

# IMPACTO ECONÓMICO

Nº 52 | ABRIL 2026

Economía & Negocios en la Patagonia



Jorge Cervi, de Mario Cervi e hijos, y José Luis Patalano,  
de Juan Patalano e hijos

## LA COMPLEJIDAD DE LA ACTIVIDAD FRUTÍCOLA

### **ECONOMÍA**

Impuestos: el boicot  
a la competitividad

### **FINANZAS & MERCADOS**

Sin plazo no hay empresas

### **GESTIÓN**

La empresa familiar  
del siglo XXI



**Lisicki, Litvin & Abelovich**

*Nueva Sucursal*  
**Neuquén**

**Acompañando el desarrollo  
donde empieza el futuro**



**Impuestos**



**Auditoría**



**Consultoría**



**Servicios  
Legales**



**Socio a cargo:**  
**Dr. Fernando López Chiesa**



**Torre Garden Central Tower**  
**Avda. Dr. Ramón 87, Piso 2,**  
**Oficina 206, CP 8300**



**0810 345 0623**



## Las oligarquías resisten

### Director editor:

Daniel A. Darrieux

### Coordinadora de redacción

Macarena Reyes Britos

### Redacción

Macarena Reyes Britos

Ariana Navarrete

### Columnistas

Hernán Secreto

Sebastián Soneyra

Irupé Grela

Carolina Hejda

Jael Itzcovitch

Santiago Romera

Lautaro Rojas

### Fotografía:

Cecilia Maletti

### Diseño:

M&A Diseño y Comunicación S.R.L.

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

### Contacto comercial:

Valeria Camacho

[comercial@danieldarrieux.com](mailto:comercial@danieldarrieux.com)

### Webmaster:

Macarena Reyes Britos

### IMPACTO ECONÓMICO

Es una producción de

DANIEL DARRIEUX CONTENIDOS

[www.impactoeconomico.com.ar](http://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.

Ante un recurso presentado por la CGT, el 30 de marzo del presente, el juez “K” Raúl Ojeda (integrante del Juzgado Nacional del Trabajo N.º 63) suspendió cautelarmente 82 artículos de la Ley de Modernización Laboral. La suspensión será hasta que se dicte un fallo sobre la inconstitucionalidad, que es el fondo del planteo. El gobierno nacional apeló el fallo. La Cámara Nacional del Trabajo revisará los artículos de esta ley aprobada por el Congreso Nacional.

La CGT es una de las oligarquías reinantes en la Argentina, si consideramos como oligárquico el uso del poder –o la influencia– en provecho propio. Con el objetivo de conservar privilegios y la caja, los supuestos representantes de los trabajadores se opusieron a los distintos intentos de flexibilización laboral de Alfonsín, De la Rúa y Macri. Por ello, son los grandes responsables del 43% de la fuerza laboral que trabaja en la informalidad.

¿Cuál es la solución que proponen ante este gravísimo problema? No sabe, no contesta...

La oligarquía sindical se caracteriza por reelecciones indefinidas, manejo opaco de los fondos y connivencia con el peronismo. Además del enriquecimiento ilícito y perpetuarse en el poder. Los jueces que siempre fallan en contra de las empresas y los abogados caranchos que lucran con la elevada litigiosidad también son parte de esta oligarquía.

También hay que incluir a los pseudo falsos empresarios, que obtienen ganancias por su vinculación con el poder polí-

tico y sindical. Hay un conjunto de individuos que se han enriquecido a costa de empresarios genuinos y emprendedores, gracias a un sistema improductivo y extractivo. Lo opuesto a un sistema inclusivo, según la distinción que plantean Daron Acemoglu y James A. Robinson en el libro “Por qué fracasan los países”. Por ello, los parásitos se resisten con uñas y dientes al proceso de transformación que viene impulsando el gobierno nacional. Con sus luces y áreas de mejora, es la mayor iniciativa de cambios profundos que está experimentando la Argentina.

### Gobiernos inflexibles

El sector privado productivo sufre la amenaza de los llamados “cisnes negros”. La cuareterna salvaje, los fenómenos climáticos, la guerra en Medio Oriente –en pausa al momento de escribir este editorial– son algunos ejemplos.

Ante estos escenarios, los gobiernos se han mostrado inflexibles, por ejemplo, para bajar impuestos como una de las posibles medidas para compensar la menor actividad económica producto de eventos imprevistos o recesiones, que impactan fuertemente en los mercados.

Es crucial que, por iniciativa propia, políticos y burócratas tomen conciencia de la necesidad de remover barreras burocráticas y flexibilizar el esquema tributario en sus tres niveles, para amortiguar las crisis. Quienes integramos la sociedad civil, como clientes de los gobiernos, tenemos el derecho a reclamarlo.

**DANIEL A. DARRIEUX**

[daniel@danieldarrieux.com](mailto:daniel@danieldarrieux.com)

## SUMARIO

---



### NOTA DE TAPA

**06** Alto Valle: alerta en el sector frutícola

### ECONOMÍA

- 14** Tensiones del nuevo esquema económico
- 16** Impuestos sin freno a la competitividad
- 20** El fin de la excusa económica

### FINANZAS & MERCADO

**22** Sin plazo no hay empresas. Sin templanza, no hay plazo

### ENERGÍA

- 24** CERAWeek: protagonismo de Vaca Muerta
- 26** El Comahue: capital de la energía

### GESTIÓN

- 30** El valor estratégico de los eventos
- 32** Caminata que conectó talento femenino
- 34** El rol de la comunicación en Vaca Muerta
- 36** Generaciones que potencian la empresa

### EMPRESAS

**38** El cuello de botella de la revisión vehicular

### TECNOLOGÍA

**42** Construir para aprender tecnología

### ACTUALIDAD EMPRESARIAL

**44** AGEI: claves para el desarrollo empresarial

### LIBROS

**46** "El desafío de hacer" y "Dale like a tu sueño"

## IMPACTO **ECONÓMICO** #52 | Abril 2026





# las grindelias

HOUSING



**B° CERRADO DE DÚPLEX**

**A metros del centro de Cipolletti**

**IDEAL INVERSORES**

**CONSULTÁ HOY**

NOTA DE TAPA

# La guerra también golpea al Alto Valle: mayores costos y tensión con las exportaciones





Es muy importante tomar conciencia de la alta complejidad de la actividad frutícola, en toda su cadena de valor. Desde las chacras hasta el punto de venta al consumidor final. Dicha complejidad se ve aumentada: el conflicto internacional ya impacta de lleno en la fruticultura regional: aumentos de hasta 4.000 dólares por contenedor, sobrecostos logísticos y reconfiguración de mercados complican la competitividad del Alto Valle. En un escenario incierto, productores advierten que la guerra redefine precios, destinos y márgenes en toda la cadena. El análisis fue realizado por los empresarios Jorge Cervi (Mario Cervi e hijos) y José Luis Patalano (Juan Patalano e hijos), referentes del sector, durante una entrevista para IMPACTO ECONÓMICO TV que compartimos en esta edición.

### **¿Cuál es el balance que realizan de la temporada frutícola 2025-2026?**

**J.L. Patalano:** Empezamos a tener un tipo de cambio racional con respecto a años anteriores, porque se liberó el tipo de cambio y tenemos competencia leal. En el caso de nuestras empresas, eran muy perjudicadas por el control cambiario.

Desde ese punto de vista se niveló para bien lo que es el mercado. Es un año muy incierto por los castigos de lo que es la parte climática: la piedra, las heladas, las inclemencias...

Semanas atrás, en una zona de Chimpay cayó piedra muy fuerte. No podemos cuantificar realmente qué va a ser comercializable y qué no, pero ya está teniendo su efecto.

Vemos un arranque positivo a principio de año, con una demanda muy sostenida, principalmente de Brasil. Una vez que los stocks empiezan a acomodarse, seguramente el precio sea hacia la baja.

**J. Cervi:** Coincido con lo que dice José Luis. Hay que cuantificar el impacto de las inclemencias climáticas, se habla de unas 10.000 hectáreas sobre 32.000 afectadas. Hay zonas que sufrieron daños muy grandes. En términos generales y fuera de eso, las condiciones de calidad y en volumen también son normales.

Estamos avanzando sobre un 60-70% de la cosecha de las manzanas rojas. Y se ve un nivel de color también interesante, eso se debe al clima también. Que por un lado, castiga y por otro, favorecen la coloración de la fruta por las diferencias de amplitudes térmicas que estamos teniendo.

El arranque fue positivo, no solamente por la situación de Argentina. También sumó el tipo de cambio en Brasil. El año pasado, el real brasileño pasó de 4,90 a 6,30; casi un 30% de devaluación justo en el inicio de nuestra temporada.

### **¿Y en la actualidad?**

Hoy tienen un tipo de cambio estabilizado, lo que les da cierta previsibilidad para importar. Nos mejora la competitividad, además de haber tenido serios problemas logísticos con muchísima fruta importada del hemisferio norte, que quedó parada en los puertos, principalmente en Santos.

El año pasado se cumplieron una serie de factores: en Argentina, Brasil y temas logísticos, por ejemplo, importadores compraron menos de ultramar, por lo que encontramos un mercado más limpio al inicio.

### **Numerosas variables que entran en juego, ¿no?**

**J.L. Patalano:** Sí. Entre el 20 y el 25% del valor del producto que llega a Brasil



**J.L Patalano:**

**“Al reasignarse los mercados, nos podemos encontrar con la oferta en un mismo lugar y eso podría llegar a ser complicado”.**

es flete, el impacto sobre los costos del combustible va a tener su implicancia. Como también lo va a tener la mercadería de ultramar que viene hacia Brasil, no sabemos cómo se van a comportar los fletes navieros, porque eso modifica absolutamente todo. Cambia el esquema de comercialización, vamos a tener que readequar las estrategias de todas las empresas con respecto a esos movimientos.

**J. Cervi:** Una de las navieras más importantes anunció un sobrecosto para todos los contenedores que tienen como destino la Península Arábiga. Sabemos por las noticias que Emiratos Árabes Unidos y demás, que por el Golfo Pérsico no pue-

den llegar. Hay un sobrecosto del orden de los 4.000 dólares por contenedor. Además, el balance de traer los contenedores vacíos para volver a llenarlos.

El costo alguien lo tendrá que asumir, es una guerra. Pero también hay que ver si vas a tener disponibilidad para cargar. El problema no es solamente nuestro, Chile y Sudáfrica también tiene un volumen de venta muy grande, tendrán que redistribuir toda esa fruta.

**J.L Patalano:** Al reasignarse los mercados, nos podemos encontrar con una mayor oferta en un mismo destino, y eso podría llegar a ser complicado, en términos de menores precios. Por ejemplo, la

oferta de Chile que iba a Medio Oriente, se reasigna hacia Brasil.

**El costo de los seguros también aumenta...**

**J. Cervi:** El seguro aumenta, pero el sobrecosto que mencioné era la cláusula de guerra. A Maersk, una de las compañías más grandes, les bombardearon dos barcos la semana pasada...

**¿En lo relativo a la producción?**

**J. Cervi:** Producimos manzana, pera y carozo. Nos definimos como más manzaneros, el trabajo más fuerte es el de la manzana.

**J.L Patalano:**

En nuestro caso, manzana y pera, nos definimos como más pereros que manzaneros.

**¿Cuál es el destino de la producción?**

**J.L Patalano:** tiene que ver con la realidad económica de Argentina. Hay años en los que el mercado interno tiene una preponderan-





# **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

**J. Cervi:**

**“Somos competitivos a nivel mundial y generamos las divisas que necesita el país”.**

cia fundamental y años en los que no. Un año como el que pasó fue el 70% a exportación y el 30% a mercado interno. Cada año fluctúa. Creo que el 2026 va a ser de mercado interno, no te digo comprimido, porque está habiendo una segmentación.

**¿En el caso de Cervi?**

**J. Cervi:** tenemos un mix de 50% mercado interno y el otro 50% externo. Si uno mira la general del valle, se exporta el 75% de pera y el 25% va al mercado interno, que es muy chico.

La manzana es al revés, el 75% mercado interno y 25% de exportación. Es

un mito que lo mejor se exporta. Algunas empresas, como la nuestra, tienen una participación de altísima calidad en el mercado interno.

**¿Qué países son los principales productores de pera?**

**J. Cervi:** La principal productora es China, con el 50% de la producción mundial de peras y el 50% de manzanas. Argentina, en volumen, es el cuarto. Está China, Estados Unidos, Italia y Argentina en términos de producción.

**¿Y en cuanto a los costos?**

A nivel de mercado interno y a nivel in-

ternacional, tenemos que ajustar costos. Muchas empresas lo estuvieron haciendo. Como mejorar la productividad a través de cambios tecnológicos: variedades de planta que antiguamente necesitaban una poda intensiva y variedades que por ahí no se podan, o se podan año por medio.

Todo eso implica mejorar nuestras posibilidades competitivas para tener un mejor valor.

