

IMPACTO ECONÓMICO

Nº 54 | AGOSTO 2026

Economía & Negocios en la Patagonia



Ing. Carlos Fulvio Etcheverry, nuevo CEO del grupo Clusterciar

EL PASE DEL AÑO

ECONOMÍA

Los límites al poder del Estado

ENERGÍA

El desafío del GNL

GESTIÓN

IA y liderazgo

FINANZAS - TECNOLOGÍA - LIBROS RECOMENDADOS



Lisicki,
Litvin &
Abelovich

Member of Nexia

OFICINA NEUQUÉN

Acompañamos a las empresas que invierten,
producen y crecen en la **Patagonia**.

Brindamos soluciones profesionales
en **impuestos, auditoría, consultoría**
y **servicios legales**, con conocimiento
local y el respaldo de una firma de
alcance nacional e internacional.



IMPUESTOS



AUDITORÍA



CONSULTORÍA



SERVICIOS LEGALES



Fernando
López Chiesa

Socio



TORRE GARDEN CENTRAL TOWER.
Avda. Dr. Ramon 87. Piso 2. Oficina 206



0810 345 0623



llyasoc.com



VISITA NUESTRO
SITIO



Propiedad privada, Ley de Tierras y desarrollo

Director editor:

Daniel A. Darrieux

Coordinadora de redacción

Macarena Reyes Britos

Redacción

Macarena Reyes Britos

Ariana Navarrete

Columnistas

Margarita Martínez Sánchez

Hernán Secreto

Fabián Correa

Patricio Fedio

Sebastián Rizza

Fotografía:

Florencia Salto

Diseño:

M&A Diseño y Comunicación S.R.L.

www.myaweb.com.ar

Contacto comercial:

Valeria Camacho

comercial@danieldarrieux.com

Webmaster:

Macarena Reyes Britos

IMPACTO ECONÓMICO

Es una producción de

DANIEL DARRIEUX CONTENIDOS

www.impactoeconomico.com.ar

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

El proyecto de ley de “Inviolabilidad de la propiedad privada” y uno de sus capítulos referido a la modificación de la Ley de Tierras reflató el debate sobre el derecho de propiedad.

Recordemos que el artículo 14 de nuestra Constitución Nacional reconoce el derecho de usar y disponer de la propiedad. El artículo 17 señala que la propiedad es inviolable. Juan B. Alberdi, padre de la Constitución, sostenía que: “La propiedad es el móvil y estímulo de la producción, el aliciente del trabajo y de la industria. La propiedad no tiene valor ni atractivo, no es riqueza propiamente, cuando no es inviolable por la ley y en el hecho”.

El respeto irrestricto al derecho de propiedad es crucial para una convivencia civilizada, la cooperación libre y voluntaria, y para generar incentivos para producir.

Para Ayn Rand, la gran filósofa, el derecho de propiedad, como todos los demás, es un derecho a la acción: no es el derecho a un objeto, sino el derecho a la acción y a las consecuencias para producir o ganar ese objeto. Es el derecho a ganar, conservar, usar y disponer de los valores materiales. Los esclavos no gozaban del derecho de propiedad. Producían y otros disponían del fruto de su trabajo.

El reconocimiento del derecho a la propiedad privada en China comunista fue el gran motor de su crecimiento económico, superando años de hambrunas y millones de muertos por la colectiviza-

ción de la tierra. La creación de derechos de uso transferibles generó los incentivos para producir.

REFORMA A LA LEY DE TIERRAS

El proyecto del oficialismo consistió en aumentar el porcentaje de tierras que se pueden vender a extranjeros. Del límite del 15% actual al 25% de la superficie de cada distrito. Que implicó modificar el proyecto original para posibilitar su aprobación. Estando prohibida la venta a Estados, solo pudiendo adquirir particulares o empresas privadas.

Se esgrimieron consignas panfletarias, de barricada, como “la extranjerización de las tierras” o “la patria no se vende”.

Existe un falso dilema entre soberanía e inversión. Parece ser que para algunos, nosotros somos los buenos y los extranjeros los enemigos, los sospechosos. Una postura discriminatoria. Y paradójica, teniendo en cuenta que todos descendemos de extranjeros, los pioneros que hicieron a la Argentina.

Si un extranjero compra legalmente, invierte, genera puestos de trabajo, aumenta la producción, paga impuestos, respeta los contratos, ¿cuál es el problema?

Las prohibiciones con tufillo nacionalista discriminatorio frenan la inversión. Hace falta un debate serio, y no slogans vacíos de contenido, para generar las condiciones para el desarrollo y pulverizar la pobreza.

DANIEL A. DARRIEUX

daniel@danieldarrieux.com

SUMARIO

NOTA DE TAPA

06 Carlos Etcheverry, nuevo CEO de las empresas del grupo Clusterciar

ECONOMÍA

- 14** Iván Cachanosky analizó la recuperación económica y las reformas pendientes
- 18** Ricardo Manuel Rojas expuso los límites al poder del Estado
- 22** La incertidumbre no es la mayor amenaza para una empresa
- 24** Encuesta de IDEA: el 80% de los directivos ejecutivos espera una mejora económica

ENERGÍA

- 26** Vaca Muerta se prepara para ingresar al mercado global de GNL
- 28** El compre local no ayuda a generar colaboración

GESTIÓN

- 30** El carácter se construye en la tempestad
- 34** La brecha entre el 15% de la economía que crece y el 85% que no
- 36** La próxima ventaja competitiva

TECNOLOGÍA

- 38** La brecha tecnológica de las pymes de Vaca Muerta

ACTUALIDAD EMPRESARIAL

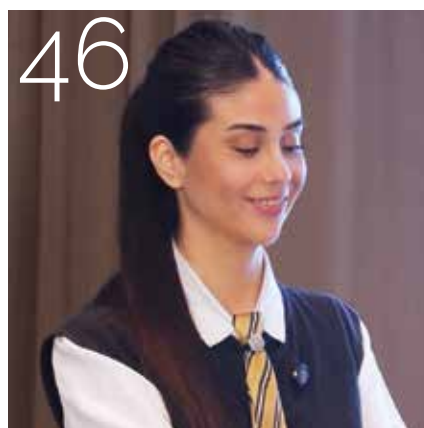
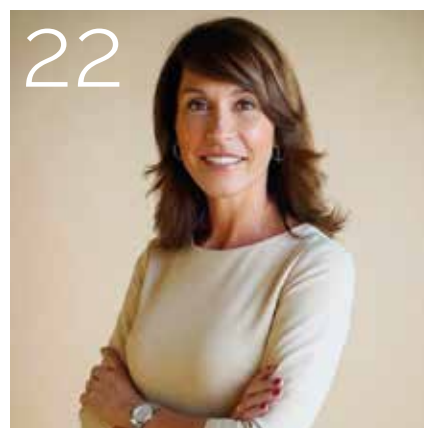
- 40** 1.000 programas de IMPACTO ECONÓMICO

LIBROS

- 44** La fatal arrogancia, de Friedrich Hayek
- 46** El futuro de las pymes, de Damián Di Pace.



IMPACTO **ECONÓMICO** #54 | Agosto 2026





Invertiste con **CONFIANZA**
Invertiste con **ASP**



+60
PROYECTOS
INMOBILIARIOS

+4.700
UF ENTREGADAS
Y EN DESARROLLO

+25
AÑOS

+7.500
LOTES ENTREGADOS
Y EN DESARROLLO

+300.000
M2

+10
LOCALIDADES
DE NQN Y RN



ING. CARLOS ETCHEVERRY, NUEVO CEO DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO CLUSTERCIAR

“Estamos a la altura de lo que la industria necesita”

El crecimiento de la producción de Vaca Muerta requiere de una profesionalización creciente de la cadena de valor ¿Cuáles son los requerimientos de las productoras? ¿Qué desafíos enfrentan las pymes de servicios? A estos interrogantes y otros respondió el ingeniero Carlos Etcheverry, flamante CEO del grupo Clusterciar y una de las personas más relevantes del sector energético, quien liderará una nueva etapa, enfocada en ampliar sus servicios, incorporar tecnología y avanzar en su internacionalización. Compartimos el diálogo con IMPACTO ECONÓMICO.

¿Qué le está pidiendo hoy la industria Oil & Gas a su cadena de valor?

En Vaca Muerta hay un salto de exigencias, en cuanto a calidad, eficiencia y economía. Un mercado que era casi cautivo para las empresas de alta tecnología con diferenciales tecnológicos o las locales que brindaban todos los demás servicios. Hoy con una microeconomía complicada para otros sectores que no han tenido el desarrollo de la minería, el agro o Vaca Muerta, se incentiva el ingreso de competidores de todos lados. Por lo tanto, nos exigen a los locales cada vez más calidad, eficiencia, economía y un diferencial extra. Los requerimientos van cambiando a una velocidad que nunca antes se había visto.

Para las compañías locales, que tienen la gran ventaja por estar localizadas acá en la zona, eso ya no es suficiente, ni siquiera esa barrera de empresa neuquina ni mucho menos. Los locales tenemos a nuestro favor el conocimiento de la industria y la relación de años con los clientes, pero con el paso del tiempo eso ya no será suficiente si no encontramos la manera de buscar servicios de valor agregado.

Si bien es difícil generalizar, ¿está la cadena de valor argentina a la altura de lo que la industria necesita hoy?

Sí, sin lugar a dudas. Necesita seguir mejorando en eficiencia. Hay algunas tecnologías muy desarrolladas que no están y hay que traerlas. También, un grupo como el nuestro, con su empresa de ingeniería Ciar, va a poder hacer la parte de ingeniería o aplicación de

esas tecnologías que podemos traer desde afuera. Es más, con Ciar ya dimos los primeros pasos adoptando metodologías BIM y cerrando una reciente alianza con un software japonés que comprime meses de ingeniería básica extendida en días, reduciendo en un 75% las horas-hombre de diseño espacial inicial. En líneas generales sí estamos a la altura y estamos siendo cada vez más competitivos y con tecnologías que pueden ser mejoradas o asimiladas, sin lugar a dudas.

Hubo un gran avance rápido en la curva de aprendizaje...

¡Tal cuál...! Y de nuevo, acá el desafío es aprovechar también a las compañías locales para utilizar el conocimiento local con alguna especificidad de alguna tecnología, aplicarla y brindarla con personal local o tecnología local asimilada o mejorada. Por eso hoy se dan los resultados en todo, no sólo por el reservorio Vaca Muerta, que es de los mejores del mundo, sino porque se lo está haciendo bien y a precios totalmente competi-



De izquierda a derecha: Francis Rimmele, presidente del directorio del grupo Clusterciar; Carlos Etcheverry, CEO; y Jorge Petrocelli, RRII y VP del directorio del grupo Clusterciar.

“El desafío es crecer en áreas en las cuales la compañía aún no se ha desarrollado”.

vos, bajando costos día a día, en tiempos de perforación, etc. Desde Clusterciar, por la extensión y diversidad de nuestros servicios, hoy nos están convocando como “grandes compradores” en distintos eventos, ya contamos con una red de más de 900 proveedores de los cuales un 67% son rionegrinos y neuquinos.

¿Y cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy una empresa de la cadena de valor Oil & Gas, en Argentina?

Trabajé en empresas internacionales con mucho conocimiento del upstream, en los servicios, en cómo entregar valor y servicios de tecnología a las compañías operadoras. Hablando de la industria y de mi nuevo desafío, desde Clusterciar esa conexión con las compañías existe,

quizás hay que sumar la otra parte del servicio o alguna tecnología en particular. En esta cadena de valor hay un gran potencial a desarrollar, aprovechando la base de Clusterciar con nuevas tecnologías o nuevas empresas.

Es la forma de diferenciarse y agregar valor...

Si hoy no agregamos valor, no te diferenciás. Antes había una mayor demanda en relación a la oferta. Hoy la oferta supera largamente a la demanda en líneas generales en casi todo, excepto donde hay capital muy intensivo o tecnologías muy específicas. En todo lo demás hay que agregar valor y diferenciarse, ya sea en precio, en calidad, en velocidad, sí o sí. Si no, creo que poco a poco esas com-

pañías van a quedar afuera y los operadores están aprendiendo muy rápido, aprovechando todas estas ventajas y esta competencia tanto interna como externa.

La competencia es global...

Exacto. No es Neuquén versus Argentina, es versus el mundo. Hoy, con la importación libre, hay más posibilidades para traer tecnología, equipamiento. Entonces, es una competencia feroz para la que hay que estar listos, con el cuchillo entre los dientes...

En relación a los cuellos de botella por el crecimiento de Vaca Muerta, ¿alcanza con formar gente en la región, o hay que “importar” capital humano de afuera?

De nuevo: no se puede generalizar, son nichos; hay ciertos segmentos que no están y no alcanza. Por ejemplo, para la perforación direccional, las personas están y se siguen formando.

En otros casos, Techint tuvo que traer



Carlos Etcheverry, CEO de Clusterciar.



