMPACTO ECONÓMICO

Es una producción de

DANIEL DARRIEUX CONTENIDOS

www.impactoeconomico.com.ar

El contenido de las columnas de opinión y los avisos publicitarios no son responsabilidad del editor, sino de los firmantes y empresas.

Lo positivo de este momento político y económico en nuestro querido país es que se están debatiendo temas referidos a reformas estructurales pendientes desde hace décadas. Uno de ellos es el tema de la apertura de la economía.

Todo análisis y propuestas de políticas públicas deben partir de un diagnóstico de la realidad en base a datos. ¿Qué tan abierta o cerrada al mundo es la economía argentina? El grado de apertura comercial de Argentina (exportaciones + importaciones / PBI) ha sido históricamente bajo, rondando el 20 % - 30 % en la última década, colocándose entre las economías más cerradas del mundo. Las restricciones cambiarias y políticas comerciales marcaron fluctuaciones.

Este indicador refleja una escasa apertura comercial, si lo comparamos con el promedio de Latinoamérica, que cuenta con un nivel de integración comercial moderada, del 47 % en promedio.

Según un ranking de aranceles promedio a las importaciones elaborado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2014, la Argentina ocupó el primer lugar, con el 13,6 %. A modo de comparación, el arancel promedio en las economías de la OCDE ronda el 4 %. Chile: 6 %; Australia: 2,7 % y Nueva Zelanda: 2 %.

Estos indicadores reflejan que desde hace décadas Argentina se cerró a las oportunidades del comercio internacional. A partir de la década del 40 del siglo pasado, comenzó a aplicarse una política de "sustitución de importaciones" con el objetivo de fomentar la industria nacional.

Dado que para exportar hay que importar (maquinarias, insumos, tecnología), el proteccionismo disminuyó la capacidad exportadora. En 2023 había pocos exportadores, apenas el 8,7 % de las empresas exportaban; alrededor de 7.500, según datos oficiales citados por un informe de Fundación Libertad y Progreso.

Hay que entender con claridad que los aranceles son impuestos que elevan el precio de los bienes importados. Por ello, disminuyen el poder adquisitivo de los consumidores. El proteccionismo desprotege al consumidor.

El comercio internacional es uno de los motores de crecimiento económico. En la medida en que se le puede vender más al mundo, hay que producir más. Ello requiere mayores inversiones, con la consiguiente generación de fuentes de trabajo. Hay una relación directa entre el proteccionismo y la pobreza.

La economista Marina Dal Poggetto sostiene que: "el sector industrial argentino vivió durante las últimas dos décadas en un entorno de hiperprotección que distorsionó su capacidad competitiva". (El Cronista). La transición de una economía cerrada a un esquema de apertura comercial debe ser gestionada en forma adecuada.

En el documento de políticas públicas "El camino hacia el cambio", la Fundación Libertad y Progreso propone tres ejes: 1. Reducir la presión impositiva sobre el comercio exterior. 2. Desregular el comercio exterior. 3. Integrar a la Argentina al mundo.

DANIEL A. DARRIEUX

daniel@danieldarrieux.com

SUMARIO



IMPACTO **ECONÓMICO** #51 | Febrero 2026

ECONOMÍA

06 Perspectivas económicas 2026

CONSULTORIO IMPOSITIVO

12 RIGI neuquino: qué exige y qué ofrece

ENERGÍA

14 La visión empresarial de la región

16 El tren, una necesidad para Vaca Muerta

20 La "aduanas interior" que encarece Vaca Muerta

GESTIÓN

24 Cuando la caja importa más que el EBITDA

26 Fit cultural: proceso o agilidad

28 Las empresas ante la disrupción

EMPRESAS

30 El detrás de escena de una fábrica neuquina

34 Eficiencia operativa con tecnología

TECNOLOGÍA

36 La primera lata de agua con cafeína del país

38 Seguridad 2026: más IA, menos mitos

ACTUALIDAD EMPRESARIAL

40 Shell puso en marcha su EPS en Añelo

LIBROS

42 Herramientas para líderes del siglo XXI - Tomo 1





LA ALBORADA

URBANIZACION

Armonía · Naturaleza · Serenidad

437 LOTES RESIDENCIALES Y COMERCIALES

📍 ACCESOS: SAAVEDRA Y BEJARANO, NQN

PASEO CON ARROYO

BULEVARES INTERNOS

TRÁNSITO CALMADO

Servicios

Luz | Agua | Gas | Cloaca | Pavimento

CONSULTÁ HOY

ASPATAGONIA.COM.AR

 **ASPA**

El Valor de la Confianza

Economía 2026: ¿qué podemos esperar?

De dónde venimos:

Para analizar la situación económica actual y sus perspectivas, resulta necesario recordar el desastre económico y social que dejó el kirchnerismo. Los datos:

A diciembre de 2023, la inflación mensual (IPC) fue del 25,5 %, el nivel más alto en 32 años. La inflación anual cerró en 211,4 %.

En lo referido a la actividad económica, el EMAE de diciembre registró una caída del 4,5 % interanual y del 3,1 % respecto a noviembre. El PBI 2023 cayó un 1,6 %. Según mediciones desestacionalizadas del 4º trimestre, la caída fue del 1,9 %. Las reservas netas del BCRA eran negativas, de unos USD 11.500 millones

La deuda de importadores con proveedores del exterior, por restricciones del acceso a divisas, alcanzó niveles ré-

cord, superando los USD 42.000 millones a principios de 2024.

Según el INDEC, al cierre de diciembre de 2023, la pobreza llegó al 41,7 %. Es decir, unos 19,4 millones de personas en todo el país.

Nivel de actividad 2026:

El Presupuesto 2026 aprobado por el Congreso Nacional proyecta un aumento del PBI del 4,5 %, una inflación anual del 12 % y un superávit primario del 2,2 % del PBI. El 85 % del gasto previsto para 2026 se destinará a educación, salud y jubilaciones.



Por DANIEL A. DARRIEUX

Director de IMPACTO ECONÓMICO.



El último Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado por el Banco Central, que refleja la opinión de 25 consultoras y centros de investigación locales e internacionales, y 12 entidades financieras de Argentina, estima un crecimiento del 3,5 %. Recordemos que el 2025 cerró con un aumento en el nivel de actividad estimado en un 4,5 %.

En el Panorama Económico Mundial, el informe que elabora el Fondo Monetario Internacional, se anticipa que la economía argentina crecería un 4 % en 2026, al igual que en 2027.

Inflación:

Según Aldo Abram, director ejecutivo de Fundación Libertad y Progreso, la aceleración inflacionaria de los últimos meses se debió a un proceso previo de pérdida de confianza en la moneda. *“La aceleración inflacionaria se produjo porque cuando hay mucha incertidumbre en la Argentina, dejamos de demandar pesos a mediados de año, hasta las elecciones del año pasado”*, explicó. Esto se reflejó en el aumento en la cotización del dólar y el aumento en el precio de los bienes y servicios.

Al momento de escribir este informe (inicios de febrero), la estimación de Libertad y Progreso para enero es de un 2,6 %. *“Seguramente en febrero vamos a ver que cae más todavía la inflación, porque tiene una estacionalidad a la baja”*, sostuvo. Y agregó que en marzo podría observarse un repunte moderado.

Abram estima que la inflación mensual podría estar por debajo del 2 % en el segundo trimestre y en menos del 1 % a finales de año.

El citado REM informa una inflación del 20,1 % para 2026. En dicho relevamiento, se estima que la inflación recién bajaría a 1,5 % recién en junio de este año. Es decir que las consultoras relevadas por el BCRA pronostican una inflación mayor a la contemplada en el Presupuesto 2026.

En su informe del 11 de enero, el IERAL Fundación Mediterránea estima dos escenarios:

Una inflación interanual hacia diciembre de 2026 en torno al 23 %, en la medida en que el incremento en la demanda de pesos le permitiría al Banco Central acumular reservas, compensando así el aumento en la oferta de dinero para adquirir los dólares.

Si la demanda de dinero por parte de los agentes económicos fuera mayor, la inflación podría converger al 18 % - 19 % anual. Recordemos que el valor de una moneda depende de la oferta de dinero, la demanda de dinero y la productividad de la economía, y que existe una relación inversa entre el valor de una moneda y la inflación.

Tres ejes críticos:

En el mismo informe, el IERAL sostiene que el mercado mantiene el foco en tres ejes críticos: la ejecución del programa de acumulación de reservas bajo el nuevo esquema cambiario, el proceso de remonetización de la economía y el cronograma para el levantamiento definitivo de las restricciones cambiarias restantes. Las noticias que surjan en estos frentes –agrega el informe– junto con la evolución de los frentes político y fiscal,

serán los que terminen de moldear las principales variables económicas en los próximos meses.

La cuestión impositiva:

La reforma tributaria, en los tres niveles de gobierno, es clave para generar incentivos para la inversión privada, y por ende, el crecimiento económico.

A nivel nacional, el gobierno eliminó o bajó varios impuestos, si bien queda tela para cortar. Hay un proyecto para bajar el impuesto a las Ganancias, resistido por los gobernadores porque afecta la coparticipación.

IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES

Como señala el reconocido tributarista César Litvin en su columna en LA NACIÓN, las provincias y municipios están en distinta sintonía que Nación.

Agrega que a nivel provincial se aplica el peor de los impuestos, que es Ingresos Brutos, recauda el 4 % del PBI y casi se duplicó en los últimos 20 años.

“Para peor –agrega Litvin– las provincias establecen regímenes de retenciones, percepciones y recaudación bancaria que les per-



“Para bajar impuestos hay que bajar gasto público. Esto tampoco ocurrió en provincias y municipios”.

miten cobrar por adelantado este impuesto, lo que genera, en muchos casos, saldos a favor de los contribuyentes, convirtiéndolos en acreedores debilitados ante normativas burocráticas que tornan en una misión imposible la devolución del dinero pagado en exceso”.

A nivel municipal, Litvin plantea que la voracidad fiscal es cada vez mayor. Está naturalizado cobrar impuestos disfrazados de tasas por servicios que no se prestan. O tributos que se establecen en función de la capacidad contributiva del contribuyente. Los recientes aumentos de impuestos a nivel municipal en Neuquén son una prueba de ello. Un desprecio y falta de empatía con los bolsillos de los sufridos contribuyentes.

Litvin propone una solución: refor-

mar las legislaciones municipales, contemplando el “efecto suspensivo” de los recursos que interpongan los sujetos pasivos, para que puedan discutir las tasas ilegítimas ante la justicia sin pagar ni correr el riesgo de ser embargados o ejecutados.

Recordemos, como siempre plantea el ministro Federico Sturzenegger, que para bajar impuestos hay que bajar gasto público. Esto tampoco ocurrió en provincias y municipios.