**¿Cómo mejorar la competitividad del sector frutícola?**

**J.L. Patalano:** la falta de competitividad viene en gran parte por la carga tributaria. Si analizás, por ejemplo Ingresos Brutos, es un impuesto que debe desaparecer. Se acumula en cada etapa productiva. Y termina generando un 25 - 30% de impacto sobre la pérdida de competitividad en el valor final del producto. Nos quita rentabilidad y posibilidades para llegar a mercados más difíciles.



Intalaciones y producción en Mario Cervi e Hijos.

**¿Y en cuanto al costo de adquirir tecnología?**

Un ejemplo, un dron vale 35.000 o 40.000 dólares, si lo compras directamente, vale 6.500 dólares. Un tractor de 75 HP, que vale 28.000 dólares en Chile, acá estás hablando de 60.000 dólares.

**Es una gran diferencia...**

**J.L Patalano:** Esas diferencias tienen que ser subsanadas, porque si no es muy simple: buscamos nosotros la forma para mejorar la competitividad de adquirirlos directamente, o muchas empresas van a quebrar.

La importación se abre para que vos puedas ser competitivo, para que tu producto sea más eficiente para vender al exterior.

Tenemos la bendición de que nuestra producción, por condiciones naturales, tiene amplias posibilidades.

**J.L Patalano:**

**“Es un año muy incierto, por los castigos de la parte climática: la piedra, las heladas, las inclemencias...”**

**La red vial es otra desventaja competitiva...**

**J. Cervi:** La infraestructura vial del Alto Valle sobre todo. Somos los parias en el país. Las peores rutas del país están en el Alto Valle, de hecho, la Ruta 22 de Cipolletti a General Roca es una vergüenza nacional.

Y no es solo tiempos de traslado, también genera deterioro en la fruta. De acá a San Pablo, en Brasil, son casi 3.000 kilómetros. Va todo por camión, son unos 9.000 camiones por año que salen del valle hacia Brasil y 7.500 camiones deben ir a San Pablo.

La fruta que va dentro de los pallets, al final del camión, llega toda rodada. Se rozó y se puso negra. Ese tema parece que fuera un lujo, pero no comprendemos que la infraestructura incide en la calidad y genera desarrollo...

**¿Y en cuanto al costo de la energía eléctrica?**

**J. Cervi:** Otro de los grandísimos puntos, y especialmente en la provincia de Neuquén. Siendo la usina energética del país, tenemos la energía eléctrica más cara del país. Está probado, hay informes de la



Instalaciones y producción en Juan Patalano e Hijos.

Universidad Nacional del Sur que fueron publicados hace dos semanas. En lo que nos compete a nosotros a nivel agroindustrial, tenemos la energía hasta tres veces más cara.

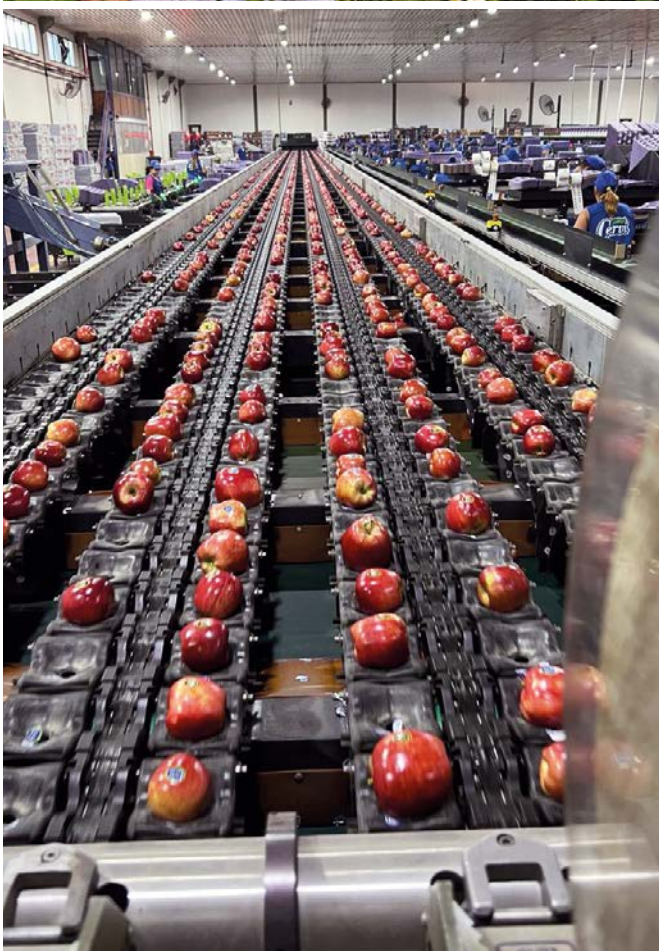
La fruticultura significa entre un 7 y un 9% del costo global, el costo de energía eléctrica. Es muy alto.

La mano de obra es un 28% en una empresa integrada donde tenés la producción en chacras significa casi un 60%. En el costo global con empaque y toda la cadena, ronda aproximadamente un 28% a 30%. La energía eléctrica que históricamente era el 2-3% hoy significa casi el 9%.

Tenemos las represas, el gas, el petróleo y pagamos la energía más cara del país. En el EPEN no hay una visión de competitividad.

**En Neuquén y Río Negro no hubo ninguna baja de impuestos...**

En absoluto.



### ¿Qué áreas de mejora observan en el sector?

**J.L. Patalano:** El capital humano, necesitamos que la formación de las personas esté alineada con las necesidades de las empresas. Faltan tractoristas y encargados de chacra. Podría haber una orientación con perfil agropecuario o técnico. También para encargados de galpón de empaque o de frigoríficos.

Formación por las cuales, las empresas antiguamente fueron muy cuestionadas, como podía ser Expofrut, cumplía una función social. Empresas que fueron formadoras de equipos, de grupos de trabajo, que muchas de las nuestras fueron absorbiendo otras. Al desaparecer esa empresa de gran escala, no existen esos formadores...

La necesidad de mano de obra está, pero la persona que se ofrece para los puestos de trabajo no está capacitada.

### Se suma la competencia por el capital humano de otros sectores...

Sí, hemos perdido mano de obra, choferes, tractoristas y un montón de personas, que se fueron a trabajar al petróleo y otras industrias. Esto nos hizo perder calidad.

### ¿Cómo enfocan el tema de la educación?

**J.L.P.:** Tiene que haber también un rol del Estado en cuanto a la formación de los estudiantes, para que estén preparados para incorporarse al mercado laboral.

Muchas veces no matchea entre la necesidad que tenemos de personal con la oferta de la escuela. Tenemos que mejorar y perfeccionar eso, por supuesto, interactuando con el Estado, que tiene un rol fundamental. Las escuelas industriales que existían antiguamente y hoy no existen.

**J. Cervi:** En este tema coincido. El mundo es cada día más competitivo y tecnológico. Hay cosechadoras que, cuando incorporamos plataformas, publican en su Facebook la herramienta con la que están trabajando hoy, es motivo de orgullo.

Necesitamos un *aggiornamento*, la autocritica para nosotros que demandamos y el requerimiento hacia el sistema educativo. Tenemos que hacer coincidir las necesidades y las posibilidades.

## J. Cervi:

### “Tenemos la energía eléctrica más cara del país”

Se viene la tecnificación en el campo, sobre todo en el campo a nivel agroindustrial, los procesos de empaque y de frío ya están mucho más tecnificados.

Trabajamos desde hace muchos años con todos los sistemas de control automático, como cualquier industria. Pero en la parte agropecuaria, donde existe la mayor cantidad también de trabajadores, el nivel de tecnificación todavía es bajo.

Se ven drones de cosecha a nivel experimental y todavía no a nivel comercial. Ahora, cuando surja eso, tenés que tener un técnico preparado

### ¿La reforma laboral incentiva la contratación de personal?

**J.L. Patalano:** Es un hecho sumamente positivo, pero hasta que no empiecen a actuar los jueces realmente, todavía no sabremos.

**J. Cervi:** Es un cambio muy positivo después de 50 años. Tenemos una ley que salió por el Congreso, con todos los debates. Genera un marco que se va a ver en el tiempo.

El fondo de asistencia laboral que genera el ahorro puede ser muy importante. La posibilidad de bajar juicios laborales es un cambio positivo y necesario.

Faltan más cosas, el presidente lo dijo en la apertura de sesiones, como la reforma tributaria. Si no generamos riqueza, lo único que hacemos es distribuir miseria.

La fruticultura, si hay algo que tiene, es que generamos alimentos sanos y sustentables. Y no es algo menor: porque desde una planta, con el agua y muchísimo trabajo, generas productos exportables. Somos competitivos a nivel mundial, generamos una demanda e ingresos de divisas que necesita el país.



GUSTAVO "LACHA" LÁZZARI, ECONOMISTA Y EMPRESARIO PYME

# Reformas, inflación y crédito: los desafíos del nuevo esquema económico

*El proceso de reordenamiento económico en Argentina avanza con señales de estabilidad, pero también con tensiones que impactan en la actividad, el financiamiento y el entramado productivo. En diálogo con IMPACTO ECONÓMICO, Gustavo "Lacha" Lázari, reconocido economista y empresario pyme, analiza los costos de la transición, los desafíos del crédito, la persistencia de la inflación y el rol clave de las reformas para sostener el rumbo. La entrevista se realizó en el Polo Tecnológico de Neuquén, en el marco de una charla organizada por Freedom Capital en colaboración con Balanz. Un especial agradecimiento a Martín Encina y Augusto Fernández por el espacio brindado.*

## ¿Cómo ves el impacto del actual esquema económico en la actividad?

Hay una enorme disparidad. Hay sectores que están funcionando bien y otros que todavía no arrancaron. Y son muchos, además, con alta intensidad de mano de obra. No veo nubarrones que den vuelta el modelo, pero sí costos muy altos de transición.

## Años de populismo no son gratis...

Claro... nunca pensamos que iba a ser fácil, la normalización tiene costos. El problema es que esos costos son difíciles de sobrellevar, y ahí hay un punto clave: hay que explicarlos bien y empatizar con el que la está pasando mal. A veces hay un discurso violento, sobre todo hacia industriales, que es innecesario.

## ¿Cómo se podrían amortiguar esos costos?

Primero, mostrando claramente el rumbo. El empresario argentino se adapta a cualquier escenario, pero necesita previsibilidad. Hay que decir: vamos hacia más formalidad, más competencia y más eficiencia.

También hace falta mostrar que se están resolviendo problemas fuera de la empresa: desregulaciones, baja de impuestos, menos trabas. Eso tiene que verse a nivel nacional, provincial y municipal.

## ¿Y en cuánto al financiamiento?

Es el punto central... Hay dos tipos de empresas: las que quieren seguir en este modelo y las que no. Algunas directamente van a cerrar. Pero entre las que quieren seguir, hay muchas que no tienen acceso al crédito. Tenés empresas con "carpetita limpia", que pueden acceder a financiamiento, aunque todavía limitado. Pero hay un gran grupo con "carpetita manchada", sin garantías, en situaciones complicadas, que igual emplean gente y quieren adaptarse.

## ¿Entonces?

El problema es que adaptarse cuesta plata. Cambiar procesos, relocalizarse, financiar capital de trabajo. Si no tienen financiamiento, se quedan afuera. Y ahí es donde el modelo puede tener un problema: el fondo va bien, pero arriba se te pueden caer los muñecos. Si se te caen los muñecos, se te cae el modelo.



### **¿Por qué se interrumpió el proceso de desinflación?**

Para mí es un tema de confianza. La base monetaria está controlada hace más de un año; no debería haber inflación por emisión. Pero hay muchos pesos en la economía que la gente no quiere tener, y eso sigue presionando los precios.

Después tenés componentes específicos: precios regulados que siguen subiendo, como las tarifas. Allí habría que moderar el impacto impositivo; precios estacionales, que son menos relevantes; y precios de alimentos, como la carne, que está en un cambio estructural.

El problema de fondo es la demanda de dinero. Hay volatilidad, falta confianza de parte de la gente, y el gobierno responde con una política muy conservadora: absorbe pesos, sube tasas, y eso enfría la actividad y complica el crédito. Eso genera un círculo complejo en el corto plazo. No va a hacer caer el modelo, pero sí va a limitar el crecimiento.

### **¿Cómo analizás la reforma laboral en este contexto?**

Era esperable la resistencia judicial. Es-

## **“Nunca pensamos que iba a ser fácil, la normalización tiene costos”.**

taba dentro del escenario. La cuestión laboral tiene dos problemas: la legislación y la justicia laboral. La reforma no tiene grandes problemas de inconstitucionalidad. Incluso, en privado, muchos sindicatos la aceptan. El conflicto está más ligado a la industria del juicio que a los sindicatos en sí.

### **¿Creés que se podrá avanzar?**

Considero que sí. Si mirás esto dentro de dos años, veremos que no tuvo tanta oposición como parece hoy. Y es clave: sin reforma laboral no se podrán resolver otros problemas estructurales, como el sistema previsional.

### **¿Qué rol juega la educación en este proceso de cambio?**

Hay una reforma en curso, están saliendo los primeros lineamientos. No soy especialista, pero hay dos temas claros: des-

centralización y contenidos. La educación tiene que acercarse más al territorio. No podés resolver problemas locales desde estructuras centralizadas a cientos de kilómetros. Las decisiones y el financiamiento deberían estar mucho más cerca del contribuyente.