**VENTA DE
MATERIALES
ELÉCTRICOS
PARA EL HOGAR,
LA INDUSTRIA
Y LA CONSTRUCCIÓN**



Presupuestos

+54 9 299 453 8209



buffoloneored



buffolo_neored



**Seguimos
evolucionando**

“Los requerimientos van cambiando a una velocidad que nunca antes se había visto”.

soldadores de Turquía. Hay nichos específicos en los que el capital humano no está o no da abasto para ese crecimiento. En Argentina podemos hacer muchas cosas; se tiene la tecnología y se aprende. En otros casos, hace falta un pequeño aprendizaje. Por ejemplo: sensores, fibra óptica, cosas de alta tecnología.

Los primeros pozos lo hicieron directamente gente de Estados Unidos, en una segunda etapa se trajo solamente al especialista y nosotros le dábamos una mano. Y a partir del tercer año ya lo hacíamos 100% con personal local. Mucho se puede hacer, hay algunas funciones específicas en las que hay que traer

personal, hay otras en las que no se da abasto. Se puede traer de otros lados. De mercados como Venezuela, México, Colombia, u otros que están con menor actividad.

En resumen, el mensaje es: se puede hacer, pero no se hace de un día para otro. En nichos de alta tecnología o tecnología de un servicio en particular, no se dispone en Argentina.

Te pido un doble click en el tema formación...

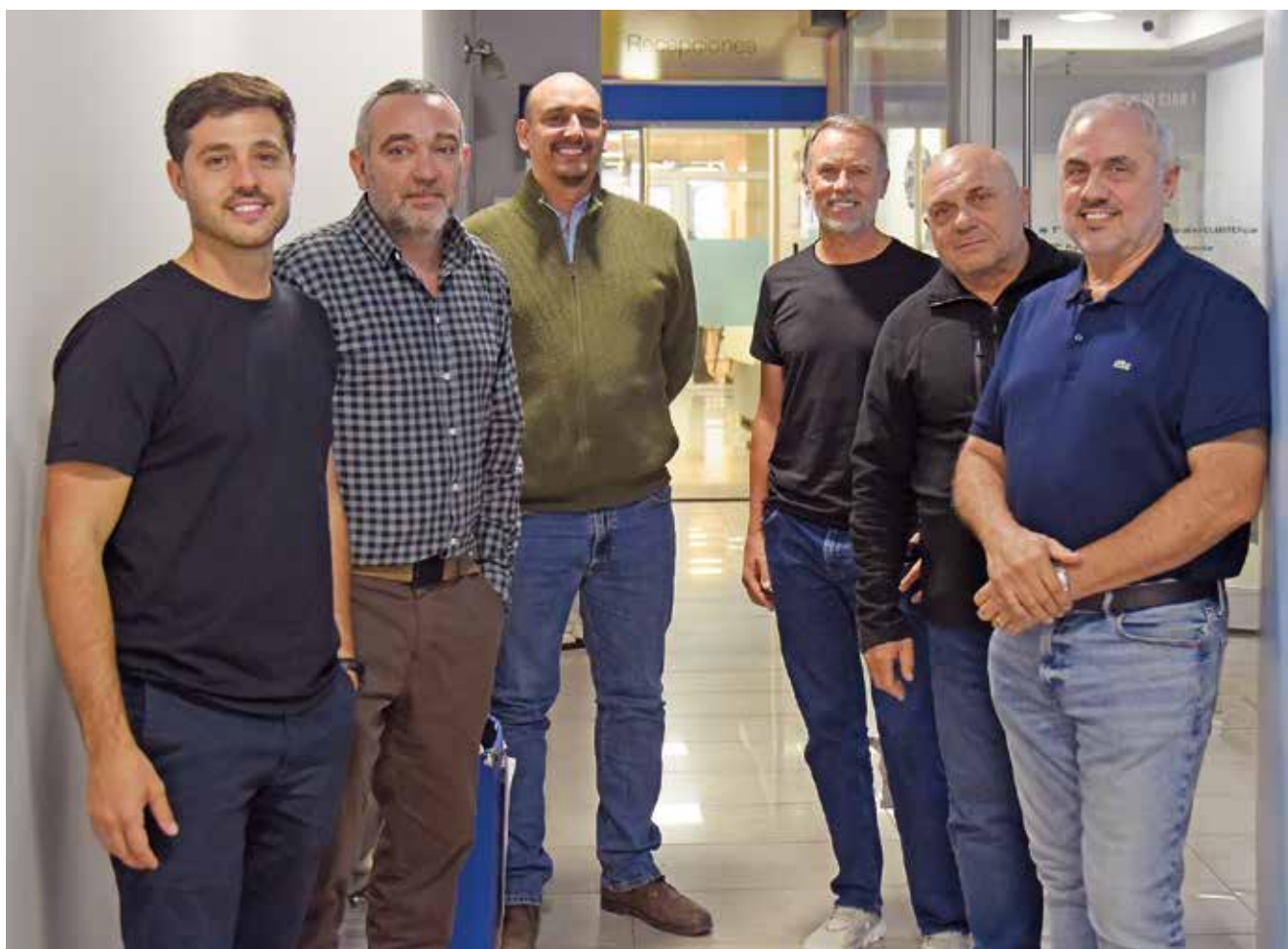
Existe un gran diferencial en la capacitación de los cuadros técnicos. Lo que se está haciendo tanto desde Potenciar

Educación Superior de la Fundación Potenciar como desde el Instituto Vaca Muerta.

Los ingenieros que salen de las universidades son pocos. Hay que potenciarlo; y no solo ingenieros sino técnicos de alta calidad. Hoy quizás en los niveles secundarios no en todos lados alcanzan a salir con la calidad necesaria. O entrenarlos en una determinada tecnología, servicio o determinada operación. Ese capital humano necesita capacitación. Hoy se necesita además una capacitación continua. Si no, te quedas afuera con todos los cambios que se van dando.

En línea con los desafíos de una empresa de servicios, ¿cuál es el plan de transformación de Clusterciar para diversificar, internacionalizar y sumar tecnología?

Hay un plan estratégico a cinco años, yo me sumo para contribuir a esta trans-



Parte del equipo del grupo Clusterciar.

formación a un nivel diferencial. Para agregar servicios que hoy no tienen y están disponibles para crecer, internacionalizarse, desarrollarse con otras empresas y con otros servicios. Considero que ese salto que la compañía tiene como plan estratégico, ahora hay que cumplirlo, ejecutarlo, que no es fácil. Y desde donde vengo, creo humildemente poder sumar.

Clusterciar es un grupo con 34 años de trayectoria, y cuenta con empresas como Trace Group y Ciar que han tenido gran éxito en la región y en la industria del petróleo y gas. El desafío es crecer en áreas en las cuales la compañía aún no se ha desarrollado. En ese potencial puedo ayudar a internacionalizar con la experiencia de Latinoamérica, con otros servicios, con otras tecnologías que hoy quizás no tenemos. Considero que vengo a sumar a la plataforma que está, no a renovar, a hacer algo nuevo.

Como se dice, la base está...

Sí, hay un plan estratégico con un desafío increíble, está todo dado. Desde los servicios, los contratos, la estructura, la organización y la gran y única sinergia que tenemos con Fundación Potenciar como parte de nuestra cadena de valor que apoya con personal y capacitación. Hay que ejecutar con algunos lineamientos diferentes, pero nada más.

¿Qué te entusiasmó para sumarte al grupo Clusterciar?

Fundamentalmente el potencial de crecimiento y un objetivo, una estrategia clara que definió el directorio de las empresas y que ya está siendo trabajada en todo el grupo. Teniendo eso como un faro, ahora hay que sumarle y darle el contenido para seguir avanzando. Por otro lado, la gente que está en Clusterciar tiene valores, ganas de crecer, con lo que yo llamo ambición sana. Cuando me plantearon el desafío dije: creo que podemos hacerlo, inclusive acelerarlo con algunas adquisiciones de empresas que también son parte de este plan estratégico. El desafío realmente es muy bueno.

Tenés una gran trayectoria en el sector Oil & Gas...

He trabajado en empresas internaciona-

les grandes y chicas. Hablamos de una pyme, pero es grande, si sumas todas las pymes de Clusterciar, deja de serlo tanto por cantidad de personas como por nivel de facturación.

Son cuatro empresas con desafíos individuales, pero también podemos potenciar no solo la parte comercial, sino la interacción entre la ingeniería de Ciar, con el trabajo de campo de Trace Group,



“Hay que buscar servicios de valor agregado”.

con el desarrollo de software y productos de Alitaware. Hay un gran desafío, nunca había estado en una empresa de este tipo y hay un buen match en lo que yo puedo sumar al objetivo o sueño que tiene la empresa. Es un match casi perfecto.

¿Qué otros factores te motivaron?

Tenía ganas de seguir, había tenido algunas conversaciones, ofrecimientos para irme afuera o de nuevo a Buenos Aires. Como plan de vida tengo la idea de quedarme por lo menos 4 o 5 años en mis pagos, en mi zona. Está Vaca Muerta, está mi hijo, y no queríamos cambiarlo de colegio. Fueron demasiadas coincidencias, y uno dice: a veces las coincidencias no existen, por algo se da. No es que crea en cosas raras, pero son cosas que se van dando. Hablaba con mi gente de Texproil, que

realmente ha sido una experiencia extraordinaria para mí, nunca me había sentido tan bien, tan a gusto. Y haber podido hacer crecer la compañía.

Halliburton fue una etapa en la cual aprendí, me dio el crecimiento; otro gran crecimiento en San Antonio Internacional. Y se daban siempre cada 8 años. Estuve 8 años en San Antonio: crecimiento internacional, potenciarla, trabajar con fondos de inversiones; 8 años con DLS Archer, de nuevo dentro de la internalización, trabajar con un paquistaní, trabajar en Medio Oriente, que nos compre una empresa noruega, que me dio la posibilidad de presidir la Cámara Noruega-Argentina de Comercio, con contacto con embajadores, haber conocido a mi esposa. Ahora 8 años en Texproil, nuevamente en los pagos, con todo lo que eso implicó, de manejar casi como propietario este desarrollo local. Ahora

espero cumplir los últimos 8 años de mi carrera acá en Clusterciar.

La importancia de armonizar vida personal, familiar y laboral...

Sin duda Daniel, es algo que aprendimos de forma conjunta en REF, lugar donde paradójicamente conocí a Francis Rimmele, quien comenzó a seducirme con la idea de liderar el plan estratégico al 2030 para Clusterciar... y aquí estoy. Ese balance entre vida personal y profesional lo he podido lograr en Texproil. La idea es continuar de esa manera. Y ese balance tal vez, en otro momento no lo hubiera hecho. La importancia de la familia, de la evolución personal y profesional, que es un desafío espectacular.

EL PERFIL



Carlos Etcheverry (62) es Ingeniero Civil, en Hidráulica y Mecánica (UNLP). Cuenta con tres posgrados: Fundación Getulio Vargas (Brasil) y dos en Finanzas y Negocios (UCEMA). También cursó en la Kellogg University. Fue presidente de la cámara de comercio Argentina - Noruega. Actualmente es columnista de Energía de LU5. Está casado, su esposa es brasilera y tiene un hijo de seis años de su segundo matrimonio. Desarrolla un emprendimiento hotelero propio (Alto Traful), junto a su esposa. Practica deportes outdoors, fundamentalmente triatlón. Es Ironman.





INTELIGENCIA
OPERATIVA

Sistema Panorámico 360°

3D para conducción.



Tecnología diseñada
para *vehículos viales*,
transporte de personal
y *vehículos pesados*.

+54 9 299 557 4673

ARGENTINA • BRASIL • CHILE



www.rsv.com.ar

IVÁN CACHANOSKY, ECONOMISTA JEFE / FUNDACIÓN LIBERTAD Y PROGRESO.

Recuperación económica y reformas pendientes

En diálogo con IMPACTO ECONÓMICO TV, Iván Cachanosky, economista jefe de la Fundación Libertad y Progreso, evaluó el desempeño del primer semestre de 2026, la reforma del Banco Central, el superávit comercial y las perspectivas para el Riesgo País.

A partir de lo conocido hasta ahora, ¿cómo evaluás la reforma de la Carta Orgánica del Banco Central y qué importancia le asignás?

La Carta Orgánica necesita una reforma. Por las ideas que promueve Milei me imagino que va a estar en la dirección correcta. Estaría bueno poder conocer el texto oficial que por lo menos todavía no lo vi. Adelantaron que el Banco Central tenga una especie de objetivo único: preservar el valor de la moneda.

Casualmente, estaba viendo el caso de Nueva Zelanda e hizo algo muy parecido. A finales de los 80 y principios de los 90 empezó sus reformas económicas.

El Banco Central hizo exactamente eso, dijo: “vamos a focalizarnos en esto”.