RIGI Y POTENCIAL EXPORTADOR

El Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) lleva aprobados alrededor de 10 proyectos que superan los USD 25.000 millones en inversiones, enfocados mayormente en los sectores de

energía (oil & gas, renovables), minería (litio, cobre) y siderurgia. Recordemos que el VMOS (Vaca Muerta Oil Sur) y proyectos de GNL están incluidos.

Dos aspectos muy positivos: buena parte de las inversiones del RIGI están enfocadas a actividades que generan exportaciones, con el ingreso de dólares que ello implica (petróleo, GNL, minería). Esto contribuye a solucionar el problema crónico de escasez de dólares de Argentina. Una gran diferencia con respecto a la Convertibilidad, período en el que las inversiones se enfocaron principalmente a infraestructura (muy necesaria por cierto), pero que no generaron ingreso de dólares por exportaciones.

Se estima que el oleoducto VMOS, que unirá Vaca Muerta con Punta Colorada, permitirá exportar desde las costas de Río Negro unos USD 15.000 millones de crudo por año.

El proyecto prevé una puesta en marcha temprana en el tercer trimestre del 2026, que habilitará la evacuación de 190.000 barriles diarios, según informa el portal vmos.ar, para llegar a 390.000 barriles diarios a mediados de 2027 y a 550.000 barriles diarios con ampliaciones en una tercera etapa.

Con respecto al GNL, el proyecto de Southern Energy (SESA), el consorcio integrado por Pan American Energy, YPF, Pampa Energía, Harbour Energy y Golar LNG, a través de la instalación de dos buques de licuefacción en la costa del golfo de San Matías, estima generar exportaciones por aproximadamente USD 2.500 millones por año, lo que equivale a más de USD 20.000 millones por exportaciones en el período 2027-2030.

Otro de los proyectos de exportación de GNL es el que impulsa YPF, asociada con la empresa italiana EMI y ADNOC, de los Emiratos Árabes. Se estima que este proyecto podría generar unos USD 10.000 millones al año.

Claramente, exportar mayores cantidades de petróleo y gas requerirá aumentar la producción, con el consiguiente aumento en el nivel de actividad.

Por ello, es fundamental avanzar con la apertura de la economía. Para exportar más hay que importar más (maquinarias, componentes, insumos). Argentina es uno de los países más cerrados del





WE ARE
INNOVATION



"Se estima que el oleoducto VMOS, que unirá Vaca Muerta con Punta Colorada, permitirá exportar desde las costas de Río Negro unos USD 15.000 millones de crudo por año".

mundo, si se analiza la relación exportaciones más importaciones en relación al PBI. En su columna del 1/2/26 en LA NACIÓN, el economista Marcos Buscaglia cita datos muy descriptivos: "La Argentina importaba en 2023 el 12 % del PBI, contra 24 % de Chile, 33 % de México y 28 % de España. Y, por la misma razón, en uno de los países que menos exporta en el mundo. La Argentina exportaba en 2023 por 11 % del PBI, contra 28 % de Chile, 32 % de México y 26 % de España".

ACUERDOS COMERCIALES

El acuerdo comercial entre Argentina y Estados Unidos confirmado recientemente es altamente positivo, y abre grandes oportunidades. Se suma el Acuerdo MERCOSUR-Unión Europea (UE), firmado en enero de 2026 tras 25 años de negociaciones. Establece una de las zonas de libre comercio más

grandes del mundo, de 720 millones de personas. Eliminará aranceles en el 92 % de las exportaciones del Mercosur y el 91 % de la UE.

Para exportar más, hay que producir más, lo que implica mayores inversiones y generación de puestos de trabajo. De allí la necesidad de avanzar con las reformas para ser más competitivos en los mercados internacionales. El mundo es una oportunidad.

CONCLUSIONES

Es altamente positivo que el gobierno nacional tenga una gran convicción en la disciplina fiscal, resguardar el valor de la moneda y mantener como un mantra que la inflación es un fenómeno monetario.

Sumado al objetivo de avanzar con las reformas laboral y tributaria y, a su turno, la previsional.

Estas reformas son imprescindibles para generar las condiciones de competitividad para las empresas y para el desarrollo económico y social. Lo positivo: se están discutiendo temas estratégicos postergados durante años en el país. Lo macro debe ir acompañado de lo micro.

En la medida en que continúe el proceso de acumulación de reservas, seguirá bajando el riesgo país, lo que hará que baje la tasa de interés, con la consiguiente mejora en el acceso al crédito.

Y obviamente, continuar con el proceso de desinflación.

Se debe avanzar hacia una total normalización cambiaria. Todavía existen restricciones. Ejemplo:

Los dividendos generados en periodos previos al 1/1/2025 tienen restricciones para ser girados al exterior.

Esta normalización también contribuirá a la baja del riesgo país.

Por último, pero no menos importante, es crucial implementar una profunda reforma en el sistema educativo. El capital humano es una restricción al desarrollo.

En la Argentina está todo por hacer. Para ello hay que generar las condiciones. Una verdadera reconversión productiva.





OILBULL

RENTING & SERVICES

Especialistas en Renting corporativo

- Unidades nuevas con equipamiento petrolero
- Mantenimiento oficial
- Carga de documentación en portales
- Sistema de monitoreo continuo
- Servicio personalizado

SERVICIOS



Monitoreo de unidades online



Mantenimiento oficial



Unidad sustituta



Equipamiento para yacimientos

CONTACTO



+54 9 2994 15-8497



www.oilbull.com.ar



comercial@oilbull.com.ar



Tte.Juan Solialique 525
Neuquén



RIGI neuquino: requisitos y beneficios

La reciente firma del Decreto 97/2026 por parte del Poder Ejecutivo provincial marca un pilar estratégico en lo que refiere a la planificación financiera y fiscal de la región. Si bien la Ley 3502 sentó las bases políticas del régimen “Invierta en Neuquén”, es su reglamentación la que finalmente brinda precisiones y dota de seguridad jurídica a los contribuyentes, entre los que se destacan el alcance de la estabilidad fiscal y la mecánica de las exenciones en Ingresos Brutos, Sellos e Inmobiliario.

Merece la pena recordar el espíritu de la ley que origina el régimen, la cual pretende, a través de beneficios financieros e impositivos, atraer diversos tipos de inversiones a la provincia y así equilibrar un poco la economía, hoy enfocada mayormente en los hidrocarburos.



POR CR. ALVITE AGUSTÍN

info@ltyasoc.com.ar
<https://www.ltyasoc.com.ar/>

ALCANCES DE LA ESTABILIDAD FISCAL

Desde el punto de vista impositivo, el artículo 34 de la ley y su reglamentación constituyen, quizás, el punto de mayor

interés. Definen que la **Estabilidad Fiscal** implica que la carga tributaria provincial total del beneficiario no podrá incrementarse desde el momento de la presentación del proyecto. El alcance del beneficio es por el término de diez (10) años.

Este “blindaje” no solo prohíbe el aumento de alícuotas existentes, sino que también protege contra la creación de nuevos tributos provinciales y, fundamentalmente, contra modificaciones en los mecanismos de determinación de la base imponible que resulten en una mayor carga efectiva. Para proyectos de gran envergadura, contar con un horizonte a largo plazo sin variaciones en la carga tributaria es un incentivo sumamente importante.



DESGLOSE DE LOS BENEFICIOS POR TRIBUTO

La reglamentación establece un esquema de exenciones que debe ser analizado individualmente para determinar el impacto en el proyecto:

- **Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB):** El beneficio aplica exclusivamente a los ingresos derivados de la actividad promovida. La reglamentación aclara que el porcentaje de exención (que puede llegar al 100 %) se mantendrá vigente mientras el beneficiario cumpla con el cronograma de inversiones y se mantenga la planta de empleados locales.
- **Impuesto de Sellos:** Este es un beneficio de impacto inmediato en la etapa de inversión. Quedan exentos los instrumentos relacionados con la constitución de garantías, contratos de obra y servicios necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Es vital que los contratos se celebren con posterioridad a la solicitud de adhesión para ser aplicable.
- **Impuesto Inmobiliario:** Se otorga una exención de hasta el 100 % por 10 años para nuevos edificios o plantas. Para inmuebles ya existentes donde se incorporen nuevos procesos el beneficio tiene un tope, ya que podrá ir hasta el 50 % de exención por 10 años.

Complementariamente, el régimen ofrece acceso a **tierras públicas provinciales** a precios promocionales (entre el valor fiscal y el de mercado) y líneas de financiamiento a **tasa subsidiada** a través de bancos públicos y privados y del Fondo Permanente de Promoción al Desarrollo Neuquino.

PROCESO DE ADHESIÓN Y CRITERIO DE SELECCIÓN

Un aspecto técnico crucial introducido por la reglamentación es la **Matriz de Evaluación de Proyectos**. Se evaluarán los proyectos bajo una **matriz polinómica** que asignará puntajes del 1 al 5 en siete ejes fundamentales: territorialidad (20 %), empleo (20 %), nuevas actividades (15 %), sustentabilidad (15 %), innovación (10 %), inclusión (10 %) y capacidad exportadora (10 %).

Para facilitar la relación con el inversor, se ha creado una **Ventanilla Única Digital**. A través de esta plataforma, los interesados deberán presentar su plan

“Los beneficiarios deben comprometerse a contratar al menos un 70 % de mano de obra local”.

de inversión, el cronograma de ejecución y la estimación de puestos de trabajo. Un aspecto destacado para los pequeños inversores es el **Régimen Simplificado**, aplicable a proyectos con inversiones de entre 500.000 y 1.000.000 de dólares, lo que agiliza notablemente los tiempos de aprobación.

OBLIGACIONES Y SANCIONES

Los beneficiarios deben comprometerse a contratar al menos un **70 % de mano de obra local**. Asimismo, deben mantener una situación regular en sus obligaciones fiscales y de seguridad social. El incumplimiento de los compromisos asumidos puede derivar en la pérdida de los beneficios, multas y la obligación de devolver los importes eximidos con intereses.

PALABRAS FINALES

En un contexto nacional en el que la competencia por captar capitales es feroz, Neuquén acelera y apuesta por generar **previsibilidad y reglas claras**. Este régimen se convierte en la herramienta principal para estructurar proyectos de inversión que no solo busquen rentabilidad, sino también el desarrollo integral del territorio neuquino.

El plazo para la adhesión es de **dos años**, con posibilidad de prórroga por uno adicional. Es de suma importancia analizar la viabilidad técnica y fiscal del proyecto a fin de lograr una buena calificación, aprovechando un marco legal que, por primera vez, pone el foco en el crecimiento sostenible de todas las regiones de la provincia.



La visión empresarial

Las Pymes son un eslabón fundamental en la cadena de valor del sector Oil & Gas. Compartimos la visión de tres empresarios referentes del sector; Los ingenieros Walther Tkaczyk, de Ingeniería Terra, Daniel González, de SIMETRA, y Federico Resio, de ProdEng.



Walther Tkaczyk



Daniel González



Federico Resio

1. ¿Cómo estima el nivel de actividad Oil & Gas para 2026?