### **¿Y en cuanto a los contenidos?**

El mundo es cada vez más competitivo y Argentina llega con debilidades. Hay que adaptar la educación a las realidades productivas locales.

Además, hay una distinción clave: educación e instrucción. Educación son valores, instrucción son contenidos. Y en Argentina estamos flojos en ambos. Se relajó la cultura del trabajo y también bajó el nivel de formación.

Sin una reforma educativa seria, va a ser muy difícil sostener un proceso de crecimiento en el tiempo.

# **Impulsamos el crecimiento del sector oil & gas**

Santander potencia el crecimiento de quienes promueven el desarrollo de nuestro país, con productos adaptados y profesionales especializados.



NINGÚN ACCIONISTA MAYORITARIO DE CAPITAL EXTRANJERO RESPONDE POR LAS OPERACIONES DEL BANCO EN EXCESO DE SU INTEGRACIÓN ACCIONARIA (N° 25.738); TAMPOCO LO HACEN OTRAS ENTIDADES QUE UTILICEN LA MARCA SANTANDER.



ENTREVISTA A CÉSAR LITVIN, CEO DE LISICKI, LITVIN &amp; ABELOVICH

# “Necesitamos un sistema tributario que no boicotee la competitividad e incentive la inversión”

*Crítico de la presión impositiva actual, César Litvin, gran referente en la materia, asegura que el sistema tributario argentino llegó a un punto de saturación y es incompatible con la competitividad. En una entrevista a fondo, explica las principales distorsiones que genera la pesada mochila impositiva, la necesidad de bajar gasto público en las provincias y municipios para bajar impuestos, y cuál es el camino técnico para una simplificación tributaria que fomente la inversión.*

## ¿Cuál es el diagnóstico del sistema tributario argentino?

Argentina tiene un sistema tributario que boicotea la competitividad. Por cinco grandes temas. En primer lugar, una alta presión fiscal. Esa alta presión fiscal

efectiva sobre los que pagan impuestos es la más alta del mundo, si consideramos la informalidad. Y también hace que aumente la informalidad. Cuanto más alta la presión fiscal, mayor es el premio de estar en la informalidad.

Una parte importante de los impuestos son muy distorsivos y le hacen mucho daño a la actividad económica.

## ¿Cuál es el más distorsivo?

En el podio está Ingresos Brutos, el peor de todos los impuestos, el más distorsivo. Tiene un efecto cascada y acumulativo, se va repotenciando en el precio. Afecta a las exportaciones, no se recupera, exportamos impuestos, lo que hace poco competitiva a la Argentina.

En segundo lugar, el impuesto a las exportaciones. Solo 12 países en el mundo lo tienen. Países asiáticos, africanos, que a veces ni se conocen dónde están. Un contrasentido en un país que necesita divisas. Ninguno de nuestros competidores lo tiene.

El tercer impuesto muy distorsivo es el impuesto a los débitos y créditos. Nació en el 2001, ya cumplió 25 años. Era un impuesto de emergencia extraordinario por un año. Entre los tres impuestos estamos en un 7% del PBI.

## Se suma el costo del cumplimiento...

Sí, han proliferado regímenes de recaudación, de retenciones, de percepciones, lo que genera, además, una complejidad administrativa. En las provincias hace que se esté pagando por anticipado el impuesto. Se lo cobra antes que se genere el hecho imponible.

Eso trae una consecuencia nefasta para el contribuyente, para la empresa, porque le quita capital de trabajo pagan-



do por anticipado. El sistema está viciado, porque genera permanentes saldos a favor, irrecuperables.

Las provincias se financian a tasas cero, y el contribuyente tiene que endeudarse a tasas positivas. Esa es otra problemática: impuestos muy complejos.

### **Complejos y muchos...**

A fin del año pasado había 154 tributos vigentes entre nación, provincia y municipios. Una enormidad.

### **En Neuquén capital y otras localidades cobran impuestos disfrazados de tasas, ¿qué defensa tienen los contribuyentes?**

Es ineludible hacer una reforma para que el contribuyente que se ve obligado a pagar un impuesto disfrazado de tasas, tenga la posibilidad de discutirlo sin pagarlo previamente. Normalmente en provincias y municipios rige lo que se llama "Solvete Repet", que es de la Edad Media, arcaico. Tenés que pagar para defenderte. En una Argentina donde la justicia es lenta y donde la única posibilidad de litigar sin pagar es una medida cautelar, que son excepcionales, el contribuyente se siente indefenso. Es uno de los aspectos que hay que modificar.

### **¿Qué lineamientos debería contener una profunda reforma tributaria?**

Necesitamos un sistema tributario que no boicotee la competitividad e incentive la inversión. No alcanza que Nación baje impuestos; en los dos años y meses que lleva de gestión (Milei) bajó más de 15 tributos. Pero son reducciones leves. Provincias y municipios han creado nuevas tasas o han aumentado los tributos. La reforma tributaria tiene que apuntar a corregir los vicios que trae el federalismo fiscal.

### **¿Cuáles son esos vicios?**

El federalismo fiscal le da potestades a la Nación, a la provincia y a los municipios para cobrar tributos. Eso estuvo concebido originalmente por Alberdi, pensando en funcionarios probos, no voraces. Hay dirigentes políticos que no tienen ningún pudor en crear tasas o impuestos exorbitantes que afectan la competitividad de la Argentina e impide el crecimiento económico.

### **¿Y cuál sería la propuesta?**

Considero que hace falta un gran acuerdo

## **"La alta presión fiscal efectiva sobre los que pagan impuestos es la más alta del mundo, si consideramos la informalidad".**

entre Nación y provincias, y provincias con municipios, para encarar una reforma tributaria que aliente la actividad económica sin afectar el equilibrio fiscal. No queremos volver al endeudamiento, a la emisión monetaria. Para bajar impuestos hay que bajar gasto público. Hay una resistencia a nivel de provincias y municipios de bajar gastos. Nación lo hizo en forma muy importante, no han hecho los mismos deberes provincia y municipio. Y siguen con la vieja política de crear y generar más impuestos. Si la Argentina tiene más actividad económica, aumenta la recaudación. El peor de los mundos es que la recaudación aumenta por aumento de impuestos.

### **Parte de la clase política tiene una mentalidad recaudatoria...**

Sí, hay que cambiar el chip de los políticos que con mucha facilidad levantan la mano para aumentar impuestos. Lo que hoy se tiene en cuenta en el mundo moderno es la competencia entre países. En el gobierno anterior mucha gente se fue a vivir a Uruguay por una cuestión impositiva.

Es una miopía. En Francia, cuando fue presidente François Hollande, creó un superimpuesto a las grandes fortunas; perdió recaudación por la gente que se fue del país por los mayores impuestos.

La curva de Laffer establece que llegado a un punto de presión fiscal, mayores impuestos generan menor recaudación porque hay gente que no está dispuesta a pagar tanto.

### **Para eliminar Ingresos Brutos, hay economistas que plantean crear un súper IVA...**

El súper IVA lo veo impracticable. Según cálculos de Nación, del 21% de IVA que se recauda a nivel nacional, le queda a Nación un 9 % aproximadamente. Es decir, hay 12 puntos que van a las provincias por el régimen de coparticipación, con ganadores y perdedores. Puede ser que a provincia de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Neuquén mismo, les sobre con una alícuota del 12% de impuesto de IVA

provincial, porque la misma actividad económica va a hacer que recaude más con el 12% que le venía por coparticipación. Y otras provincias, que hoy son las ganadoras del régimen de coparticipación, como Formosa, Chaco, Catamarca, La Rioja, con muy poca actividad económica privada, no le alcanzará el 12%, porque hoy reciben mucho más que eso.

### **¿Qué otros condicionantes identifica?**

El IVA provincial puede generarse solo en tanto se elimine Ingresos Brutos y se eliminen las tasas municipales, que es el hermanito menor de ingresos brutos. Tengo desconfianza. Así como cuando se creó el IVA, se eliminó actividades lucrativas, y dos años después le cambiaron el nombre y volvieron al mismo impuesto, tengo la desconfianza que eliminen Ingresos Brutos y a los dos años o tres o





César Litvin y Fernando López Chiesa junto a Daniel Darrieux.

uno vuelvan a ponerlo, con un IVA provincial.

#### ¿Y qué alternativa proponés?

A mí me gusta más un impuesto a la venta en la última etapa. No se va acumulando y no afecta las exportaciones, y no se repotencia tanto en el precio. Pero es indiscutible que las provincias y municipios tienen que ajustar su gasto público. No puede haber un festival de gasto público a costa de que alguien lo pague.

#### ¿Qué otros mecanismos pueden incentivar la inversión?

Así como el RIGI sirve para grandes inversiones, y ahora se creó el RIMI para las pymes solamente, en el medio hay contribuyentes que no son pymes. Habría que tener un régimen de promoción con estabilidad fiscal, amortización acelerada y devolución del IVA. Hay muchísima capacidad de invertir en empresas que no son pymes, pero no llegan a los doscientos millones. Para ellas hay que hacer un régimen de inversiones permanente.

#### ¿La ley de inocencia fiscal contribuirá a que salgan dólares del colchón?

El régimen de inocencia fiscal está pensado para los que se adhieran a ese régimen simplificado de ganancias. Me

parece que esto puede servirle, primero, a quien tiene esos dólares guardados en el colchón, para que les genere una renta de disfrute. Estando en el colchón se deterioran por la inflación internacional. Imaginemos 100.000 dólares de hace 10 años, si ahora mismo lo guardamos en el colchón se compran mucho menos cosas.

Le sirve al gobierno también, porque se tapa los ojos respecto de si declaró o no, si pagó impuestos o no... Ese dinero puesto en el mercado de capital, en compra de inmuebles y vehículos, puede llegar a mover más la economía para potenciar la actividad económica, que es lo que todo el mundo está esperando. Puede ser una muy buena fuente para aumentar la masa muscular de la actividad económica.

#### La clave es la confianza...

Sí, creo que el gobierno lo tiene que publicitar más, porque en una Argentina con tantas crisis, cambios de gobiernos, cambios de políticas, se ha generado desconfianza. Si el gobierno logra adhesión de confianza, los dólares del colchón pueden ser un buen puntapié inicial para una mejor actividad económica.

#### ¿Qué motivó la decisión de Lisicki Litvin & Abelovich de desembarcar en Neuquén?

Tiene que ver con una visión profesional

de la conducción del estudio. Soy correntino, vivo en Buenos Aires pero mantengo mis raíces. La estrategia que desarrollamos desde que conduzco el estudio, a partir del año 1987, cuando éramos ocho personas, a hoy, 630 integrantes, es de expansión. Mi visión estratégica fue federalizar el estudio.

La primera sucursal la inauguramos en la ciudad de Corrientes, en 2009, en honor a mis raíces. Hoy esa sede cuenta con 37 personas, es el estudio local más grande. En 2013, abrimos Rosario. Después Mendoza, una plaza también muy importante. Luego Tigre, provincia de Buenos Aires. En el 2022 abrimos Córdoba. Y ahora le toca Neuquén. Considero que está generando mucha actividad económica, con todo lo que puede generar de energía. Y sobre todo, la cadena de valor.

#### ¿Cuál es la estrategia de diferenciación?

Es un estudio atendido por los dueños. Uno de los socios, Fernando López Chiesa, ya está viviendo en Neuquén. Contamos con 23 líneas de servicios, es un estudio de servicios profesionales interdisciplinario, contadores, abogados, economistas, ingenieros en sistemas, actuarios, planificación tributaria, contienda con los fiscos cuando se ponen muy voraces. Contamos con más de 60 abogados. Atendemos temas cambiarios, aduaneros, de penal económico, de lavado de dinero. También un área de tecnología interna y externa. Tenemos mucha expectativa en Neuquén, es la provincia con mayor crecimiento y considero que vamos a servir mucho a las empresas que están creciendo.

#### ¿Cómo entienden la competitividad?

A pesar de la envergadura, de la cantidad de colaboradores, seguimos siendo un estudio boutique atendido por los dueños. De hecho, yo estoy 14 horas como mínimo al pie del cañón, soy 7x24. Cuando un cliente me contrata tiene mi celular. Lo hago pero con mucha pasión, disfruto lo que hago y eso es lo que transmito a todos los colaboradores. Quién está con nosotros tiene que sentir pasión y disfrutar lo que hace. Atender con muy buena calidad profesional y siempre estar cerca del cliente.

**“Hay que cambiar el chip de los políticos que con mucha facilidad levantan la mano para aumentar impuestos”.**



*WE ARE  
INNOVATION*



# El fin de la economía de las excusas

La política económica impulsada por el presidente Javier Milei está produciendo uno de los cambios más profundos en el funcionamiento de la economía argentina desde comienzos de los años noventa. La apertura gradual de importaciones, la eliminación de múltiples regulaciones y burocracias, y la progresiva normalización del mercado cambiario tras años de controles están redefiniendo el terreno competitivo para las empresas locales. A esto se suma una rápida desaceleración de la inflación: después de haber superado el 200% anual en 2023, los indicadores comenzaron a mostrar una marcada moderación durante 2024 y 2025.