En ese sentido no me parece desacertado, lo han hecho otros países y después quedan ver detalles, cosas que estarían buenas, por ejemplo, que empiece a existir un directorio en el Banco Central que decida la tasa de interés y no una persona. Todas esas cuestiones contribuyen a que haya independencia.

En Estados Unidos y en muchos países funciona de esa manera, existe un directorio que vota y ahí se decide la tasa, además se dan los motivos y las proyecciones.

Por último, me imagino que, por lo

que pregona el presidente Milei, se establecerá la prohibición de que el Banco Central pueda financiar al tesoro. Eso es importante para la independencia y la autarquía del Banco Central.

También limitar al Poder Ejecutivo para remover integrantes del Banco Central...

Exacto. Cuando vas a los países que funcionan bien, siempre la discusión de política monetaria consiste en si se va a poner una regla para la tasa de interés o se va a manejar discrecionalmente. Argentina todavía está con una inflación alta, es más una cuestión de discrecional





Iván Cachanosky

“El Banco Central va dando las señales correctas”.

muy bueno, abril volvió a caer un poco.

Los datos de mayo sugieren que va a dar bien el nivel de actividad. Junio vuelve a mostrarse un poquito complicado, pero la tendencia es en alza, es decir, es como un serrucho, pero al alza.

¿Qué falta para que esos sectores consoliden una recuperación sostenida?

Esa discusión es más profunda. Siempre estamos hablando de los sectores que crecen: minería, agro, energía, etc, son los que generan dólares; pero no son empleos intensivos y tampoco son sectores a los que les está costando.

Venimos de 60 años de economía cerrada. Estamos viendo una Argentina que está yendo a hacer un cambio de su matriz productiva. En un país, donde las empresas que no eran productivas, funcionaban porque tenían algún beneficio del Estado, ahora no lo tienen y empiezan a cerrarse.

Es cierto que se están cerrando muchas empresas. Es verdad que algunas no tenían beneficios del Estado pero muchas sí. Entonces, lo que está ocurriendo también es porque algunas son improductivas.

Si profundizas la reforma laboral, eventualmente vas a tener una creación de empresas que son más productivas. Ese es el cambio de la matriz productiva, no es instantáneo, es una transición y por eso es molesto.

Esta es la famosa destrucción creativa de Shumpeter, primero se destruye lo que no es productivo y después se crean empresas nuevas que sí lo son. La parte creativa todavía está pendiente porque no es tan instantáneo.

Esa transición es complicada y hay que tener algunos amortiguadores para que se lleve a cabo de una manera lo menos dolorosa posible. Está claro que los países, y vuelvo a Nueva Zelanda como muchos otros, pasaron por esto también. No es que le pasa solo a la Argentina, también hay que entender que el mundo está cambiando muy rápido.

Con esto de la inteligencia artificial

empiezan a aparecer nuevos bienes y servicios que antes generaban valor están dependiendo más de la IA, entonces este cambio de matriz productiva también ocurre en el mundo. En Argentina es más profundo porque veníamos atrasados.

¿Qué medidas podrían funcionar como amortiguadores?

Es clave que durante la transición las tasas de interés empiecen a bajar. Es importante que disminuya la inflación, porque en la medida que eso suceda es más fácil bajar las tasas de interés.

Es importante que el retorno hacia la desinflación se consolide, siga bajando. Si además sucede lo mismo con las tasas de interés es mucho más fácil para las empresas pymes tomar crédito y respirar un poco.

Esa es la gran diferencia que podés tener este semestre versus el segundo semestre del año pasado; estaban las elecciones en el medio, las tasas fueron muy altas para que la gente no se vaya al dólar.

Desde el lado más técnico, también hay que bajar de los encajes bancarios que subieron bastante el año pasado. Los encajes es lo que los bancos no pueden prestar. Entonces, si vos bajás la tasa de interés, pero los encajes siguen altos, el banco no va a poder prestar de todas maneras.

¿Bajar los encajes implica liberar peso para la actividad económica?

Por ejemplo, si el encaje es del 50% lo que quiere decir es que, si se depositan 1000 pesos, 500 tienen que quedar en el banco y 500 se pueden volcar a la actividad económica. Entonces, si yo bajo eso a 30%, 300 quedan en el banco y 700 se pueden volcar a la actividad económica.

¿Cómo evaluás el superávit comercial del primer semestre?

La balanza energética viene creciendo y está vinculado también a esto de los sectores que crecen: energía, minería, etc. Las proyecciones es que va a seguir habiendo un superávit creciente. Ese es

que regla; pero si la inflación sigue bajando, lo que tienen de bueno las metas de inflación es que permiten volver a un esquema con inflación más controlada.

No como fue el caso del Gobierno de Mauricio Macri, que puso una especie de híbrido entre esa discrecionalidad y reglas; está bueno para una Argentina con inflación anual por debajo del 20%, pensándola más para 2027-2028.

¿Cómo evaluás el primer semestre de 2026 frente al mismo período de 2025?

Hubo un primer trimestre complicado y un segundo trimestre que empezó a mejorar. Dejando de lado lo fiscal, que ya sabemos que de alguna manera el equilibrio fiscal no se negocia, se mantiene. Lo cual es de los mayores logros de este Gobierno, pero en términos de inflación, en marzo tuvimos de un 3% a un 4% y la tendencia seguía subiendo...

El primer trimestre fue la peor parte de la inflación de este año y luego empezó a bajar. En abril, mayo, junio, julio está ahí cerquita. Puede haber algún altillo y que la inflación de a poquito se instale por debajo del 2%.

Vuelve a retomar la tendencia a la baja, lo cual tendría sentido porque desde agosto del año pasado, el Banco Central casi congeló la base monetaria, no emitió; Empezó hace poco y con mucho cuidado.

Cuando congelás o no emitís, existe la baja de inflación, que es lo que estamos empezando a ver. En términos de actividad fue complicado también el primer semestre, la primera mitad, sobre todo. De octubre a febrero fue bastante complicado en términos de actividad, marzo fue

“La balanza energética se va a seguir fortaleciendo”.

el desafío que tiene que afrontar el Gobierno.

Los sectores que crecen, si bien no son empleos intensivos, aunque cuando se empiece a tener en cuenta las inversiones del RIGI, van a generar empleo indirecto. Los empleos que crecen generan dólares, por eso fortalece la balanza energética y es poco probable que haya mucho ruido cambiario en este año. Aparte, el Gobierno está logrando vencimiento con mejor tasa y más diluido para después de las elecciones.

Se está pateando la deuda post elecciones para que el mercado cambiario esté tranquilo. En ese sentido, la balanza energética se va a seguir fortaleciendo y el mercado cambiario este año probablemente esté muy tranquilo. El año que viene es electoral, no sabes qué ocurre, se genera incertidumbre, el peso es débil, muy volátil. El Banco Central va dando las señales correctas.

Al patear vencimientos, siguen acumulando reservas y eso da la imagen de que hay una fortaleza distinta para

afrontar las elecciones del año que viene a lo que fue agosto, septiembre, octubre del año pasado que en términos cambiarios sufrió.

¿Qué perspectivas ves para que el Riesgo País siga bajando?

Es otra buena noticia porque ya está ahí, en los 400, poquito más, poquito menos... Debido a que ahora tenés una reserva del Banco Central de Estados Unidos que va a querer subir la tasa en algún momento, te hace más desafiante la necesidad de bajar el Riesgo País. El costo de endeudarse de Argentina es la tasa del libre de riesgo de Estados Unidos más tu Riesgo País.

Sí el Riesgo País es de 400 implica que tenés una sobretasa para endeudarte en los mercados financieros internacionales del 4%. Diría que para endeudarse en dólares necesitás que una tasa sea como mucho 8%, lo ideal sería que sea menos de 8%.

Si la tasa de interés de Estados Unidos está en 4% y tu Riesgo País está en

400 puntos básicos, estás en el 8%. Estás justo en el límite, ya podrías volver a los mercados internacionales, a una tasa un poquito cara.

Si el gobierno es reelecto y si la agenda reformista continúa, se profundiza y el Riesgo País va a seguir cayendo, pudiendo así financiarse en los mercados internacionales y dejar finalmente de depender del Fondo Monetario. Lo que pasó en los últimos años es que nos volvimos dependientes del Fondo Monetario. Y estás a un paso de no depender de un acuerdo...

Hay que seguir insistiendo en que las provincias y municipios también realicen reformas en términos de baja de impuestos.

Es cierto que todavía hay muchos impuestos, pero el único que hasta ahora baja impuestos es el Gobierno Nacional, en las provincias y municipios no están realizando reformas. Entonces no están acompañando lo que está encarando el Gobierno Nacional y la población con mucho esfuerzo.

Hay muchas empresas que se quejan de la presión impositiva y está bien que se quejen porque la presión impositiva es alta. Hay impuestos que no dependen del Gobierno Nacional, hay impuestos que dependen de las provincias y municipios.





LA MÁS ALTA CALIDAD

**Elaboramos vegetales de cuarta gama,
frescos y listos para consumir.**

Impulsados por la calidad, la seguridad alimentaria y la práctica cotidiana, trabajamos para ofrecer productos saludables que se adaptan al ritmo de vida actual.



Proceso Cuidadoso
Elaborados con dedicación y altos estándares.



100% Naturales
Vegetales frescos, sin aditivos.



Siempre Frescos
Máxima frescura en cada empaque.



Tecnología Moderna
Procesos avanzados para mayor seguridad.

Proveedor Líder en Vegetales Frescos para Catering y Gamelas

Garantizamos un servicio de abastecimiento confiable con vegetales frescos y de la más alta calidad, especialmente adaptado para empresas de catering y gamelas del sector oil & gas.



Estamos para ayudarte
299 606 - 7534



Envíanos un Email
easyveggie.adm@gmail.com

Seguinos en Redes



EASYVEGGIE
VEGETALES FRESCOS

Los límites al poder del Estado

Existe una íntima relación entre el Derecho y la Economía. La vigencia de un marco jurídico que garantice la calidad institucional es clave para el desarrollo económico. En su último libro “Los límites al poder del Estado”, Ricardo Manuel Rojas explica por qué el desborde regulatorio y el crecimiento desmedido del sector público restringen las libertades individuales, la iniciativa privada y ahogan el crecimiento económico. Con gran rigor académico y experiencia profesional, propone diez reglas fiscales, presupuestarias y monetarias para limitar el poder estatal. Compartimos el diálogo mantenido con IMPACTO ECONÓMICO.

¿Cuál ha sido la justificación económica del intervencionismo estatal?

Luego de que el constitucionalismo pusiera límites al poder del gobierno, y justificara su existencia en la protección de los derechos individuales, se produjo a partir de la segunda mitad del siglo XIX

una tendencia a saltarse esas limitaciones constitucionales, fundamentalmente con tres excusas:

Se produjo un cambio filosófico en el concepto de derechos individuales y la noción de liberalismo. A finales del siglo XIX, los liberales ingleses y norteamericanos mo-

dificaron su idea de liberalismo, señalando que para ser verdaderamente “libres” era necesario contar con determinadas condiciones “positivas” que el Estado debía garantizar, tales como educación, trabajo, vivienda o salud. Esto dio lugar al surgimiento de los llamados “derechos sociales” o de segunda generación.

Ello tuvo una consecuencia económica directa. Como el Estado no es productor, sino depredador de la riqueza que producen los individuos, proveer todos esos bienes sólo puede lograrse a través de la redistribución estatal de la riqueza.

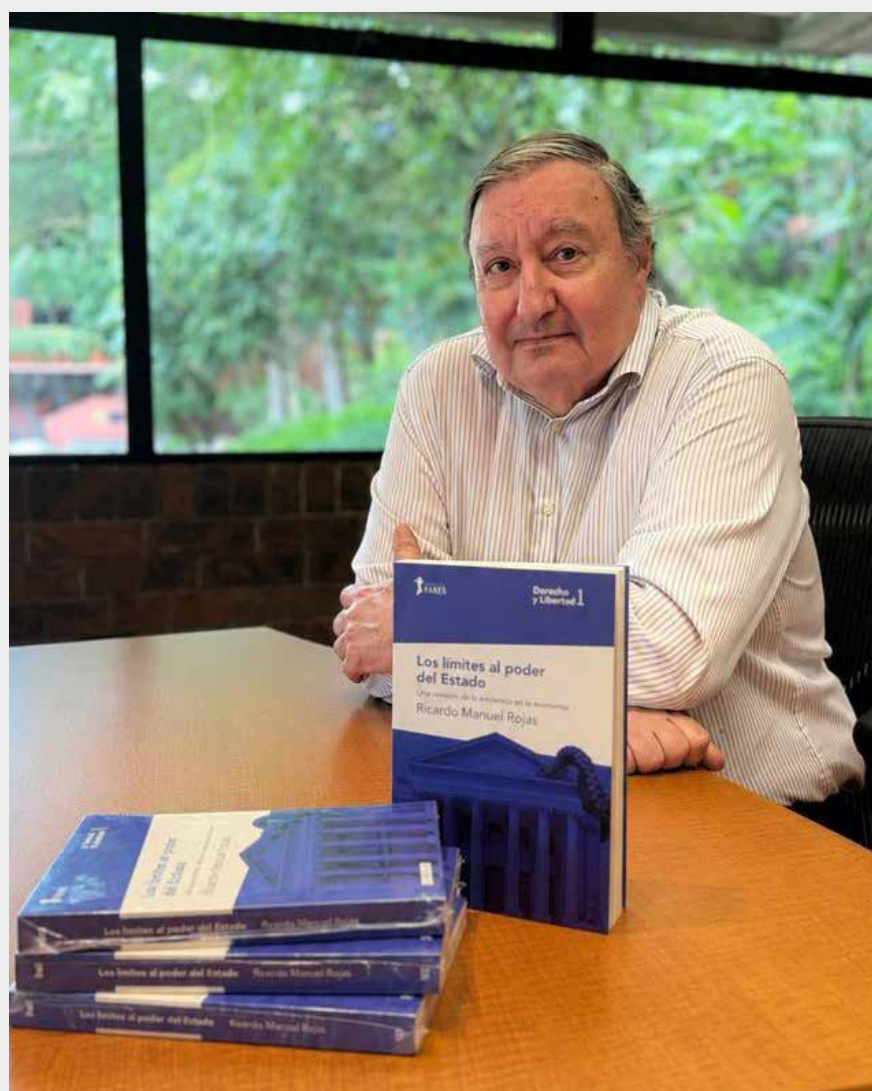
¿Qué otros argumentos se plantearon?