Walther Tkaczyk: Se prevé un aumento moderado del nivel de actividad, principalmente por parte de las operadoras con yacimientos actualmente productores de petróleo, apalancadas en la disponibilidad de infraestructura de transporte para la evacuación de la producción.

En particular, los sistemas de ductos existentes aún disponen de capacidad, a lo que se sumará el VMOS, que estaría operativo a fin de año. Esto habilita la continuidad y eventual optimización de la producción, incluso en un escenario de precios que no resulta el más atractivo.

En la medida en que se materialicen los proyectos asociados a la comercialización de gas y se avance en su ejecución —incluyendo ampliaciones de capacidad de transporte y compromisos firmes de despacho—, se espera un incremento progresivo de la actividad en esos yacimientos. No obstante, este impacto no se proyecta para el corto plazo ni se estima que se manifieste durante el presente año calendario.

Daniel González: Consideramos que

veremos un incremento en la actividad, asociado a que se deberán realizar importantes inversiones en los yacimientos para poder incrementar la producción y abastecer los ductos que van a sacar la producción para exportación, primero de petróleo y luego de gas.

Federico Resio: Estimamos un incremento entre el 15 % y el 20 % de la actividad. Medido en cantidad de etapas.

2. ¿Cuáles son los desafíos de las pymes de servicios para acompañar el desarrollo de Vaca Muerta? (En lo referido a las áreas de mejora).

W.T.: El primer gran desafío de las pymes es, directamente, seguir con vida. Esto se da en un contexto de fuerte presión impositiva a nivel nacional, provincial y municipal, sumado a elevados costos laborales, especialmente en un escenario de bajo nivel de actividad como el que caracterizó el año 2025.

Si bien se registró un aumento de la actividad en la industria —en términos de producción y cantidad de fracturas— ese crecimiento no se tradujo en un derrame concreto hacia las pymes. Paralelamente,

se avanza en mayores niveles de eficiencia operativa y las empresas operadoras buscan reducir tarifas; en consecuencia, las pymes deben realizar grandes esfuerzos para mantenerse en carrera.

Con este panorama, el desafío pasa por seguir mejorando y adaptándose para poder acompañar la evolución de la actividad.

D.G.: El cuello de botella lo vamos a encontrar en la falta de recursos humanos, el importante incremento de la demanda de mano de obra capacitada, que será necesaria y que no está disponible en el mercado.

Creo que hay una gran oportunidad para los jóvenes que se preparen para este desafío, aun cuando el inicio puede ser duro, porque compiten con la desventaja de la falta de experiencia. Acá es importante la actitud de los chicos de ir para adelante.

F.R.: Los costos siguen subiendo en dólares y el mercado está muy competitivo, por lo que hay presión sobre los precios de venta a la baja. Si bien la actividad la vemos en crecimiento, el margen lo vemos en caída.

3. ¿Qué necesitan las pymes de servicios para crecer y generar empleo?

W.T.: En primer lugar, reformas a nivel municipal, provincial y nacional. La previsibilidad contractual constituye un factor crítico para la planificación operativa y el desarrollo de inversiones. Los esquemas de contratación bajo modalidad *on-call* no permiten proyectar crecimiento, dimensionar recursos ni justificar inversiones de mediano y largo plazo.

Asimismo, resulta clave mejorar el acceso al crédito y a mecanismos de financiamiento para las pymes. En este sentido, los contratos con horizontes de dos años o más son determinantes para respaldar planes de expansión, incorporación de tecnología y mejora de capacidades operativas.

A este escenario se suma el impacto significativo de la carga impositiva, en particular impuestos como Ingresos Brutos, licencias comerciales y otras tasas locales, que afectan de manera directa la estructura de costos y la competitividad de las pymes.

D.G.: Creo que bajar impuestos ayuda a bajar costos y, en consecuencia, a viabilizar proyectos. Aun en tiempos

“Las pymes necesitan reformas a nivel municipal, provincial y nacional. La previsibilidad constituye un factor crítico para la planificación operativa y el desarrollo de inversiones”. (Walther Tkaczyk)”.

actuales, los impuestos no bajan; por el contrario, tanto a nivel municipal como provincial, todo se incrementa bajo argumentaciones muy nobles, pero subiendo las tasas y sin optimizar el gasto.

Bien aplica esa famosa frase: “Muchos miran al empresario como el lobo que hay que abatir, otros lo miran como la vaca que hay que ordeñar y muy pocos lo miran como el caballo que tira del carro”.

Y por último, los costos asociados a los recursos humanos, un resorte del Estado Nacional. Los mismos son extremadamente altos. No hablo del sueldo que percibe el trabajador, sino del costo laboral no salarial.

También es una desventaja para los

que se inician en el mundo laboral. Tiene el mismo costo porcentual en cargas sociales un joven sin experiencia que recién inicia, que alguien con experiencia. En consecuencia, no hay incentivos económicos para buscar y tomar gente que se inicia en el mercado laboral.

F.R.: A nivel municipal hay que bajar las tasas ¡Algunos municipios cobran tasa hasta sin tener base operativa en el lugar! A nivel provincial también se debería reducir Ingresos Brutos. Y a nivel nacional necesitamos que se mejore el esquema de legislación laboral, para poder tener más libertad para contratar y desvincular. Creo que ese punto Nación lo tiene que acordar con los gremios.



QUARZ

AV. ARGENTINA 794

EXCLUSIVAS RESIDENCIAS
EN LA MEJOR UBICACIÓN DE NEUQUÉN

1 Y 2 DORMITORIOS, FULL AMENITIES



AVCCONSTRUCCIONES.COM



“El tren no es una opción, es una necesidad para Vaca Muerta”

Sebastián Cantero, CEO de TBSA Toro Brokers, explica los alcances de Distrito Energético, un ambicioso proyecto de infraestructura logística multimodal que integra ferrocarril, transporte terrestre, aéreo y nodos industriales para resolver uno de los principales cuellos de botella del desarrollo de Vaca Muerta: la logística a gran escala.

¿En qué consiste el proyecto logístico para Vaca Muerta que impulsa Toro Brokers?

Distrito Energético es un proyecto de infraestructura logística integral, pensado y diseñado para resolver un problema clave del desarrollo de Vaca Muerta: la logística de “cómo mover insumos y producción de forma eficiente y a escala”.

A partir de un **Hub Logístico Multimodal** se crea un ecosistema virtuoso que integra el transporte terrestre y aéreo (aeropuerto propio), el sistema ferroviario e infraestructura industrial

y logística, buscando ordenar flujos, reducir costos y evitar cuellos de botella. Además crea un concepto innovador sobre la traza del ferrocarril que es un parque logístico lineal.

¿Cuál es la traza prevista por el tren?

La traza ferroviaria propuesta conecta las principales áreas de producción y abastecimiento de la región con el corazón operativo de Vaca Muerta, uniendo Paso Córdoba con Añelo. A lo largo de la traza se planificó un **Parque Logístico Lineal**, un concepto innovador a nivel mundial,

que prevé la instalación pequeños nodos logísticos a lo largo de la traza, con el objetivo de atender las necesidades de distintos yacimientos y de empresas de la región con distintos perfiles productivos, facilitando así el ingreso y egreso de insumos y producción. Esto mejora la eficiencia logística, reduce costos y contribuye a ordenar y potenciar la actividad industrial a lo largo de todo el corredor.

¿Qué significa eso?

Significa que el tren no termina en una estación aislada, sino que se integra a





Sebastián Cantero, CEO de TBSA Toro Brokers

la operación diaria de la industria. El parque logístico lineal permite que las empresas accedan al sistema ferroviario a lo largo del corredor productivo, reduciendo trasbordos, tiempos y costos. En la práctica, el tren deja de ser solo un medio de transporte y pasa a ser parte del sistema logístico de cada compañía, mejorando la eficiencia, reduciendo significativamente los costos y dando previsibilidad a toda la operación en la zona.

“El crecimiento de Vaca Muerta supera la capacidad del sistema logístico actual”.

¿Cuál es la inversión requerida para desarrollar este proyecto?

Es una inversión de gran escala, del orden de varios cientos de millones de dólares, que se ejecuta por etapas y con participación de capital privado. El monto final depende del alcance de cada fase (infraestructura ferroviaria, aérea, material rodante y nodos logísticos), pero el objetivo es claro: crear un sistema logístico capaz de acompañar el crecimiento de Vaca Muerta en el largo plazo, con una estructura financieramente sostenible y alineada a la demanda de la industria.

¿Y en cuanto al tiempo de ejecución de las obras?

Una vez iniciadas, las obras tienen un plazo de ejecución acotado y previsible, estimado en alrededor de dos años, dado que se trata de infraestructura lineal que puede construirse por tramos en para-

lelo. El cronograma está pensado para que el sistema empiece a generar capacidad logística en etapas, acompañando de manera progresiva las necesidades de la industria.

¿Y cuándo podrían comenzar las obras, si resultan adjudicados?

El inicio de las obras depende de los tiempos administrativos y licitatorios, una vez que el proyecto sea formalmente declarado de interés y se complete el proceso correspondiente. A partir de allí, los plazos son claros: en pocos meses puede avanzarse con la ingeniería final y la preparación de la obra, para iniciar los trabajos de manera ordenada y coordinada con el Estado y la industria.

¿El tren es una opción o una necesidad frente al cuello de botella logístico?

El tren no es una opción, es una necesidad. El crecimiento proyectado de Vaca

PROYECTO
DUPLICAR

DESARROLLO DUPLICADO, PARA LA ENERGÍA DE TODO UN PAÍS.

Sumamos más oleoductos para aumentar la conectividad de la producción de la Cuenca Neuquina, lo que permitirá incrementar la exportación de petróleo de nuestro país.

OLDELVAL
OLEODUCTOS DEL VALLE

“La logística es uno de los principales cuellos de botella del desarrollo”.

Muerta supera ampliamente la capacidad del sistema logístico basado solo en camiones. Incorporar el ferrocarril permite sumar un medio de transporte más eficiente, confiable y escalable, sin el cual el desarrollo de la actividad enfrentaría límites claros en costos, tiempos y volumen. El tren es clave para sostener el crecimiento de la industria en el largo plazo.

¿El parque logístico lineal transporta arena?

El parque logístico lineal no es un transporte en sí mismo, sino una infraestructura que integra el tren a la operación industrial. El tren transporta arena e insumos estratégicos para la operación y, a su vez, permite retirar la producción local desde los distintos puntos del corredor.

También integra y potencia los centros productivos existentes, incorporando el ferrocarril como parte de su operación diaria. De esta manera, ordena la logística, reduce costos y consolida el crecimiento de Vaca Muerta, fortaleciendo al mismo tiempo las producciones locales.

El principal beneficio para la industria es agregar un sistema de transporte...

Sí, y el otro es la baja en los costos, que, al principio, como estás devolviendo un préstamo, no es muy económico y vos terminás haciendo todo. En la ecuación, las petroleras te acompañan y podés bajar hasta un 60 % del costo de la logística.