En paralelo, el país registró una mejora significativa en el Índice de Libertad Económica elaborado por The Heritage Foundation, pasando del puesto 124 al 106 a nivel global y elevando su puntaje a 57,4, uno de los mayores avances re-



Por **SEBASTIÁN SONEYRA**

*Consultor y Asesor de empresas. MBA Oxford University, LL.M. UTDT. Profesor de la Maestría en Finanzas de la Universidad Di Tella y de la FCE de la Universidad Austral.*

cientes entre las economías evaluadas. En términos institucionales, el mensaje es claro: Argentina intenta abandonar el régimen de distorsiones que durante décadas condicionó el funcionamiento de su economía.

Sin embargo, los cambios macroeconómicos no solo redefinen la política económica; también alteran profundamente la forma en que operan las empresas. Durante más de dos décadas, gran parte del sector privado argentino funcionó en un entorno caracterizado por inflación crónica, controles cambiarios y barreras comerciales que, en la práctica, actuaban como un amortiguador frente a las ineficiencias productivas.

En ese contexto, la inflación permitía trasladar con relativa rapidez los aumentos de costos a precios; las distorsiones cambiarias generaban ganancias financieras extraordinarias; y el resultado por tenencia derivado de mantener altos niveles de inventarios funcionaba como cobertura frente a la volatilidad macroeconómica. Muchas decisiones empresariales no estaban orientadas a mejorar la productividad, sino simple-



mente a navegar un entorno económico imprevisible.

Ese modelo comienza ahora a desvanecerse. En un escenario de menor inflación, mayor estabilidad cambiaria y creciente competencia externa, varias de esas herramientas desaparecen o pierden relevancia. Lo que emerge con mayor claridad es algo que durante años permaneció parcialmente oculto: problemas estructurales de productividad, de competitividad y de organización empresarial.

Al mismo tiempo, la caída del consumo interno —consecuencia inevitable del proceso de estabilización— agrega presión sobre los márgenes y obliga a las empresas a competir en mercados más exigentes. De acuerdo con el Banco Central de la República Argentina, la morosidad del crédito al sector corporativo mostró un incremento relevante durante el último año, pasando de niveles cercanos al 0,7% a alrededor del 2% de la cartera de préstamos empresariales.

Como señalaba el profesor de Harvard Business School Michael Porter, “la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer”. En el nuevo escenario argentino, esa frase adquiere una dimensión particularmente relevante. Muchas compañías deberán redefinir su posicionamiento estratégico y concentrarse en aquellas actividades donde realmente poseen ventajas competitivas sostenibles. La lógica de operar en múltiples negocios poco rentables —pero protegidos por barreras regulatorias o distorsiones macroeconómicas— se vuelve cada vez más difícil de justificar.

El desafío, sin embargo, no es solamente estratégico. También es cultural. Como advertía el pensador del *management* Peter Drucker, “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”. Cambiar un modelo de negocios puede ser relativamente rápido en un documento de planificación; transformar hábitos organizacionales construidos durante décadas es mucho más complejo. Empresas acostumbradas a gestionar en entornos inflacionarios deben ahora aprender a competir en productividad, eficiencia operativa e innovación.

Algunos casos recientes ilustran la tensión entre el nuevo contexto macroeconómico y la estructura productiva heredada. Empresas como FATE, Lácteos Verónica o Electrolux han enfrentado en los últimos meses dificultades

## “La caída del consumo interno agrega presión sobre los márgenes”.

financieras y operativas en un escenario marcado por la caída del consumo, plantas operando por debajo de su capacidad, financiamiento más oneroso y una competencia creciente. Más allá de las particularidades de cada caso, todos reflejan el mismo fenómeno: procesos de reestructuración que durante años habían sido postergados comienzan ahora a volverse inevitables.

Las estadísticas también reflejan esa transición. Según datos de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo y de la Secretaría de Trabajo de la Nación Argentina, el número de empleadores con trabajadores registrados cayó de 512.357 en noviembre de 2023 a 490.419 en noviembre de 2025, lo que representa la desaparición de casi 22.000 empresas formales en un período de dos años. Más allá de las particularidades de cada sector, la cifra ilustra el proceso de ajuste y reconfiguración que atraviesa el entramado productivo argentino en el marco del nuevo escenario económico.



En este contexto, muchas compañías se ven obligadas a tomar decisiones difíciles: cerrar unidades de negocio poco rentables, rediseñar sus cadenas de valor, invertir en tecnología o profesionalizar sus equipos gerenciales. Revisar el plan estratégico ya no es un ejercicio académico; se ha convertido en una condición necesaria para sobrevivir en un mercado más abierto y competitivo.

Pero el interrogante de fondo va más allá del comportamiento de las empresas. La verdadera incógnita es si el entorno económico e institucional logrará acompañar este proceso de transformación. Ser más eficientes y productivos es una condición necesaria, pero no siempre suficiente para competir globalmente. Las empresas argentinas enfrentan costos logísticos elevados, una presión impositiva significativa y regulaciones laborales que, en muchos casos, encarecen la producción frente a competidores internacionales.

La pregunta que comienza a emerger en el mundo empresarial es inevitable. Si el nuevo modelo económico exige a las compañías locales competir con empresas asiáticas —donde el costo laboral obra y la carga impositiva suelen ser considerablemente menores—, ¿logrará el país construir las condiciones macroeconómicas e institucionales que permitan sostener esa competencia?

En última instancia, la transformación que hoy atraviesa la Argentina no es solamente macroeconómica. Es también empresarial. Durante décadas muchas compañías aprendieron a sobrevivir en una economía inestable y subsidiada; ahora deberán aprender a competir en una economía más abierta. La diferencia entre sobrevivir y competir puede parecer sutil, pero define el destino de los sistemas productivos.

Y allí aparece la pregunta más incómoda de todas: cuando desaparecen la inflación crónica, las protecciones y las distorsiones que durante años disimularon errores, ¿cuántas empresas están realmente preparadas para competir —y cuántas descubrirán tarde que el verdadero desafío recién comienza?

# “Sin plazo no hay empresas. Sin templanza, no hay plazo”

En la primera clase de cualquier maestría en finanzas suele enseñarse que, si un proyecto es bueno, el financiamiento no debería ser un impedimento. En la Argentina, sin embargo, hace tiempo que esa afirmación dejó de ser cierta y cuando el financiamiento desaparece, el problema deja de ser financiero y pasa a ser económico.

El sistema financiero y productivo se encuentra atrapado en una espiral negativa que dificulta elevar la mirada y pensar cuándo podría cambiar la tendencia. Las tasas de interés sumamente altas de los últimos años prácticamente eliminaron la posibilidad de que las pymes se endeudaran para financiar capital de trabajo.

Con tasas que llegaron a niveles cercanos al 60% a 70% TNA, resulta inviable tomar deuda de corto plazo. Pero el problema no termina allí. Desde la perspectiva de un banco —y también de los avalistas en el caso de las SGR— resulta imprudente financiar a una empresa dispuesta a endeudarse a esas tasas. El resultado fue inevitable: menor generación de créditos para capital de tra-



Por **HERNÁN SECRETO**

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

bajo, menor inversión productiva para maquinarias, ampliación de capacidad o proyectos de expansión y mayor uso de instrumentos de muy corto plazo lo cual esconde, implícitamente, tasas que si se analizan resultan sumamente elevadas lo que atenta a los márgenes de rentabilidad.

La secuencia también fue previsible. Primero se restringió el financiamiento a las pymes. Luego aumentaron la morosidad y las dificultades en el consumo. Más tarde, las tensiones comenzaron a

alcanzar a empresas de mayor tamaño, con los primeros casos de default y concursos preventivos.

Hoy, esta dinámica continúa expandiéndose y su reversión será compleja. En un contexto recesivo, aun cuando la inflación se haya moderado, los costos vinculados a bienes esenciales —alimentos, educación y salud— siguen presionando sobre las empresas y las familias.

En este escenario aparece una palabra clave: **plazo**.

Plazo, tiempo. Sin tiempo resulta muy difícil que empresas que todavía conservan niveles razonables de ventas y márgenes positivos puedan afrontar simultáneamente el pago de intereses y la amortización de capital.

Si las tasas son elevadas, al menos **extender la duración de las deudas** —es decir, el tiempo promedio necesario para repagar una obligación financiera— puede ofrecer una salida razonable. Un mayor plazo permite que las empresas continúen trabajando en la mejora de costos, en el aumento de la productividad y en la adaptación de sus negocios a nuevas condiciones de mercado mientras las condiciones del sistema financiero y la economía argentina en general trabaja para la baja de tasas de interés y costos asociados.

El sistema financiero enfrenta entonces una encrucijada compleja. Por un lado, puede acompañar a las empresas extendiendo plazos, sosteniendo la relación crediticia y cobrando intereses a lo largo del tiempo. Por otro, puede intentar recuperar capital rápidamente para reducir exposición, lo que inevitablemente termina asfixiando aún más el capital de trabajo del sector productivo.

Aquí aparece el segundo concepto central: **templanza**.

Hace falta templanza para resistir la tentación de acelerar recuperos y, en cambio, otorgar tiempo para que las empresas puedan reorganizarse y seguir operando.



## EL SISTEMA FINANCIERO FRENTE A UNA DECISIÓN

También el Banco Central de la República Argentina tendrá un rol clave. Será necesario revisar ciertos aspectos regulatorios vinculados a la calificación crediticia de las empresas. Hoy, si una compañía se retrasa más de 30 días en el pago de una cuota de capital pasa automáticamente de Situación 1 a Situación 2. Si el atraso continúa, la degradación avanza hacia Situaciones 3, 4 y 5.

Sin embargo, existe otro problema: **cuando una empresa refinancia una deuda para adecuarla a un nuevo plazo más acorde a su flujo de negocio, también suele pasar automáticamente a Situación 2.** Esa recalificación funciona como una señal negativa para el resto de los bancos, que por aversión al riesgo suelen evitar nuevas renovaciones o extensiones de crédito. **Así se genera un círculo vicioso que termina restringiendo aún más el financiamiento.**

Las empresas necesitan tiempo para ejecutar planes de mejora: reducir costos, aumentar productividad, reconvertir modelos de negocio y adaptarse a nuevas

demandas del mercado. Paralelamente, los distintos niveles del Estado —nacional, provincial y municipal— deberán avanzar en reformas estructurales largamente pendientes que permitan mejorar la competitividad del país.

Sin ese doble proceso, es probable que sigamos viendo, semana tras semana, nuevas situaciones de estrés financiero en el sector empresario estresado con un sistema bancario cansado.

## VALOR DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS (NO PRECIO)

Una práctica saludable en la estrategia corporativa consiste en realizar ejercicios de valuación de la empresa al cierre de cada año. No necesariamente para venderla, sino para entender si realmente se ha creado valor, permitiendo comparar contra años anteriores y ajustar hacia el futuro.

Pablo, amigo y referente del mundo financiero, suele mencionar una frase atribuida a distintos inversores: **“solo un tonto confunde precio con valor”**.

Hoy existe mucho interés internacional por empresas argentinas. Un impor-

tante Banco de inversión internacional con presencia en Buenos Aires señala que semanalmente recibe consultas desde el exterior por compañías locales de distintos sectores. La noticia es positiva. Pero tiene una contracara.

Los precios que el mercado internacional está dispuesto a pagar por empresas argentinas se encuentran muy por debajo del valor económico de las mismas. En numerosos casos, el techo parece ubicarse alrededor de **cuatro veces EBITDA**, un múltiplo considerablemente inferior al que obtienen compañías comparables con códigos postales de otros países de la región.

¿Cómo cerrar esa brecha entre precio y valor? La respuesta vuelve a ser la misma: **tiempo.** Tiempo para consolidar balances, estabilizar la macroeconomía, reconstruir el crédito y recuperar la confianza inversora. Con mayor previsibilidad y estabilidad, los múltiplos de valuación tienden naturalmente a expandirse.

En definitiva, la economía argentina necesita algo que hoy escasea: **tiempo. Sin plazo no hay empresas. Y sin templanza, tampoco habrá crédito.**



QUARZ

AV. ARGENTINA 794

EXCLUSIVAS RESIDENCIAS  
EN LA MEJOR UBICACIÓN DE NEUQUÉN

1 Y 2 DORMITORIOS, FULL AMENITIES



CONSTRUCCIONES

AVCCONSTRUCCIONES.COM



# Vaca Muerta en el centro del debate energético global en CERAWeek

En un contexto global marcado por la volatilidad, Vaca Muerta se posiciona como un activo estratégico para atraer inversiones y consolidar el rol de Argentina como proveedor energético.

El foro energético CERAWeek by S&P Global se desarrolló en Houston, Estados Unidos, con la participación de referentes políticos y empresariales del sector a nivel global. El encuentro reúne a líderes de las principales compañías petroleras y representantes de 89 países, consolidándose como un espacio central para el análisis del escenario energético internacional.