Desde mediados del siglo XIX, las legislaciones incrementaron su tendencia a regular la actividad económica, ya sea controlando precios, salarios, formas de producción y comercialización de bienes y servicios. En Estados Unidos se produjo una batalla entre las legislaturas que establecían regulaciones que alteraban derechos individuales, y la Corte Suprema que declaraba inconstitucionales algunas de esas leyes invocando la violación del derecho de propiedad (Esta época, extendida entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, fue conocida como la *Lochner Era*, en alusión al fallo de la Suprema Corte “*Lochner vs. New York*”).

El intervencionismo como fenómeno económico fue estudiado en profundidad por autores como Ludwig von Mises y Murray Rothbard, quienes señalaron las nocivas consecuencias de la intervención injustificada del Estado en el proceso económico.

¿Y la tercera excusa?

Estos fenómenos fueron coronados con las ideas de John Maynard Keynes, las



cuales a partir de la década de 1930 proveyeron a políticos inescrupulosos de justificaciones pseudocientíficas para sus intervenciones económicas, en especial el uso de la emisión monetaria, el crédito y las regulaciones, como formas de expandir el consumo y fomentar la producción. Estas ideas, que fracasaron miserablemente desde entonces hasta ahora, siguen siendo invocadas con obstinación cada tanto, porque permiten a los políticos justificar las malas consecuencias de sus decisiones de política económica.

¿Por qué es necesario poner límites al poder del Estado?

Originalmente, la teoría política entendió que el principio filosófico de que el poder reside en el pueblo, y éste le concede su autoridad al gobierno a través de un mandato limitado y revocable, unido a la elección popular de autoridades, eran resguardos suficientes para evitar abusos.

¿Y lo fueron?

Para cuando se sancionó la Constitución de Estados Unidos, esas limitaciones ya eran insuficientes, y se debieron discutir una nueva cantidad de restricciones al



poder que se incluyeron como cláusulas constitucionales. Entre ellas la división y recíproco control de los poderes (*checks and balances*), la periodicidad de las funciones, la responsabilidad de los funcionarios, la independencia de los jueces, el carácter taxativo de las facultades de los

distintos órganos, etc.

No obstante, los temores a los abusos continuaron, y poco después de la sanción de la Constitución, se incluyeron las primeras 10 enmiendas que incorporaron nuevas limitaciones al poder en forma de garantías de los habitantes frente al Estado.

¿Estas nuevas limitaciones lograron frenar la arbitrariedad de los gobiernos?

No, para mediados del siglo XX, el poder estatal se había descontrolado nuevamente, y a ello contribuyó el abandono del patrón oro y su sustitución definitiva por el dinero fiduciario, es decir, pedazos de papel sin valor de mercado propio, que los gobiernos emiten y obligan a las personas a usar como dinero.

Autores como Milton Friedman y James Buchanan alertaron decididamente sobre este incremento de poder, y recomendaron la necesidad de un nuevo set de limitaciones constitucionales. Friedman propuso dos enmiendas constitucionales, una para limitar las facultades de emisión de la Reserva Federal a no más del 3% anual, y otra para obligar al Congreso a que los presupuestos que se aprueben sean equilibrados. Buchanan,

Q
QUARZ
AV. ARGENTINA 794

EXCLUSIVAS RESIDENCIAS
EN LA MEJOR UBICACIÓN DE NEUQUÉN

1 Y 2 DORMITORIOS, FULL AMENITIES

AVC
CONSTRUCCIONES

AVCCONSTRUCCIONES.COM



a través del *public choice*, propuso varias reformas en materia fiscal en el mismo sentido.

Claramente este tipo de límites se han vuelto muy necesarios, pues de lo contrario será imposible evitar los abusos estatales en materia económica.

¿Cómo limitar el financiamiento del gasto público a través de la emisión monetaria?

El abandono del patrón oro y la atribución estatal de emitir billetes, produjo una tendencia a aprobar presupuestos deficitarios, con la esperanza de lograr equilibrarlos a lo largo de su ejecución. Como ese equilibrio no suele ocurrir, los gobiernos en algún momento del ejercicio fiscal se quedan sin fondos. Esos déficits han sido cubiertos, o bien con emisión monetaria, o con endeudamiento interno o externo, o creando nuevos impuestos.

De allí la importancia del equilibrio fiscal...

Sí, la garantía del presupuesto equilibrado es fundamental para tener un país fiscalmente ordenado. Como el Ejecutivo y el Congreso tienen frecuentemente muy malos hábitos en sus gastos, resulta necesario establecer límites que obliguen al equilibrio fiscal.

¿Y cuáles deberían ser esos límites?

Entre estos límites están la obligación de que el presupuesto sea equilibrado, que en la ejecución de ese presupuesto no se incrementen los gastos por encima de los recursos, que el Ejecutivo no tenga posibilidades de requerir ayuda al Banco Central, endeudarse o crear nuevos im-



El presidente Milei con el libro de Ricardo M. Rojas.

puestos para cubrir el déficit en la ejecución del presupuesto, e independizar al Banco Central de la Administración, prohibiéndole emitir dinero por encima de cierto límite, así como adelantar fondos o comprar bonos del gobierno para financiar sus gastos. Todo lo cual debería ser acompañado con sanciones políticas administrativas, civiles y penales, para los funcionarios que violan estas reglas.

¿Cuál es la naturaleza de las reglas que limitan la presión tributaria?

El artículo 17 de la Constitución Nacional prohíbe la confiscación de la propiedad privada. La Corte Suprema ha considerado como una forma de confiscación la creación de impuestos que suponen quitar a las personas una parte sustancial de su patrimonio.

Cuál es esa parte sustancial es algo que no fue determinado con precisión, y

fue dejado a la evaluación de los tribunales. La Corte en algunos fallos ha evitado referirse a porcentajes específicos, y en otros ha sostenido que se lesiona el derecho de propiedad con un impuesto que le quite a las personas más de un tercio del patrimonio sobre el que recae el tributo.

Una regla que fije el límite impositivo sería deseable, y que además contemple el caso frecuente de impuestos acumulados sobre un mismo hecho imponible, que si bien no resultan confiscatorios tomando los impuestos individualmente, sí lo son al sumárselos.

La gran discusión al respecto es cuál es el porcentaje de presión tributaria tolerable. Esto, como todos los temas de protección ante abusos económicos estatales, está fuertemente vinculado con la necesaria reducción del gasto público y de las funciones estatales.



EL PERFIL

Ricardo Manuel Rojas es abogado, Doctor en Historia Económica por la universidad ESEADE y doctor en Derecho por la Universidad Francisco Marroquín.

Fue Secretario Letrado de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y Juez en lo Criminal de Buenos Aires.

Profesor en distintas universidades argentinas y profesor visitante y conferenciante en Chile, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Brasil, Perú,

Ecuador, Venezuela, El Salvador, Guatemala, Italia, España, Turquía y Estados Unidos.

Es autor de 25 libros, enfocados principalmente en análisis económico del derecho, filosofía jurídica y derecho penal. Entre ellos, "Las contradicciones del derecho penal", "Análisis Económico e Institucional del Orden Jurídico", "La violación sistemática de derechos en Cuba" y "La inflación como delito".



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 |
|  comercial@oilbull.com.ar |  Tte.Juan Solalique 525, Neuquén. |



La incertidumbre no es la mayor amenaza para una empresa

Hace unos días tuve la oportunidad de participar en representación de **BANDEX • Gomas Elásticas y Gomas Ancla fabricadas en España** como empresa embajadora de Operación Consolida, una iniciativa de **Jovempa Federación** para acercar la experiencia de empresas consolidadas a jóvenes emprendedores.

El tema de la mesa redonda era cómo afrontamos desde la PYME la incertidumbre, acelerada por el nuevo escenario geopolítico y la irrupción de la inteligencia artificial.

En la dirección empresarial, la incertidumbre no es una anomalía. Es el estado natural del empresario.

La función empresarial existe precisamente porque el futuro no está escrito, porque la información del mañana todavía no se conoce y porque las oportunidades están por descubrir.



Por **MARGARITA MARTÍNEZ SÁNCHEZ**

Directora ejecutiva de BANDEX | Empresaria y economista.

Ante la incertidumbre, lo prudente es mantener capacidad de adaptación, apostar por una estructura financiera sólida y ejercer un control riguroso de los márgenes operativos.

En los últimos años se han acumulado y simultaneado conflictos internacionales,

afectando a la cadena global de suministros, de forma que la geopolítica se ha convertido en una variable más de gestión. Es una realidad con la que las empresas industriales convivimos cada día.

Ahora bien, me pregunto por qué no hablamos más de las amenazas que sí conocemos y sobre las que sí podríamos actuar.

¿Por qué seguimos intentando adivinar el próximo cisne negro mientras ignoramos el elefante que tenemos delante?

Desde la perspectiva de una pequeña empresa industrial, el diagnóstico es claro: la industria no necesita que la protejan. Necesita que la dejen competir.

La competitividad europea seguirá deteriorándose mientras mantengamos una sobrerregulación que obliga a las empresas a destinar recursos a fines ajenos a su actividad, incrementando costes y carga administrativa.

También necesitamos un mercado laboral mucho más dinámico. La rigidez normativa y unos incentivos que favorecen el absentismo generan costes diarios que terminan lastrando nuestra competitividad.

Y necesitamos acercar la formación a la realidad productiva. La industria y la tecnología avanzan mucho más rápido que nuestro sistema educativo, que sigue teniendo dificultades para formar los perfiles técnicos que hoy demandan las empresas.

Hay que recordarlo una y otra vez: el verdadero progreso no nace de la planificación estatal, sino de miles de empresarios tomando decisiones en libertad, asumiendo riesgos, descubriendo oportunidades y construyendo, día a día, prosperidad para todos.

La mayor amenaza para nuestras empresas no es la incertidumbre, sino las restricciones que desde el poder político se impone a quienes generan riqueza.



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



3M Science.
Applied to Life.™

CERTIFICACIÓN DE GARANTÍA MCS™ de 3M™



Master
gráfica

PROMO®
PLUS



NO SOLO
IMPRIMIMOS
GARANTIZAMOS RESULTADOS.

ImpresionesQueDuran

Trabajamos con tecnología HP Latex y tintas originales certificadas.

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

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

✉️ ventas@mastergrafica.com.ar

www.mastergrafica.com.ar

www.promoplus.com.ar

El 80% de los ejecutivos espera una mejora de la economía

El relevamiento, realizado entre 218 directivos de empresas socias de IDEA, muestra una visión positiva para los próximos 12 meses, aunque con una evaluación más cautelosa del último año.

Las expectativas de los directivos de empresas socias de IDEA combinan una mirada favorable hacia los próximos doce meses con una evaluación más cautelosa sobre la evolución reciente de la actividad económica.

Así surge de la Encuesta de Expectativas de Ejecutivos IDEA 2026, realizada entre más de 200 ejecutivos. La perspectiva continúa siendo positiva: el 80% considera que la situación económica dentro de un año será mejor (moderadamente para el 68% y mucho mejor para el 12%). Mientras que un 6% proyecta un escenario peor.

Al mismo tiempo, la evaluación del último año es más heterogénea. El 65% de los ejecutivos considera que la situación económica mejoró respecto de los 12 meses anteriores, mientras que un 21% la evalúa negativamente y un 14% considera que se mantuvo igual.