El principal beneficio es sumar capacidad logística real y sostenible. El tren incorpora un sistema de transporte

más eficiente que reduce costos, mejora la previsibilidad y quita presión a la red vial.

En definitiva, es una infraestructura que asegura continuidad, competitividad y crecimiento para Vaca Muerta en el largo plazo.

¿Qué está frenando, en la práctica, el avance del tren como solución logística?

El proyecto se encuentra avanzando dentro de los tiempos normales de maduración que requieren las grandes obras de infraestructura. Implica coordinación entre distintos niveles del Estado, evaluaciones técnicas y ambientales, y la alineación con la demanda de la industria. En ese camino, venimos trabajando de manera coordinada para que los intereses converjan, con una comprensión cada vez más clara de la importancia estratégica del tren para el desarrollo de Vaca Muerta. Si bien estos procesos tienen tiempos propios, el proyecto continúa avanzando de forma sostenida, consolidando acuerdos y dando pasos concretos en cada etapa.





ref.global/es/neuquen

REF es una organización global de líderes empresariales de primer nivel

Los miembros acceden a la Inteligencia Colectiva de sus pares en un entorno de confianza y confidencialidad.

El propósito de nuestra organización es acelerar la evolución personal, profesional y empresarial de nuestros Miembros, porque creemos que los líderes empresariales evolucionados y conectados son una fuerza positiva en el mundo.

- Mejora en la toma de decisiones
- Acelera tu crecimiento personal, profesional y empresarial
- Network global de Líderes Empresariales
- Relaciones significativas



CRA. EUGENIA ISLA ★★★★★
Directora Financiera de CARLOS ISLA

En REF encontré un espacio en el cual tomar distancia de la operación diaria para analizar los desafíos desde una perspectiva estratégica, acompañada siempre por empresarios de altísimo nivel. El intercambio con referentes de diversos sectores no solo amplía mi red de contactos, sino que enriquece el debate, permite anticipar riesgos y mejora la calidad de mis decisiones.



ING. CARLOS ETCHEVERRY ★★★★★
Presidente de TEXPROIL Latinoamérica

REF fue clave para mi crecimiento personal, profesional y empresarial. Me dio claridad, apoyo y mejores decisiones en un ámbito de confianza, amistad y valores. Compartir con líderes generosos y aprender de la inteligencia colectiva fue una de las mejores cosas desde mi regreso a Neuquén, tras 25 años fuera de la provincia.

REF es la solución a la soledad en la cima para los líderes empresariales

Para mayor información sobre REF en Neuquén y Río Negro: Daniel Darrieux (299) 410 4857.

Vaca Muerta y el costo de la “Aduana Interior”

Mientras Argentina celebra los récords de fractura y producción en Vaca Muerta, una tensión silenciosa pero costosa erosiona la eficiencia de nuestra principal esperanza exportadora. Se trata de la **Ley Provincial 3338**, conocida como el régimen de “Compre Neuquino” para la industria hidrocarburífera. Bajo la bandera del desarrollo local, esta normativa ha erigido lo que constitucionalmente se define como una “aduanas interiores”, generando un bloqueo de mercado que encarece los costos operativos y pone en jaque la competitividad internacional de la cuenca, justo cuando más la necesitamos.

La Ley 3338 no es una simple sujeción de patriotismo provincial; es una intervención directa del Estado en los contratos entre privados. Obliga a las operadoras (como YPF, Shell o Vis-



Por **MARTÍN ROBLEDO**

Abogado y licenciado en Saneamiento y Protección Ambiental. Actualmente dirige su propio estudio, con foco en Vaca Muerta, pasivos ambientales y desarrollo sustentable. mrobledo@estudioneuquen.com

ta) a otorgar preferencia a empresas certificadas localmente, imponiendo el mecanismo de *first refusal* (primer rechazo). Esto significa que si un proveedor local presenta una oferta hasta

un 9 % más cara que la de un competidor externo más eficiente, la operadora está forzada a darle la oportunidad de igualar el precio y adjudicarle el contrato.

INCONSTITUCIONALIDAD Y ADUANAS INTERIORES

Desde el punto de vista jurídico, el esquema roza la ilegalidad flagrante. La Constitución Nacional, en sus artículos 9 a 12, prohíbe taxativamente las aduanas interiores y garantiza la libre circulación de bienes y servicios. Al penalizar a un proveedor técnico de Santa Fe o Buenos Aires por el solo hecho de no tener su “centro de vida” en Neuquén, la provincia está alterando la corriente natural del comercio, una facultad que el artículo 75, inciso 13 reserva exclusivamente al Congreso Nacional.



La Corte Suprema de Justicia ha sido contundente en fallos recientes. En *Enod S.A. c/ Buenos Aires (2024)* y *Bunge c/ Chaco (2024)*, el máximo tribunal declaró inconstitucionales las normativas provinciales que discriminan en función del domicilio del contribuyente o proveedor, calificándolas de barreras que fragmentan el mercado único nacional. Neuquén, al exigir un cupo del 60 % de contratación local a privados, está legislando sobre comercio interprovincial, invadiendo competencias federales y violando el principio de igualdad ante la ley.

EL COSTO DE LA CARTELIZACIÓN

El impacto económico es igual de nocivo. Al cerrar el mercado a la competencia nacional e internacional, se fomenta una cartelización de los proveedores locales certificados, que hoy suman unos 760. Sabiendo que cuentan con un margen de preferencia protegido por ley y un “derecho de igualación”, los incentivos para invertir en innovación y eficiencia desaparecen. Se crea un zoológico protegido donde la rentabilidad no proviene de ser el mejor, sino de tener el certificado adecuado. Resaltan varios casos co-

“Vaca Muerta compite con el mundo, no con un mercado cautivo”.

nocidos de empresarios locales que copan cada vez más empresas, generando una especie de monopolio concentrador de servicios que no hace más que disfrazar compras y contrataciones con la apariencia de una compulsa de precios,

cuando es uno solo el que posee todas las empresas.

Esta falta de competencia se traduce directamente en mayores costos para Vaca Muerta. El CEO de YPF, Horacio Marín, advirtió recientemente que para



www.vinfersa.com.ar |

La solución para tu proyecto.

OBRAS CIVILES · INDUSTRIALES · OIL&GAS

VINFER
COMERCIAL · INDUSTRIAL · DESARROLLOS ESPECIALES

► Ing. Luis Felipe Sapag 2028 - Pin Oeste - Ciudad de Neuquén

“El ‘Compre Neuquino’ encarece costos y pone en jaque la competitividad internacional de la cuenca”.

competir con el Permian de Estados Unidos, debemos bajar los costos unitarios. Sin embargo, el “Compre Neuquino” inyecta ineficiencia en la cadena de valor, obligando a las operadoras a contratar servicios que pueden ser menos eficientes o más caros, solo para cumplir con la burocracia del Coeficiente de Cadena de Valor.

LA CONTRADICCIÓN CON EL RIGI

El escenario se vuelve aún más contradictorio con la llegada del Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI) nacional. Mientras el gobierno nacional busca atraer capitales garantizando la no discriminación y la libertad de importación y contratación, la ley neuquina impone trabas locales. Existe

un conflicto latente: las grandes operadoras podrían ampararse en el RIGI para eludir el cepo local, lo que derivaría en una inevitable judicialización. Surgen, comúnmente, por lo que se ve, acuerdos cuyos alcances se desconocen, exigidos por los gobernadores bajo la declamación de más recursos para la provincia, pero que en la realidad solo muestran cómo sus cercanos acceden a cargos en directorios de YPF o cómo esta misma empresa luego tiene que desfilar en actos políticos inaugurando obras junto a los jefes de estado provinciales y municipales.

La ministra de Energía de Mendoza, Jimena Latorre, lo resumió con claridad: estas leyes de comprar local son anacrónicas y “se podrían declarar hasta in-

constitucionales” porque no corresponden a las facultades provinciales.

El desarrollo de los proveedores locales es un objetivo loable, pero no puede lograrse mediante la coerción estatal y el proteccionismo arancelario encubierto. Si Neuquén quiere que sus empresas lideren, debe ser a través de programas de competitividad genuina, no mediante leyes que bloquean el mercado. Vaca Muerta compite con el mundo. Atarle un ancla de sobrecostos locales es la mejor manera de asegurarnos de que pierda la carrera. La estamos haciendo correr poniendo una mochila llena de piedras contra otros players del mundo, con vastos beneficios de todo tipo, como Guyana, el destino elegido por los majors últimamente, que ahora cuentan con grandes posibilidades de explotar en Venezuela, el país contiguo.

Que el esfuerzo de muchos años promocionando nuestros recursos por el mundo y la ilusión de un salvavidas que saque al país adelante, no se pierda por unos pocos que están haciendo un caldo con la gallina de los huevos de oro.



Con trabajo y dedicación,
**ALCANZAMOS UN
NUEVO NIVEL...**



3M Science.
Applied to Life.™

CERTIFICACIÓN DE GARANTÍA MCS™ de 3M™



Master
gráfica

PROMO
PLUS



La garantía MCS™ de 3M™ certifica que nuestras impresiones cumplen con pruebas de rendimiento y durabilidad.

**NO SOLO
IMPRIMIMOS
GARANTIZAMOS RESULTADOS.**

ImpresionesQueDuran

Trabajamos con tecnología HP Latex y tintas originales certificadas.

- ✓ Más durabilidad
- ✓ Más confianza
- ✓ Mejor resultado final
- ✓ Gráficas que duran más
- ✓ Colores que no se degradan rápidamente
- ✓ Menos reemplazos, más tranquilidad

📍 Casa Central: 12 de septiembre 2937, Neuquén Argentina.

✉️ ventas@mastergrafica.com.ar

www.mastergrafica.com.ar

www.promoplus.com.ar

Cuando el EBITDA no alcanza: la nueva batalla empresaria se libra en la caja

Durante años, la Argentina funcionó bajo un marco de negocios profundamente distorsionado. Inflación crónica, tasas reales negativas de créditos subsidiados que configuraron un escenario donde muchas decisiones defensivas —stockearse, endeudarse, adelantar inversiones— no solo eran habituales, sino racionales.

Ese marco está cambiando. Y con él, cambia el negocio.

Hoy la economía muestra señales claras de normalización: inflación en descenso, tasas reales positivas, mayor previsibilidad y un crecimiento heterogéneo según sectores. No se trata de un escenario ideal, pero sí de uno distinto. Y



Por **FABIÁN CORREA**

Founder. Lecap Consultoría Financiera.

cuando el contexto cambia, las reglas de decisión también.

Para las pymes, este proceso implica un desafío central: **la gestión financiera**

deja de ser operativa y pasa a ser estratégica. La tesorería ya no es solo administración de pagos; se convierte en un área clave para sostener márgenes, evaluar inversiones y administrar riesgos. En este nuevo esquema, el rol del CFO —formal o implícito— gana protagonismo.