Durante el encuentro, se abordaron temas vinculados a la seguridad energética, la transición hacia nuevas fuentes y las condiciones del mercado global. En este sentido, la presencia de la delegación argentina apunta a fortalecer

vínculos con actores clave del sector, analizar tendencias y explorar oportunidades de inversión, así como impulsar la inserción de la producción regional en mercados internacionales.

Según consignó Infobae, Argentina —y en particular Vaca Muerta— vuelve a posicionarse como una alternativa viable para la inversión y el desarrollo energético en un contexto global marcado por la volatilidad. Entre los factores destacados se encuentran su ubicación geográfica, alejada de zonas de conflicto, y un marco regulatorio que comienza a generar expectativas en el sector empresarial.

En ese sentido, el CEO global de Che-

vron, Mike Wirth, señaló que los principales desafíos históricos del país se vincularon a aspectos “por encima del suelo”, en referencia a regulaciones y condiciones operativas. No obstante, indicó que algunas de estas limitaciones —como restricciones a la importación de equipos o a las exportaciones— comenzaron a ser abordadas de forma sistemática durante la gestión del presidente Javier Milei.

En este contexto, la compañía proyecta un rol creciente de Vaca Muerta dentro de su portafolio global, con expectativas de mejoras en productividad y costos.

Por su parte, Paolo Rocca, presidente y CEO de Grupo Techint, también participó de uno de los paneles del evento. Durante su exposición, hizo referencia al impacto de la volatilidad global, en particular por los conflictos en Medio Oriente, y remarcó la necesidad de diversificar operaciones. “Hoy una empresa no puede depender de un solo país”, afirmó.

En este escenario, Argentina enfrenta el desafío de sostener las condiciones que permitan capitalizar el interés inversor, incrementar la producción y consolidarse como proveedor energético en un mercado internacional caracterizado por ciclos de alta volatilidad. La estabilidad, la diversificación y la capacidad de anticipar escenarios complejos aparecen como factores clave en un contexto global en permanente transformación.

Además, hubo participación de autoridades provinciales: el gobernador de Neuquén, Rolando Figueroa, junto a su par de Río Negro, Alberto Weretilneck, y el viceministro coordinador de Energía de la Nación, Daniel González.

Fuente: Neuquén Informa e Infobae.





# OILBULL

## RENTING & SERVICES

### Especialistas en Renting corporativo

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



### SERVICIOS



Monitoreo de unidades online.



Mantenimiento oficial.



Equipamiento para yacimientos



Unidad sustituta.

### CONTACTO

 +54 9 2994 15-8497

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

 [comercial@oilbull.com.ar](mailto:comercial@oilbull.com.ar)

 Tte.Juan Solalique 525, Neuquén.



Entrevista a Germán Guido Lavalle, ex presidente de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

# “El Comahue es la capital de la energía”

*El crecimiento sostenido de la demanda energética, la transición hacia fuentes más eficientes y el desafío de agregar valor a los recursos posicionan al Comahue como un actor clave en el mapa energético. En diálogo con IMPACTO ECONÓMICO, el Ing. Germán Guido Lavalle analiza las principales tendencias del sector, el impacto de la innovación tecnológica y las oportunidades que se abren para la región en un escenario de transformación.*

## **¿Cuáles son las tendencias tecnológicas que están impactando en el sector energético?**

La primera tendencia es que está creciendo fuerte el consumo de energía en general, y más en electricidad. La electricidad está creciendo arriba del 3% por año, lo que implica duplicar el consumo cada 20 años. Es muchísimo. Entonces hay que lograr generar para toda esa demanda. Ese crecimiento tiene que ver con tres motivos. La gente suele hablar del consumo de los data centers y la inteligencia artificial, pero la realidad es que lo más importante es la refrigeración hogareña, el aire acondicionado.

## **¿Y el tercer factor?**

El aumento de la movilidad eléctrica. Actualmente, el 50% de los autos que se venden en China ya son eléctricos. La misma tendencia sigue el mundo. En Argentina lo vemos: cada vez hay más autos híbridos.

Otro factor es efectivamente el consumo de los data centers.

## **Y por el lado de la oferta, ¿cuáles son los drivers para acompañar ese crecimiento de la demanda?**

Uno es generar de manera más eficiente; y el otro es generar de manera más

ecológica o sin emisión de gas de efecto invernadero. Hay un incremento muy fuerte de la generación solar. Tiene que ver con un aumento de la eficiencia de los paneles solares que hoy está llegando comercialmente al 30%.

Hay problemas a resolver, como el almacenamiento o balanceo con otras fuentes de generación.

## **Un ejemplo es el apagón que ocurrió en España...**

Claro, que puso de manifiesto otro tema que quizá no se estaba considerando con la importancia que tiene, que la genera-



ción tiene que tener un balance. Y además, la importancia de la estabilidad de las redes, que sean resilientes y flexibles, no que aparezca una nube y tengamos problemas...

**En el Comahue tenemos una riqueza hídrica muy importante, ¿cuánto más se puede aprovechar?**

El Comahue es hoy la capital de la energía, tiene un gran potencial de generarla, es un valor económico inmenso para la región y el país. La pregunta no es cómo producir energía, sino cómo exportarla y cómo añadirle valor.

El gasoducto que se está haciendo y los buques de licuefacción muestran esa necesidad de tener capacidad de exportarlo. Hay otras maneras de agregar valor al gas, por ejemplo, exportar energía eléctrica utilizando gas natural.

**¿De qué otras formas se puede agregar valor a la generación de energía?**

Exportar procesamiento de datos es añadir valor. El gas se convierte en electricidad, la electricidad se convierte en datos procesados y genera riqueza en la región.

También, producir amoníaco y agua

## "El consumo de electricidad está creciendo arriba del 3% por año, lo que implica duplicarlo cada 20 años".

pesada son alternativas para agregar valor a partir del gas.

**El amoníaco se utiliza para producir urea...**

Sí, el amoníaco es gas con valor añadido. La urea es el principal fertilizante

del campo. Con el conflicto en Medio Oriente vimos la primera ola, que fue el aumento del crudo. Después vendrá la segunda ola, que es el aumento de sus derivados, entre ellos la urea. Tenemos grandes oportunidades ahí.



# SánchezSalas

*El recurso que tu empresa necesita*

CONSULTORES EN  
RECURSOS HUMANOS

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



La búsqueda y selección de personal ha sido la piedra angular de nuestro negocio desde que la firma fue fundada hace **más de 25 años**, brindando un servicio profesional a más de 200 empresas de todas las áreas.

Nuestro negocio principal es identificar y evaluar individuos excepcionales y reclutarlos en roles donde puedan hacer una contribución inmediata.

Gestionamos todas las facetas del proceso de reclutamiento, tales como publicación de avisos, contacto con candidatos calificados, evaluación curricular, entrevistas, evaluaciones técnicas, psicológicas, ambientales y de antecedentes laborales y financieros.

**BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PERSONAL | EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS | OUTPLACEMENT**

## “El Comahue es hoy la capital de la energía, tiene un gran potencial de generar energía, es un valor económico inmenso para la región y el país”.

La urea tiene un problema para la región del Comahue: es muy voluminoso. Requiere una logística de trenes llenos de urea para exportar. Hay que tener infraestructura. Hay una alternativa interesante, que es la capacidad de generar amoníaco y urea en la planta de agua pesada en Neuquén.

**Como expresidente de la Comisión Nacional de Energía Atómica, ¿cómo ve el potencial de la energía nuclear en la Argentina?**

Lo veo bien. El tema es que en Argentina compite con otros elementos muy

abundantes, como es el gas. Entonces, durante muchos años no tuvo sentido poner centrales nucleares porque el gas era muy barato. Pero es interesante observar lo que está ocurriendo en otros países. En los Emiratos Árabes Unidos, el 25% de su generación eléctrica es de origen nuclear. A pesar de la superabundancia de petróleo y gas, están pensando en el futuro.

**¿Cómo hacer más competitiva la producción de Vaca Muerta?**

No soy un especialista en el tema, sí veo que las operadoras están siendo más

competitivas, están mejorando su productividad, bajando el costo por unidad producida, con distintos tipos de innovaciones. Hace 10 años casi no existía la producción no convencional. Aprendimos lo que ocurre en Permian para replicarlo. Ahora tenemos nuestra propia tecnología y los operadores conocen cómo hacerlo de manera más eficiente. Y eso es lo que está incrementando la producción.

**El capital humano es un factor clave de competitividad...**

Sí, fundamental. Por eso, en el MBA, el posgrado de gestión de la Universidad de San Andrés, doy un seminario optativo que es sobre innovación en energía. En modalidad blended, que se cursa online con algunas actividades presenciales. Es lo que sirve a toda la región. Por eso viajamos a las provincias.



### PERFIL PROFESIONAL



#### **Germán Guido Lavalle**

Es ingeniero nuclear y doctor en Ingeniería por el Instituto Balseiro (Argentina). A lo largo de su trayectoria se desempeñó como presidente de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) y vicepresidente de INVAP, dos instituciones clave en el desarrollo científico y tecnológico del país.

Actualmente forma parte de CANDOIT Engineering & Technology, donde continúa vinculado a proyectos de innovación y desarrollo en el sector energético y tecnológico.



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.

# Eventos con impacto: una herramienta estratégica para las empresas

Durante años, los eventos corporativos fueron considerados una herramienta casi automática dentro de las empresas: lanzamientos, celebraciones, encuentros de fin de año. Todo parecía estar en orden. Sin embargo, en un contexto donde cada inversión debe justificar su impacto, aparece una pregunta incómoda:

## ¿Para qué sirve realmente un evento?

En la práctica, muchas veces la respuesta es difusa. Eventos bien organizados, con buena convocatoria y producción impecable... pero sin resultados claros. No generan nuevos vínculos, no fortalecen



Por CAROLINA HEJDA e IRUPÉ GRELA

Socias Fundadoras de Drekká.  
event.planner@drekká.com.ar

relaciones existentes y, en muchos casos, pasan sin dejar más que una buena foto.

*El problema no es la ejecución. Es el enfoque.*

Muchas empresas siguen pensando los eventos como una instancia operativa, cuando en realidad son una herramienta estratégica. Y ahí es donde se produce el quiebre: se hace todo bien, pero no se logra nada relevante. Cuando un evento se plantea desde una lógica estratégica, deja de ser una acción aislada y pasa a ser un espacio diseñado para generar algo concreto: oportunidades comerciales, posicionamiento de marca, alineación interna o construcción de comunidad.



**Para que esto suceda, hay tres factores clave. El primero es el objetivo.**

Parece básico, pero no siempre está claro. ¿Se busca generar negocios? ¿Fortalecer vínculos? ¿Posicionar la marca? Sin una definición concreta, todo lo demás pierde fuerza.

**El segundo es la experiencia.**

No se trata solo de organizar, sino de pensar cómo se vinculan las personas dentro del evento. Los espacios, los tiempos y las dinámicas no son detalles: son lo que determina si hay interacción real o simplemente circulación.

En este punto, cada vez más empresas están empezando a salir del formato tradicional y a explorar propuestas diferentes. Las experiencias outdoor, por ejemplo, están ganando protagonismo como una forma concreta de generar conexión real entre equipos. Lejos de la estructura de un salón, el entorno natural cambia la dinámica, baja las barreras y habilita otro tipo de vínculos: desde una bajada por el río Limay en gomón hasta un trekking por las bardas; son escenarios que invitan a interactuar desde otro lugar.

En más de una oportunidad vimos cómo equipos que no lograban vincularse en espacios formales, en un entorno outdoor empezaban a hacerlo de manera mucho más genuina. No es magia: es contexto.

**El tercero es el criterio de selección.**

Reunir a las personas correctas en el contexto adecuado no es azar, es diseño. El networking no ocurre solo: necesita intención.

En una región como Neuquén, donde el crecimiento empresarial impulsa nuevas dinámicas, los eventos cumplen un rol cada vez más relevante. Son espacios donde se construyen relaciones, se detectan oportunidades y se consolida el ecosistema.

*Pero para que eso suceda, es necesario cambiar la mirada.*

Desde nuestra experiencia como organizadoras y productoras de eventos corporativos en la Patagonia, en Drekka entendemos que no se trata de hacer más eventos, sino de hacerlos con sentido. Cada proyecto requiere una lectura particular, porque no hay dos empresas con los mismos objetivos ni dos contextos iguales.

**“Sin una definición concreta, todo lo demás pierde fuerza”.**

Organizar y producir un evento no es solo coordinar proveedores o definir una agenda. Es entender qué tiene que pasar y crear las condiciones para que eso suceda.

Ahí es donde se genera el verdadero valor. Un evento puede estar perfectamente organizado. Pero el verdadero impacto se define por lo que sucede después.



# Una caminata que conecta talento femenino reunió a más de 150 participantes

La organización Voces Vitales Argentina llevó adelante la séptima edición de la Caminata de Mentoreo en Neuquén Capital, un espacio que combina mentoría, networking y crecimiento profesional entre mujeres de distintos sectores.