Entre los factores que explican la evaluación positiva del escenario actual aparecen el ordenamiento de la macroeconomía y la disminución del nivel de inflación, además de mejoras en sectores específicos, mayor equilibrio del tipo de cambio, equilibrio fiscal y acumulación de reservas.

Por otro lado, el segmento que tiene una mirada más crítica señala la caída o el estancamiento del consumo y la pérdida de poder adquisitivo de la población como factores que todavía condicionan la evolución de la economía.

Cada año, a partir de los valores ponderados de las respuestas, se elabora un índice de expectativas. En la medición del año anterior, el índice proyectado para el período 2025-2026 había alcanzado los 72 puntos. Sin embargo, al analizar ese período en retrospectiva, el resultado fue de 62 puntos, diez menos que lo previsto.



A pesar de esa brecha, las expectativas para los próximos 12 meses se mantienen altas con un índice de 71 puntos.

VARIABLES ECONÓMICAS

Las expectativas sobre las principales variables económicas son, en general, favorables. El 68% de los ejecutivos espera una disminución de la inflación, mientras que el 57% proyecta una baja de las tasas de interés. A su vez, el 74% prevé un crecimiento del PBI durante los próximos doce meses.

Para el tipo de cambio, proyectan una evolución más gradual: el 84% estima que el dólar aumentará moderadamente durante el próximo año. En cuanto al desempleo, las opiniones muestran menos consenso: un 36% espera que aumente, otro 36% que se mantenga estable y un 28% que disminuya.

La mirada de los ejecutivos sobre sus propias empresas también ofrece señales positivas, aunque con diferencias entre sectores.

El porcentaje de ejecutivos que considera que su empresa está moderadamente o mucho mejor que el año anterior bajó al 44%, frente al 52% registrado en 2025. Pero mientras las perspectivas favorables llegan al 51% en servicios, disminuyen al 26% para la industria.

El 68% de los directivos espera que sus ventas aumenten durante los próximos doce meses, mientras que el 24% estima que se mantendrán estables. En inversión, el 43% proyecta un incremento y el 45% prevé mantenerla sin cambios.

Dentro de la muestra relevada, aumentó la proporción de empresas que operan cerca de su capacidad máxima: 46% frente a 36% en 2025. En paralelo, cayó el porcentaje de inversión anual sobre facturación, del 14% en 2025 al 10% en 2026.

LOS DESAFÍOS PARA EL CRECIMIENTO

La encuesta consultó sobre los principales obstáculos que las empresas enfrentan para crecer. La carga impositiva aparece en primer lugar, mencionada por el 72% de los ejecutivos, seguida -en menor medida- por la inflación (30%) y el exceso de regulaciones (27%).

En materia de inversiones estratégicas

aparece una señal favorable: el 83% considera que instrumentos como el RIGI o el Súper RIGI tendrán un impacto significativo o moderadamente positivo en la capacidad de Argentina para atraer inversiones.

“Los resultados muestran una expectativa favorable, pero también una mirada realista sobre los desafíos que todavía enfrenta la economía. La mayor estabilidad macroeconómica es una oportunidad para avanzar hacia una etapa de reformas estructurales especialmente en el sistema tributario, que sigue siendo considerado como un obstáculo para el crecimiento por la mayor parte del sector privado, y contra la informalidad”,

dijo Santiago Mignone, presidente de IDEA y socio de PwC Argentina.

SOBRE LA ENCUESTA

La Encuesta de Expectativas de Ejecutivos IDEA 2026 se realizó entre el 25 de junio y el 22 de julio de 2026, mediante una encuesta online a 218 ejecutivos y ejecutivas de empresas socias de IDEA de distintos tamaños y sectores.

El relevamiento analiza la percepción sobre la evolución de la economía argentina y las expectativas para los próximos doce meses, junto con las perspectivas empresariales en materia de ventas, inversión, exportaciones, empleo, rentabilidad y capacidad instalada.

ACERCA DE IDEA



IDEA, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina es voz activa de un empresariado comprometido por el desarrollo económico, social e institucional de la Argentina. Es una organización enfocada en el hacer, generando espacios de debate y pensamiento multisectorial que aporte valor, ideas y acuerdos sobre los grandes temas que involucran el desarrollo sostenible de nuestro país. Hoy, IDEA representa cerca de 600 empresas de todos los sectores y tamaños, desde multinacionales hasta Pymes. En su conjunto producen el 50% del PBI

y del empleo privado a nivel nacional.

IDEA desarrolla encuentros de intercambio y capacitación, ofrece propuestas de servicios y espacios de actividad como las Redes de Profesionales, la Escuela de Negocios, IDEA Pyme, IDEA Joven, IDEA Diversidad y espacios de incidencia como el Coloquio, punto de encuentro que desde hace 62 años reúne a los dirigentes de los sectores más relevantes del ámbito nacional e internacional, público y privado; para el tratamiento estratégico de las grandes cuestiones que preocupan e interesan al empresariado.

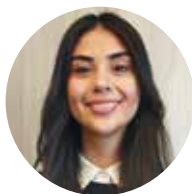
ING. JOSÉ LUIS SUREDA, CONSULTOR Y EX SECRETARIO DE DESARROLLO
HIDROCARBURÍFERO DE LA NACIÓN

GNL: cómo se prepara Vaca Muerta para el mercado global hacia 2027

El Ing. José Luis Sureda, consultor y ex Secretario de Desarrollo Hidrocarburífero de la Nación, analizó la infraestructura de exportación de gas natural licuado, los indicadores de precio que van a marcar la competitividad del país y el rol del financiamiento y la actividad comercial para sostener los proyectos.

¿Está preparada la infraestructura de Vaca Muerta para el salto exportador de GNL hacia 2027?

Se está preparando. Hoy está en desarrollo la infraestructura necesaria para los proyectos de exportación. Southern Energy, el primero en arrancar, en 2027, ya tiene adjudicada la obra del gasoducto desde Tratayén hasta el Golfo de San Matías, donde van a estar los barcos licuefactores. YPF acaba de terminar la licitación para su proyecto Argentina LNG, más grande que el de Southern Energy. El desarrollo está, efectivamente, en marcha.



Por **ARIANA NAVARRETE.**

Columnista y especialista en Comunicación.

¿Dónde está el margen de mejora en costos: en los pozos, en el transporte hasta la costa o en la planta de licuefacción?

El transporte dedicado que se está instalando es una infraestructura claramente competitiva: moderna, con la última tecnología e ingeniería, y con costos aceptables. Además, estos proyectos están dentro del régimen RIGI, que suma beneficios de competitividad. Donde todavía hay terreno para ganar eficiencia es en los pozos: perforación, desarrollo y fractura. Esas ganancias se van a ir dando, como ocurrió hasta ahora, a medida que avanzan los proyectos. Un ejemplo concreto es la arena: el flete es muy caro en Argentina comparado con Estados Unidos, y eso requiere inversión en in-





Ing. José Luis Sureda.

infraestructura dedicada que hay que hacer y se va a hacer.

El negocio va a depender de leer en tiempo real los precios de referencia internacionales. ¿Cuáles son esos indicadores?

Hay cuatro indicadores: el Henry Hub, precio del gas en Estados Unidos y hoy benchmark mundial por sus exportaciones de LNG; el JKM, precio del LNG puesto en Asia —Japón, Corea—; el TTF, que marca el precio en Europa; y el Brent, porque buena parte del LNG se compra vinculado al petróleo. Pero la competitividad no está dada solo por esos precios, sino por la distancia a los mercados de destino: si Argentina le vende a China, el flete desde el Golfo de San Matías cuesta 4 dólares; si le vende a Europa, 2. Esa diferencia orienta hacia dónde conviene vender. Más que estar “preparado”, se trata de negociar con cada comprador y saber leer la volatilidad de cada indicador. Ahí Argentina tiene una ventaja: para llegar a Europa o Asia no hace falta pasar por canales con restricciones, como el de Ormuz o el de Suez, algo clave para la seguridad de suministro.

Frente a Estados Unidos y Qatar, ¿qué tecnología de licuefacción se está evaluando o instalando en los proyectos argentinos?

Con Qatar no se puede competir: tiene un precio de gas en boca de pozo bajísimo, con el que sostiene su producción, y está al lado de los grandes mercados asiáticos. Con Estados Unidos sí se puede competir, y ahí entra la infraestructura:

“Más que estar ‘preparado’, se trata de negociar con cada comprador y saber leer la volatilidad de cada indicador”.

barcos modernos, tecnología eficiente. Son elementos que Argentina puede decidir —y está decidiendo.

¿Cómo se concilia el mercado interno con la posibilidad de exportar en la contraestación, aprovechando el verano local frente al invierno del hemisferio norte?

No hay una curva que gestionar en ese sentido. Va a haber contratos de venta para el mercado interno y para el externo, cada uno con sus propias condiciones, y los proyectos de GNL firman su compra-venta en función del mercado internacional del LNG, sin relación con el interno. Ahora, si a un productor le sobra gas local, puede volcarlo a la planta de LNG, sobre todo en el verano local. Y también va a darse a la inversa, en el verano del hemisferio norte. Pero todo está sujeto a los contratos, que hay que cumplir en los dos sentidos al mismo tiempo.

Sin todavía una trayectoria como exportador confiable, ¿qué esquema de precios le conviene más al proyecto argentino en sus primeros años?

Conviene diversificar: vender un porcentaje indexado a Henry Hub y otro a Brent, por ejemplo. Es diversificar el riesgo, no tomarlo todo sobre un único precio de referencia.

Si Argentina no logra ser eficiente en costos o pierde la chance de capturar el mercado spot, ¿cuál es el cuello de botella más urgente hoy: el marco regulatorio, la infraestructura o el financiamiento?

Es una cuestión 100% comercial. Argentina, como cualquier productor de LNG, va a tener que estar activa en el mercado spot: es central en el desarrollo comercial de estos proyectos. El financiamiento es clave en la construcción, sobre todo cuando se estructura “off-balance”: el banco no le presta a los accionistas, sino al proyecto mismo, y exige que el primer dinero que ingrese por ventas se use para pagar esa deuda. Eso obliga a una eficiencia comercial total: no puede quedar una

molécula sin vender. Y los contratos, de largo plazo o spot, hay que honrarlos a rajatabla, porque si no, se derrumba todo.

Pensando en 2027, ¿qué tiene que pasar para que Vaca Muerta esté en condiciones de competir con el modelo de Estados Unidos?

El proyecto de Southern Energy, que arranca en 2027, está organizado y diseñado para ser competitivo, y creo que lo va a ser: no creo que no pueda competir con los norteamericanos, al contrario. Y hay algo más que vale la pena remarcar, detrás de toda esta fiebre exportadora: si uno quiere producir mucho petróleo, va a producir mucho gas asociado, y si no hay mercado para ese gas, no se puede producir el petróleo. Los proyectos de LNG viabilizan el desarrollo acelerado de la producción petrolera porque le dan un mercado al gas: en un yacimiento neuquino, aunque el gas se venda barato, la ganancia se toma en el petróleo. Por eso el LNG viabiliza el desarrollo del petróleo, además de sus méritos propios.



FERNANDO GILIBERTI, EX VP DE ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE NEGOCIOS
Y EX VP DE ABASTECIMIENTO DE YPF

“El compre local no ayuda a generar colaboración”

Para participar de un evento de networking empresarial organizado por REF Patagonia, visitó Neuquén Fernand Giliberti, ex VP de Estrategia y Desarrollo de Negocios y de Abastecimiento de YPF. Analizó los desafíos de Vaca Muerta para consolidar su próxima etapa de crecimiento, los cuellos de botella de infraestructura y recursos, los drivers de competitividad para exportar GNL y la necesidad de contratos de largo plazo entre productoras, empresas de servicios y sindicatos.

¿Cómo estás viendo el desarrollo de Vaca Muerta hoy?

Lo veo con mucho entusiasmo y esperanza, como la mayoría de los que participamos en la industria. Finalmente, están ocurriendo cosas que la consolidan en un nivel más alto del que me tocó vivir como manager. Pero, como incumbente, todavía tengo inquietudes sobre los desafíos que tenemos por delante: la industria se tiene que ir consolidando paso a paso, cada uno más grande que el anterior, para crear una nueva plataforma de crecimiento. Hay que evitar lo que venimos haciendo hace años: arrancar, parar, arrancar, parar. Espero que esta vez podamos arrancar y no detenernos.

¿Cuáles son esos desafíos que planteás?

Hay tres dimensiones. La infraestructura, sobre todo el transporte: alcanza con estar en Neuquén para escuchar los reclamos. El acceso a recursos escasos — equipos de perforación, de fractura, arena desde canteras distales...Y la colaboración de toda la industria para encarar proyectos de escala como la exportación de GNL.

¿Y cuáles son los drivers para que Argentina sea competitiva en exportación de GNL?