Durante años, endeudarse para adquirir activos o acumular inventarios fue una decisión lógica. La inflación licuaba pasivos y la demanda acompañaba. Hoy, con tasas reales positivas, menor presión de demanda y apertura de importaciones, esas mismas decisiones requieren un análisis distinto. La competencia vuelve a ocupar un rol central, y eso obliga a ser más eficientes.



El llamado “costo argentino” es otro eje ineludible. Su corrección recién comienza y será gradual. Las reformas laborales e impositivas demandarán entre cuatro y seis años para reflejarse plenamente en la estructura de costos. Mientras tanto, el problema está puertas adentro de las empresas y también puertas afuera.

Las cámaras empresarias deberán involucrarse activamente con provincias y municipios. Los costos subnacionales, históricamente absorbidos por la inflación, hoy quedan expuestos. Al mismo tiempo, la mayor competencia —local e internacional— presiona márgenes. Es una carrera por productividad y eficiencia.

El sector de Oil & Gas ofrece un ejemplo concreto: el propio presidente de YPF ha señalado los elevados costos de los servicios. En un país que tiende a normalizarse, con riesgo país en descenso y una inflación proyectada para 2026 —según presupuesto aprobado por el Congreso— en torno al 10 %, la rentabilidad estructural se ajusta. Más jugadores, nuevos productos y apertura importadora obligan a operar con estándares cada vez más exigentes.

A esto se suma un factor clave: el costo financiero. Hoy no apalanca resultados, los condiciona. Tasas del orden del 35 % TNA —45 % TEA— reflejan coberturas bancarias propias de escenarios de alto riesgo, o sea las empresas trasladan su rentabilidad al sistema financiero. En este contexto, la pregunta que toda empresa debería hacerse es directa: **¿cuál es el verdadero costo de oportunidad de una inversión?**

Por eso se observan ganadores y perdedores dentro de un mismo sector. El agro, claramente con perspectivas favorables, también exhibe empresas con dificultades. Muchas crisis no provienen del contexto, sino de decisiones financieras tomadas sobre supuestos que no se cumplieron. La macro dejó de corregir errores de gestión.

En este escenario, **la calidad de la gestión financiera se vuelve determinante**. Presupuestar, ejecutar y controlar con foco en la caja marca la diferencia. Financiar activos de largo plazo con capital de trabajo o gestionar el negocio

“La gestión financiera deja de ser operativa y pasa a ser estratégica”.

solo en función del resultado contable termina tensionando la operación. Aquí aparece una de las discusiones más relevantes para el empresario.

EBITDA Y FLUJO DE CAJA OPERATIVO: UNA BRECHA CRÍTICA

El EBITDA se consolidó como el indicador preferido en presentaciones y presupuestos. Es comparable y ordenado. Pero tiene una limitación central: **no representa dinero disponible**.

El EBITDA es un resultado contable ajustado. No paga sueldos, no cancela deuda financiera, no cubre impuestos. El Flujo de Caja Operativo (FCO) sí.

Mientras el EBITDA responde a cuánto se ganó bajo determinadas premisas contables, el FCO responde a cuánto efectivo ingresó realmente a la empresa. La diferencia entre ambos suele explicarse por el capital de trabajo.

Cuentas por cobrar extendidas, inventarios sobredimensionados o reconocimiento anticipado de ingresos generan resultados positivos sin respaldo de caja. El estado de resultados muestra margen; la tesorería, tensión.

Por eso, un análisis financiero serio no se detiene en el EBITDA. Evalúa qué proporción de ese resultado se transforma efectivamente en caja. El ratio es claro:

Conversión a caja = Flujo de Caja Operativo / EBITDA

Un nivel sostenido del 80 % al 90 % indica calidad de resultados y un modelo financieramente sano. Valores inferiores, de forma recurrente, anticipan problemas: beneficios de baja calidad, presión financiera y riesgo oculto.

El EBITDA construye el relato.

El flujo de caja define la realidad.

LA NUEVA AGENDA EMPRESARIA

La Argentina que se normaliza deja menos margen para la improvisación. La inflación ya no licúa ineficiencias ni decisiones financieras mal estructuradas. En este contexto, **la tesorería se convierte en una ventaja competitiva**.

Desde esa mirada surge **LECAP**, como un espacio de acompañamiento estratégico para empresas que necesitan profesionalizar su gestión financiera. El foco está en ordenar tesorerías, optimizar el capital de trabajo y analizar inversiones con criterios técnicos, integrando banca tradicional y mercado de capitales.

Con más de tres décadas de experiencia en el sistema financiero —banca, mesas corporativas y mercado de capitales— el rol hoy es claro: **ayudar a las empresas a tomar decisiones financieras consistentes en un entorno que exige rigor**.

En esta nueva etapa, la diferencia no la hace quien mejor exhibe su EBITDA.

La diferencia la hace quien gestiona su caja como una estrategia.



Mente de proceso o corazón de agilidad: el dilema del fit cultural

Hace unos meses apareció en redes un video de dos amigos, el “Niño PYME” y el “Niño CORPO”, que con humor y precisión nos muestran las diferencias entre estos dos mundos organizacionales.

Lo que parecía una parodia sobre términos en inglés y burocracia, terminó siendo el disparador de una conversación más profunda en el mundo laboral actual. ¿Debemos nosotros adaptarnos a la empresa, o es momento de que la empresa se adapte a nuestra esencia? **El fit cultural es, quizás, la variable más crítica del éxito personal.**

FIT CULTURAL

Hoy, el **fit cultural**, concepto al cual asociamos la alineación de las personas con los valores y creencias de la organización, ha dejado de ser sólo una frase utilizada en el ámbito de los Recursos Humanos para convertirse en una variable clave de supervivencia profesional. Ya no se trata solo de saber hacer el trabajo; se trata de estar dispuesto a:

- Navegar la complejidad de las reuniones infinitas para lograr consensos.
- Abrazar la incertidumbre de no tener un proceso escrito y resolver sobre la marcha.



Por **MELISA DOGUETTI**

Chief People Officer - Clusterciar-
Licenciada en RRL (UNLZ). MBA (UNCO).

- Usar el inglés como lengua nativa en la oficina o “ponerse la camiseta” para tareas que no figuran en el contrato.

Crecimos en una generación donde el éxito era sinónimo de **permanencia**. Entrar en una compañía, ascender y permanecer en ella era el destino y propósito final de nuestra carrera. Pocas veces nos deteníamos a preguntar si esa cultura hacía *match* con nuestras expectativas de vida.

HONESTIDAD BRUTAL

¿Estás dispuesto a invertir horas en reuniones para lograr el acuerdo antes de

ejecutar? ¿O preferís la adrenalina de decidir algo en el pasillo y verlo implementado en una hora, aunque el proceso no sea perfecto?

El dilema entre la agilidad del “hacer” y la robustez de la estructura plantea una pregunta fundamental: ¿tu trabajo hace *fit* con tu diseño de vida?

Esto no es una columna sobre beneficios corporativos o la cercanía de una pequeña empresa. Es una invitación a la **honestidad brutal con vos mismo**. Antes de actualizar tu CV o buscar el próximo ascenso, es vital entender qué necesita tu “yo” de hoy.

Corporación o pyme ¿Cuál de las dos es la mejor? Ambas! No hay una única respuesta. El reto que te proponemos desde esta columna es **diagnosticarte**. Mirar hacia adentro y reconocer si el lugar donde estás te permite sentirte real y realizado. Porque, al final del día, el mejor trabajo es aquel que no te obliga a dejar de ser vos mismo.

La verdadera realización no viene del tamaño de la oficina, del nombre de la empresa, de la nómina o socios que maneja, sino de la coherencia entre tus valores y el ritmo del lugar que habitas durante tu jornada laboral.

PILOTO AUTOMÁTICO

Elegir basándonos solo en el salario o el prestigio del logo es, a menudo, la receta para el *burnout*. El famoso stress laboral que abre la puerta al cansancio y a una sensación de agotamiento donde sólo pretendemos cerrar temas, evitar discusiones y llegar al fin de semana para descansar.

Al momento de pensar en tu próximo paso, ya sea dentro de tu organización actual o buscando nuevos horizontes, detente. Pregúntate qué necesitas en este momento de tu vida. La pregunta no es “¿cuál es la mejor empresa?”, sino “¿este entorno, qué versión de vos mismo te permite ser?”.





HERMES GROUP SRL

Soluciones integrales para la industria petrolera, minera y química.

Somos una empresa neuquina formada por profesionales locales con amplia experiencia en la industria. Nacimos en tiempos desafiantes, impulsados por la convicción de que las dificultades traen oportunidades de crecimiento.

Ofrecemos servicios de mantenimiento, reparación y puesta en marcha de equipamientos industriales, priorizando la seguridad, la eficiencia y la cercanía con el cliente.

SERVICIOS

→ EN CAMPO

- Asistencia en inyección de químicos.
- Montaje, desmontaje y mantenimiento de kits de dosificación.
- Actualización y telemetría de sistemas de dosificación.
- Inspección y mantenimiento de skids.
- Limpieza de capilares en pozo.

→ EN BASE

- Asistencia en inyección de químicos.
- Montaje, desmontaje y mantenimiento de kits de dosificación.
- Actualización y telemetría de sistemas de dosificación.
- Inspección y mantenimiento de skids.
- Limpieza de capilares en pozo.



“Cuando hacer todo bien ya no alcanza”

En su último discurso como CEO de Nokia, Stephen Elop afirmó: “*Siento que no hemos hecho nada mal, pero de alguna manera perdimos*”. La frase encierra una reflexión profunda y, a la vez, inquietante: “*de alguna manera perdimos*” no remite a errores operativos ni a fallas de ejecución, sino a algo más sutil y peligroso: no haberse permitido cuestionar a tiempo la estrategia corporativa de mediano y largo plazo, no haber elevado la mirada ni haber desafiado los escenarios dominantes.

Muchas empresas incumbentes caen en esta trampa. Ejecutan con excelencia, optimizan procesos, mejoran productos, pero no se permiten explorar caminos alternativos ni aceptar el error como fuente de aprendizaje. En contraste, uno de los lemas más conocidos de las compañías disruptivas de Silicon Valley sostiene que “*es preferible hacer, equivocarse y fallar, a no hacer nada y quedarse quieto*”.



Por **HERNÁN SECRETO**

CFO Grupo Prima SA. CPN (UB), Maestría en Finanzas Corporativas (CEMA), Educación Superior (UDESA)

Del error, bien gestionado, siempre surgen aprendizajes. La pregunta clave es cómo capitalizar el aprendizaje antes de que sea tarde.

Un caso paradigmático es el de la aerolínea española Iberia. A comienzos de 2008, la compañía enfrentó una crisis severa porque no logró anticipar a tiem-

po que el mayor riesgo para su negocio no provenía de otras aerolíneas, sino de un **servicio de movilidad completamente distinto**. Su principal fuente de ingresos era la ruta Madrid-Barcelona, operada como un “taxi aéreo”: aviones de pocas plazas, altísima frecuencia diaria y gran flexibilidad horaria.