En diálogo con IMPACTO ECONÓMICO, Lourdes Guiñazú —quien participa como mentora desde hace siete años— destacó el crecimiento sostenido del encuentro: “En las primeras ediciones la convocatoria era mucho más reducida; este año la participación superó ampliamente la capacidad del espacio, con cerca de 200 personas. Eso es lo más valioso: ver cómo la propuesta crece y se multiplica año a año”.

La iniciativa forma parte de un movimiento regional que se realiza en simultáneo en 7 países y cerca de 50 ciudades. En cada edición, las participantes



Por **ARIANA NAVARRETE.**

*Columnista y redactora.*

se organizan en duplas de mentora y aprendiz, generando conversaciones uno a uno sobre desafíos reales, decisiones profesionales y búsqueda de propósito. En 2026, el eje fue “Propósitos en movimiento”, con foco en transformar ideas en acción compartida.

“Para mí es una instancia que va más allá de acompañar. A veces es reflejarle a

otro todo el potencial que tiene, ayudar a descubrir lo que le da felicidad y vincularlo con lo que hace. Eso abre caminos y acelera sueños”, señala Guiñazú.

Además, el impacto no se limita a la jornada. “A través del mentoreo las mujeres crecemos juntas, formamos redes y el efecto multiplicador es enorme. Nadie se salva solo”, agrega.

La Caminata de Mentoreo se consolida así como una herramienta concreta de gestión del talento y desarrollo de vínculos, donde el intercambio de experiencias potencia trayectorias individuales y fortalece comunidades profesionales. En el marco del Día Internacional de la Mujer, la propuesta vuelve a poner en agenda el valor de generar espacios donde el crecimiento no sea individual, sino compartido.

La convocatoria superó las 200 inscripciones, con más de 150 participantes efectivas en la caminata. El crecimiento sostenido del evento también refleja un trabajo organizativo que se extiende durante meses, desde la conformación de duplas hasta la articulación con sponsors y voluntarias.



## EL PERFIL



**Lourdes Guiñazú**

*Account Manager de Halliburton, Former chair de SPE Patagonia*

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](mailto:ventas@mastergrafica.com.ar)

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

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

# Vaca Muerta también se construye con comunicación

*Las empresas que lideren la próxima etapa del desarrollo energético no serán solo las que mejor operen, sino las que logren construir reputación, cultura y valor a través de una comunicación estratégica.*

Vaca Muerta es uno de los proyectos energéticos más importantes del mundo. Pero muchas de las empresas que lo hacen posible todavía no saben contar con claridad lo que hacen.

Durante años, en la industria energética se pensó que comunicar era para unas pocas empresas o, incluso, un riesgo. Hoy es exactamente lo contrario.

Las empresas que van a liderar Vaca Muerta en los próximos diez años no serán solamente las que mejor operen, sino las que mejor sepan comunicar, contar el valor que agregan y construir una cultura donde la comunicación sea parte del negocio.

Esta conclusión surge de las conversaciones que estamos manteniendo con empresarios, gerentes y referentes de la industria a través del Observatorio del



**Por MG. LIC. SANTIAGO ROMERA**

*Director - Sur Lab*  
*santiago.romera@surlab.com.ar*

ecosistema económico y de comunicación de Vaca Muerta, una iniciativa que impulsamos desde Sur Lab para comprender cómo evolucionan las empresas del sector y qué desafíos enfrentan en términos de estrategia, cultura, innovación y posicionamiento.

A partir de entrevistas con actores de distintos niveles del ecosistema —desde compañías del primer anillo hasta empresas de servicios especializadas—, empezamos a identificar patrones claros.

Las pymes del sector suelen ser muy buenas en lo que hacen. Conocen su producto, dominan su operación y tienen una gran capacidad técnica. Sin embargo, muchas veces les cuesta identificar con claridad a sus stakeholders —clientes, equipos, comunidades, proveedores— y desarrollar una estrategia de comunicación coherente.

En ese contexto, el boca en boca sigue siendo una herramienta potente, pero limitada.

Cuando una empresa no logra explicar con claridad cuál es su propuesta de valor, su crecimiento queda ata-



do a su red de contactos más cercana.

Algo que escuchamos con frecuencia son frases como: “Eso es para las grandes empresas”; “Nosotros trabajamos bien, no necesitamos marketing”; o “Nuestros clientes ya nos conocen”.

Detrás de estas ideas hay una oportunidad enorme.

Hoy vemos cómo nuevas empresas llegan a la región, incluso desde otras provincias y del exterior. La competencia crece, y aquellas organizaciones que no hayan construido una reputación sólida, un posicionamiento claro y una identidad definida empiezan a quedar en igualdad de condiciones frente a nuevos jugadores.

Comunicar no es hacer marketing. Comunicar es construir reputación, cohesión interna y confianza.

Cuando una empresa crece sin una cultura de comunicación, aparecen problemas: desalineación, mensajes confusos y dificultades para atraer y retener talento.

En cambio, cuando la comunicación forma parte de la estrategia, aparecen otros efectos: claridad, cultura fuerte, mejor clima laboral y una propuesta de valor diferencial.

Eventos como Argentina Oil & Gas lo muestran con claridad. En un mismo espacio conviven empresas con narrativas sólidas, capaces de transmitir inno-

## “Comunicar es construir reputación, cohesión interna y confianza”.

vación y visión de futuro, junto a otras que aún no logran expresar con claridad quiénes son ni qué valor aportan.

Este fenómeno no es exclusivo del sector energético.

Un ejemplo claro es Toyota. Durante varios años trabajé en su área de marketing y comunicación, donde entendí algo central: la comunicación no es un área, es una forma de pensar la empresa.

El Toyota Way, basado en la mejora continua (Kaizen) y el respeto por las personas, no solo organiza la operación. También construye cultura. Y cada decisión, cada proceso y cada mensaje refuerzan una identidad coherente basada en la confianza, la seguridad y una visión de largo plazo.

Hoy vemos cómo esa lógica trasciende industrias. Incluso YPF está incorporando estos principios en sus operaciones en Vaca Muerta, logrando mejoras significativas en eficiencia y productividad. Pero detrás de esos resultados hay algo más profundo: una cultura. Y toda cultura necesita ser comunicada para existir.

Hoy, además, estamos entrando en una nueva etapa.

LinkedIn se ha consolidado como la gran plaza pública empresarial del sector. La reputación digital se ha vuelto un activo estratégico. Y la inteligencia artificial comienza a transformar la manera en que las empresas investigan, producen contenido y toman decisiones.

Las organizaciones que integren estrategia, comunicación y tecnología tendrán una ventaja significativa.

Lo que no se comunica, no existe. Lo que no se cuenta, no ocurrió. Y lo que no se explica, no se valora.

En un contexto como el de Vaca Muerta, donde el crecimiento continuará durante décadas, las empresas que comprendan esto a tiempo estarán mejor preparadas para escalar, atraer talento y proyectarse más allá de sus fronteras.

Las pymes de la región tienen una oportunidad histórica. Pueden crecer en Vaca Muerta y también hacia el mundo. Y para eso, aprender a contar lo que hacen puede ser tan importante como hacerlo bien.

www.uinfer.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

# Cómo transformar la convivencia generacional en ventaja competitiva

## EL RETIRO QUE YA NO LLEGA COMO ANTES

Durante mucho tiempo, la sucesión en la empresa familiar fue entendida como un momento claro y casi ritual: el fundador se retiraba, se producía el traspaso formal del mando y la siguiente generación asumía el liderazgo. Había una línea divisoria relativamente definida entre una etapa y otra.

Hoy esa imagen quedó atrás.

La expectativa de vida se extendió, la salud y la energía se sostienen por más tiempo, y muchos fundadores no desean retirarse a edades que décadas atrás eran consideradas naturales para dejar la gestión. En América Latina, más del **55% de los fundadores de empresas familiares continúa participando activamente des-**



Por **Jael Itzcovitch**

Directora y Mentora de Estim Groups.  
([www.estimgroups.com](http://www.estimgroups.com))

**pués de los 65 años**, según datos de PwC y del Family Firm Institute. En Europa y Estados Unidos, esa cifra supera el 60%.

No siempre se trata de necesidad económica. Muchas veces se trata de iden-

idad. La empresa no es solo una fuente de ingresos: es el proyecto de vida, el resultado de décadas de esfuerzo, riesgo y construcción.

Este fenómeno está redefiniendo el principal desafío de las empresas familiares. Ya no se trata únicamente de planificar la sucesión. Se trata de aprender a convivir durante largos períodos con varias generaciones activas al mismo tiempo.

## DEL "QUIÉN SIGUE" AL "CÓMO CONVIVIMOS"

Durante años, la pregunta central fue: "¿Quién reemplaza al fundador?"

Hoy la pregunta más relevante es otra: **¿cómo convivimos mientras el fundador sigue presente y las nuevas generaciones también buscan su espacio?**

En muchas empresas familiares conviven hoy tres generaciones en simultáneo, e incluso cuatro, compartiendo decisiones estratégicas, responsabilidades operativas y miradas profundamente distintas sobre el negocio y el mundo.

Esta superposición generacional no es un problema en sí misma. De hecho, puede ser una ventaja extraordinaria. Pero si no se gestiona adecuadamente, puede transformarse en un foco constante de tensión.

La convivencia prolongada exige una madurez diferente a la que requería la sucesión tradicional.

## EL FUNDADOR: IDENTIDAD, LEGADO Y DESAFÍO PARA SOLTAR

Para el fundador, el negocio suele estar íntimamente ligado a su identidad personal. No es simplemente una empresa; es la materialización de su historia, de sus sacrificios, de su visión. Retirarse no implica solo dejar un cargo. Implica redefinir quién se es.



Muchos fundadores enfrentan preguntas silenciosas:

*¿Quién soy sin la empresa?*

*¿Qué lugar ocuparé en la familia si ya no lidero?*

*¿Mi experiencia seguirá siendo valorada?*

*¿Están realmente preparados quienes si-  
guen?*

Estas preguntas no siempre se verbalizan, pero influyen profundamente en las decisiones.

Por eso, la permanencia prolongada muchas veces no responde a una falta de confianza en la siguiente generación, sino a la dificultad humana de soltar aquello que dio sentido durante décadas.

### **LAS NUEVAS GENERACIONES: ENTRE LA PACIENCIA Y LA URGENCIA**

Del otro lado, los hijos y nietos crecen en un mundo muy distinto. Tienen acceso a información global, nuevas tecnologías, modelos de negocio innovadores y una cultura que prioriza la agilidad y la adaptación.

Diversos estudios muestran que más del **65% de los jóvenes de familias empresarias** desea involucrarse en el negocio solo si puede hacerlo alineado con su propósito personal.

Pero también enfrentan su propio desafío emocional:

*¿Cómo proponer cambios sin parecer irrespetuosos?*

*¿Cómo ganar espacio sin generar conflicto?*

*¿Cuánto tiempo deben esperar para asumir responsabilidades reales?*

*¿Cómo diferenciar la figura del padre de la del líder empresarial?*

La convivencia generacional puede generar frustración si no se crean espacios claros de desarrollo progresivo.

### **DIFERENCIAS PROFUNDAS EN LA FORMA DE ENTENDER EL TRABAJO**

Las generaciones mayores suelen haber construido el negocio en contextos de mayor inestabilidad económica, con escasez de recursos y fuerte énfasis en el esfuerzo sostenido. Para muchos, el sacrificio personal fue condición indispensable del éxito.

Las generaciones más jóvenes, en cambio, crecieron en entornos más diversos y globalizados. Valoran el equilibrio entre vida personal y trabajo, buscan participación horizontal y necesitan comprender el propósito detrás de lo que hacen.

## **“La empresa no es solo una fuente de ingresos: es el proyecto de vida”.**

Cuando estas miradas no se convierten, se generan interpretaciones erróneas:

Los mayores pueden percibir falta de compromiso.

Los jóvenes pueden percibir rigidez o falta de apertura.

La diferencia no es un defecto. Es una consecuencia natural de contextos distintos.

### **EL PUENTE GENERACIONAL: UNA VÍA DE DOBLE SENTIDO**

La convivencia sostenible requiere la construcción de un puente real entre generaciones.

De un lado, los fundadores necesitan abrirse al diálogo y reconocer que aquello que los llevó exitosamente hasta el presente puede no ser suficiente para el futuro. La experiencia es invaluable, pero el entorno cambia a gran velocidad.

Adaptarse no significa renunciar a los valores fundacionales. Significa permitir que esos valores encuentren nuevas formas de expresión.

Del otro lado, los jóvenes necesitan desarrollar empatía hacia el recorrido realizado. Entender que no todo se aprende rápidamente ni desde la teoría. Que existen aprendizajes que solo se adquieren con tiempo, con exposición a decisiones complejas, con errores y procesos.

El liderazgo no se hereda automáticamente ni se reclama por edad. Se construye.

Cuando ambas generaciones comprenden esto, la convivencia deja de ser una competencia implícita y se convierte en una escuela compartida.

Por eso, una clave para el éxito en esta convivencia es entender que las empresas familiares deben construir una visión del futuro compartida.