El petróleo y el gas siguen siendo un commodity internacional: hay que competir por el acceso al mercado, no por un

cliente puntual, y la eficiencia de costos es de toda la cadena de valor. Producir los reservorios de manera más eficiente — mejor calibración de sweet spots, puntos de aterrizaje, etapas de fractura— puede significar hasta un 30% de diferencia de productividad entre una empresa y otra en el mismo lugar de Vaca Muerta. Y hay que evolucionar los modelos contractuales para ir todos juntos a más largo plazo, en vez de jugar al gato y al ratón en períodos cortos: eso da un costo resiliente, y con costo resiliente, ganás plata más allá del precio del petróleo o el gas. El break-even en boca de pozo tiene que estar en 30-35 dólares el barril y en 2 a 2,5 dólares el millón de BTU.



Los dueños de empresas de servicios petroleros plantean la necesidad de relaciones de más largo plazo con las petroleras. ¿Coincidís?

Coincido. Pero ante la falta de un diálogo más constructivo, la mejor opción del proveedor, en una ecuación que siempre es precio por cantidad, es subir el precio cuando no puede calibrar la cantidad a largo plazo. Repetido en el tiempo, eso encarece todo y genera la fricción que termina estrangulando a la industria: es la historia del huevo y la gallina, ¿la petrolera que no explicita lo que quiere, o el proveedor que no propone algo más innovador? Yo creo que la nueva teoría de los contratos relacionales, que se renuevan permanentemente, con otras formas de gobernanza, formas ágiles de trabajo donde negociás al estilo M&A, todo documentado, todo transparente, todo trazable, puede ayudar a que el diálogo suceda con el foco en la cantidad y no en el precio.

¿Por parte de las pymes, qué áreas de mejora identificaste en YPF?

Hay tres anillos de contratación: las grandes empresas de perforación, sus proveedores, y las pymes, que contratan con el segundo anillo y son la parte in-

advertida para las petroleras. Ese tercer anillo está mucho más atomizado, y muchas de esas pymes tienen un poder de fuego que los petroleros solemos ignorar, porque proveen a otras industrias: si el foco está en la cantidad, van a traer oferta a un precio más barato del que esperábamos. Pero si las metemos a todas en el canal de que son “petroleras”, van a traer precios petroleros. Falta un decodificador —el segundo anillo— que las involucre en el largo plazo. Las cámaras empresarias pueden ayudar, pero también tienen que cambiar el libreto: el “compre local” no ayuda a generar colaboración.

¿Y los sindicatos? ¿Qué rol pueden jugar en la competitividad del sector?

En mi experiencia siempre han contribuido. El tema es proponerles lo mismo: relación de largo plazo, crecimiento de la calificación profesional. La industria viene de la salida de Repsol, que dejó a la gente y a los equipos estacionados sin actividad, y desarmar eso sin una propuesta alternativa es lo que siempre les costó. En la pandemia, en Abastecimiento de YPF, logramos que la gente aceptara quedarse en su casa cobrando menos mientras otros iban a trabajar y cobraban más. Lo entendieron: hoy la indus-

tria sigue acá. Si cambiamos el chip, se puede: al final del día, el sindicato quiere lo mismo que cualquier gerente, ganar más y progresar.

PERFIL PROFESIONAL



Fernando Giliberti: Contador (UCA), magister en Administración (UADE) y Master in Science of Management por Stanford. Hizo dos tercios de su carrera en YPF —en la privatización, durante la era de José Estenssoro, y como estrecho colaborador de Miguel Galuccio. Fue VP de Estrategia y Desarrollo de Negocios y VP de Abastecimiento. Fundador y CEO de Oper Pro. Actualmente es consultor independiente.

www.vinfersa.com.ar |   

La solución para tu proyecto.

OBRAS CIVILES · INDUSTRIALES · OIL & GAS



Ing. Luis Felipe Sapag 2028 · Pin Oeste · Ciudad de Neuquén

El talento se construye en la calma. El carácter se construye en la tempestad

Esta frase me llevó a pensar inmediatamente en lo que viven todos los días ejecutivos y mandos medios de la mayoría de las empresas argentinas.

Tomar decisiones en contextos de incertidumbre o caos no es sencillo. Mucho menos cuando esas decisiones son incómodas, afectan personas, implican resignar oportunidades o exigen asumir costos en el presente para proteger el futuro de una organización. Probablemente sea allí donde se forma el carácter.

Cuando las condiciones son favorables, las variables acompañan, los resultados son positivos y los recursos abundan, muchas decisiones parecen sencillas. El verdadero desafío aparece cuando el escenario cambia radicalmente en un período de tiempo muy corto. Cuando el tablero cambia sin previo avi-



Por HERNÁN SECRETO

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

so y hay que elegir. Cuando no existe una alternativa perfecta. Cuando cada opción tiene un costo y, aun así, alguien debe asumir la responsabilidad de decidir.

Algunas veces, las tempestades llegan

sin aviso. Son los llamados cisnes negros de Nassim Taleb: acontecimientos inesperados, de gran impacto y difíciles de predecir, capaces de alterar el curso de la vida. Otras veces, en cambio, la amenaza estaba frente a nosotros y no se percibía. Era visible. Probable. Incluso anunciada. Pero no quisimos verla o no supimos actuar a tiempo. Es el rinoceronte gris de Michele Wucker: una amenaza altamente probable y de gran impacto que, precisamente por ser tan evidente, suele ser ignorada.

Tal vez allí se encuentre una de las diferencias más dolorosas entre ambas situaciones. El cisne negro nos sorprende. El rinoceronte gris, en cambio, nos interpela. Porque aparece inevitablemente la pregunta: ¿cómo no lo vimos, sí estaba ahí? ¿En qué fallamos?





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



MARIO FULCINITI ★★★★★
Socio Gerente de AGUAS SRL (Aqualic)

"En REF encontré un espacio que me hacía falta, tanto en lo profesional como empresarial. En este ámbito de pares pude conocer problemáticas comunes y compartir experiencias que me ayudaron a evolucionar. También me motivó a volver a la lectura. REF además es un pilar muy importante para la evolución personal, al incorporar hábitos positivos."



SANTIAGO GALLUCCI ★★★★★
Gerente General en Pronto Distribuidora

"En REF encontré un espacio distinto a todos los que conocía. Somos un grupo de empresarios y empresarias que evolucionamos como personas y líderes, en un ámbito de amistad y compromiso absoluto por la historia del otro. Aprendo continuamente de las experiencias de mis colegas y ellos me acompañan en mis propios desafíos. Disfruto mucho de cada encuentro."

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.

“Las crisis revelan de qué están hechas las empresas y las personas”.

En ambos casos, una vez más, aparece la necesidad de talento y, sobre todo, de templanza.

Regina Martínez Riekes (Amauta Inversiones Financieras), tucumana orgullosa de su tierra y embajadora de las mejores empanadas, especialista en finanzas corporativas, mencionó en un reporte “la confianza se gana en cuotas y se pierde de contado”. La frase resulta especialmente válida para quienes tienen la responsabilidad de conducir organizaciones. La confianza no se construye en un solo acto de valor. Se construye lentamente, a lo largo del tiempo, en la consistencia de las decisiones, en la capacidad de sostener la palabra, en la transparencia para comunicar las dificultades y, sobre todo, en la forma en que se actúa cuando las cosas no salen como estaba previsto.

Las crisis no necesariamente destruyen valor. Muchas veces revelan de qué

están hechas las empresas y, en particular, las personas.

Las tempestades no siempre llegan anunciadas. A veces aparecen en forma de una caída de ventas ante un cambio en los mercados. O a través de un aumento de costos provocado por variables macroeconómicas. O por la volatilidad de las monedas, tanto en los códigos postales donde se producen los bienes como en aquellos donde se comercializan. Pueden presentarse como restricciones financieras, incrementos en la mora o, simplemente, como una decisión que debe tomarse mucho antes de contar con toda la información necesaria. Y allí aparece una de las características más exigentes del liderazgo: decidir sin tener certezas.

Es entonces cuando se descubre quién conserva la serenidad, quién puede distinguir lo urgente de lo importante y quién tiene la capacidad de mirar más

allá del problema inmediato.

Pero la tempestad no solo pone a prueba las decisiones. También pone a prueba las relaciones personales, es cuando aparecen las tensiones.

En los momentos difíciles, los equipos observan. Qué hace el líder. Qué comunica. Qué decide comunicar y qué decide callar. Observan si existe coherencia entre sus palabras y sus acciones. Observan, fundamentalmente, si quienes conducen están dispuestos a asumir junto con ellos las consecuencias de las decisiones que se toman. Por eso la confianza, que se gana en cuotas según Regina, se construye antes de la crisis. La crisis no crea confianza, la pone a prueba y tensiona todo. Las relaciones dentro de las compañías. Las relaciones con clientes, proveedores, bancos, accionistas. Con todos aquellos que, de una u otra manera, forman parte del ecosistema de una organización.

Cuando la confianza existe, las decisiones difíciles pueden ser comprendidas, incluso cuando no son compartidas. Cuando no existe, aun las decisiones correctas pueden ser interpretadas como una amenaza.

El talento permite conducir en tiempos normales. El carácter permite conducir cuando las respuestas son difíciles y las decisiones tienen costos. Pero el carácter no se demuestra únicamente en la decisión. También se demuestra en la forma de comunicarla, sostenerla y de asumir sus consecuencias. Quizás por eso las tempestades, aunque nadie las elija, terminan revelando aquello que la calma muchas veces oculta. Porque en los momentos de bonanza es posible confundir talento con capacidad de liderazgo. En los momentos difíciles, en cambio, la diferencia aparece con mayor claridad. Y es allí, cuando el mar se agita y las certezas desaparecen, cuando se descubre que liderar no es tener todas las respuestas. A veces, liderar es simplemente tener la templanza suficiente para tomar una decisión difícil, asumir su costo y continuar avanzando. El talento se construye en la calma. El carácter, en cambio, se construye en la tempestad.





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.



La próxima ventaja competitiva

Cuando la Inteligencia Artificial está cada vez más al alcance de todos, la verdadera diferencia entre las organizaciones no estará en la tecnología que utilicen, sino en la calidad de las personas que las lideren, en su capacidad de adaptación y en su compromiso con el aprendizaje continuo. La ventaja competitiva no será la Inteligencia Artificial. Será la Inteligencia Humana potenciada por ella.

A lo largo de la historia, cada innovación y revolución tecnológica transformó nuestra forma de vivir y trabajar. La máquina de vapor multiplicó la fuerza física. Internet democratizó el acceso a la información. Hoy, la Inteligencia Artificial está universalizando el acceso al conocimiento, multiplicando nuestra capacidad de procesamiento y automatizando tareas a una velocidad sin precedentes.

Mientras gran parte de la conversación gira en torno a qué herramienta adoptar o qué modelo implementar, quizás estemos dejando de lado la pregunta más importante de todas: cuando todos tengan acceso a tecnologías similares, ¿dónde estará la verdadera ventaja competitiva?



Por PATRICIO FEDIO

Empresario, Socio internacional de REF en Argentina, advisor de estrategia y conferencista sobre liderazgo transformacional.

Mi convicción es que la respuesta ya no estará únicamente en la Inteligencia Artificial. Estará en las personas y en la forma en que aprendan a potenciarla.

La IA puede analizar millones de datos, detectar patrones, generar contenido, recomendaciones y automatizar tareas en cuestión de segundos. Pero sigue necesitando algo esencial: personas capaces de formular buenas preguntas, interpretar el contexto, ejercer criterio, comprender y conectar con otras personas y asumir la responsabilidad de las decisiones.

La Inteligencia Artificial democratiza el acceso al conocimiento, pero no ocurre lo mismo con el criterio.

La tecnología puede responder millones de interrogantes; no obstante, **las preguntas que cambian el mundo siguen naciendo de la curiosidad humana.**

Durante décadas, las empresas com-



pitieron por tener más información, mejores procesos y mayor eficiencia. Hoy esas capacidades siguen siendo importantes, pero ya no serán suficientes. En un presente donde la tecnología evoluciona y se vuelve accesible a una velocidad extraordinaria, considero que la ventaja competitiva vuelve a desplazarse hacia aquello que resulta mucho más difícil de copiar: la calidad del liderazgo, la cultura organizacional y el talento humano.

Paradójicamente, cuanto más avance la IA, más valiosas serán las capacidades que nos hacen profundamente humanos: la creatividad para imaginar lo que todavía no existe, el pensamiento crítico para cuestionar supuestos, la empatía para comprender personas, la Inteligencia emocional para conectar y relacionarse con otras personas, la ética para tomar decisiones responsables, los valores para construir juntos con otros y el propósito para darle sentido a todo lo que hacemos.