Ese modelo dejó de ser rentable con la irrupción del tren de alta velocidad, el AVE, que ofrecía un tiempo puerta a puerta equivalente, mayor puntualidad, independencia de las condiciones climáticas y llegada directa al centro de la ciudad. En solo un año, Iberia perdió alrededor de 3,8 millones de pasajeros nacionales, en su mayoría en esa ruta. El problema no fue la competencia tradicional, sino una **disrupción que redefinió la propuesta de valor** para aquellos pasajeros que querían trasladarse entre ciudades.



Estos ejemplos muestran por qué las disrupciones deben ser monitoreadas de manera permanente. Volviendo a Nokia —hoy un clásico caso de estudio en las escuelas de negocios— el aprendizaje es contundente. La derrota no fue operativa, sino estratégica. Internamente, la compañía exhibía fortalezas indiscutibles: ingeniería de primer nivel, manufactura eficiente, una cadena logística sólida y una enorme participación de mercado. No hubo incompetencia ni malas prácticas de gestión tradicionales. **Lo que no se vio a tiempo fue que el juego había cambiado por completo.**

Mientras Nokia seguía compitiendo en hardware, el mercado migraba hacia el ecosistema del software, la experiencia del usuario y el desarrollo de aplicaciones. Apple, más tarde Google, redefinieron la base de la competencia. El teléfono dejó de ser un producto para convertirse en una plataforma. **La propuesta de valor** se desplazó del hardware al software, del dispositivo al ecosistema.

Nokia mejoró teléfonos. Apple redefinió qué era un teléfono. Cuando Nokia intentó reaccionar, la organización ya estaba demasiado optimizada para un modelo de negocio que se había vuelto obsoleto.

“Del error bien gestionado siempre surgen aprendizajes”.

Las decisiones correctas del pasado se transformaron en trampas del éxito. Es el clásico “*innovator’s dilemma*”: **una empresa puede ejecutar su estrategia a la perfección y aun así fracasar si el entorno cambia y esa estrategia deja de ser válida. No perdieron por hacer algo mal. Perdieron por no cambiar a tiempo lo que significaba hacerlo bien.**

En contraste, existen ejemplos de incumbentes que lograron redefinir su propuesta de valor. Toyota amplió su foco desde “fabricar vehículos confiables” hacia “**resolver integralmente la movilidad de las personas**”. Esto incluye innovación tecnológica, sostenibilidad y nuevos modelos de uso, como su plataforma de car sharing KINTO SHARE, que aprovecha la capilaridad de la red de concesionarios, donde cada punto de venta es un centro de “rent a car”.

Algo similar ocurrió con Adidas, que redefinió su propuesta de valor como

“**socio estratégico del atleta de alto rendimiento**”, enfocándose en mejorar la performance deportiva. Competidores que priorizaron la “moda casual o urbana de los productos”, en lugar del desempeño deportivo, perdieron relevancia y cuota de mercado.

REFLEXIÓN:

Las empresas líderes suelen fracasar no por mala gestión, sino porque escuchan demasiado bien a sus mejores clientes, optimizan su modelo actual y, al hacerlo, ignoran las innovaciones que redefinen el valor.

APRENDIZAJE:

Cuando una innovación cambia qué es lo que el mercado considera valioso, la experiencia acumulada puede convertirse en un obstáculo. **El mayor riesgo estratégico no es hacer las cosas mal, sino seguir haciendo muy bien aquello que ya dejó de importar.**

Tu negocio **Crece** cuando pensás en **grande**

Sea cual sea tu actividad,
con Macro podés abrir tu **Cuenta Empresa gratis** por un año.



100% online
escaneando el QR

Pensá en grande, pensá en Macro.



Cartera comercial. El otorgamiento de los productos y servicios estará sujeto a la aprobación crediticia, condiciones de contratación y requisitos exigidos por Banco Macro S.A. Consulte más información en macro.com.ar

Detrás de cada producto distribuido hay una caja: así trabaja una fábrica neuquina

Federico Idáñez, titular de Neucor, cuenta cómo funciona esta empresa radicada en el Parque Industrial de Neuquén, que diseña y fabrica envases y embalajes de cartón para gastronomía, comercios y distintos sectores productivos, combinando producción local, tecnología y reciclado.



Por **MACARENA REYES BRITOS**

Periodista y coordinadora de Redacción en *Impacto Económico*.

¿Hace cuánto están en el mercado?

Somos una empresa familiar con más de 30 años. Neucor, propiamente dicho, cumplió 20 años el año pasado. Llevamos el mismo tiempo funcionando en el Parque Industrial de Neuquén. Fue una buena visión venir a instalarnos acá cuando recién se estaba desarrollando.

¿Cómo fueron sus inicios?

Comenzó mi papá Edie Barhen y, cuando cumplí 15 años, ya lo ayudaba con la

parte de desarrollo de imagen, a armar los diseños en las cajas que se imprimían, porque en ese momento no fabricábamos cajas, sino que comprábamos. Nosotros agregábamos la marca de los locales de la zona y después las comercializábamos. Arrancamos con la parte de gastronomía únicamente, cajas de pizza y empanadas.

A los 23 años, cuando estudiaba la carrera de ingeniería me propuso: “sí vos seguís con la fábrica, compramos unas



máquinas para empezar a fabricar las cajas acá”. Ese fue el salto, dejamos de ser una imprenta para comenzar a fabricar y crear cosas.

¿Qué tipo de envases producen y con qué materiales?

Trabajamos en cartón corrugado, lo que es microcorrugado, corrugado en onda C y estuches en cartulina, también en distintos gramajes. Nos dedicamos a proveer packaging (embalaje) de calidad para todo tipo de empresas y emprendimientos, en distintos formatos y calidades. Siempre poniendo el foco en el cliente y en manejar bien los stocks para que nunca se queden sin poder comercializar su producto.

¿Cómo es el proceso productivo desde el diseño hasta la entrega final del producto?

El cliente llega con determinada necesidad de buscar un packaging diferencial para su producto. Al hacer todo personalizado, el trabajo empieza en dialogar con el cliente para ver cuál es su necesidad, no es lo mismo diseñar una caja para un punto de venta que una destinada a regalería. A partir de ahí, se pasa al sector de desarrollo, donde se hacen los planos y las muestras de los estuches.

Una vez que el cliente aprueba eso, inicia la parte de fabricación y producción. Se definen los materiales a usar en la parte de diseño y la cantidad de colores a imprimir. Todo eso se vuelca en una ficha de artículo y se comienzan con los trabajos.

Tenemos el proceso de corte, de troquelado, impresión, pegado y descartado.

Normalmente, 30 días de un packaging desde cero. Si es algo que nosotros fabricamos o que ya se lo hemos desarrollado al cliente, entre unos 15 y 20 días. Si es únicamente un trabajo de impresión, de un día para el otro se puede hacer.

¿Cuáles son los rubros más importantes con los que trabajan?

El sector de la gastronomía: todo lo que es cajas de pizzas, empanadas, lomos y hamburguesas. Después todo lo que es embalajes para distribución, como cajas de vinos. Para que se den una idea, todo lo que se transporta en un supermercado va dentro de cajas. En gastronomía te-

“Dejamos de ser una imprenta para empezar a fabricar”.

nemos un mínimo de venta de 500 unidades.

¿Cuánto están produciendo?

10 millones anuales más o menos; nuestros números se expresan en unidades de cajas fabricadas. En 2025 no llegamos a esos volúmenes, pero aspiramos este año a volver a conseguir esos números. Bajó mucho el consumo en casi todos los rubros que atendemos y, por ende, en el nuestro.

¿Incorporaron tecnología para mejorar su productividad?

Instalamos una máquina nueva en marzo del año pasado, la compramos apostando a mejorar la productividad y calidad para nuestros clientes. Fabrica 9000 pliegos por hora y, en la parte de impre-

sión, tiene más cantidad de colores, además de la opción de cortar y troquelar en el mismo instante.

Para instalarla tuvimos que traer personas desde Buenos Aires, con un enorme despliegue de logística; no le podíamos errar, teníamos que ser precisos.

¿Cuántos colaboradores forman parte?

En total somos 20, de diferentes generaciones. Tenemos empleados con 20 años de antigüedad, jubilados que siguen trabajando y algunos jóvenes. El recurso humano para nosotros es muy importante.

¿Cómo se capacitan para trabajar en la fábrica?

Con el encargado de producción (Marcelo) capacitamos a los operarios y, aparte,



“Todo lo que llega a un supermercado viaja dentro de una caja”.

realizamos cursos técnicos en Buenos Aires o de manera online.

¿Qué rol cumple la fibra reciclada en la industria del cartón?

Se usa mucho la fibra virgen y reciclada, te diría un 60/40. Se puede reutilizar y reciclar, las tintas con las que nosotros

imprimimos son a base de agua, no afectan la calidad del cartón ni nada por el estilo. Cuando uno las envía al sector de reciclado, esa tinta se elimina y son extractos vegetales.

El sobrante del pliego que tenemos se llama scrap, es un subproducto nuestro que se vende, lo prensamos, se hacen

fardos y eso vuelve a venderse a la papelería. Y después, a nuestros clientes les recibimos papel y cartón para introducirlos dentro del proceso reciclado.

En los avatares de nuestra economía, en algunos momentos, no te vendían papel si no les entregabas reciclado. Entonces te vendían tantos kilos de papel si vos entregabas tantos kilos de reciclado.

¿Cuáles son los proyectos que tienen en carpeta?

Siempre tratamos de desarrollar productos nuevos, darles la posibilidad a los clientes de diseñar cosas nuevas, nunca le decimos que “no” a un proyecto nuevo.

Queremos incorporar una pegadora nueva y una impresora digital. Es un proyecto de hace dos o tres años atrás, que antes no lo podíamos traer por el tema de las importaciones. Nos va a permitir hacer pequeñas tiradas de cajas, es otro nicho de mercado. Con estas nuevas incorporaciones de tecnología pensamos en la posibilidad de generar pequeñas tiradas de 50/100 unidades que pueden ayudar a los emprendedores.



EL PERFIL



Federico Idáñez:

Tiene 44 años. Está casado con Malvina y es padre de tres hijos: Zoe (12), Álvaro (6) y Manu (4). Disfruta compartir tiempo en familia y con amigos, hacer asados y realizar actividades al aire libre como correr, andar en bicicleta, esquiar. También le gusta viajar.



ANTEOJOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL CON GRADUACIÓN (EPP)

PATAGONIA - ARGENTINA

OPTICA
WOLF
CENTER

Para toda la vida!!