### **LA CONVIVENCIA COMO OPORTUNIDAD DE TRANSMISIÓN DEL PROPÓSITO**

Uno de los mayores beneficios de esta

permanencia prolongada es la posibilidad de transmitir no solo conocimiento técnico, sino el propósito profundo del negocio.

Escuchar directamente del fundador cómo nació la empresa, qué desafíos atravesó, qué decisiones difíciles tomó y qué valores guiaron ese recorrido es una experiencia formativa irremplazable.

Ese traspaso emocional es lo que permite que el legado no sea simplemente una estructura económica, sino una historia con sentido.

Para los futuros líderes, vivir esa experiencia de primera mano fortalece su capacidad de honrar el pasado y proyectarlo hacia el futuro. Además del enorme beneficio para la familia de compartir esos espacios entre las distintas generaciones.

### **LA PERMANENCIA NO ES EL PROBLEMA, LA FALTA DE PREPARACIÓN SÍ**

La prolongación de la vida laboral y la convivencia de múltiples generaciones no es una anomalía. Es la nueva realidad de las empresas familiares.

Estas empresas representan cerca del **70% del PBI global** y generan aproximadamente el **60% del empleo mundial**. Su estabilidad y continuidad no son un asunto privado: tienen impacto estructural en la economía.

La permanencia del fundador no es un obstáculo inevitable. Puede ser una oportunidad extraordinaria de formación, transmisión y fortalecimiento del legado.

Pero esa oportunidad solo se concreta cuando la familia invierte en preparación: acuerdos claros, desarrollo emocional y herramientas específicas para la convivencia.

Porque en el siglo XXI, el desafío ya no es simplemente suceder.

Es aprender a convivir. Y cuando la convivencia se trabaja, el legado no solo se conserva. Se proyecta.

## **“Los jóvenes buscan involucrarse alineados con su propósito personal”.**

JORDÁN GESUMARÍA, SOCIO GERENTE DE VERITÉCNICA

# Revisión técnica vehicular: crecimiento y cuello de botella

*Jordán Gesumaría, socio gerente de Veritécnica, describe el funcionamiento del sistema de revisión técnica en Neuquén, el crecimiento del parque automotor asociado a la actividad hidrocarburífera y las limitaciones operativas que enfrentan las plantas habilitadas. Señala que existen instalaciones con capacidad ociosa a la espera de autorización nacional y advierte sobre el impacto de estas demoras en la logística regional y la seguridad vial.*

## **¿Qué es Veritécnica y qué rol cumple dentro del sistema de revisión técnica vehicular en la región?**

Somos una empresa neuquina con más de 30 años de experiencia dedicada a la revisión técnica vehicular. Nuestro trabajo es verificar que los vehículos — tanto particulares como de transporte de cargas y pasajeros— cumplan con las condiciones necesarias para circular de forma segura.

Trabajamos bajo normas de calidad, con equipamiento específico y procedimientos estandarizados que garantizan revisiones con criterios claros y consistentes.

Nuestro objetivo es simple: que cada vehículo que sale aprobado esté realmente en condiciones. Muchas veces, la revisión técnica es el único control integral que tiene un vehículo, y ahí se detectan fallas que no se perciben en el uso cotidiano. En ese sentido, nuestro rol es preventivo y tiene un impacto directo en la seguridad vial.



## **Por MACARENA REYES BRITOS**

*Periodista y coordinadora de Redacción en Impacto Económico.*

Actualmente, el equipo de Veritécnica está conformado por 40 trabajadores. Durante 2025 realizamos aproximadamente 20.500 revisiones nacionales y 12.500 provinciales. Sin embargo, ese volumen hoy no refleja la demanda real del parque automotor regional.

## **¿Desde cuándo operan en Neuquén (Capital y Añelo) y cómo evolucionó la empresa en estos años?**

Operamos en Neuquén capital desde

1994 y en Añelo desde 2017, acompañando el crecimiento de la provincia y de toda la región.

La evolución fue muy marcada. Desde el primer taller en calle Rosa Alaniz hasta las instalaciones actuales en el Parque Industrial de Neuquén, hubo un salto importante en infraestructura, capacidad operativa y tecnología. Hoy contamos con espacios más amplios, mejor equipados y con procesos más ágiles que permiten revisiones más precisas en menor tiempo.

También evolucionamos en estándares de calidad, incorporando normas como ISO 9001:2015, con auditorías, control de procesos y mejora continua.

Pero más allá de todo, hay algo que se mantiene constante: el valor del equipo humano. La tecnología acompaña, pero son las personas las que hacen que cada revisión esté bien hecha, con criterio técnico y responsabilidad.

## **En los últimos años, ¿notaron un crecimiento en la demanda de revisiones técnicas en la región, especialmente vinculado a la actividad de Vaca Muerta?**

Sí, especialmente por el crecimiento de la actividad de Oil & Gas, que generó un incremento significativo en la circulación de vehículos, sobre todo unidades de transporte de cargas, servicios y flotas operativas con condiciones de uso exigentes.

Pero este aumento no se vio reflejado en la cantidad de revisiones realizadas. El motivo excede lo operativo: a pesar de contar con tres líneas en las revisiones de jurisdicción nacional, hoy solo podemos trabajar con una de ellas que está habilitada. Esa línea funciona desde 1994 y desde hace años está al máximo de su ca-





## 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.



pacidad, en un contexto donde el parque automotor creció de manera exponencial.

Ya en 2015, mi padre, Eduardo Gesumaría, socio fundador de Veritécnica, visualizó este crecimiento y construyó el taller del Parque Industrial con tres líneas completas, listas para operar.

Quienes pasan por Veritécnica lo ven con claridad: de los tres portones, solo uno está abierto. Desde 2017 venimos gestionando la habilitación de esa capacidad ya instalada.

Se realizaron todas las presentaciones administrativas e incluso contamos con un informe técnico favorable de CNRT que considera factible la ampliación. Ante la falta de respuestas, nos vimos obligados a avanzar en instancias judiciales.

Estas habilitaciones dependen de la Secretaría de Planificación de Transporte, dentro de la Secretaría de Transporte de la Nación, bajo el Ministerio de Economía. En un contexto donde el Gobierno Nacional promueve la desburocratización y la simplificación de procesos, entendemos que esta situación debería resolverse con mayor agilidad.

Lo mismo ocurre en Añelo, donde la habilitación nacional todavía no fue otorgada. La decisión de instalarnos allí en 2017 fue una apuesta anticipada, cuando la zona aún no tenía el nivel de desarrollo actual.

Hoy, contar con un taller con habilitación nacional en Añelo es clave para evitar traslados innecesarios hasta Neuquén capital, optimizando tiempos y costos logísticos.

Esto explica también la caída en revisiones en esa planta: 6.321 en 2022, 5.242 en 2023, 4.913 en 2024 y 4.519 en 2025. La mayoría de las empresas que operan en yacimientos requieren RTO nacional, por lo que deben trasladarse a Neuquén, generando allí un cuello de botella.

A la vez, es importante destacar que la planta opera con habilitación provincial y bajo inspecciones de la Universidad Nacional del Comahue, cumpliendo sus estándares técnicos sin haber registrado clausuras ni observaciones desde su puesta en funcionamiento.

No es un problema de capacidad técnica ni de infraestructura, sino de procesos administrativos que impactan en la operación, en los tiempos de las em-



Jordán Gesumaría

presas y en la eficiencia del sistema de transporte regional.

Por eso, distintas cámaras de transportistas de Neuquén y Río Negro se sumaron al reclamo. En un contexto como el de Vaca Muerta, donde la logística es crítica, habilitar esta capacidad no solo mejoraría nuestra operación, sino que alinearía la gestión pública con las necesidades reales del sistema productivo.

**Desde su experiencia en la revisión técnica, ¿cuáles son los principales riesgos de circular con un vehículo que no se encuentra en condiciones adecuadas?**

Un vehículo que no está en condiciones es potencialmente peligroso. Muchas de las fallas que detectamos no son evidentes en el uso cotidiano, especialmente en contextos urbanos.

Problemas en frenos, tren delantero o amortiguación suelen aparecer cuando el vehículo debe responder en situaciones más exigentes (especialmente en ruta, a mayor velocidad o con carga).

Por eso el control preventivo es clave: permite detectar problemas a tiempo y evitar que se conviertan en situaciones de riesgo en la vía pública.

**A partir de los controles que realizan a diario, ¿cuáles son las fallas más frecuentes que encuentran en los vehículos?**

Las fallas más habituales tienen que ver con el desgaste y la falta de mantenimiento. Como por ejemplo, en sistemas de frenos, iluminación, neumáticos, suspensión, tren delantero y amortiguadores.

Muchas pueden resolverse de manera simple si se detectan a tiempo. El problema es cuando se postergan, porque terminan afectando el estado general del vehículo.

En ese sentido, la revisión técnica no solo cumple una función de control, sino también de orden y diagnóstico.

**El Gobierno nacional anunció cambios en el sistema de revisión técnica vehicular, habilitando que pueda realizarse en talleres particulares. ¿Qué impacto creen que podría tener esta medida en el sector?**

Los cambios que introduce el Decreto 196/2025 abren un nuevo escenario. Valoramos la iniciativa de avanzar hacia un sistema más ágil y desburocratizado, en línea con la lógica de apertura y simplificación que impulsa el Gobierno Nacional.

En ese marco, entendemos que ese mismo criterio debería aplicarse a situaciones pendientes como la ampliación de capacidad operativa en plantas ya existentes. En nuestro caso, contamos con infraestructura instalada y lista para operar desde hace años, por lo que confiamos en que se avance con las habilitaciones aún no resueltas.

Otro aspecto relevante de la nueva legislación es el cambio en los plazos de obligatoriedad para vehículos particulares: la revisión, que se exigía a partir de los dos años, pasaría a pedirse a partir de los cinco años.

Desde nuestra experiencia, es una modificación significativa: son tres años más sin controles técnicos obligatorios en una etapa clave de la vida útil del vehículo.

También es importante considerar que estas medidas están orientadas principalmente a vehículos particulares, y no necesariamente contemplan la misma lógica para el transporte de cargas y pasajeros, donde las exigencias de uso son mayores.

Por otro lado, creemos que la mejora del sistema también pasa por habilitar la capacidad ya instalada, mejorando cobertura, tiempos de atención y eficiencia, sin necesidad de generar nuevas estructuras.

En definitiva, el desafío es avanzar hacia un sistema más accesible y eficiente, sin perder de vista la calidad, la trazabilidad y la confiabilidad de las revisiones, fundamentales para garantizar la seguridad vial.



# 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](mailto:opticasegindustrial@wolfcenter.com.ar)

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



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

# ¿Por qué construir es la mejor manera de acercar la tecnología a los chicos?

Durante siglos, cuando cada paso del ser humano era un despertar de incertidumbre, aprendimos de una sola manera: observando, probando y registrando sucesos. Leonardo Da Vinci llevaba una libreta y realizaba sus bocetos mientras estudiaba anatomía; Cristóbal Colón documentaba sus viajes y descubrimientos; Charles Darwin volcaba en sus diarios todo aquello que entendía de la naturaleza. Así se fue construyendo gran parte del conocimiento humano: con curiosidad, experiencia, prueba, error y análisis. Pero ¿es ese el orden con el que hoy enseñamos a nuestros niños? Definitivamente no.

Estamos frente a uno de los avances



Por LAUTARO ROJAS

*Fundador y Director de Escuela Prodigy - Institución educativa tecnológica para niños y jóvenes con presencia en 6 ciudades del Alto Valle.*

más acelerados de nuestra civilización: el de la tecnología. Y justamente por su

velocidad y complejidad, también nos obliga a revisar cómo enseñamos. Tal vez allí exista una puerta de entrada para una educación más horizontal, conectada entre materias y mucho más apoyada en la práctica que en la teoría aislada.

Cada año son más las instituciones que incorporan en sus aulas enfoques como STEAM, un modelo pedagógico donde ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas se combinan en proyectos concretos para fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración, preparando a los estudiantes para el mundo real. Esto último estimula la receptividad de los chicos a la hora de aprender, ya que no tienen el modelo mental de imposición que genera el aula tradicional. Cuando el aprendizaje ocurre mediante proyectos, los chicos se involucran más; y si además hay un docente capaz de hacer las preguntas correctas para guiar ese proceso sin dar respuestas, el valor de una sola clase puede multiplicarse.

Como director de un instituto tecnológico, y después de más de dos años y medio enseñando robótica a cientos de chicos, he visto una y otra vez la efectividad de explicar un concepto tecnológico complejo dentro de algo real. No es lo mismo hablar en abstracto sobre la lógica de programación de un semáforo que ver a un estudiante cargar ese código en una placa controladora conectada a una pequeña réplica con luces del tamaño de un encendedor. De pronto, lo que parecía lejano se vuelve visible, y de esa manera como profesor, evito varias clases tratando de hacer entender esa lógica con un pizarrón y marcador. Entienden, además, que el semáforo en el que esperaron una cuadra antes de llegar al instituto no está tan lejos de su capacidad de comprenderlo y, eventualmente, construirlo.