Además, creo en un tercer factor que será igual de determinante: **la capacidad de adaptación y de aprender continuamente.**

Estamos en una época donde el conocimiento tiene una vida útil, cada vez más corta. Lo aprendido hace algunos años — e incluso hace algunos meses — puede quedar rápidamente desactualizado. Por eso, las organizaciones que lideren la próxima década, y mantengan relevancia, no serán necesariamente las que más sepan, sino aquellas que se adapten mejor, desaprendan y reaprendan más rápido que su entorno. En los inicios de la conectividad móvil y el nacimiento de la telefonía celular, yo trabajaba en Nokia, empresa de origen finlandesa, que a principios de siglo XXI era un caso de estudio por el éxito que había conseguido, logrando ser una de las 5 marcas más valiosas del mundo. Apenas unos 20 años después, desapareció, y es ahora recordada como un caso de estudio por su incapacidad de adaptación frente a los cambios.

Lo he vivido desde adentro, las organizaciones no desaparecen porque la tecnología avance y emerjan nuevas tendencias, regulaciones y/o comportamientos. Desaparecen cuando no logran adaptarse a tiempo.

Por lo tanto, considero que construir



una cultura de aprendizaje continuo debe ser una prioridad estratégica, en plena responsabilidad de los líderes de cualquier empresa.

La Inteligencia Artificial ofrece una promesa de eficiencia y performance. La Inteligencia Humana debe mantener conexión, propósito y legado.

Por eso, el verdadero desafío es actualizar permanentemente el “sistema operativo” desde el cual las personas interpretan la realidad, toman decisiones, lideran equipos, generan conexión y logran relevancia en su propuesta de valor.

Dos organizaciones pueden invertir exactamente en la misma tecnología y obtener resultados completamente diferentes. La diferencia estará en la mentalidad de sus líderes, en la cultura que construyan y en su capacidad para gestionar el cambio, aprender y evolucionar.

Quizás la pregunta más importante para cualquier líder ya no sea: “¿Cómo incorporamos Inteligencia Artificial?”, sino: “¿Estamos desarrollando las capacidades humanas y la cultura de aprendizaje necesarias para aprovechar todo su potencial?”

Estoy convencido de que la próxima década pertenecerá a quienes logren integrar lo mejor de la Inteligencia Artificial con lo mejor de la Inteligencia Humana. No se trata de una competencia entre una y otra. Se trata de una relación dinámica,

donde la tecnología amplifique el talento humano y las personas aporten aquello que ninguna máquina puede reemplazar: criterio, imaginación, emociones, propósito, trascendencia y legado.

Porque, desde siempre, siguen siendo las personas las que imaginan el futuro, desafían el *statu quo* y tienen la capacidad de crear nuevas realidades.

CINCO PREGUNTAS FINALES PARA REFLEXIONAR:

1. ¿Qué porcentaje de tu agenda dedicas realmente al desarrollo de las personas y de la cultura de aprendizaje de tu organización?
2. ¿Estás utilizando la Inteligencia Artificial solo para ser más eficientes o también para generar mayor valor a tus clientes y la comunidad donde operas?
3. ¿Qué capacidades humanas estás desarrollando hoy que seguirán siendo relevantes dentro de cinco años?
4. ¿Tu organización aprende más rápido que los cambios que ocurren en el mercado o estás reaccionando cuando ya es demasiado tarde?
5. ¿Cuándo fue la última vez que te preguntaste, qué debo cambiar primero en mí para convertirme en el ejemplo de transformación que espero ver en los demás?

El 15% que crece y el 85% que no ¿De qué lado de esa brecha está compitiendo tu empresa?

Agro, energía, gas y minería explican prácticamente todo el crecimiento de la economía argentina de los últimos dos años y medio. Apenas 15% del PBI. El 85% restante —donde opera la enorme mayoría de las pymes del país— prácticamente no se mueve.

La lectura rápida sería simple: pertenecer al sector correcto garantiza el resultado. La evidencia financiera muestra lo contrario.

Los balances bancarios del primer trimestre lo confirman con números públicos. Operando en el mismo mercado, con las mismas tasas, mismos productos, las mismas plazas y prácticamente mismos clientes, algunas entidades cerraron el trimestre con un ROE superior



Por FABIÁN CORREA

Founder Lecap Consultoría Financiera
fcorrea@lecap.pro

al 9% anual y ganancias por encima de los \$ 100.000 millones. Otras perdieron el equivalente a una porción relevante de su propio patrimonio. Son especialistas en finanzas, en el mismo sistema, con

las mismas variables. La diferencia no fue el contexto.

NO ES EL SECTOR. ES LA GESTIÓN

Ese mismo patrón se repite dentro del sector que hoy más crece. El caso de una petrolera de la Cuenca Neuquina que en los últimos años compró activos convencionales maduros y multiplicó su escala es ilustrativo: en apenas un año, su ratio de deuda financiera sobre patrimonio pasó de niveles moderados a superar el 75%, con vencimientos por más de USD 200 millones concentrados en pocos trimestres. El crecimiento no se financió con capital genuino de los socios: se construyó sobre desembolsos iniciales acotados, pagos diferidos con-



tra producción futura y sucesivas emisiones de deuda. Mientras el mercado de capitales estuvo abierto para refinanciar esos vencimientos, el modelo funcionó: más producción, más EBITDA, más activos en el balance.

El problema apareció cuando el negocio convencional perdió intensidad —caída de precio del petróleo, costos en dólares más altos, cierre del crédito para emisores de mayor riesgo—. La empresa seguía generando EBITDA positivo. La caja, no. Y cuando una empresa no transforma rentabilidad contable en liquidez, tarde o temprano el problema deja de ser financiero para volverse operativo.

Dentro de ese mismo 15% convive otra distinción, la que más le importa a nuestro lector. No es lo mismo la operadora que apalancó su crecimiento en deuda que la pyme que hoy le presta servicios: logística, transporte, mantenimiento, proveeduría especializada. Esa pyme contratista corre con otra estructura de riesgo. Su rentabilidad y su capacidad de apalancamiento no dependen de perforar un pozo, sino de los plazos de pago y la salud financiera de quien la contrata —y puede crecer, o exponerse, a una velocidad distinta de la operadora, dentro del mismo sector que hoy tracciona el PBI. Es el mismo fenómeno que separaba a los bancos ganadores de los perdedores, aplicado a otro eslabón de la cadena: estar en el sector correcto no define el resultado.

Esa distinción —EBITDA contra caja, operadora contra contratista— no es un tecnicismo del sector energético. Es la misma pregunta que se le puede hacer a cualquier pyme, esté o no en el 15% que crece: si tu empresa rolea deuda de corto plazo sin capital de trabajo genuino detrás, cada renovación te cuesta un poco más de renta, aunque no la veas reflejada en el día a día. Sin esa renta, no hay negocio sano, aunque el volumen de ventas o el EBITDA digan lo contrario.

Hoy la pyme argentina enfrenta el

“Estar en el sector correcto no define el resultado”.

“Más contratos y más ventas no significan, automáticamente, más rentabilidad”.

problema desde dos frentes distintos, y conviene no mezclarlos. Puertas afuera: más competencia, apertura de importaciones, costos que suben y una carga impositiva que no da tregua. Ese frente no lo maneja la empresa, solo lo administra. Puertas adentro: eficiencia operativa, estructura de costos, calidad de las decisiones financieras. Eso sí depende exclusivamente de la gestión propia.

Ahí aparece la pregunta que más importa para 2027. Si Vaca Muerta acelera el año próximo, la demanda de proveeduría, logística y servicios especializados en Neuquén y Río Negro puede moverse más rápido que la capacidad instalada de las pymes que hoy atienden a ese sector. Pero más contratos y más ventas no significan, automáticamente, más rentabilidad. Sin capital de trabajo genuino, esa aceleración se traduce en más deuda de corto plazo para sostener la operación —

exactamente lo que el sistema financiero más teme ver crecer en el balance de una empresa.

EL CRECIMIENTO NO AVISA. LA ESTRUCTURA DE CAPITAL, SI SE LA MIRA A TIEMPO, SÍ.

¿Cuántas pymes están hoy preparadas para crecer sin que ese crecimiento se convierta en una carga financiera que no pueden sostener?

Esa lectura —qué parte de tu crecimiento es genuino y qué parte se financia con deuda cara de corto plazo— no aparece en ningún estado de resultados ni en ninguna pizarra de tasas. Nadie te la va a traer resuelta. La diferencia entre crecer y ganar dinero se juega ahí, en esa cuenta que casi ninguna pyme argentina hace antes de que el mercado la obligue a hacerla.

¿Cómo está tu empresa para el 2027?



POR SEBASTIÁN RIZZA, GERENTE DE MÉTRICA Y SOCIO DEL ESTUDIO RIZZA

La brecha de productividad: por qué incorporar tecnología ya no es una opción para las PyMEs de Vaca Muerta

El costo de digitalizar marca un antes y un después. Pero hacerlo sin profesionalismo puede salir más caro que no hacerlo.

En la cuenca conviven hoy dos velocidades. Por un lado, operadoras y grandes proveedoras que ya toman decisiones con datos en tiempo real, miden cada proceso y ajustan sobre la marcha. Por el otro, una enorme cantidad de PyMEs que sostienen la actividad (las que proveen servicios, logística, mantenimiento, catering, transporte) y que todavía deciden buena parte de su operación a ojo, con

la planilla de siempre y la experiencia del dueño por encima de los datos. Esa diferencia tiene un nombre económico concreto: brecha de productividad.

EL PUNTO DE NO RETORNO: EL COSTO COMO INVERSIÓN, NO COMO GASTO

Sabemos cuál es el primer reflejo cuando se habla de incorporar tecnología: el costo.

Licencias, equipos, capacitación, el tiempo del equipo puesto en aprender algo nuevo en lugar de producir. Es una

preocupación legítima, sobre todo con márgenes ajustados. Pero conviene mirar el número desde otro lado. El costo real de una empresa no es lo que invierte en digitalizarse, es lo que pierde por no hacerlo: es el stock inmovilizado que nadie detectó a tiempo, la cotización que se presentó tarde, el cliente que eligió al proveedor que sí podía mostrar trazabilidad de sus procesos.

La incorporación de tecnología marca un antes y un después porque cambia la naturaleza de la empresa. Deja de reaccionar y empieza a anticipar. Y como todo cambio estructural, tiene un momento de entrada que asusta, pero cuyo retorno se puede medir. La pregunta correcta no es “cuánto me cuesta”, sino “cuánto me cuesta seguir sin hacerlo”.

EL MIEDO A “PERDER EL TRABAJO”: DESARMAR EL MITO

Hay un temor que rara vez se dice en voz alta pero que está en cada equipo cuando llega una herramienta nueva: el miedo a que la tecnología deje a la gente sin trabajo. Es entendible, y conviene abordarlo de frente en lugar de barrerlo bajo la alfombra.

La realidad de nuestra región lo desmiente rápido. Acá el problema no es que sobre gente; es que falta talento calificado y cuesta caro conseguirlo y retenerlo. En ese escenario, la tecnología no viene a reemplazar personas, viene a liberarlas de lo repetitivo (la carga manual, la conciliación interminable, el reporte que se arma a mano cada lunes) para destinarlas a lo que realmente agrega valor y ninguna máquina hace: interpretar, negociar, decidir. La empresa que le explica esto a su equipo, en lugar de imponer la



herramienta sin más, no solo baja la resistencia: convierte a su gente en la que mejor aprovecha la inversión.

EL RIESGO DE DIGITALIZAR SIN PROFESIONALISMO

Ahora bien, hay una advertencia que no podemos dejar pasar, y es quizás la más importante para el lector que ya se decidió a dar el paso. Digitalizarse mal puede salir más caro que no digitalizarse.

Cuando una empresa carga años de información en la nube, conecta sistemas y automatiza procesos sin un criterio profesional detrás, abre puertas que después no sabe cerrar. Brechas informáticas por las que se filtran datos de clientes y proveedores. Ausencia de auditorías internas que permitan saber quién accede a qué. Información sensible (costos, márgenes, contratos con operadoras) expuesta sin que nadie lo advierta hasta que es tarde. Automatizar sin gobierno de datos es dejar la puerta de la empresa con la llave puesta.

La tecnología, sin un marco de control, no reduce el riesgo: lo multiplica y lo vuelve invisible. Por eso la incorporación de herramientas tiene que venir acompañada de reglas claras: quién es dueño de cada dato, quién lo puede ver, cada cuánto se revisa. Es exactamente el mismo principio de control interno que aplicamos en la gestión contable de toda la vida, trasladado al mundo digital. No

“El costo real de una empresa no es lo que invierte en digitalizarse, es lo que pierde por no hacerlo”.

es un tecnicismo: es lo que separa una ventaja competitiva de un pasivo latente.

COMPETITIVIDAD Y PRESIÓN TRIBUTARIA: REPENSAR EL GOBIERNO CORPORATIVO

Hay un motivo de fondo, muy argentino, por el que este debate ya no admite postergaciones. Operamos con una carga tributaria alta, costos financieros exigentes y márgenes que no perdonan errores. En ese contexto, la eficiencia dejó de ser un lujo de las empresas grandes para convertirse en condición de supervivencia de las chicas. Y la eficiencia, hoy, se construye sobre datos. Tener la información ordenada, confiable y disponible rápido es lo que permite decidir bien: cuándo comprar, a qué proveedor, qué contrato conviene, dónde se está perdiendo plata. Una empresa que tarda una semana en saber cómo cerró el mes está tomando decisiones sobre una foto vieja. La que lo sabe al día siguiente puede corregir a tiempo. Esa diferencia, sostenida en el año, es la que define quién resiste una temporada floja y quién no.