NEUQUEN CAPITAL: AV ARGENTINA Y JUAN B JUSTO - CP8300

TEL : 299 5509958 - 299 4471483

Suc:

CENTENARIO: HONDURAS 750

AÑELO: CALLE NENEO (EX CALLE 1)

RINCÓN DE LOS SAUCES: NEUQUÉN esq PERÓN

opticasegindustrial@wolfcenter.com.ar

 [opticaswolfcenternqn](https://www.instagram.com/opticaswolfcenternqn)



**CENTRO PYME
ADENEU**
AGENCIA DE DESARROLLO
ECONOMICO DEL NEUQUEN

Green Oil Services: tecnología aplicada a la eficiencia operativa

Con más de 20 años de trayectoria y base en Neuquén, Green Oil Services opera en todas las cuencas productivas del país. En una entrevista para IMPACTO ECONÓMICO TV, Fernando Gordo, gerente de Operaciones, detalla la evolución de la empresa hacia servicios más eficientes y sustentables, el desarrollo de equipos hot water eléctricos de fabricación local, la incorporación de tecnología para operaciones en tiempo real y las perspectivas de actividad para 2026.

¿Cuáles son los beneficios de los servicios que brindan?

La empresa nació con el servicio de desparafinación, primero con equipos importados desde Estados Unidos, después empezamos con nuestra fabricación.

Permanentemente estamos buscando mejoras, incorporando en principio cabina de operaciones; a los equipos les incorporamos calderas de vapor, cambiando lo tradicional que veníamos realizando.

Esos servicios fueron generando otras líneas, como equipos de torre, cargas líquidas, outsourcing y demás.

¿Qué es lo que más busca la industria?

Durante estos últimos 5 años, lo que

más está buscando es eficiencia, y eso va acompañado de tecnología, innovación y de hacer las cosas de manera distinta.

Nuestro desafío es poder prestar servicios a las operadoras que atienden yacimientos convencionales y adaptarnos también al no convencional, brindando un servicio de calidad, entendiendo que las necesidades son totalmente diferentes.

¿Qué desafío se plantearon?

Tuvo que ver con el diseño, desarrollo, fabricación y, en el último trimestre, puesta en operación de cuatro equipos hot water eléctricos. Son equipos de alta presión (más de lo normal de un hot water convencional), con alta temperatura y caudal.

Al ser eléctricos, son más sustentables, eficientes y, sobre todo, nos permiten una transmisión de información online en el momento preciso. Se puede ver lo que nosotros hacemos desde cualquier lugar.

El sistema eléctrico permite operaciones más controladas desde el punto de vista de la seguridad, la eficiencia y la sustentabilidad, porque tenemos un menor consumo de combustible y a la vez también capacidad para poder inyectar.

La parafinación consiste en aportar energía: necesidad de temperatura para derretir la parafina que está en el interior del caño. Para que se entienda, es como el colesterol que está en la sangre, que produce distinto obturamiento en



diferentes instalaciones: pozos, baterías, plantas separadoras, entre otros.

Con esta tecnología, al tener la posibilidad de bombear a mayor temperatura, disminuimos el consumo de agua dulce. Esto se traduce en ahorro de agua, combustible y menor costo.

¿Dónde se fabricaron los equipos?

En Neuquén, en nuestra base de operaciones. Para nuestra empresa la innovación, la tecnología y el compromiso con la sustentabilidad son una política. Salimos al mercado con este tipo de equipamiento y tuvo una aceptación muy buena; los equipos están todos trabajando.

¿Con qué operadoras trabajan?

YPF, Tecpetrol, Vista, Shell. En sí, trabajamos con la mayoría de las operadoras; generalmente firmamos contratos a largo plazo para algunas líneas de servicio.

¿Cómo surge y qué importancia tiene hoy el trabajo en tratamiento de agua dentro de la compañía?

Hace 6 años que se convirtió en una línea estratégica: son plantas de tratamiento de agua para su reutilización. Operadoras como Shell, en principio, nos eligieron para acompañarlos en su proceso



“En los últimos cinco años, la industria busca principalmente eficiencia, acompañada de tecnología e innovación”.

de buscar alternativas para reutilizar el agua.

En nuestras plantas modulares podemos tratar el agua para ser reutilizada en fracturas y en operaciones de desparafinación. Es decir, el círculo es completo. Estas mismas plantas modulares también nos permiten tratamientos más específicos.

Hay mucha demanda de instalaciones que las operadoras a veces no alcanzan a cubrir, entonces, temporalmente, montamos una planta hasta que la operadora resuelve su situación, hace su planta fija y podemos tratar el agua, que es un desafío complicado, en la industria, tanto acá como en el mundo.

¿Cuál es el balance que realizaron del 2025 en términos de nivel de actividad?

El 2025 terminó con una actividad alta, con mayor competitividad de actividad que otros años, existen nuevos jugadores y operadoras. Este cambio que observamos en mejorar la eficiencia, hace mejorar costos y nos va a poder mantener competitivos.

¿Qué tan complicado fue contar con personal calificado para el desarrollo tecnológico que generaron?

Nuestra empresa tiene una política de capacitación para generación de oficios,

porque para operadores de hot water y de plantas de tratamiento no se estudia.

Entonces, hay una política bien marcada en lo que es el crecimiento del personal, formar grupos inclusivos, que está relacionado con mezclar generaciones, y la verdad es que nos ha dado muy buenos resultados, no solo en generar este tipo de cosas, sino también en retener al personal.

EL PERFIL DEL FUNDADOR



Martin Diez (54) es fundador y CEO de Green Oil Services. Es Contador Público (UCA). Cursó un posgrado en sindicatura concursal.

SEBASTIÁN ERTOLA, CEO Y FUNDADOR DE UNREAL WATER.

Tecnología aplicada al consumo: cómo nació la primera lata de agua con cafeína de Argentina

En un mercado dominado por energizantes tradicionales, Unreal Water propone una alternativa distinta: una lata de agua con cafeína, sin gas ni sabor. En diálogo con *IMPACTO ECONÓMICO*, Sebastián Ertola cuenta cómo nació este producto y los desafíos de innovar en la industria de alimentos en Argentina.

¿Cómo nació Unreal Water y qué necesidad concreta del mercado detectaste?

No fue que un día me levanté y dije “voy a hacer agua con cafeína”. Unreal Water surge de una necesidad concreta: no tomar café ni energizantes tradicionales, y tener una propuesta mucho más limpia para obtener energía. Es el resultado de muchos emprendimientos previos que no salieron a la luz, todos vinculados a productos de consumo masivo.



Por **ARIANA NAVARRETE.**

Columnista y redactora.

Un día fui a la góndola del supermercado y vi que todos los energizantes comunicaban lo mismo. Empecé a investigar tendencias globales y noté que muchos energizantes estaban reduciendo ingredientes para ser más saludables. Entonces empecé a restar todo lo que creía innecesario hasta quedarme con agua y cafeína. Ahí hice pruebas caseras, importé materias primas y comprobé que era posible.



¿Qué diferencia a Unreal Water de otras propuestas similares?

No existe ningún agua con cafeína en lata, sin sabor, en el mundo. Existen aguas con cafeína en botella plástica, pero sin narrativa ni propuesta estética. Unreal Water es única. La idea fue desarrollar algo saludable que te dé el impulso de energía sin consumir ingredientes innecesarios y, que al mismo tiempo, te hidrate.

¿Cómo fue el proceso de desarrollo hasta llegar al producto final?

Fue muy riguroso. Somos Unreal primero, una startup de innovación alimentaria, y Unreal Water nace como un MVP para hacernos conocidos. El desarrollo llevó un año. Incorporamos herramientas tecnológicas y análisis de datos para evaluar tendencias, entender al consumidor y validar la viabilidad del producto. En Argentina es muy difícil innovar en alimentos por la falta de insumos, maquinaria y viabilidad económica. Encontrar fabricantes, socios comerciales y cumplir con los requisitos fue muy desafiante.

¿Por qué enfocarse en un producto tan específico?

Porque para generar impacto tenés que ser innovador en algún aspecto. Nosotros fuimos los primeros reconocidos por ANMAT en lanzar un producto así. Somos creadores de una categoría en Argentina. El objetivo siempre fue lanzar algo disruptivo que le cambie a la gente la forma de consumir energizantes.

¿Por qué elegiste la lata y no la botella?

La lata te da una aspiracionalidad que la botella no. Nos da más posibilidades de venta y responde a la experiencia que buscamos: que te tomes la lata en 15 o 20 minutos, te hidrates y recibas el impacto de cafeína. No somos solo agua, somos un energizante funcional, pensado para una experiencia de consumo inteligente.

“No hay ningún agua con cafeína en lata, sin sabor, en el mundo”.

¿A qué tipo de consumidor apuntan hoy?

Nuestro target es el nicho fitness y wellness: corredores, personas que entrenan, que buscan rendimiento y bienestar. Tenemos *early adopters* que ya nos compran de forma recurrente en nuestra tienda online, lo que nos sorprendió mucho positivamente.

Desde lo comercial, ¿qué estrategias están funcionando mejor?

Estamos creciendo de forma progresiva. Los canales que mejor funcionan son dietéticas, puntos de venta saludables, gimnasios, estaciones de servicio. Ya estamos en Shell y trabajamos con distribuidores. Escuchamos mucho al punto de venta y al consumidor. No queremos escalar de golpe, sino hacerlo de forma ordenada.

¿Cómo está conformado hoy el equipo?

Somos tres personas: yo como CEO y founder, y dos personas enfocadas en el desarrollo comercial en retail. Hoy el CEO hace muchas cosas, pero este camino me permite entender cada proceso para después poder delegar con conocimiento.

¿Qué tanto complicó la burocracia?

Fue muy difícil. Nadie había inventado esto en Argentina. ANMAT y DIPAC me exigieron muchísima documentación. El registro llevó meses, con idas y vueltas constantes. Si no acelerábamos con pedidos formales, hubiera tardado hasta seis meses. Cuando nos dieron el RNPA el 1 de septiembre de 2025, fue un momento clave para el proyecto.

¿Dónde están hoy y qué planes de expansión tienen?

Hoy estamos en más de 40 puntos de venta en distintas provincias. Ya estamos tramitando Uruguay y el objetivo es estar en toda Latinoamérica, Europa y Estados Unidos. El proyecto nació con mucha ambición. Además, estamos buscando levantar capital y sumar socios estratégicos: con muy pocos recursos hicimos mucho, con más recursos la expansión puede ser brutal.

¿Qué le dirías a alguien que quiere emprender?

Emprender no es para todos. Nueve de cada diez días son malos. Hay una romantización que no es real. Mi consejo es que se animen y prueben, con lo que tengan. No esperen el momento perfecto. Si no es su camino, no es un fracaso.

EL PERFIL



Sebastián Ertola

Licenciado en Comunicación y periodismo.

Fundador y CEO de Unreal, startup de innovación alimentaria creadora de Unreal Water.

“Con muy pocos recursos hicimos mucho; con más recursos la expansión puede ser brutal”.