En este ejemplo vemos cómo una sola área tecnológica del espectro STEAM es integrada al proyecto, pero al diseñar su soporte entran en juego los cálculos matemáticos, la física para pensar la resistencia y el comportamiento de los materiales, y también el arte, porque los chicos siempre buscan personalizar lo que construyen y darle una identidad propia. Les aseguro que, en una actividad así, afianzan más conceptos que estudiando cada área por separado.

Vayamos a la definición de tecnología según la RAE: “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. La propia definición ya contiene una idea incómoda para la escuela tradicional: el conocimiento no alcanza con poseerlo, hay que poder aplicarlo.

Cuando una persona posee ciertas habilidades tecnológicas como impresión 3D, electrónica o programación, cualquier idea se puede convertir en un proyecto, incluso escalable comercialmente. Tenemos el ejemplo de Juan Ceiregido, un maker, un hacedor, que con prácticamente las mismas tecnologías que usamos en nuestras formaciones y

## “Estamos frente a uno de los avances más acelerados de nuestra civilización: el de la tecnología”.

sumando IA, logró fabricar un dispositivo que sirve de acompañante para adultos mayores: pueden hablarle, dictar y enviar mensajes, fijar recordatorios, entre otras cosas. Podemos entender la tecnología como capacidad de transformar ideas en soluciones concretas.

Cabe preguntarse si una institución educativa puede enseñar todo lo que una persona necesitará para crear aquello que imagina, sobre todo en un contexto donde tecnologías como la inteligencia artificial avanzan a un ritmo vertiginoso. Tal vez el desafío no sea abarcarlo todo, sino orientar el modelo educativo hacia algo más valioso: enseñar a aprender, asegurar una base tecnológica indis-

pensable y permitir que cada individuo recorra sus propias inquietudes intelectuales. El camino exige más esfuerzo, sí, pero también puede ser mucho más provechoso. Porque la tecnología, en el fondo, se aprende mejor de ese modo: buscando las soluciones necesarias para que algo real haga todo aquello que existió en la mente. De eso se trata la cultura maker.

Entre tantos estímulos, el problema no siempre es que los chicos elijan sumergirse en la virtualidad, sino que muchas veces tampoco les ofrecemos experiencias capaces de despertar un deseo genuino de conocimiento. Aprender, entonces, empieza a parecer aburrido, y en eso influye mucho la manera en que se enseña. Con educación tecnológica buscamos combatir la pasividad tecnológica. No alcanza con formar jóvenes que sepan usar dispositivos; necesitamos formar personas que quieran comprenderlos, cuestionarlos y, eventualmente, crear con ellos.

En su momento, dos jóvenes con ganas de hacer y sin grandes recursos comenzaron en el garaje de una casa un proyecto que terminaría convirtiéndose en una de las empresas más valiosas del mundo: Apple. A veces parece que crear se volvió demasiado complejo, como si hiciera falta una base inalcanzable de conocimientos para empezar. Pero ya no es tan así. La inteligencia artificial e internet han democratizado buena parte del acceso al conocimiento. Por eso, más que nunca, necesitamos que los chicos creen con tecnología, la usen de forma activa y se sientan capaces de llevar sus ideas a la realidad. Quién sabe si, en ese proceso, no estamos formando a quienes mañana generen valor, impulsen innovación y vuelvan a transformar nuestro país.



# Foro de AGEI en Neuquén: redes y desarrollo empresarial en agenda

El encuentro reunió a referentes de distintos sectores de todo el país y combinó una visita a Vaca Muerta con paneles, talleres y espacios de vinculación. La diversidad de la convocatoria y el fortalecimiento del trabajo en red marcaron la agenda del evento.

El 4° Foro Regional de la Asociación Global Equidad e Integridad se desarrolló en Neuquén con la participación de referentes del ámbito empresarial, profesional, político y académico de distintas provincias. Durante tres jornadas, el encuentro combinó actividades vinculadas a la industria energética, instancias de debate y espacios de intercambio, además de una propuesta cultural en la región.

El itinerario incluyó una visita a Vaca Muerta junto a YPF, la realización del foro con paneles temáticos, talleres y rondas de negocios, y un cierre orientado a mostrar la oferta turística y cultural local.

En el marco del evento, *Impacto Económico*, partner del foro, dialogó con



Por **MACARENA REYES BRITOS**

Periodista y coordinadora de Redacción en *Impacto Económico*.

Lina Anllo, presidenta de la entidad organizadora, quien realizó un balance positivo de la actividad. “El balance de este día de foro es extraordinario, superador.

Incluso el propio equipo lo evaluó como el mejor de los cuatro foros regionales realizados hasta ahora”, señaló.

Anllo destacó la convocatoria y la diversidad de perfiles presentes, tanto en los paneles como en el público. En ese sentido, mencionó la participación de empresarias, funcionarios, profesionales y referentes vinculados a la generación de políticas públicas. También subrayó la presencia institucional de la senadora nacional, Julieta Corroza, y del gobernador Rolando Figueroa, quien participó de una de las jornadas.

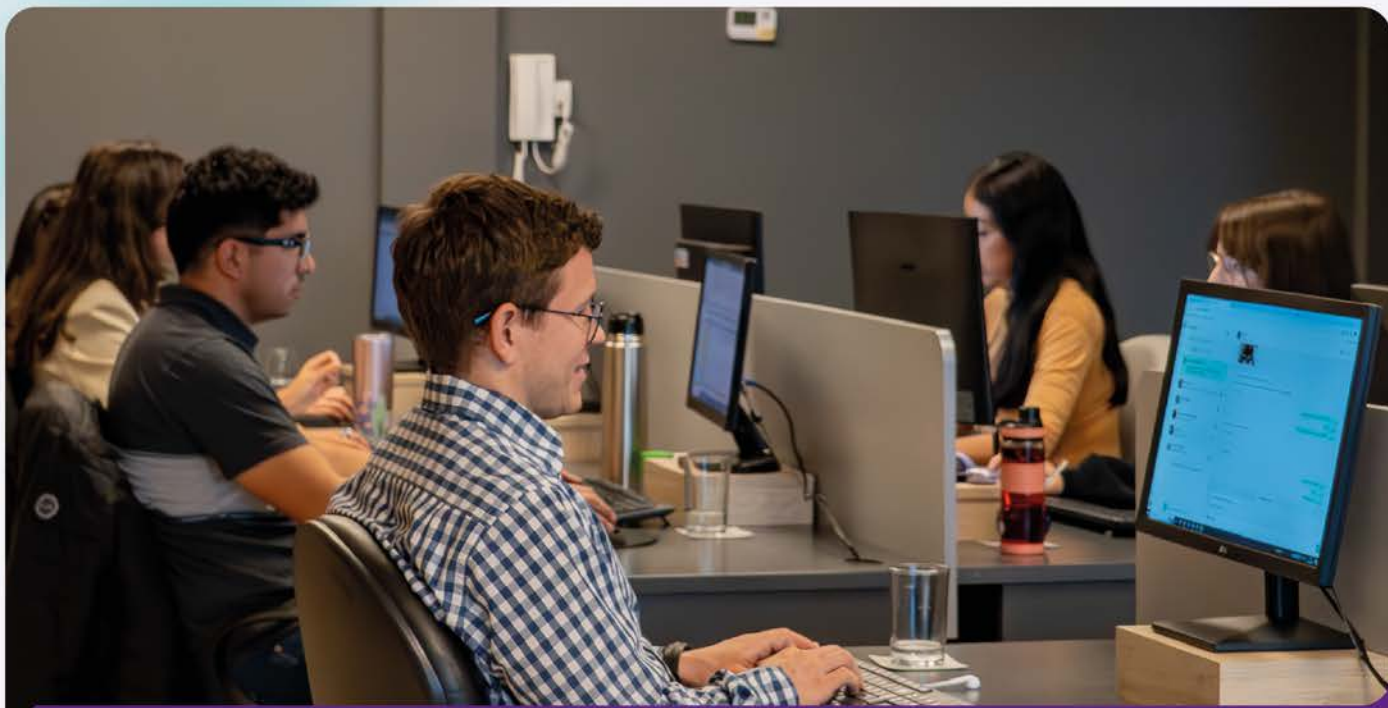
Entre las novedades de esta edición, la presidenta de AGEI resaltó la incorporación del panel “Talento Joven Neuquino”, enfocado en experiencias de liderazgo empresarial en menores de 30 años. “Fue un espacio con cuatro mujeres jóvenes, todas al frente de empresas, que aportaron una mirada vinculada a la formación, la gestión y el trabajo en equipo”, explicó.

Consultada sobre la continuidad de este tipo de iniciativas, Anllo indicó que el objetivo de la organización es sostener la agenda federal de encuentros. “La acción concreta es continuar. Creemos que es el camino indicado: seguir recorriendo el país y fortaleciendo redes”, afirmó. En esa línea, adelantó que se proyectan nuevas ediciones en Catamarca, Santiago del Estero y Buenos Aires, además de la posibilidad de repetir la experiencia en Neuquén el próximo año.

Por último, subrayó la importancia del trabajo en red y la construcción colectiva como eje para el desarrollo profesional y empresarial. “La red contiene, sostiene y alimenta. Hoy, el camino es conjunto”, concluyó.



Gentileza: @BruMedia



## 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/>

# Recomendados

## EL DESAFÍO DEL HACER

JULIANA MAÍZ CASAS.  
Editorial Temas.

Seleccionado por Editorial Temas, *El desafío del hacer* propone una mirada sobre el liderazgo que se construye desde la acción y el autoconocimiento. A lo largo del libro, Juliana invita a repensar el hacer como algo más profundo que la ejecución: una expresión directa de quiénes somos y de cómo nos desarrollamos en vínculo con otros.

La obra se organiza en dos ejes. Por un lado, el desarrollo personal como base para transformar el futuro: animarse, aprender de la propia experiencia, actuar con propósito e inspirar a otros. Por otro, la construcción colectiva, donde el foco



está puesto en generar valor a través del trabajo en equipo, la innovación y el desarrollo del potencial compartido.

El libro interpela experiencias reales, y plantea preguntas que funcionan



Juliana Maíz Casas.

como guía para quienes buscan liderar procesos, equipos o proyectos con mayor sentido. Más que ofrecer respuestas cerradas, propone un camino: el de alinear lo que hacemos con lo que somos.

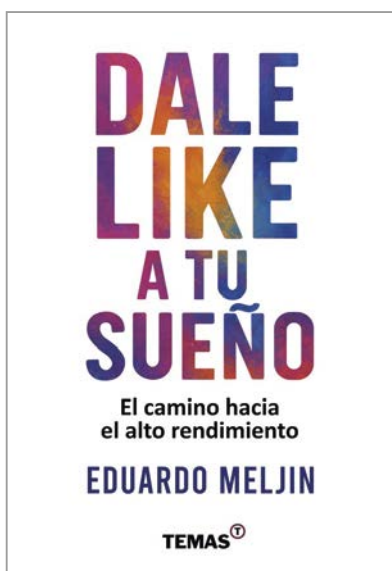
## DALE LIKE A TU SUEÑO

EDUARDO MELJIN.  
Editorial Temas.

También parte de la selección de Editorial Temas, *Dale like a tu sueño* de Eduardo Meljin, quien aborda el liderazgo desde el rendimiento, la mentalidad y la construcción de procesos sostenibles en el tiempo. Con una fuerte inspiración en el deporte, el libro traslada aprendizajes del alto rendimiento al mundo personal y profesional.

La propuesta se centra en una idea clara: tener un sueño no alcanza. El verdadero diferencial está en cómo se construye el camino para alcanzarlo y sostenerlo. En ese recorrido, aparecen conceptos clave como el compromiso, la disciplina, el trabajo en equipo y la gestión.

El autor desarrolla temas como la



cultura organizacional, la importancia de los equipos de alto rendimiento, el rol de la mente y el liderazgo en contextos de exigencia. También introduce una mirada actual, incorporando aspectos como la adaptación, la tecnología y la



Eduardo Meljin.

mentalidad como factores determinantes para el futuro. Una guía para quienes buscan potenciar su desempeño.

El mensaje es claro: el liderazgo no es un punto de llegada, sino un proceso continuo de transformación.

# davitelempresas

Brindamos conectividad y ciberseguridad para tu empresa.



## Internet corporativo

Evolucioná la conexión de tu negocio con nuestro Internet de alta velocidad y calidad.



## Internet satelital

Llevamos conectividad sin límites y de alta velocidad a zonas donde la fibra no llega.



## Redes y SD-WAN

Conectá sucursales y oficinas remotas a través de enlaces estables, escalables y de alta disponibilidad.



## Ciberseguridad

Soluciones a medida para proteger tu red, servidores, aplicaciones y datos críticos.



## Data Center & Cloud

Housing & Colocation de servidores y soluciones en la nube de alto rendimiento.



## Davitel Carrier

Brindamos soluciones de conectividad a distintos ISPs de la región.

**Estar conectado es tu mejor negocio.**



299 328 8297 | 299 609 0924



corporativo@davitel.ar



davitel.com.ar

davitel



## 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](http://PAN-ENERGY.COM)

**Pan American  
ENERGY**

Energía responsable