Por eso el paso siguiente no es solamente comprar una herramienta: es repensar el esquema de gobierno corporativo. Definir cómo circula la información dentro de la empresa, qué se mide, quién decide con qué dato. La tecnología es el instrumento; el orden es la decisión de gestión que la vuelve rentable.

LA DECISIÓN QUE NO SE PUEDE POSTERGAR

La brecha de productividad no se cierra sola, y en Vaca Muerta se ensancha rápido. La buena noticia es que profesionalizar la incorporación de tecnología está al alcance de una PyME hoy, sin las grandes inversiones que hacían falta hace unos años. La condición es hacerlo bien: entendiendo el costo como inversión, sumando al equipo en lugar de asustarlo, y con el control y las auditorías que protegen lo que más vale, que son tus datos.

El momento es ahora. Hacerlo con criterio es lo que va a separar a las empresas de la región que marquen el ritmo de las que se pasen los próximos años corriendo detrás.



Dos décadas y 1.000 programas de IMPACTO ECONÓMICO

El multimedio dirigido por Daniel Darrieux consolidó un espacio dedicado a la economía y la actividad empresarial de Neuquén y Río Negro. El programa se sostuvo desde sus inicios con el aporte de empresas privadas, sin depender de la pauta oficial.

La historia de IMPACTO ECONÓMICO comenzó en octubre de 2001 con el programa de radio “Empresas de la Patagonia, la Hora de los Emprendedores”, uno de los primeros espacios de la región dedicado específicamente a la actividad empresarial. En septiembre de 2004, el proyecto amplió su alcance con la llegada de IMPACTO ECONÓMICO TV.

Al alcanzar las 1.000 emisiones televisivas, Daniel Darrieux, director y propietario del multimedio, repasó los orígenes del proyecto, los principales desafíos atra-

vesados y la misión que marcó la identidad del programa desde su creación.

“Desde el primer día definimos una misión: promover la libre iniciativa privada, la educación económica y revalorizar el rol empresarial. Mil programas después, esa convicción está más firme que nunca”, expresó.

Darrieux proviene de una familia de productores frutícolas y conoce de cerca el esfuerzo que implica producir. También destacó la influencia de su padre, quien le permitió acercarse desde joven

al mundo de las ideas y comprender su capacidad para transformar la realidad.

Ese interés por difundir las ideas de la libertad fue el que lo impulsó a incursionar en los medios de comunicación. “Como contador, elegí el camino menos transitado”, señaló al recordar el inicio de su trayectoria en el periodismo económico y empresarial.

Durante sus 1.000 emisiones, IMPACTO ECONÓMICO reflejó la vida de las empresas y las transformaciones de los principales sectores productivos de





Daniel Darrieux.

Neuquén y Río Negro. La fruticultura, el desarrollo energético, el turismo, la tecnología y el crecimiento comercial fueron algunos de los temas que integraron su agenda.

El programa también acompañó a las pequeñas y medianas empresas durante distintos períodos de incertidumbre. Crisis económicas, cambios en las reglas de juego y las restricciones de la cuarentena formaron parte del contexto que atravesó la actividad privada durante estas dos décadas.

En ese recorrido, algunas empresas cerraron, otras lograron mantenerse en actividad y muchas pudieron crecer pese a las condiciones adversas. Para Darrieux, conocer a cientos de personas productivas, entusiastas y resilientes representa uno de los principales motivos para mantener el optimismo sobre el futuro del país.

“Frente al relato y la burocracia, sostenemos una firme convicción: la prosperidad real solo nace de la libertad para producir y competir”, afirmó.

A lo largo de su trayectoria, el ciclo buscó darles voz a quienes invierten, producen, generan empleo y crean valor. “La economía real la hacen quienes levantan la persiana temprano, quienes invierten y generan empleo genuino a pesar de las barreras. Impacto Económico ha sido, es y siempre será su espacio”, sostuvo Darrieux.

UN PROYECTO SOSTENIDO POR EL SECTOR PRIVADO

Al celebrar el programa número 1.000, el director destacó el modelo de financiamiento que permitió sostener el ciclo y preservar su independencia editorial.

“Este programa siempre se financió con el apoyo de empresas privadas. Nunca dependimos de la pauta oficial”, remarcó.

Darrieux agradeció especialmente a los auspiciantes que acompañaron el proyecto durante sus distintas etapas y reconoció el respaldo de Flow y de Javier Carnero, que le permitió desarrollar su trabajo con absoluta libertad de expresión.

También destacó el aporte de quienes integran el equipo de Impacto Económico: Valeria Camacho, Emilse Muñoz, Ariana Navarrete, Sabrina Pereyra, Ma-



carena Reyes Britos, Sebastián Páramo y Juan Carrasco.

El agradecimiento se extendió a los empresarios, emprendedores, profesionales y dirigentes políticos que participaron de las emisiones y aportaron sus

experiencias, opiniones y conocimientos, así como a la audiencia que acompañó al programa durante todos estos años.

“Llegar al programa 1.000 es un logro compartido”, expresó Darrieux, antes

de renovar el compromiso de continuar reflejando la actividad económica y empresarial de la región: “Nos volvemos a encontrar en la próxima emisión para seguir haciendo más Impacto Económico. Lo mejor está por venir”.





LA HORA DE LOS EMPRENDEDORES

SABADOS
DE 10 A 12 HS.

FM **89.3** **CONTINENTAL**
Neuquén

- ▶ ECONOMÍA
- ▶ EMPRENDIMIENTOS
- ▶ IDEAS DE GESTIÓN
- ▶ AGENDA DE CAPACITACIÓN
- ▶ NOVEDADES EMPRESARIAS
- ▶ OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS
- ▶ MERCADO LABORAL
- ▶ TENDENCIAS



Cr. Daniel Darrieux
Conducción

Lic. Soledad Britapaja
Conducción

www.danieldarrieux.tv





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

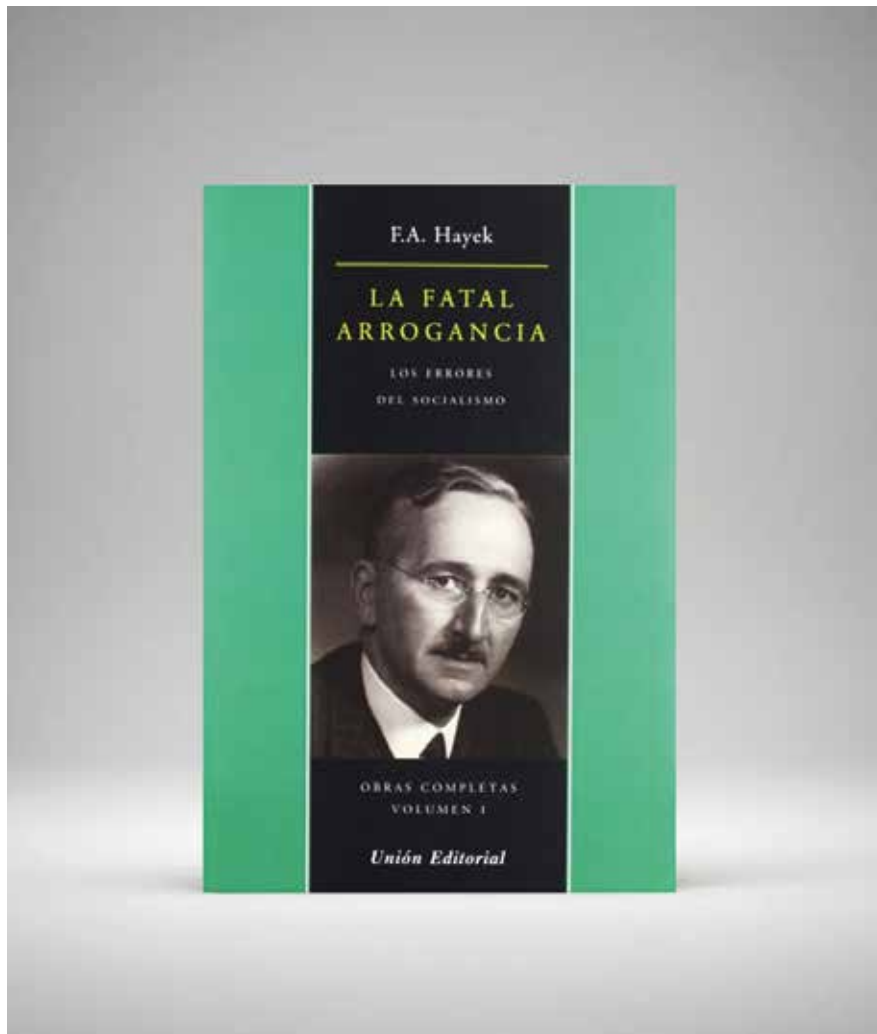
 [opticawolfcenternqn](https://www.opticawolfcenternqn.com.ar)



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

LA FATAL ARROGANCIA

Friedrich Hayek



“*La fatal arrogancia*” plantea la pregunta que resume toda la obra de Friedrich Hayek: ¿no habrá sido el socialismo un error? Escrito a lo largo de diez años y publicado cuando el autor tenía casi 80, es su último libro y, para buena parte de la crítica, el más sugestivo y controvertido desde *Camino de servidumbre* (1944).

Hayek desarrolla la idea de que la civilización depende de lo que llama el “orden extenso de cooperación humana”: un entramado de normas abstractas que

nadie diseñó, pero que le permite a cada individuo perseguir sus fines guiado por la información dispersa en la sociedad. Frente a esa visión, el racionalismo constructivista –matriz del socialismo– pretende diseñar y organizar el mercado y la sociedad mediante la ingeniería social, ignorando que ese orden se formó por selección evolutiva y no por planificación. La edición en español, traducida

por José Antonio Aguirre Rodríguez y prologada por Jesús Huerta de Soto, re-

corre en nueve capítulos desde los orígenes de la propiedad y la libertad hasta el rol del comercio, el dinero y la religión como “guardianes de la tradición”.

Es lectura obligada para quienes quieran entender, en clave moral y no solo económica, por qué el mercado no es un diseño sino un descubrimiento. Como sugiere el propio Hayek, la arrogancia fatal no es saber poco, sino creer que se puede rediseñar lo que ni siquiera se termina de comprender.

Las mejores decisiones empresariales empiezan con un buen asesoramiento

En Larrondo, Tonelli & Asociados acompañamos a empresas de Neuquén y la región desde hace más de 20 años, brindando asesoramiento integral para afrontar los desafíos de un entorno en constante evolución.

+20 años

De experiencia

+25

Profesionales

Certificación

ISO 9001:2015

Asesoramiento

Integral para empresas

Nuestro equipo interdisciplinario trabaja con una mirada estratégica, cercana y personalizada, ofreciendo soluciones que aportan confianza y acompañan la toma de decisiones en cada etapa del crecimiento de nuestros clientes.

Servicios



Auditoría



Impuestos



Laboral



Societario



Outsourcing



Recursos Humanos



Escaneá el QR

y conocé cómo podemos acompañar a tu empresa.



Diagonal 25 de Mayo 233 -
Piso 6, Neuquén



0299 551-4400



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



EL FUTURO DE LAS PYMES

Damián Di Pace



“*El Futuro De Las Pymes*” plantea un llamado directo a dueños y gerentes de pequeñas y medianas empresas: reinventarse antes de que el mercado los reinvente a ellos. Damián Di Pace parte de un diagnóstico incómodo — que la pyme argentina enfrenta hoy el mayor desafío y, a la vez, la mayor oportunidad de su historia— para plantear un quiebre conceptual: sobrevivir ya no alcanza, hay que anticiparse a un entorno que cambia de reglas todo el tiempo. A

través de un recorrido por el auge del coworking, la irrupción de la inteligencia artificial, el impacto de las nuevas generaciones y los sectores emergentes, el libro funciona como una brújula para leer el nuevo mapa global del emprendimiento. Di Pace, licenciado en Comunicación Social (UBA), doctor en Economía y director de la consultora Focus Market, combina la mirada del consultor que asesora empresas y organismos públicos a diario con la del académico que ya pu-

blicó *El futuro del comercio minorista en Argentina*, *Marketing extraordinario* y *Economía pyme*. La obra funciona como una guía indispensable para quienes lideran una pyme y sienten que el entorno les exige más rápido de lo que pueden procesar. Más que un manual de tendencias, es una invitación a innovar con método, bajo la premisa de que en un mercado que ya no espera a nadie, la única estrategia que falla siempre es no tener ninguna.

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





Energía que impulsa a la industria

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

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

PAN-ENERGY.COM

**Pan American
ENERGY**

Energía responsable