Tecnologías en Seguridad 2026: más IA, menos mitos

La industria de la seguridad electrónica atraviesa uno de sus momentos de transformación más acelerados. La llegada de sistemas basados en inteligencia artificial, la integración de analíticas avanzadas y el crecimiento del IoT están redefiniendo la forma en que hogares, comercios e industrias se protegen. Ante este escenario, CASEL (Cámara Argentina de Seguridad Electrónica) presentó un informe en el que explica qué pueden —y qué no pueden— hacer realmente estas nuevas tecnologías, con el objetivo de brindar claridad en un mercado donde conviven innovación, desinformación y falsas expectativas.

UNA INDUSTRIA QUE ENTRA EN SU FASE "PREDICTIVA"

Mientras que la década pasada estuvo marcada por la digitalización y el salto al ecosistema móvil, 2026 consolida un nuevo paradigma: la capacidad de la tecnología para anticipar comportamientos, clasificar eventos con mayor precisión y reducir significativamente las falsas alarmas. Según datos analizados por CASEL a partir de estudios regionales, el

45 % de los sistemas nuevos en Latinoamérica ya integran analíticas de IA, y se espera que esa cifra supere el 60 % para 2027, impulsada por cámaras inteligentes, sensores más potentes y plataformas híbridas. Desde la cámara advierten: *“La IA es un avance enorme, pero no es magia. Necesita datos, instalaciones profesionales y criterios éticos para funcionar correctamente. El problema no es la tecnología; es cómo la usamos”*.

QUÉ PUEDE HACER LA IA EN SEGURIDAD EN 2026

1. Reducir falsas alarmas de forma notable

Los modelos entrenados para reconocer personas, vehículos y patrones de movimiento han logrado bajar hasta un 80 % los eventos innecesarios en sistemas bien configurados. Esto mejora la eficiencia de las centrales de monitoreo y reduce la saturación operativa.



2. Ofrecer detección inteligente en tiempo real

Las nuevas cámaras y sensores permiten identificar situaciones anómalas incluso antes de que ocurra una intrusión: mero-deo prolongado, comportamientos inusuales, zonas de permanencia indebida y accesos no autorizados. No es predicción del futuro, pero sí análisis avanzado de contexto.

3. Integrarse al ecosistema IoT con múltiples dispositivos

2026 marca un crecimiento fuerte de la seguridad conectada: *smart locks*, sensores ambientales, control de accesos biométricos y automatización. Los sistemas de seguridad se vuelven el cerebro del inmueble, coordinando señales y disparadores.

4. Brindar verificación instantánea para una respuesta más rápida

La verificación por video e imágenes garantiza que cada alarma pueda analizarse rápidamente, reduciendo tiempos de despacho y mejorando la toma de decisiones.

QUÉ NO PUEDE HACER LA IA (Y POR QUÉ LOS MITOS CONFUNDEN)

En un mercado saturado de promesas exageradas, CASEL aclara tres puntos críticos:

1. **La IA no reemplaza a los instaladores profesionales:** al contrario, los vuelve más necesarios. Una mala instalación puede destruir el rendimiento de cualquier analítica.

2. **La IA no garantiza seguridad absoluta:** los sistemas mejoran el control y la detección, pero siguen dependiendo del entorno físico, del mantenimiento y de protocolos humanos.

3. **La IA no reemplaza la seguridad física:** la tecnología acompaña, audita y complementa, pero no suplanta controles presenciales, procedimientos ni capacitación del personal.

LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA Y EL USO RESPONSABLE

Para 2026, el debate global sobre privacidad, almacenamiento y tratamiento de datos continúa creciendo.

“La tecnología avanza más rápido que la regulación”.

Desde CASEL insisten en que la innovación debe estar guiada por principios éticos, especialmente en sistemas que procesan imágenes o información sensible.

“La tecnología avanza más rápido que la regulación. Por eso debemos promover buenas prácticas, estándares y transparencia con el usuario final”.

La cámara advierte que, a pesar del avance tecnológico, el mayor riesgo sigue siendo la informalidad: instalaciones deficientes, equipos de bajo estándar, aplicaciones no protegidas y falta de capacitación generan vulnerabilidades graves. CASEL impulsa para 2026 un plan de trabajo basado en: certificación de instaladores, actualización técnica

permanente, estandarización de buenas prácticas y acompañamiento a empresas del sector. La electrónica tradicional se apoya en tecnologías más inteligentes, pero sigue necesitando decisiones humanas responsables, infraestructura correcta y profesionales capacitados. CASEL concluye: *“La seguridad del futuro no será solo electrónica ni solo física: será integrada, ética y profesional”.*

*Agradecemos a Carolina Tiveron, prensa de Garnet Technology, por la información brindada para este contenido.
ctiveronalesi@gmail.com*



Shell Argentina puso en marcha un sistema de procesamiento modelo en Bajada de Añelo



Equipo Shell: Ignacio Sosa, Veronica Staniscia (gerente de relaciones externas), Daniel Núñez Mata (líder del proyecto Bajada de Añelo) y Sebastián Regis (gerente de operaciones de Shell en Neuquén).

Shell Argentina anunció la puesta en marcha exitosa de un nuevo sistema de procesamiento temprano en el bloque Bajada de Añelo, en Vaca Muerta. Se trata del *Early Processing System (EPS)*, una infraestructura clave que permitirá ampliar la capacidad de procesamiento de petróleo y gas en el área, y acompañar el desarrollo productivo del bloque.

El anuncio se realizó durante una visita al yacimiento de la que IMPACTO ECONÓMICO formó parte, invitados por la compañía para conocer en detalle el proyecto. El encuentro estuvo encabezado por Germán Burmeister, presidente de Shell Argentina, Chile y Uruguay; Sebastián Regis, gerente de operaciones de Shell en Neuquén; y Daniel Núñez Mata, líder del proyecto Bajada de Añelo. La jornada incluyó un encuentro previo y, posteriormente, una visita a la planta, donde se pudo observar el funcionamiento integral del sistema.

El *Early Processing System* fue diseñado con una capacidad ampliada para procesar

hasta 20.000 barriles diarios de petróleo y 2,5 millones de metros cúbicos de gas por día. Actualmente, la planta opera aproximadamente al 50 % de su capacidad, con una producción cercana a los 8.000 barriles diarios de petróleo y 1,2 millones de metros cúbicos de gas. La puesta en marcha comenzó entre septiembre y octubre de 2025, y se espera alcanzar el pleno funcionamiento hacia 2027.

El diseño prioriza la eficiencia operativa, el uso del propio gas de pozo para el abastecimiento energético de la planta y la automatización de los sistemas, con foco en la reducción de emisiones, la seguridad operativa y el cuidado ambiental.

“Este hito es fundamental en nuestros planes de desarrollo de Bajada de Añelo, ya que nos permitirá ampliar la capacidad de procesamiento y producción de petróleo y gas en el área”, señaló Burmeister.

El proyecto involucró a más de 140 contratistas, en su mayoría locales, y generó empleo directo e indirecto para

más de 1.500 personas, con picos superiores a 300 durante la etapa de construcción. Además, la puesta en marcha se realizó sin incidentes ambientales ni al personal, en línea con los estándares de seguridad de la compañía.

Durante el encuentro, desde Shell también se refirieron a versiones periódicas que circularon recientemente sobre una supuesta salida de la empresa de Vaca Muerta. Aclararon que no existe ningún proceso de venta de activos ni planes de retiro del país, y que el desarrollo de Bajada de Añelo forma parte de una estrategia de inversión de largo plazo en la cuenca neuquina.

Bajada de Añelo es un bloque de aproximadamente 200 kilómetros cuadrados, ubicado en la ventana de transición entre el crudo volátil y el gas húmedo. Shell Argentina posee el 50 % de participación y la operación del área, con YPF como socia, y el EPS representa un paso clave para consolidar el desarrollo productivo del bloque.



Potenciamos el futuro de tu empresa.

En Larrondo, Tonelli & Asociados **nos especializamos en brindar soluciones** con un enfoque estratégico y personalizado.

✓ Auditoría

✓ Outsourcing

✓ Impuestos

✓ Recursos Humanos

✓ Asesoría Laboral

✓ Asesoría Societaria

Con más de 20 años junto a empresas de Neuquén y la región


Sumamos experiencia • Formación interdisciplinaria •
Docencia universitaria • Calidad certificada bajo ISO 9001

*Eficiencia, compromiso
y transparencia en cada
decisión que acompaña
tu negocio.*




Escaneá el QR
y descubrí cómo
podemos trabajar juntos.

 **LARRONDO
TONELLI**
& ASOCIADOS

 Diagonal 25 de Mayo 233 -
Piso 6, Neuquén

 0299 551-4400

 <https://ltyasoc.com.ar/>

Herramientas para líderes del Siglo XXI - Tomo 1

Editado por Paula Molinari. Editorial TEMAS.

DESCRIPCIÓN:

Hay una gran necesidad, en todas las organizaciones, de generar herramientas que se alineen con el desarrollo de su gente para alcanzar los objetivos. También existe una paradoja respecto al tiempo que se necesita para formarse y, a su vez, concentrarse en la propia tarea. Este relanzamiento (con nuevo ISBN) pasará a ser una herramienta indispensable para resolver las dificultades y convertirlas en potencia, dentro de cada organización, como una nueva forma de hacer management.

CONTENIDO:

1. Gestionando el Desempeño. En busca de una mayor efectividad de tuitiempo.
2. Construyendo el Compromiso. La Clave de los Equipos de Alto rendimiento.
3. Conversaciones Difíciles. Cómo enfrentar las situaciones complejas.
4. Cómo dar un Buen Feedback. Gestionando el desempeño y el desarrollo.
5. Liderando Equipos Multigeneracionales. El desafío de gestionar la diversidad generacional.
6. Potenciando la Creatividad. Neurociencias, modelos, ideas y tips para la creatividad.





davitel empresas

Somos tu partner tecnológico para ayudarte a transitar el camino de la transformación digital e impulsar tu crecimiento



Internet corporativo

Adaptado a la necesidad de tu negocio.



Red de datos P2P

Escalable y flexible.



Housing & Cloud

Data Center propio de última generación



Internet dedicado

Simétrico por fibra óptica. SLA del 99%.



Fibra Oscura

Vínculos punto a punto por fibra óptica.



Seguridad

La mayor protección de datos para su empresa.

Estar conectados es tu mejor negocio.



299 528 5663
299 609 0924



corporativo@davitel.ar



davitel.com.ar



CONECTADOS CON TU EMPRESA



Energía que impulsa a la industria

Estamos presentes en todas las cuencas productivas y llegamos con gas natural a todo el país y la región. Producimos petróleo, GLP, energía eléctrica, renovable y ofrecemos productos y servicios a la industria y estaciones de servicio. Elaboramos combustibles de máxima calidad en la refinería más moderna de Sudamérica.

DESDE HACE MÁS DE 20 AÑOS INVERTIMOS, INNOVAMOS Y CRECEMOS EN EL PAÍS.

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable