

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION
MAESTRIA EN GESTION EMPRESARIA

TESIS DE MAESTRIA

TITULO:

“Estrategias de gestión financiera de PyMES neuquinas ante las nuevas demandas de las operadoras del Reservorio Hidrocarburífero Vaca Muerta”

AUTOR: CRA. PATRICIA ALEJANDRA MORALES

DIRECTORA: DRA. SILVIA ROCA

CO DIRECTOR: MG. OSVALDO RUBEN PREISS

LUGAR Y FECHA: NEUQUEN, ABRIL 2017



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración



Índice

Índice	2
Resumen	7
Abstract	9
Agradecimientos	10
Dedicatorias	11
Capítulo I	12
1. Introducción.....	12
2. Planteo del Problema.....	14
3. Objetivos.....	35
a) General.....	35
b) Específicos.....	35
4. Metodología.....	36
a) Ubicación geográfica:.....	36
b) Identificación de variables en estudio.....	36
c) Población en estudio.....	37
d) Técnicas de investigación – métodos.....	37
e) Fuentes Primarias y secundarias:.....	38
f) Análisis y sistematización de datos.....	39
5. Marco Teórico.....	40
a) Antecedentes de estudios similares sobre pequeñas y medianas empresas.....	40
b) Pequeñas y medianas empresas (PyMES)– Caracterización en Argentina y en el mundo.....	43
c) Aspectos de gestión, estrategia y planificación financieras, en las pequeñas y medianas empresas.....	56
Capítulo II	73
1. Neuquén, la cadena de valor de la actividad hidrocarburífera, características de la demanda y las Pymes como subconjunto componente.....	73
2. Principales fuentes de financiamiento disponibles en el mercado nacional y local para las PyMEs.....	121
Capítulo III	137
1. Exposición y análisis de los resultados del relevamiento - Discusiones.....	137

a) Principales ejes del diseño del relevamiento	139
b) Fecha de corte de toma de los datos	139
c) Cantidad y tamaño de las empresas que participaron en la muestra	139
d) Necesidades de financiamiento	141
e) Industria a la que pertenecen	144
f) Naturaleza jurídica.....	145
g) Facturación anual.....	148
h) Categorías de principales clientes informados	151
i) Principales obstáculos en su desarrollo que informan y/o necesidades insatisfechas.....	153
j) Necesidades de financiamiento por monto y aplicación	156
k) Necesidad de capital de trabajo por monto.....	157
l) Instrumentos financieros activos a la fecha de la toma de los datos	158
m) Disponibilidad de garantías por tipo	160
n) Participación en el mercado de capitales e instrumento utilizado	160
2. Conclusiones.....	163
3. Sugerencias y recomendaciones.....	167
Bibliografía y referencias:	171
Anexos:	177
Explotación convencional y no convencional. Formación geológica Vaca Muerta: ¿una puerta para el desarrollo de la economía regional o desastre ambiental? .	177
Una mención sobre la matriz energética	193
Ley Provincial 2755 – COMPRE NEUQUINO (actividad hidrocarburífica y minera)	197
Formulario Encuesta Programa de Asistencia Financiera Centro PyME ADENEU	198
Cuadro Líneas de Crédito Banco de la Provincia del Neuquén S.A. disponibles para PyMEs	202

Lista de ilustraciones y tablas

Ilustración 1 - Infografía Área Vaca Muerta.....	23
Ilustración 2 - Infografía Evolución reservas hidrocarburos	28
Ilustración 3 - Gráfico Evolución precios petróleo	31
Ilustración 4 - Infografía Hidrocarburos no convencionales	36
Ilustración 5 - Tabla Gobiernos-SEPyME	44
Ilustración 6 - Tabla Clasificación PyMEs	46
Ilustración 7 - Tabla clasificación PyMEs (valores actualizados).....	47
Ilustración 8 - Actividades excluidas para la clasificación de PyMES	48
Ilustración 9 - Parámetros clasificación PyMEs Comisión Nacional de Valores.....	48
Ilustración 10 - Aporte de las PyME al empleo formal de los países según niveles de ingreso.....	53
Ilustración 11 - Relevancia de las empresas en el entramado productivo nacional, según tamaño.....	55
Ilustración 12 - Definiciones de parámetros de MiPyME utilizadas por el Banco Mundial	56
Ilustración 13 - Criterio de clasificación de las PyME en el MERCOSUR	56
Ilustración 14 - Criterio de clasificación de las PyME de la Unión Europea	56
Ilustración 15 - Matriz FODA.....	58
Ilustración 16 - Proceso de Planificación financiera	61
Ilustración 17 - Esquema de Planificación y control financiero	63
Ilustración 18 - Circuito operativo de una empresa	66
Ilustración 19 - Gráfico Relación capital de trabajo, riesgo y rentabilidad.....	69
Ilustración 20 - Unidades Económicas por rama de actividad Provincia del Neuquén - diciembre 2013-2014	80
Ilustración 21 - Cadena de valor del gas natural	83
Ilustración 22 - Cadena de valor hidrocarburífera	84
Ilustración 23 - Cadena de valor hidrocarburífera - Upstream y Downstream	85
Ilustración 24 - Upstream.....	86
Ilustración 25 - Infografía Exploración Sísmica	87
Ilustración 26 - Infografía Exploración perforatoria.....	88
Ilustración 27 - Infografía Producción.....	89
Ilustración 28 - Downstream - circuito	90
Ilustración 29 - Infografía Refinación.....	91
Ilustración 30 - Infografía Transporte	92
Ilustración 31 - Infografía Comercialización	93
Ilustración 32 - Upstream, Midstream y Downstream.....	94
Ilustración 33 - Informes Sectoriales - Cadena de valor Hidrocarburos.....	98
Ilustración 34 - Trama de empresas industria hidrocarburífera Neuquén	100
Ilustración 35 - Empresas concesionarias extracción de petróleo Año 2011 Ind. hidrocarburífera - Nqn.....	101
Ilustración 36 - Empresas concesionarias extracción de gas Año 2011 ind. hidrocarburífera - Nqn.....	102

Ilustración 37 - Servicios requeridos a empresas de la industria hidrocarburífera - Upstream	103
Ilustración 38 - Servicios requeridos a empresas de la industria hidrocarburífera - Downstream	104
Ilustración 39 - Flujograma CPyME Mejora continua - Implementación Sistemas de Gestión	L109
Ilustración 40 - Recursos Gas y Petróleo - Reservorios convencionales y no convencionales	121
Ilustración 41 - Cantidad PyMEs registradas en provincias Cuenca Neuquina	123
Ilustración 42 - Empleos generados PyMEs provincias Cuenca Neuquina.....	124
Ilustración 43 - Perfil de financiamiento regional	124
Ilustración 44 - Operación con SGR provincias Cuenca Neuquina	126
Ilustración 45 - Fuente de financiación utilizada empresas industriales patagónicas y nacionales	128
Ilustración 46 - Uso de la operatoria Descubierta en cuenta corriente PyMEs patagónicas y nacionales.....	129
Ilustración 47 - Uso del crédito bancario PyMEs patagónicas y nacionales	129
Ilustración 48 - Nuevos parámetros PyMEs CNV	131
Ilustración 49 - Neuquén Créditos Otorgados por zona.....	134
Ilustración 50 - Neuquén desembolsos otorgados por organismo	135
Ilustración 51 - Neuquén desembolsos otorgados por actividad económica	136
Ilustración 52 - Tabla y gráfico de cantidad de empresas de la muestra	140
Ilustración 53 - Necesidad de financiamiento por monto total e individual y por motivo	141
Ilustración 54 - Gráfico necesidad por motivo e importe total y promedio.....	142
Ilustración 55 - Gráfico Industria a la que pertenecen las empresas de la muestra ...	145
Ilustración 56 - Gráfico Naturaleza jurídica de las empresas de la muestra	146
Ilustración 57 - Tabla de rangos de importes de facturación	148
Ilustración 58 - Gráfico Facturación anual por rango de importes de las empresas de la muestra.....	149
Ilustración 59 - Principales clientes de las empresas relevadas.....	151
Ilustración 60 - Principales obstáculos y necesidades de las empresas relevadas ...	154
Ilustración 61 - Montos de necesidad de financiamiento empresas de la muestra	156
Ilustración 62 - Motivos de necesidad de financiamiento empresas de la muestra....	157
Ilustración 63 - Gráfico Capital de trabajo por monto empresas de la muestra	158
Ilustración 64 - Instrumentos financieros activos empresas de la muestra	159
Ilustración 65 - Tipos de garantía empresas relevadas	160
Ilustración 66 - Empresas relevadas e incursión en el mercado de capitales.....	161
Ilustración 67 - Mercado de capitales e instrumento utilizado empresas de la muestra	162
Ilustración 68 - Explotación convencional y no convencional	178
Ilustración 69 - Facturación Hidráulica	182
Ilustración 70 - Subsidios económicos	188
Ilustración 71 - Importaciones de energía	189
Ilustración 72 - Ubicación geográfica Fomación Vaca Muerta.....	190

Ilustración 73 - Vaca Muerta en la Cuenca Neuquina	191
Ilustración 74 - Argentina mapa del petróleo	192
Ilustración 75 - Matriz energética mundial - 2011	195
Ilustración 76 - Matriz energética Argentina 2012	195
Ilustración 77 - Matriz de generación eléctrica Argentina 2012	196

Resumen

La provincia del Neuquén se encuentra ubicada en el extremo noroeste de la Patagonia argentina y su principal actividad productiva es la explotación de hidrocarburos. Forma parte de la Cuenca Neuquina, una de las más importantes del país desde el punto de vista de su actividad hidrocarburífera. Esta zona ocupa una superficie de 26.000 km² y la integran además parte de las provincias de La Pampa, Río Negro y Mendoza. Es la primera en cuanto a generación de gas y segunda en cuanto al petróleo, luego de la Cuenca del Golfo de San Jorge, emplazada en Chubut y Santa Cruz (Roca S. et al., 2014).

En la localidad neuquina de Añelo, se encuentra la formación Vaca Muerta, escenario del boom nacional que se generó desde fines del 2011 en adelante, por su potencialidad en cuanto a recursos hidrocarburíferos y la posibilidad de su explotación a través de medios no convencionales. Así, se proyectó que la demanda de la cadena de valor se multiplicaría exponencialmente, por lo que se esperaba que las pequeñas y medianas empresas del sector se apresten a satisfacerla en consecuencia.

En este estudio se intentó analizar las características de las PyMES, del entramado sectorial hidrocarburífero en un contexto complejo, con grandes interrogantes con respecto a una forma diferente de explotación, distinta básicamente en tiempos de recupero y montos de inversión a la convencional, sobre la que la zona cuenta con un importante expertise desarrollado durante años

Este nuevo entorno, que se presentó, en principio, como una gran promesa de oportunidades de desarrollo y crecimiento exponencial en términos de demanda, se polarizó y mostró simultáneamente su faz negativa, sobre la que también se indagó, en la voz de los que opinaron y lo hacen aún, que la forma de explotación se trataba de un verdadero riesgo de desastre ambiental, con graves consecuencias para el medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones presentes y futuras.

Así, se intentó establecer el impacto de esta técnica de explotación no convencional sobre el modelo de negocios ya establecido en el entramado productivo y básicamente el uso y características de las estrategias de gestión financiera aplicadas por estas empresas. Es decir, se procuró conocer qué hicieron las PyMEs frente al nuevo escenario que se les perfilaba, qué diferentes estrategias aplicaron para adaptar su oferta, cuantitativa y cualitativamente a la nueva demanda. Si ampliaron su inversión en capital fijo o bien pensaron en primer lugar en el capital de trabajo. Asimismo, de acuerdo a las distintas decisiones, cuál fue el respaldo financiero que utilizaron, cuáles fueron las alternativas disponibles con que contaron. Se trató de indagar sobre la coincidencia de expectativas de las empresas y opciones financieras del mercado y la magnitud de las brechas posibles.

Se trató de conocer la realidad particular de ese subconjunto de empresas del sector productivo, de las variables macro de la actividad que impactan directamente sobre las empresas operadoras e indirectamente y por efecto cascada sobre las pequeñas y medianas empresas.

Se trabajó con una muestra de pequeñas y medianas empresas neuquinas que conforman la cadena de suministro de la industria y se obtuvieron, entre otros, datos sobre sus necesidades de financiamiento, en monto total y promedio, como así también los motivos por los que más requieren o necesitan asistencia de ese tipo.

Se relevaron y observaron los comportamientos de las empresas, se procesaron y generalizaron los resultados, se establecieron conclusiones y finalmente se generaron algunas recomendaciones o propuestas de acción posibles.

Palabras clave: Pymes – Vaca Muerta – Explotación no convencional – Finanzas – Estrategia y planificación

Abstract

Neuquén province is located in the northwest of Patagonia argentina and its principal productive activity is the exploitation of hydrocarbons. It forms part of the Neuquén Basin, one of the most important in the country with respect to hydrocarbon related activities. This zone covers a total area of 26.000 km² and it is integrated also by La Pampa, Río Negro and Mendoza provinces. It is the first concerning gas production and the second in oil production after Golfo San Jorge Basin, located in Chubut and Santa Cruz provinces (Roca S. et al., 2014).

Vaca Muerta formation is found in Añelo, a Neuquén province location, and it has been the scenery of the national boom that was generated since 2011 due to its potential in terms of resources and exploitation through non-conventional means. Thus, demand for the hydrocarbon value chain was expected to grow exponentially, and small and medium enterprises (SMEs) in the sector were expected to show a response behavior to meet it.

This study attempted to analyze the characteristics of SMEs, the value chain, the impact of non-conventional exploitation and basically the financial management strategies applied by companies.

We inquired about the particular reality of the SMEs in the production chain, the great dependence on macro variables such as national and international price of oil barrel, the fall in production and the reduction of reserves, energy self-sufficiency as a strategic political aspiration, etc., which impact directly on the operating companies and indirectly, by cascade effect, on small and medium enterprises.

Key words: SMEs - Dead Cow - Non-conventional exploitation - Finance - Strategy and planning.

Agradecimientos

- A mi familia: Eduardo, Juan Pablo, Valeria, Salvador y Valentín, por apoyarme siempre en todo lo que emprendo y por ser lo mejor que tengo.
- A mis Directores, Silvia y Osvaldo que me sumaron tanto con su conducción, aportes y sugerencias.
- Al equipo de profesionales del Centro PyME ADENEU, por la información y datos, especialmente a los Lic. Juan Pablo Morgentaler y Agustín Chiofalo por la colaboración, explicaciones y tiempo dedicado.
- Al equipo de Gestión de la Facultad (2014-2018) y equipo No Docente, especialmente de la Secretaría de Extensión FaEA.
- A mis compañeros docentes, especialmente Lilén, Anita, Roberto y José María, por el apoyo permanente y la paciencia.
- Al equipo de colegas del Proyecto de Investigación UNCo-FaEA “Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas - Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital” por enriquecer y sumar a mi trabajo.
- Al excelente equipo de docentes e investigadores de la UNCo, especialmente de FaEA por haber utilizado sus escritos e investigaciones como fuente en muchas etapas de este trabajo, fue un gran orgullo encontrar a mis profesores y colegas como autores y referentes de importantes trabajos.

Dedicatorias

- A la memoria de mi madre, Marta L. Poli de Morales, que me dejó el mejor de los ejemplos de que siempre todo se puede.

Capítulo I

1. Introducción

La cuestión central que se investigó en el presente trabajo, es el conjunto de estrategias de gestión financiera, que desarrollaron las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de la cadena de valor hidrocarburífera de Neuquén, con el fin de hacer frente a las demandas generadas por Vaca Muerta y el boom de la explotación no convencional.

Se trabajó con un subconjunto de pequeñas y medianas empresas que forman parte de la cadena de valor del mercado hidrocarburífero de la provincia del Neuquén, a través de la observación de su comportamiento de gestión integral y focalizada especialmente en el aspecto financiero. Sobre su respuesta al fenómeno generado por el descubrimiento de la reserva del Yacimiento de Vaca Muerta, el boom del concepto de la explotación a través de métodos no convencionales y todas sus implicancias, en el marco de las expectativas y proyecciones que se generaron a niveles local y nacional.

El tipo de trabajo, en cuanto a lo metodológico y desde el punto de vista de la naturaleza de la información utilizada para responder al problema planteado, fue de una investigación de enfoque mixto, en un gran porcentaje cualitativa, pero también con soporte de orden cuantitativo.

En cuanto a la naturaleza de los objetivos declarados, fue descriptiva y el método de recolección de los datos fue a través de entrevistas, observación y en el caso de los datos de las PyMES objeto de estudio, se trabajó con la base del relevamiento periódico a PyMES que realiza el Programa de Asesoría Financiera del Centro PyME ADENEU.

La muestra estudiada se conformó en un alto porcentaje, 79 %, por pequeñas y medianas empresas neuquinas que conforman la cadena de suministro de la industria y se obtuvieron, entre otros, datos sobre sus necesidades de financiamiento, en monto total y promedio, como así también los motivos por los que más requieren o necesitan asistencia de ese tipo.

Se relevaron y observaron los comportamientos de las empresas, se procesaron y generalizaron los resultados, se establecieron conclusiones y finalmente se generaron algunas recomendaciones o propuestas de acción posibles.

2. Planteo del Problema

El boom Vaca Muerta y la explotación a través de técnicas no convencionales

El año 2011 marcó un hito en la Provincia del Neuquén que tuvo repercusión nacional; noticias de este tipo, se multiplicaron en los medios nacionales e internacionales el 8 de noviembre de ese año y días siguientes:

“La petrolera YPF anunció hoy un "espectacular" descubrimiento de petróleo en Neuquén. Se trata de 927 millones de barriles, que equivalen a casi 5 años de la producción de la empresa en el país. El hallazgo ocurrió en la formación denominada Vaca Muerta, de una extensión total de 30.000 km², de los que YPF posee 12.000 km². Además, ya hay otra área productiva de 502 km² a explorar que abre una expectativa de grandes volúmenes de hidrocarburos de alta calidad, informaron desde YPF a LA NACION. Hasta ahora encontraron unos recursos recuperables de 927 millones de barriles equivalentes de petróleo de los cuales 741 millones corresponden a petróleo y el resto a gas. Vaca Muerta está identificada como uno de los reservorios de hidrocarburos no convencionales más grandes y con mayor calidad del mundo, puntualizaron en un comunicado oficial. El hallazgo casi duplica a la cantidad que tiene YPF en el país, agregaron desde la compañía, aunque aclararon que aún no se puede hablar "reservas", ya que restan una serie de pasos sujetos a las posibilidades físicas y económicas de la extracción. En tanto, enfatizaron que en la nueva área de 502 km² "falta que se realicen los estudios correspondientes y finalicen los trabajos preliminares necesarios para cuantificar los recursos". "Lo interesante es que habíamos concentrado nuestros esfuerzos exploratorios allí y tuvimos excelentes resultados. Es el mayor hallazgo de recursos exploratorios de la historia de la compañía", calificaron.¹ Por la gran difusión se generó un “boom” con el tema, pero la formación Vaca Muerta y la explotación no

¹<http://www.lanacion.com.ar/1421209-ypf-descubrió-en-Neuquen-uno-de-los-yacimiento-mas-grandes-del-mundo>

convencional eran recursos conocidos hace bastante tiempo. En una publicación del sitio web Argentina Shale² se explica que, aunque su nombre tomó gran estado público en los últimos tiempos, es conocida desde hace casi 90 años. En los primeros años de la década del 20 del siglo pasado el geólogo estadounidense Charles Edwin Weaver describió en las laderas de la Sierra de la Vaca Muerta, en Neuquén, la presencia de una nueva roca generadora. En esa oportunidad, Weaver recorría Neuquén y Mendoza contratado por la Standard Oil de California (hoy, Chevron), prospectando el prometedor territorio. En 1931 publicó sus descubrimientos, entre ellos, el de lo que llamó Formación Vaca Muerta. Se trataba, claro, de algo fabuloso dado que esta hoy célebre formación es generadora de importantes expectativas de extracción de gas y petróleo en la Cuenca Neuquina.

Vale aclarar que la formación Vaca Muerta se encuentra a distintas profundidades, al punto tal que, en zonas como la sierra homónima, directamente aflora sobre la superficie, a la vista de todos. Pero para la extracción de hidrocarburos interesa la formación cuando se encuentra a más de 2000 metros de profundidad³.

De allí que se trata de recursos conocidos hace tiempo, pero la posibilidad de su explotación a través de nuevas tecnologías, su inclusión en el plan estratégico de YPF y el anuncio internacional de su potencialidad, entre otros, marcaron un determinante, no solo para las provincias de Neuquén, Río Negro y Mendoza sino también para el país entero, por la cuestión crítica que involucra, el tan anhelado autoabastecimiento energético y la situación puntual de la alta dependencia que posee la matriz energética argentina respecto de los hidrocarburos, la dificultad de sustitución de este tipo de recursos por energías renovables y la infraestructura de generación eléctrica existente, altamente dependiente de la energía térmica⁴.

² <http://www.argentinashale.com/>

³ <http://www.shaleenargentina.com.ar/vaca-muerta-72#.WBqMEiRHbBI Nqn.11/2016>

⁴ INFORMES DE CADENAS DE VALOR - AÑO 1 - N° 6 –Julio 2016 – HIDROCARBUROS - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo Subsecretaría de Planificación Económica Dirección Nacional de Planificación Regional Dirección Nacional de Planificación Sectorial - Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación

El crecimiento de la actividad constituyó entonces, un cambio en términos cuantitativos y cualitativos, en el escenario de la demanda dirigida a una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas que forman parte del entramado hidrocarburoífero y que se desenvuelven al ritmo de las grandes compañías productoras de petróleo y gas de la zona

La formación Vaca Muerta esconde a más de 2.500 metros bajo tierra, una de las mayores reservas de hidrocarburos no convencionales del mundo. Según las estimaciones del Departamento de Energía de los Estados Unidos, la formación Vaca Muerta, que se encuentra en casi toda su extensión en la provincia de Neuquén, constituye en orden de importancia la tercera reserva mundial de shale gas y la cuarta de petróleo no convencional.

“Sin embargo, las amenazas y dificultades para extraer esos millones de dólares bajo la corteza terrestre tienen una magnitud semejante a los recursos que se buscan obtener. Para las pequeñas y medianas empresas de capitales nacionales también es una oportunidad. "Lo es siempre y cuando se dé en los términos que esperemos que suceda. Pero también para las empresas que no están preparadas va a ser un desafío muy grande o incluso una amenaza", sentencia Leonardo Brkusic, Director Ejecutivo del Grupo Argentino de Proveedores Petroleros (GAPP)⁵. Al grupo lo integran unas 100 pequeñas y medianas empresas fabricantes de bienes y proveedores de servicios para la industria petrolera y la cantidad de integrantes creció un 20% en los últimos tres años”.⁶

“A través de programas oficiales y gracias al florecimiento de la industria petrolera en el país, las pequeñas fabricantes de insumos para el sector, comienzan a lograr satisfacer una demanda que crece día a día. El impacto de Vaca Muerta en la actividad es determinante. Los negocios ya no están solo concentrados entre las grandes multinacionales perforadoras y prestadoras de servicios especiales, sino que se extienden a las Pymes más

⁵<http://www.gapp-oil.com.ar/foro/descargas/> (GAPP – Grupo Argentino de Proveedores Petroleros, 2016)

⁶<http://www.cronista.com/pyme/Vaca-muerta-una-promesa-para-las-pequenas-firmas-20150903-0012.html>

diversas. Por ejemplo, fabricantes de mallas o torneros hasta triplicaron su productividad gracias a programas que los asesoran y financian para afrontar el desafío”.⁷

En otro sentido, importante también, no todo fue optimismo y buenos augurios sobre un horizonte económico promisorio. Casi al mismo tiempo surgió el debate generalizado y multisectorial con opiniones en contra de los sistemas de fracturación hidráulica, relacionadas con el desarrollo ecológico sustentable y cuidado del medio ambiente. Esta perspectiva, también se tuvo en cuenta en este estudio, por la implicancia de los distintos sectores de la comunidad, la polarización de posturas en los grupos científicos y de investigación y los antecedentes de prohibición del sistema en países como Francia y Bulgaria, entre otros.

El Dr. Luis F. Sapag, Diputado Provincial por la Provincia del Neuquén y Presidente de la Comisión de Energía y Combustible de la Legislatura provincial desarrolló la cuestión Vaca Muerta desde ambas perspectivas, en su libro editado en el año 2015, *Entender Vaca Muerta-Fracking: ¿Zona de sacrificios ambientales o tierra prometida?*: “Este texto está elaborado desde Neuquén, el lugar donde nuevos recursos energéticos se están explorando y explotando crecientemente. Pero su contenido apunta a ir más allá de lo local, hacia el interés generalizado por Vaca Muerta, el shale y la fractura hidráulica o *fracking*⁸, así como a las esperanzas económicas y los peligros ambientales que conllevan.

Preocupado y ocupado en el tema, he observado que “todo el mundo”⁹ habla, opina, apoya o denuesta la parafernalia petrolera de los “no convencionales. Pero muchos juzgan sin conocimientos sólidos y fundamentados. Otros tamizan la cuestión desde posiciones ideológicas duras y a veces extremas, que buscan subirse sin críticas ni adaptaciones idiosincráticas al carro de las firmas operadoras multinacionales, como las que rechazan sin

⁷<http://shaleseguro.com/crecen-pymes-patagonicas-a-la-par-de-vaca-muerta/>

⁸ La cursiva es del texto

⁹ Las comillas son del texto

más al temido *fracking*¹⁰, una de las tecnologías que, como examinaremos permite producir desde esos sorprendentes reservorios”(Sapag, 2015)

De igual forma, en otro texto publicado recientemente por la Fundación YPF, se presentó una investigación, de autoría de notables expertos de reconocidas Universidades argentinas sobre el tema. En la obra titulada “Recursos Hidrocarburoíferos no Convencionales Shale y el desarrollo energético de la Argentina – Caracterización, oportunidades y desafíos”, en el Capítulo “Introducción – Petróleo, el gran protagonista” se indica como propósito principal, la integración en el debate de la ciencia y de la tecnología en el futuro energético de Argentina. “El petróleo y el gas constituyen la base de nuestra matriz energética primaria y, más allá de los esfuerzos por incorporar otras fuentes energéticas, esta situación no cambiará en el corto plazo ya que, con la tecnología actual, las llamadas energías alternativas no tienen todavía la capacidad para reemplazar a los hidrocarburos y sostener las demandas energéticas de nuestras sociedades. Hoy, la Argentina tiene una gran posibilidad de alcanzar su independencia energética a partir del desarrollo de los recursos no convencionales. Los desafíos que implican este desarrollo hacen necesario el conocimiento técnico sobre la explotación de estos recursos y la comprensión de la problemática energética en todas sus dimensiones” (Riavitz L. et al., 2015)

El prefacio del libro, suscrito por la Fundación YPF, indica que el desarrollo energético constituye un aspecto estratégico y fundamental para el país, por el impacto general que significa para la economía, teniendo en cuenta que está presente en casi la totalidad de sus actividades. La matriz energética argentina, como la de otros países, muestra una gran dependencia de recursos no renovables, que como tales tienden a agotarse, lo que obliga a considerar la integración progresiva de fuentes renovables, que depende a su vez de políticas e inversiones a largo plazo. De esta manera, al mismo tiempo se verifica que la demanda de energía no logra satisfacerse con la oferta interna, por lo que en el texto se explicita la “urgencia de encontrar soluciones para el corto y mediano plazo que contribuyan al autoabastecimiento y que permitan transitar- de modo

¹⁰ La cursiva es del texto

sostenible – el camino hacia una matriz más equilibrada y menos dependiente de combustibles fósiles en largo plazo. El descubrimiento y explotación de recursos hidrocarburíferos no convencionales *shale*¹¹ oil y *shale/tight*¹²gas ofrece una oportunidad inigualable para acompañar este proceso. En la Formación Vaca Muerta, Neuquén, la Argentina cuenta con uno de los recursos potencialmente recuperables de hidrocarburos *shale* más grandes del mundo. La explotación adecuada de este recurso no convencional -es decir, en forma eficiente, rentable y sustentable- podría contribuir fuertemente en orden al autoabastecimiento energético, con repercusiones positivas sobre el crecimiento económico y la balanza comercial. En el mundo, la explotación de reservorios no convencionales ha devenido en un nuevo paradigma energético con impactos micro y macro económicos de gran escala. Algunos aspectos ligados a la explotación del *shale* han originado interesantes debates en ámbitos especializados, así como de grupos de interés más amplios. La diversidad de opiniones es indudablemente fuente de gran riqueza. También puede generar confusiones si el diálogo no se orienta genuinamente hacia una comprensión cada vez más profunda e integral de las cuestiones abordadas y queda supeditado a opiniones carentes de suficiente fundamento”. Más adelante, se puntualiza que se entiende y se tiene muy en cuenta que “es indispensable garantizar la independencia en el desarrollo de estos estudios, toda vez que entran en juego dimensiones de enorme valor, como es el caso de la preservación ambiental, el desarrollo sostenible y la contribución al desarrollo económico equilibrado de la Nación”

A su vez, en enero del año 2013, como antecedente local y con gran repercusión nacional, que hace referencia a hechos similares en otros países, los medios de comunicación publicaron notas sobre el rechazo al sistema de explotación no convencional, dispuesto por el Concejo Deliberante de la ciudad de Cinco Saltos, Provincia de Río Negro. El diario Página 12 publicó: “Enormes volúmenes de agua, cócteles químicos, denuncias de contaminación y explotación de recursos naturales son características de una actividad extractiva.

¹¹ La cursiva es del texto

¹² Ídem nota anterior

Podría ser la megaminería, pero se trata de la novedosa extracción de gas y petróleo “no convencional” mediante un método conocido como “fractura hidráulica” (llamada “fracking”). Acaba de tener su primer traspie en Argentina, en la localidad rionegrina de Cinco Saltos, donde –con empuje de organizaciones sociales– el Concejo Deliberante prohibió por unanimidad la exploración y extracción de hidrocarburos no convencionales. El gas y el petróleo de yacimientos no convencionales se encuentran depositados en una “roca madre”. Para extraerlo es necesaria la “fractura hidráulica” (“fracking”), con grandes volúmenes de agua y químicos a presión, que rompen la roca y mediante bombeo extraen el hidrocarburo. Cinco Saltos está ubicada en el departamento de General Roca, en Río Negro, frente a la capital neuquina. Con 27 mil habitantes, es zona histórica de producción de frutas y cuenta con una pesada herencia de contaminación: la química Indupa cerró en la década del 90 y regó de contaminación (con mercurio) la localidad. A mediados de 2012 se conoció que la petrolera estadounidense Apache operaba en chacras de la vecina localidad de Allen, donde frutales de exportación comenzaron una extraña convivencia con torres de perforación, lo que generó polémica por la posible contaminación de las frutas. “El Concejo Deliberante sanciona con fuerza de ordenanza prohibir la actividad de explotación y exploración no convencional de gas y petróleo”, establece el primer artículo y recuerda que la actividad está prohibida en Francia, Bulgaria e Irlanda del Norte. Los fundamentos del rechazo se basan especialmente en consecuencias ambientales y sanitarias: “La explotación de yacimientos no convencionales provoca grandes riesgos en aguas de superficie y subterráneas. La extracción genera cantidades de residuos líquidos que contienen químicos disueltos. No hay garantía de que estos líquidos permanezcan confinados y no se comuniquen con el agua de consumo (lo que ha pasado en Estados Unidos, donde se contaminaron las napas)”. La ordenanza recuerda que la explotación genera “emisiones contaminantes” que afectan la salud de las personas, la flora y la fauna. Y enfatiza la cantidad de agua que consume: “Para cada perforación se necesitan 200.000 metros cúbicos para la fractura hidráulica. Se utilizan 500 sustancias, entre las que figuran 17 tóxicos para organismos acuáticos, 38 tóxicos agudos, ocho cancerígenos

probados. Estas sustancias significan un total de cuatro toneladas de tóxicos por pozo”¹³

Si bien la caracterización de la explotación de los recursos hidrocarburíferos no convencionales, no se desarrolló en profundidad como objeto de estudio de este trabajo, se investigaron los conceptos principales y su relación con las principales variables, financieras, económicas y de rentabilidad, para las pequeñas y medianas empresas que, en distintas posiciones, son eslabones de la cadena de valor extractiva. Se consideró la directa relación con la gestión de la planificación estratégica en general y la financiera en particular.

Para más detalle, en la sección Anexos de este trabajo, con el título Explotación convencional y no convencional. Formación geológica Vaca Muerta: ¿una puerta para el desarrollo de la economía regional o desastre ambiental?, se incluyó un breve desarrollo, para no especialistas sobre el tema.

Subconjunto de pequeñas y medianas empresas objeto de estudio y la cadena de valor hidrocarburífera

Con respecto a las empresas estudiadas, se puntualizó sobre las individualizadas en un tercer grupo o tercer anillo, de acuerdo a una segmentación o modelo utilizado en general para caracterizar el complejo de valor de la actividad y que también utiliza el Centro PyME ADENEU¹⁴ en el nomenclador de actividades de la industria hidrocarburífera, tomando como base la Ley Provincial N° 2755 que establece el Sistema denominado “COMPRE NEUQUINO para Operadoras Hidrocarburíferas y Mineras”.

El organismo provincial Centro PyME ADENEU es la autoridad de aplicación del procedimiento establecido por la normativa, que establece prioridades de contratación, para las empresas que certifiquen como “NEUQUINAS” en los términos allí establecidos.

¹³ <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-211533-2013-01-10.html> - Neuquén - noviembre de 2016

¹⁴ <http://cpymeadeneu.com.ar/>

El crecimiento exponencial en términos de demanda de mercado, generado por el boom Vaca Muerta y la denominada explotación no convencional, fue consecuencia de mayores necesidades de abastecimiento de las empresas que forman parte de la cadena de valor hidrocarburífera, en los estratos que generan demanda, es decir aquellas empresas que se encuentran en el primer y segundo anillo de la clasificación mencionada precedentemente: “titulares, permisionarios o concesionarios de minas y/o áreas para prospección, exploración, explotación, transporte, fraccionamiento, distribución y refinerías de hidrocarburos líquidos o gaseosos que realicen actividades sobre yacimientos ubicados en jurisdicción provincial y los servicios complementarios de éstas” en los términos de la Ley N° 2755.

Estas crecientes necesidades de abastecimiento, sumadas a otras nuevas, también en términos de equipamiento, logística, tecnologías, recursos humanos especializados, etc. generaron a vez, en las PyMES del “tercer anillo”, subconjunto que completa la estructura de la cadena de valor, es decir “los profesionales independientes, comerciantes y empresas de servicios radicados en la Provincia del Neuquén” (Ley N° 2755), necesidades de inversión en activos y mayor disponibilidad de capital de trabajo.

La principal cuestión que se estudió en esta Tesis es el nuevo escenario planteado por la explotación de los recursos hidrocarburíferos no convencionales y las estrategias formuladas por las PyMES de la cadena de valor hidrocarburífera (tercer anillo), en particular financieras, para responder a las nuevas demandas que enfrentaban, tanto en volumen de actividad como en complejidad de las nuevas tecnologías. Asimismo, entender la brecha existente entre las nuevas necesidades y la posibilidad de su atención.

Es muy importante tener en cuenta que, el nuevo escenario se presentó con nuevas demandas efectivas y concretas para las empresas, pero básicamente se trató también de grandes números proyectados para los años venideros. Es decir, se instaló como una promesa en principio, como un horizonte de desarrollo económico muy promisorio, por la potencialidad

anunciada sobre la formación Vaca Muerta y para la explotación no convencional. Esto es así para toda la Cuenca Neuquina y zona de influencia, como puede observarse en la siguiente infografía¹⁵:

Ilustración 1 - Infografía Área Vaca Muerta



Fuente: sitio web Enernews Artículo: En Argentina el “milagro” Vaca Muerta¹⁶

Cabe considerar que Vaca Muerta, al menos en lo territorial, constituye la mayor formación de recursos no convencionales fuera de Estados Unidos, con un gran potencial para producir petróleo y gas, en volúmenes que podrían llevar a la Argentina a disminuir en forma considerable su dependencia de las importaciones de hidrocarburos y hasta incluso generar saldos exportables¹⁷

¹⁵ <http://www.enernews.com> - Nqn.11/2016

¹⁶ Disponible en: <http://www.enernews.com/nota/268159/en-argentina-el-milagro-vaca-muerta>

¹⁷ Revista Energía Patagonia – La actualidad energética de Río Negro y Neuquén – Año 3 – Número 29 – marzo de 2017

Planificación y estrategias de gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas

Las PyMES constituyen un altísimo porcentaje en la composición de la estructura empresarial en la Argentina y en el mundo, tienen además una participación importante los volúmenes de las ventas totales registradas, mano de obra empleada, entre otros factores fundamentales que aportan al desarrollo económico de un país. De la misma manera, en el caso de la provincia de Neuquén las PyMES se observó que son fundamentales agentes de generación de valor económico.

Teniendo en cuenta el papel fundamental en la estructura económica del país por parte de las pequeñas y medianas empresas y además el reto planteado en el contexto definido para el desarrollo de este trabajo, es decir el boom Vaca Muerta y la explotación a través de medios no convencionales y la cadena de valor hidrocarburífera en la cuenta neuquina, se consideró fundamental relevar el apoyo para el crecimiento y sustentabilidad de estas empresas, revisando por un lado la existencia de diferentes líneas de asistencia y fuentes de financiamiento y por otro, en el apoyo de para su formación y capacitación en el uso de herramientas de negocios, posibilidades de innovación y de asociatividad.

Se estima que en la medida en que las PYMEs planifiquen y desarrollen estrategias financieras, alcanzarán los objetivos que permitan lograr un crecimiento sostenido. Dado que se considera importante que las empresas tengan la oportunidad de ofrecer al mercado un producto o servicio óptimo e innovador, que cuenten con capital humanos calificados, lo es también que cuenten con instalaciones y tecnología de punta, pero todo esto no es suficiente, si el área de finanzas no cumple con el rol que le corresponde y en consecuencia no se toman las decisiones correctas, producto de una planificación previa, puede ser una cuestión problemática y riesgosa para la vida de la empresa.

Así, el contexto y escenario configurados con el boom de los no convencionales y la difusión del fenómeno Vaca Muerta, se presentaron como

una gran oportunidad, para las organizaciones medianas y pequeñas que pudieran contar con capacidad estratégica de gestión, básicamente capacidad de proacción más que de reacción y cultura en finanzas, necesarios para hacerle frente, con inversiones y aumento de capital de trabajo básicamente.

El objetivo que se planteó este trabajo, además de indagar sobre las posibilidades y alternativas para las PyMES de apoyo y asistencia financiera, tradicionales, nuevas, de los mercados financiero y de capitales, públicas y privadas, fue revisar la cuestión que subyace lo anterior, es decir el comportamiento sobre las finanzas en general que se observa en estas empresas y su relación con sus procesos de planificación, especialmente los estratégicos.

Explican los textos al respecto, que en países como la Argentina, donde se verifican crisis recurrentes, movimientos importantes en los mercados, en los valores de los bienes en general, con alto impacto inflacionario, entre otras cosas, es fundamental para estas empresas conocer de finanzas, o visto de otro modo, el costo de no saber de finanzas puede ser muy alto. (Dumrauf, 2013)

En general cuando una empresa obtiene ganancias puede reinvertir dentro de la firma, distribuir dividendos entre los accionistas o cancelar deuda.

No obstante, cuando se trata de pymes o empresas familiares, es decir del tipo de las del subconjunto de empresas estudiadas en este trabajo, es necesario tener en cuenta otros aspectos, como conflictos de interés, que el dueño no siempre sabe hasta qué punto el dinero es de la empresa o propio, etc. Por esto es fundamental que el gerente PyME cuente con cultura financiera, dado que “Se puede ser un muy buen gerente al tomar decisiones comerciales, detectar nichos de mercado que otros no pudieron ver o contar con excelencia para captar y retener recursos humanos, pero si no se maneja bien el tema de finanzas, el proyecto puede fracasar”(Litvinoff, 2010).

Así, se observó en general que gran cantidad de PYMES no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera y esto, junto con la falta de estrategias y planificación, las puede llevar directamente al fracaso.

En cuanto a estrategias en el área de finanzas, pero específicamente en las pequeñas y medianas empresas, su desarrollo es un factor que afecta la vida de cada persona u organización, ya que todos los individuos ganan dinero, lo gastan o invierten. De esta manera, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos (Puig Luchia, 2000).

Cuando se habla de finanzas, el término induce básicamente a asociar todo aquello que tenga que ver con recursos económicos, es decir dinero. Los especialistas financieros, coinciden en asegurar que, a través del manejo óptimo de estos recursos y la comprensión de los términos fundamentales, se pueden lograr ventajas para los negocios: “El núcleo o la razón de ser de los negocios no son las finanzas. Un negocio se compone de un producto y/o un servicio que cumple una finalidad para sus clientes. Un buen producto, con una buena red de ventas y distribución, es la base de un buen negocio. Sin embargo, aunque las finanzas no hacen a un negocio, no es menos cierto que los negocios no pueden progresar sin atender a las finanzas” (Barajas, S. et al., 2013)

Existen numerosos estudios sobre estrategias y comportamiento financiero de PyMES de estas características, y en general coinciden en señalar, que, en cuanto a fuentes de financiación, la más utilizada es la interna o propia, a través de los aportes iniciales de fondos y la posterior reinversión de utilidades. En cuanto a fuentes externas, de acuerdo a la información del sistema financiero argentino y publicaciones en general, la principal fuente de financiamiento que utilizaron estas empresas es el sistema bancario formal y tradicional. Es en este sector, donde se observa una importante recuperación del crédito en el escenario post convertibilidad.

Caída de la actividad hidrocarbuífera, reservas en baja y una fuerte dependencia del precio internacional del crudo y otras variables

Además de la situación del precio local y el internacional del barril de petróleo, la producción argentina no ha logrado revertir la tendencia a la baja que observa de modo consecutivo en los últimos cinco años. De acuerdo a lo que indican las estadísticas de la Secretaría de Energía, en 2014 la extracción de crudo cayó 1,44% hasta 30,88 millones de metros cúbicos (m³). (Santis, 2015). “La coyuntura energética actual puede traducirse en cifras. La Argentina dejó de producir petróleo y gas suficiente para abastecer su demanda en 2011. Compensada con importaciones crecientes, desde aquel año a la fecha el país desembolsó US\$26.970 millones, según datos de la Secretaría de Energía. La cifra equivale a poco más de la mitad de las reservas récord que disponía el Banco Central en enero de 2011: US\$52.654 millones”.(Kantor, 2016)

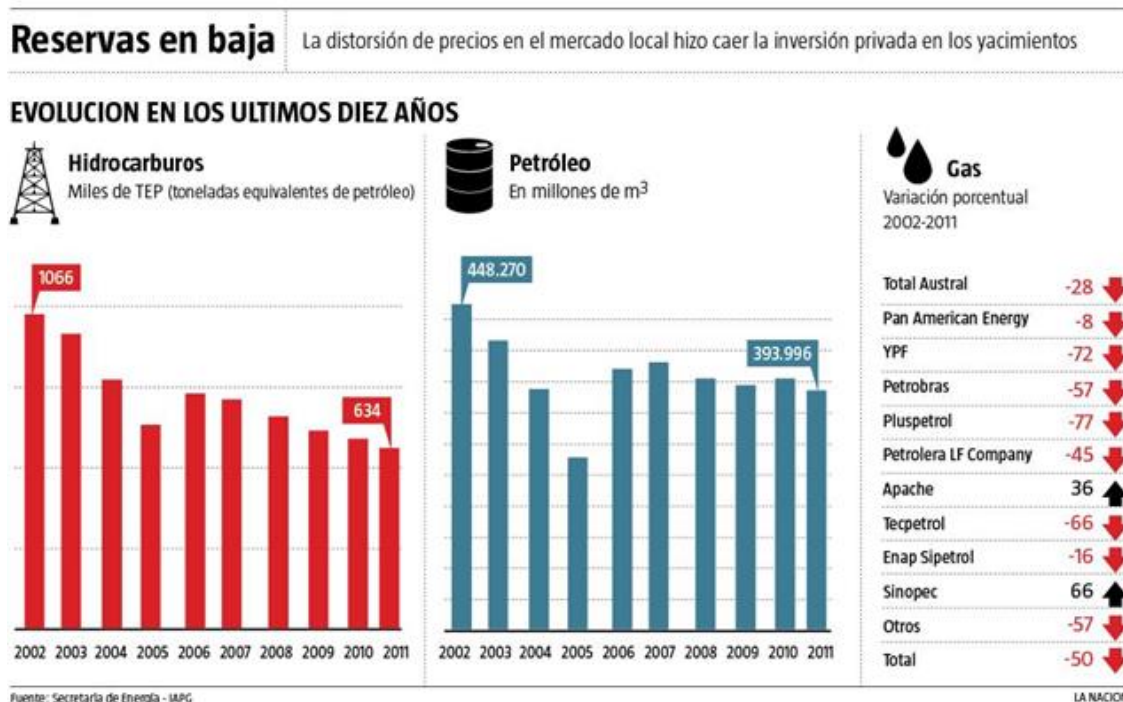
El persistente declino en la producción de petróleo obligó al Gobierno a intensificar las compras de crudo desde el exterior. Hasta 2013, la Argentina tenía la necesidad de importar sólo gas (de Bolivia y GNL por barco), porque de este hidrocarburo depende gran parte la matriz energética argentina y su declino era más pronunciado. Hoy, los números evidencian que ahora el petróleo también se convirtió en un problema en medio de los esfuerzos para recuperar el autoabastecimiento. (Ayerra, 2015)

Cabe destacar, además, para entender el escenario en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas de la cadena de valor, que la actividad hidrocarburífera es función, en gran medida, del precio internacional del barril de petróleo, las políticas internas y externas de regulación y lo que es más importante de todo, el abastecimiento energético. Se reitera, en este sentido, la alta dependencia que posee la matriz energética nacional respecto de los hidrocarburos, la dificultad de sustitución de este tipo de recurso por energías renovables y la infraestructura de generación eléctrica existente, altamente dependiente de la energía térmica.(Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

Presidencia de la Nación - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo - Subsecretaría de Planificación Económica, 2016)

La caída de la producción y la disminución de las reservas puede observarse gráficamente en la siguiente infografía:

Ilustración 2 - Infografía Evolución reservas hidrocarburos



Fuente: Diario La Nación – Edición digital – Artículo “La Argentina tiene la mitad del gas que hace diez años”¹⁸

A fines del año 2015 y principios del año 2016, los precios del petróleo se desplomaron hasta llegar a alcanzar niveles de al menos 12 años atrás, en un mercado en el que se observa un el desbalance entre una oferta que se mostraba sostenida y una demanda que se preveía cada vez menor por la desaceleración de la economía china. El valor del barril de crudo liviano (WTI)¹⁹ o su versión Brent cerró en torno a 31,5 dólares (el 12 de enero de 2016), precios que no se

¹⁸ Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1499691-la-argentina-tiene-la-mitad-del-gas-que-hace-diez-anos>

¹⁹ WTI El petróleo WTI o West Texas Intermediate también es conocido con el nombre Texas Light Sweet. Como su nombre indica, se refiere a un tipo de petróleo bruto producido principalmente en Texas. Además, representa un estándar utilizado para fijar los precios del petróleo bruto como materia prima para los contratos a plazo del petróleo que se realizan en el NYMEX (New York Mercantile Exchange). La cotización del WTI es, por lo tanto, una referencia para los precios, igual que la del petróleo Brent, que por su parte es la referencia del bruto producido en el Mar del Norte y, por lo tanto, en Europa. Fuente: <http://www.barrildepetroleo.es/que-es-petroleo-wti.html>

registraban desde diciembre de 2003 o abril de 2004. Los especialistas explicaban que la caída no tuvo impacto directo en el mercado local, que mantiene un valor del barril regulado, que llega a duplicar en algunos casos el que tiene en el mercado mundial, lo que deja a los consumidores locales fuera de los beneficios que tienen otros al acceder a precios del combustible cada vez más bajos. Este proceso es el opuesto al de una política que se mantuvo por largos años y que optó por mantener el barril localmente depreciado, también en contraposición a lo que ocurría en el exterior, lo que impulsó la demanda a la vez que ayudó a retacear la oferta, produciendo una fuerte caída en exploración y explotación (Blanco, 2016).

En el plano internacional, los analistas atribuyen la baja histórica en el precio, a factores tales como: la fracturación hidráulica (fracking) que generó mayor producción, básicamente para Estados Unidos, y la OPEP²⁰ a su vez, consciente de la competencia que significaba sacrificó el precio en pos de mantener su market share y por ende aumentó la oferta. También la desaceleración de China²¹ y el muy lento recupero de las economías occidentales y las altas temperaturas registradas²², influyeron también en este sentido.

No obstante, se consideró que existen expectativas fundadas sobre que el contexto coyuntural se vea modificado por un aumento en el precio internacional del barril, que a su vez obedece a equilibrios de mercado internacionales y que de acuerdo a distintas publicaciones especializadas se aguarda aumente a mediados del año 2017:

²⁰ **La OPEP** es una organización económica internacional, con sede en Viena, Austria, fundada por países productores de petróleo y gas. Fue fundada en Bagdad, en una conferencia entre el 10 y el 14 de septiembre de 1960 con la iniciativa de los ministros de energía y petróleo de Venezuela y de Arabia Saudí. Fuente: www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-opecp

²¹ La economía china, segunda mundial, afronta el reto de profundizar reformas en todos los frentes para mantener el crecimiento, creció en 2015 al 6,9%, su menor tasa en 25 años. Fuente: <http://www.20minutos.es/noticia/2651685/0/pib/china/2015/>

²² El año 2015 se convirtió en el más cálido para la Tierra desde que comenzaron los registros climáticos hace 136 años, según un informe anual divulgado este miércoles por la NASA y la Administración de Océanos y Atmósfera de Estados Unidos (NOAA, por su sigla en inglés) Fuente: <http://www.20minutos.es/noticia/2653264/0/temperatura-planeta/2015-mas-alta/historico-registros/#xtor=AD-15&xts=467263>

“Noticias relacionadas con la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) 2015. Informaciones sobre los precios, más opiniones y previsiones por parte de los miembros OPEP²³. Rusia: “Es improbable que la OPEP tome una acción coordinada. El ministro de Energía de Rusia, Alexander Novak, dijo que es improbable que la OPEP tome alguna acción coordinada en relación al mercado petrolero en la reunión que sostendrá el 2 de junio en Viena. Novak: “En mi opinión, es improbable que se tome cualquier decisión sobre una acción coordinada, que requeriría un cumplimiento obligatorio, debido a que vemos grandes desacuerdos al interior de la OPEP sobre nuevos desarrollos en la situación y sobre lo que se debería hacer o no, para que el mercado alcance un equilibrio. No se debería esperar un equilibrio entre la oferta y la demanda en los mercados petroleros globales antes de mediados del 2017. El actual suministro global de petróleo supera a la demanda en cerca de 1,5 millones de barriles por día (bpd), y creo que los precios promediarían entre 40 y 50 dólares este año. Rusia está dispuesta a reunirse con la OPEP para realizar consultas si se propusiera un encuentro.”²⁴

Otras publicaciones especializadas apuntan a que antes del 2020 el precio del barril se estabilizará en 80 dólares: “¿Hasta cuándo los precios bajos? Para Mariano Marzo, se ha producido un "cambio de política de la OPEP" con respecto al pasado. Su objetivo ahora no es mantener el precio del petróleo en una horquilla de 90 a 100 dólares, sino ganar cuota de mercado. "A ellos les cuesta de 4 a 20 dólares el precio del barril, pero tienen un cojín de ahorro de años anteriores y pueden permitirse que los presupuestos se resientan con tal de mantener a sus compradores", dice este experto de la Universidad de Barcelona sobre el país saudí, que basa la mayor parte de su presupuesto nacional en los ingresos del petróleo. Se está sembrando el futuro para un rebote a 80 dólares, Arabia Saudí puede aguantar más años. Pero otros, como Venezuela, podrían sufrir daños colaterales si el precio del crudo sigue tan bajo. "Ellos no tienen este cojín porque ganaron voluntades políticas e internacionales

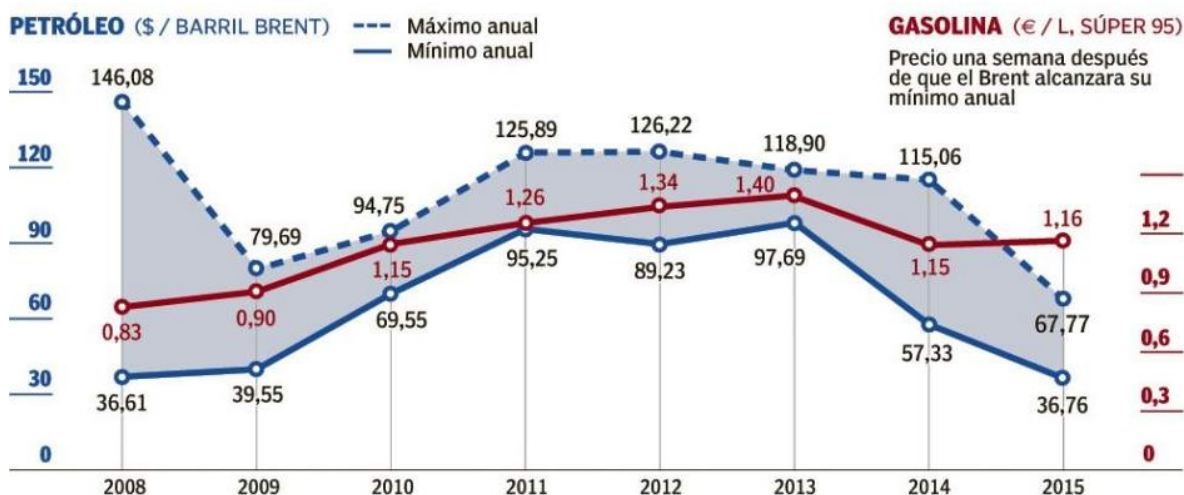
²³www.opec.org, 20.05.2016

²⁴<http://fta.reuters.com/article/worldNews/idLTAKCN0YB1W2>

en base a los ingresos extra de un petróleo caro. A diferencia de las monarquías del Golfo Pérsico o de Noruega, a medida que ingresaban dinero por el petróleo, los han ido usando". "Son precios insostenibles para invertir en exploraciones de hidrocarburos, pero yo creo que se está sembrando el futuro para un rebote a 80 dólares", considera Marzo, que coincide así con un reciente informe de la AIEA en este mismo sentido. "La demanda se ha ralentizado, pero sigue creciendo". Puede verse gráficamente en el siguiente gráfico:²⁵

Ilustración 3 - Gráfico Evolución precios petróleo

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DEL PETRÓLEO Y DE LA GASOLINA



FUENTE: BLOOMBERG / BOLETIN PETROLERO DE LA COMISIÓN EUROPEA

Otro artículo publicado en el sitio web del Observatorio de la Energía, Tecnología e Infraestructura para el Desarrollo Soberanía y Seguridad Jurídica Popular el 17 de diciembre de 2014, titulado “¿Cómo afecta la caída del precio del barril a las inversiones en shale oil en Argentina y en EE.UU.?”, explica cómo impacta la caída del precio internacional del crudo en nuestro país: “...En la Argentina, desde el punto de vista de la balanza comercial, la situación se observa como muy favorable en materia de importación de crudos y principalmente de combustibles líquidos. Sin embargo, algunos analistas locales y extranjeros advierten que este escenario no resulta alentador para las

²⁵<http://www.20minutos.es/noticia/2628662/0/precio-crudo/minimos-historicos/gasolina-crece-mas-30-por-ciento/>

inversiones en formaciones geológicas de explotación no convencional como Vaca Muerta por verse disminuidos los márgenes de rentabilidad, olvidando que las mismas se realizan en un período mínimo de cinco años (que es el tiempo que demanda la curva de aprendizaje) y que esta inestabilidad de precios en el mercado internacional es temporal y no podrá afectar inmediatamente los futuros y todavía lejanos proyectos de exportación de shale oil argentino. ¿Y por qué afirmamos que dicha volatilidad de los precios es temporal? Porque afecta negativa y directamente los ingresos fiscales de Rusia, principal productor mundial, y de los países miembros de la OPEP, a pesar que su principal potencia productora tiene el poder económico-financiero para sostener estos precios bajos por el tiempo que consideren necesario y por consiguiente haya demostrado poco interés en recortar la producción.”(Fernandez, 2014)

En una noticia publicada en un periódico local titulada “Acuerdo internacional trae alivio para la cuenca neuquina” resume en pocas palabras la realidad que trata de mostrar este estudio con respecto al espacio en que se desenvuelven las PyMES patagónicas: “Es inevitable: la economía neuquina depende en buena medida de emiratos, teocracias y dictaduras ubicadas a miles de kilómetros”²⁶

Todo lo antes expuesto, procuró completar la descripción del escenario en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas objeto de este estudio, la dependencia de la coyuntura internacional en materia de precios, de la situación del abastecimiento energético, explotación convencional y no convencional, balanza fiscal y demás variables; en la mayoría de los casos, por el efecto cascada, producto del impacto de estos sucesos macro y micro económicos sobre las grandes productoras. Este escenario de gestión integral y de finanzas en particular de las Pymes, en un contexto de alta inestabilidad, se procuró desarrollar en este estudio.

Además, es importante tener en cuenta que el dinamismo con que se produjeron y producen actualmente los acontecimientos mencionados, generaron gran incertidumbre e interrogantes, que hacen reconsiderar

²⁶ Diario Río Negro de fecha 29 de setiembre de 2016 – Publicación en papel – División País – página 6

permanentemente la potencialidad, en términos de sustentabilidad de la demanda en general, de la formación Vaca Muerta, los no convencionales y todas las actividades relacionadas con la explotación hidrocarburífera.

Otros aportes, fuentes y base de datos relevada

Se tomaron en cuenta para orientar la investigación y en la confección de conclusiones y resultados, los contenidos desarrollados en las clases de la Maestría de Gestión de Empresas (MAGE), básicamente los de las asignaturas Administración Financiera, Planificación Estratégica, Gestión de Negocios, Evaluación y Preparación de Proyectos de Inversión, Planificación de Gestión y Decisiones Gerenciales, entre otras²⁷.

Finalmente, sumaron a este trabajo las investigaciones y actividades desarrolladas en el marco del cronograma del Proyecto de Investigación de la Facultad de Economía y Administración - Universidad Nacional del Comahue-Secretaría de Ciencia y Técnica, del que esta tesista forma parte en carácter de integrante, Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas - Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital²⁸ : “El Proyecto de Investigación tiene como objetivo general diagnosticar las barreras de las PyMEs de Neuquén capital y, posteriormente, hacer un análisis comparado con los resultados de las barreras halladas para el Alto Valle de Río Negro. Respecto de las barreras que resulten comunes a estas dos regiones de estudio, se propondrán acciones para minimizarlas”. Uno de los ejes temáticos trabajados es el de la gestión financiera, tanto desde el punto de vista externo, por ejemplo, las políticas públicas de fomento, las alternativas disponibles para las PyMES, como desde lo que se consideraron preliminarmente otras barreras de tipo interno, como la falta o el desconocimiento de la gestión estratégica en desarrollo financiero, escasez de cultura en el área de finanzas, etc.

²⁷ <http://faeaweb.uncoma.edu.ar/index.php/academica/carreras-de-posgrado/163-maestria-en-gestion-empresaria>

²⁸ Proyecto de Investigación aprobado por Consejo Superior de la UNCo, según Ordenanza N° 279 del 11 de junio de 2015 – (Expte.00775/15)

Cabe mencionar que la Facultad de Economía y Administración trabaja, en el marco de un Convenio amplio de cooperación e intercambio de actividades de información, con el Centro PyME ADENEU, Agencia de Desarrollo de Neuquén. De ahí que el mencionado Proyecto de Investigación y también en esta Tesis se contó con datos e información agregada que puso a disposición en términos de material de estudio, la Agencia local.

3. Objetivos

a) General

Identificar y explicar las estrategias de gestión financiera de las PyMES neuquinas, como subconjunto de la cadena de valor hidrocarburífera, ante las nuevas demandas generadas por el boom, del denominado “redescubrimiento del petróleo y el gas”, Vaca Muerta y los sistemas de explotación no convencionales.

b) Específicos

1. Revisar antecedentes sobre estudios e investigaciones realizadas sobre pequeñas y medianas empresas y sus estrategias de gestión, en su carácter de subconjunto de entramados productivos.

2. Caracterizar las pequeñas y medianas empresas en Argentina y en el mundo

3. Estudiar los principales aspectos de gestión, estrategia y planificación financieras y conceptos relativos a la administración de capital de trabajo en las pequeñas y medianas empresas.

4. Desarrollar las principales características de la cadena de valor de la actividad hidrocarburífera, composición de la demanda productiva y las Pymes como subconjunto componente del entramado.

5. Describir sobre las principales fuentes de financiamiento disponibles en el mercado nacional y local para las PyMEs

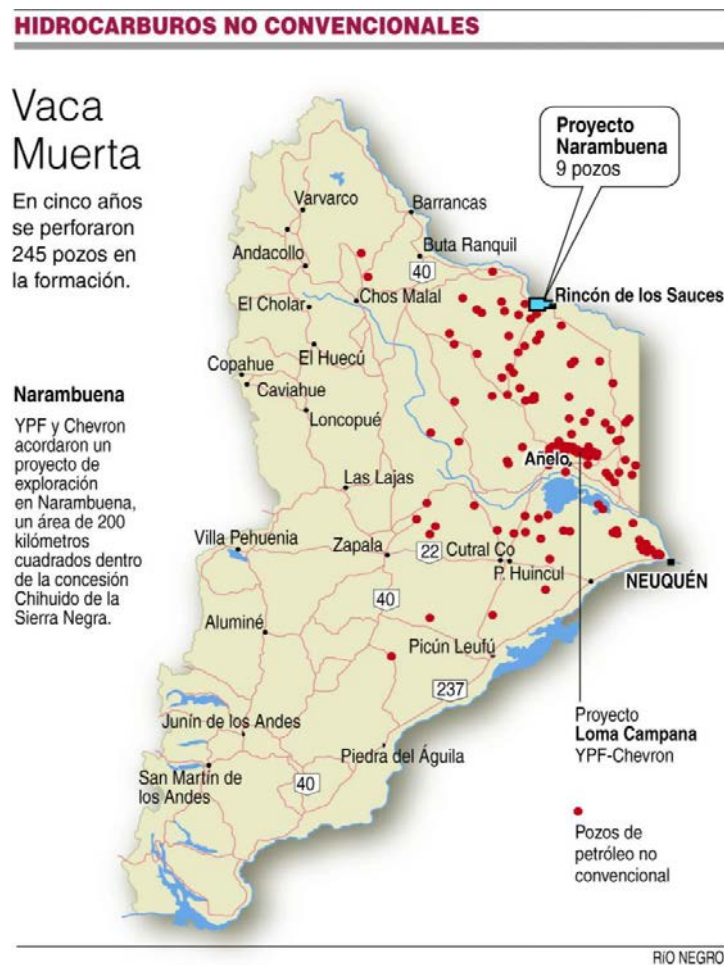
6. Mostrar los resultados, es decir los comportamientos generales observados en las tareas de relevamiento sobre las PyMES objeto de estudio, formular conclusiones y proponer recomendaciones

4. Metodología

a) Ubicación geográfica:

El área de estudio del presente trabajo, se localiza en la provincia del Neuquén, en las localidades emplazadas en las zonas aledañas a Añelo y la formación Vaca Muerta: Parque Industrial Neuquén, Centenario, San Patricio del Chañar, Cinco Saltos, Plottier, Catriel, etc.

Ilustración 4 - Infografía Hidrocarburos no convencionales



Fuente: obtenido del sitio web del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG)²⁹

b) Identificación de variables en estudio

²⁹ http://www.iapg.org.ar/web_iapg/

- Variable independiente:

Explotación y desarrollo de la Formación Vaca Muerta en la provincia del Neuquén y zonas relacionadas en conjunto con el boom de la explotación por medios no convencionales

- Variables dependientes:

Comportamiento de respuesta de las PyMES del sector que forman parte de la cadena de valor hidrocarburífera, ante el cambio exponencial en la demanda integral de productos y servicios de esa industria que supone el boom de Vaca Muerta y la explotación a través de medios no convencionales

c) Población en estudio

Pequeñas y medianas empresas que forman parte de la cadena de valor hidrocarburífera de la cuenca neuquina, especialmente la zona de Añelo y relacionadas. Se las identifica como del “tercer anillo”, de acuerdo a la estratificación realizada por la Ley provincial N° 2755

d) Técnicas de investigación – métodos

El tipo de trabajo, en cuanto a lo metodológico y desde el punto de vista de la naturaleza de la información utilizada para responder al problema planteado y en cuanto a la naturaleza de los objetivos declarados, fue descriptiva y las técnicas que se utilizaron fueron relevamientos y encuestas semi estructurados, observación y la obtención de datos relevantes de fuentes secundarias oficiales que permitieron aportar una base objetiva para el análisis de los comportamientos financieros de las PyMEs objeto de estudio. Se trató de

una investigación de tipo descriptiva porque tuvo como propósito describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Gordon, 1986). En este caso particular, el trabajo procuró analizar el comportamiento de las Pymes de la cadena de valor hidrocarburífera, en particular las estrategias de gestión financieras ante una proyectada modificación en la demanda, tal como se planteó en el objetivo general.

La lógica de investigación fue de enfoque mixto, en un gran porcentaje cualitativo, pero también con soporte en varios puntos, de orden cuantitativo.

e) Fuentes Primarias y secundarias:

Como fuentes primarias se realizaron entrevistas de mediano grado de estructuración y relevamientos de datos durante todo el proceso de investigación. Se realizaron entrevistas a informantes clave, tales como Investigadores de la Facultad de Economía y Administración y otras unidades académicas de la UNCo que vienen abordando el tema de estudio, funcionarios y profesionales de organismos públicos y privados, tales como Centro PyME – Agencia de Desarrollo del Neuquén (ADENEU), Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE), Consejo Federal de Inversiones (CFI), gerentes de PyMES y técnicos del sector.

Se trabajó en este sentido con profesionales del Centro PyME ADENEU en el marco del convenio de cooperación entre el organismo y la Facultad, mencionado precedentemente.

Se interactuó permanentemente con empresarios PyMES en el marco de todas las actividades realizadas en el Proyecto de Investigación Barreras de las PyMEs de Neuquén y Río Negro, Proyectos de extensión enfocados a emprendedores y PyMEs y para la realización de este trabajo de investigación.

Para las fuentes secundarias se utilizó la técnica documental a través de una importante recopilación de información de distintas fuentes bibliográficas, sitios web, tesis y monografías, diarios y periódicos, etc., tal como puede verificarse en el apartado Bibliografía y Referencias.

f) Análisis y sistematización de datos

El análisis fue bajo la lógica cualitativa de los discursos de los entrevistados recuperando la construcción de los ejes gestión de las PyMES de la cadena de valor y del relevamiento periódico a empresas realizado por el Programa de Asesoría Financiera del Centro PyME ADENEU.

La codificación y tabulación, para clasificación y orden de la información, se realizó mediante tablas, cuadros, matrices de datos. La presentación de los datos fue mediante representación escrita, acompañada de gráficos infografías, entre otros.

5. Marco Teórico

a) Antecedentes de estudios similares sobre pequeñas y medianas empresas

Inicialmente, se analizaron variedad de artículos, tesis y trabajos en general que abordan el tema de investigación y el mismo objeto de estudio, estrategias de gestión de pequeñas y medianas empresas de entramados productivos determinados, desde distintas perspectivas, que fueron tomados en cuenta como marco de referencia para realizar el presente trabajo.

Un antecedente es la Tesis de Grado realizada por Cerutti, María Rocío y Contrera, Analía Silvina titulada “Análisis de herramientas financieras tradicionales y alternativas en Pequeñas y Medianas Empresas industriales de aceite de girasol en la provincia de La Pampa. Se realiza un análisis del escenario argentino para el desarrollo de las PyMES y las distintas situaciones que hacen al bajo acceso al Mercado de Capitales y sus distintas herramientas de financiamiento, como medio alternativo al crédito bancario, para pasar luego a la realidad específica del mercado oleaginoso³⁰. Se tuvo en cuenta en este caso el análisis del sector productivo en particular y la problemática de las pequeñas y medianas empresas en el área estratégica y de finanzas, con el fin de revisar si se encontraban características comunes a las del subconjunto estudiado en este trabajo.

En el mismo sentido, se analizó una publicación realizada por la Fundación Observatorio PyME del año 2015: “Informe Especial: Financiamiento productivo en pymes industriales. Un Análisis Comparado”, que focalizó especialmente en los aspectos territoriales de la desconexión entre el mercado de crédito bancario y el tejido industrial PyME. En esa estratificación, se presentan los datos desde una óptica regional comparada y utilizando recursos de la geografía económica para visualizar la potencialidad de cada territorio

³⁰Tesis de Grado realizada por Cerutti, María Rocío y Contrera, Analía Silvina que lleva por título “ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS TRADICIONALES Y ALTERNATIVAS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE ACEITE DE GIRASOL EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA” dirigida por CPN Fraire, María Lis, correspondiente a la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa

argentino, así como la posición de préstamos otorgados netos de depósitos captados (por el sistema bancario local) del sector privado no financiero residente.³¹ Se buscó también en este caso revisar realidades de pequeñas y medianas empresas, las respectivas cadenas de valor y el impacto de la localización geográfica.

En la misma línea, se analizó un estudio realizado en el año 2012, Tesis de Maestría también sobre PyMES de la cadena de valor de la industria hidrocarburífera, pero radicadas en la ciudad de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut, cuenca San Jorge, titulada “Reestructuración del sistema productivo. La innovación en empresas medianas y pequeñas de Comodoro Rivadavia. Caracterización de la innovación en una ciudad petrolera” realizada por Sonia de los Ángeles Ruiz y dirigida por el Dr. Ricardo Méndez, para la Maestría en Impactos territoriales de la globalización en ámbitos periféricos y centrales de la Universidad Internacional de Andalucía. Explica su autora que “el trabajo indaga las características de la innovación en las pymes industriales y de servicios vinculadas directa o indirectamente al circuito económico dominante. Atendiendo especialmente al clúster de servicios petroleros”(Ruiz, 2012). El trabajo focaliza en el aspecto innovación, observado en las PyMES de la misma cadena de valor. Se profundiza también en aspectos que tienen que ver con las características del entramado de la actividad, la dependencia directa con las grandes empresas operadoras y el efecto cascada del que reciben impacto permanente, el acceso al crédito y sus posibilidades, comportamientos de gestión financiera, etc. Si bien el grupo de empresas estudiado está localizado en otra ciudad, Comodoro Rivadavia que pertenece a la Cuenca del Golfo San Jorge y las del presente trabajo en la zona de Neuquén, que pertenecen a la cuenca neuquina, la caracterización en las relaciones del complejo de la industria es en general análoga.

Se analizó también una investigación publicada en la revista Economía Industrial, titulado “Sobrevivir y competir en tiempos de crisis. Casos

³¹ Informe Especial Financiamiento productivo en PyME industriales. Un análisis comparado) - Fundación Observatorio PyME

de estrategia de PYMES argentinas”. El objetivo del artículo fue evaluar la capacidad de supervivencia de las Pymes argentinas en un contexto de turbulencias económicas. Se presentaron las estrategias más importantes de una muestra de 25 empresas ubicadas en el conglomerado Gran Rosario, con una antigüedad de quince años o más, que han pasado por diferentes coyunturas económicas en la Argentina y han podido hacer frente a las turbulencias con éxito. (Detarsio R., 2013)

Se mencionan algunos más también revisados: el trabajo Herramientas e Instrumentos Financieros para Pymes, Contadores S. Rozenbaum y B. Iciksonas, Jornadas Nacionales Pymes 2001, Córdoba, “resalta que la problemática de las Pymes no es sólo financiera, sino que tiene un importante componente de gestión, haciendo un detalle de los problemas más comúnmente observados. También hace una descripción de los diferentes instrumentos financieros a los que tienen acceso tanto en el mercado formal como informal”.

También se consideró una investigación sobre Problemática de las Pymes en el Mercado de Crédito, realizada por Dr. Pablo Alejandro Porporatto, para las Jornadas Nacionales Pymes 2001 en Córdoba. Aborda “el problema que afecta al mercado de crédito, conocido como la "asimetría de la información", que se origina como consecuencia de que el sujeto que solicita el crédito se encuentra en superioridad informativa con respecto al acreedor, generando elevadas tasas de interés, excesivas garantías y en casos extremos el racionamiento del crédito”.

El artículo Acceso al financiamiento de las pymes en la Argentina: estado de situación y propuestas de política, Ricardo N. Bebczuk, CEPAL 2010, sostiene “que las pymes no pueden acceder al financiamiento (o acceden en condiciones muy duras) debido a fallas en el mercado financiero, fallas que hacen necesaria la intervención estatal para repararlas, dado el impacto de las pymes sobre la economía”.

En cuanto a la problemática del financiamiento a largo plazo para Pymes, también se analizó el trabajo “La problemática del sector pyme -región Este de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto

de Investigaciones Administrativas UNLP 2007“donde se formula un completo análisis y se proponen alternativas al problema del financiamiento a largo plazo para este tipo de empresas.

b) Pequeñas y medianas empresas (PyMES)– Caracterización en Argentina y en el mundo

La mirada central de este trabajo estuvo dirigida a las estrategias de gestión, principalmente financieras, de las PyMES neuquinas, que conforman un subconjunto dentro de la cadena de valor hidrocarburífera, ante el importante cambio proyectado en la demanda de las operadoras del Yacimiento de Vaca Muerta.

En primer lugar, se trabajó con la caracterización de las pequeñas y medianas empresas, la importancia de su conceptualización y categorización en el país, en Latinoamérica y en el mundo.

Se analizó la clasificación de pequeñas y medianas empresas en términos de normativa nacional de entidades financieras y también para la provincia de Neuquén, en la actividad hidrocarburífera.

En la Argentina, hasta el año 2001, la definición de micro, pequeñas y medianas empresas(MiPyMEs) se basaba en tres atributos básicos de tipo cuantitativos: personal ocupado, ventas anuales y patrimonio neto.

De esta manera, para determinar cuándo una organización calificaba como PyME, se realizaba un cálculo a través de una fórmula polinómica que arrojaba un determinado puntaje, que indicaba su encuadramiento.

Posteriormente, esa forma de medición fue reemplazada por el procedimiento establecido por Resolución 24/2001 de la Secretaría PyME de la Nación (SePyME), que estableció también un criterio cuantitativo de clasificación, que consideraba solamente el total de ventas, excluidos IVA e impuestos Internos, según correspondiera.

La Secretaría de Emprendedores y Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) depende actualmente del Ministerio de Producción de la Nación, en el momento de su creación, durante el gobierno de Carlos Menem fue una secretaría autónoma, y luego funcionó bajo la órbita del Ministerio de Economía, desde el gobierno de Fernando de la Rúa.

Ilustración 5 - Tabla Gobiernos-SEPyME

Gobierno	Ubicación SEPyME
Carlos Ménem	Se crea como una secretaría autónoma, dependiente de la Presidencia de la Nación, con acceso directo al jefe de Estado y con rango similar a un ministro. Transversal a todos los Ministerios
Fernando De la Rúa	Depende el Ministerio de Economía
Eduardo Duhalde	Depende el Ministerio de Producción
Nestor Kirchner	Depende el Ministerio de Economía
Cristina Fernández de Kirchner	Depende el Ministerio de Producción
Mauricio Macri (desde 12/2015)	Depende el Ministerio de Producción

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web del Ministerio de Producción de la Nación

En su sitio web se describe la función de la Secretaría con relación a las PyMES: “Trabaja en la transformación de la matriz productiva, potenciando el valor estratégico de las PyMEs y Emprendedores como motores y dinamizadores del desarrollo económico del país. Busca llevar a la Argentina a la cultura empresarial del siglo XXI, a través de la generación de más y mejor empleo, el incremento de la competitividad de las empresas, su capital humano y el crecimiento económico en todos los sectores. Promueve y vela por un marco regulatorio competitivo que facilite la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las MyPyMEs; desarrollar ecosistemas de emprendedorismo e innovación en todo el país -en articulación con provincias y municipios-, propiciando su integración regional en clusters y cadenas de valor sectoriales y globales”³² (Ministerio de Producción Presidencia de la Nación, 2016)

³² <http://www.produccion.gob.ar/pymes/>

La SEPyME emitió sucesivas normativas, con el fin de actualizar los parámetros máximos de ventas anuales, desactualizados por los efectos de la desvalorización de la moneda, consecuencia de los procesos inflacionarios registrados en el país.

En el país y en general en el mundo, las pequeñas y medianas empresas, son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio y de servicios, quedando un poco excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, que si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.³³

Actualmente, en Argentina se define a las PyMES por las ventas anuales y según el sector en el que se desempeñe la empresa. La clasificación depende del siguiente esquema de promedio de los ingresos anuales de los últimos 3 años sin impuestos (en pesos argentinos):

³³https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

Ilustración 6 - Tabla Clasificación PyMEs

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$3.500.000
Pequeña	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$15.000.000	\$22.500.000
Mediana Tramo 1	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
Mediana Tramo 2	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web del Ministerio de Producción de la Nación

La normativa indica que las empresas pueden deducir hasta un 50% de los montos correspondientes a exportaciones, a los fines de calificar en la tabla anterior. Esto se determina por la Resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, del Ministerio de Industria

El Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, IERAL, En su sitio web³⁴ publica lo que denomina la “Última clasificación PyME en Argentina. El IERAL, de acuerdo a lo que puede leerse en su sitio, se dedica al análisis de la problemática socio-económica nacional y latinoamericana para brindar recomendaciones de políticas públicas. La metodología de trabajo de las instituciones es la interacción permanente entre empresarios y técnicos; fue creado en 1977 por la Fundación Mediterránea, asociación civil sin fines de lucro creada en la ciudad de Córdoba, que agrupa a las principales empresas del país. Se presentan dos criterios de clasificación que

³⁴<http://www.ieralpyme.org/noticias/ultima-clasificacion-pyme-argentina>

denomina “muy relevantes para las empresas PyMEs en Argentina”. En primer lugar, “la que realiza la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa y en segundo lugar la de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para el acceso al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda”.

Mediante la Resolución General 11/2016, la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa determinó una nueva clasificación MIPyME. Adopta como criterio la condición de que las ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en la siguiente tabla. Los valores de ventas totales anuales consignados como límite, de acuerdo a la actividad, son actualizados periódicamente.

Ilustración 7 - Tabla clasificación PyMEs (valores actualizados)

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Categoría					
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.500.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web del Ministerio de Producción de la Nación

Seguidamente la Resolución estableció un Clasificador de actividades, con el fin de encuadrar el sector económico – productivo al que corresponde y para que se vea reflejada la realidad económica de la actividad desarrollada por la empresa. Asimismo, la Resolución estableció que “no serán consideradas Micro, Pequeñas o Medianas aquellas empresas que realicen las actividades de las secciones que se detallan a continuación:”

Ilustración 8 - Actividades excluidas para la clasificación de PyMES

Código	Descripción
K	Intermediación financiera y servicios de seguros
L	Servicios inmobiliarios
T	Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico
U	Servicios de organizaciones y órganos territoriales
O	Administración pública, defensa y seguridad obligatoria
R920	Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web del Ministerio de Producción de la Nación

Clasificación de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones de PyMEs en el Mercados de capitales, para la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda.

Los parámetros se establecieron en la Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Se consideran PyMEs las empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresados en Pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, según se detalla en el siguiente cuadro:

Ilustración 9 - Parámetros clasificación PyMEs Comisión Nacional de Valores

Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	\$ 8.200.000	\$ 20.600.000	\$ 28.000.000	\$ 8.600.000	\$ 9.600.000
Mediana	\$ 48.200.000	\$ 164.400.000	\$ 223.800.000	\$ 56.600.000	\$ 75.400.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del sitio web de la Comisión Nacional de Valores (CNV)

El valor de las ventas totales anuales se obtiene calculando el promedio simple de los últimos tres años a partir de los últimos Estados Contables cerrados o información contable y/o impositiva equivalente, debidamente acreditada.

Se establece también en esta normativa que no serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas las que estén controladas por o vinculadas a otra/s empresa/s o grupos económicos nacionales o extranjeros.

Un informe del año 2013 de la Fundación Observatorio PyME(Observatorio PyME, 2013) sobre la definición de PyME en la Argentina y el resto del mundo, explica por qué resulta tan importante la correcta parametrización de los sujetos beneficiarios de las políticas públicas implementadas por los gobiernos: “La eficiencia y efectividad de las políticas públicas están dadas, en parte, por la correspondencia entre el diseño de la política y la definición de quiénes son sus beneficiarios. En este sentido, en lo que se refiere a los programas públicos de apoyo a PyME, el criterio bajo el que se clasifica a las empresas según su tamaño determina qué firmas son beneficiarias de los mismos”

Explica además el Informe, que también es importante la correcta identificación y clasificación de las empresas por su tamaño, para las transacciones y distintas relaciones que establecen los actores privados en la economía, es decir para el sistema financiero y su relación con las empresas y los intercambios comerciales entre privados en general.

La bibliografía en general, coincide en señalar que la envergadura de una empresa, con relación a su volumen, es importante porque es un rasgo que la distingue en su período de desarrollo, así lo explica también el Informe del FOP: “El tamaño de una empresa demuestra ser un rasgo distintivo en su desarrollo. En general, se lo puede interpretar como el resultado de un conjunto de factores observables y no observables que interactúan y dan lugar a una organización empresarial, que a su vez se modifican si la empresa crece. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las PyME no siempre crecen. Es decir, el tamaño de una PyME es casi siempre el resultado de un proceso de ajuste a las condiciones “ambientales” de cada economía. En otras palabras, la dimensión de las pequeñas y medianas empresas es un “tamaño óptimo”, dadas las

condiciones estructurales e institucionales de cada economía. Las PyME no siempre están en permanente transición hasta ser grandes empresas”³⁵.

Un informe realizado en el año 2007 en Venezuela, “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: un estudio comparativo” (Saavedra G. et al., 2008), señala con respecto a la importancia del establecimiento de patrones para dimensionar a las pequeñas y medianas empresas: “Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas, medianas y grandes, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica. Por lo anterior resulta interesante precisar si las empresas, insertas en el actual contexto económico, presentan características que puedan ser tomadas como elementos que permitan establecer una diferenciación entre grande, pequeña, micro o mediana empresa. En este sentido creemos que hay características comunes a todo tipo de empresa, cualquiera sea su tamaño, su proceso de producción o la naturaleza mercadológica de sus productos o servicios que en determinado momento pudieran permitir establecer una definición. Así pues, la búsqueda de una unidad de medida y de comparación de tamaño, con el objetivo de la racionalización tecnológica, y de una estrategia de crecimiento individual y sectorial, se convierte en una necesidad, y que, al no haber sido resuelta, se acepta una distinción intuitiva, entre gran empresa y MIPYME, clasificación que, por otra parte, es dinámica, pues el avance de la técnica y el crecimiento de la demanda, tiende a aumentar ese tamaño. No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse un extenso espectro de variables (de la Garza Toledo, 2002):

- a) El número de trabajadores que emplean,
- b) Tipo de producto
- c) Tamaño de mercado
- d) Inversión en bienes de producción por persona ocupada,
- e) El volumen de producción o de ventas,
- f) Valor de producción o de ventas,

³⁵ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

- g) Trabajo personal de socios o directores,
- h) Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa,
- i) Ubicación o localización
- j) Nivel de tecnología de producción
- k) Orientación de mercados
- l) El valor del capital invertido”

Carlos Cleri en su libro sobre las pequeñas y medianas empresas, las define e identifica como “la columna vertebral de las economías nacionales”, porque aportan producción y empleo, garantizan una demanda sostenida, motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio (Cleri, 2007).

Según el autor, las empresas pequeñas tienen como principal virtud justamente su tamaño porque es eso principalmente, lo que les posibilita desarrollar actividades que no pueden ser realizadas por empresas más grandes. Además, su dimensión las dota de agilidad, flexibilidad y reflejos que son fundamentales para superar las “contingencias de un mercado complejo y de veloces transformaciones”.

Se pregunta también el autor, si la condición de PyME de una organización es circunstancialmente un ciclo de su vida, concluye que “es común suponer que las firmas pequeñas constituyen el punto de partida en la evolución de la especie “empresa”. Esta creencia que para el autor es una falacia, surge de asimilar su ciclo de vida al del hombre (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte). Pero no todas siguen esa trayectoria, y solo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría, incluso aquellas que llegan a mantenerse activas por largos períodos, se conservan pequeñas, aunque lleguen a hacerse más eficientes con el paso del tiempo”. Agrega al respecto que: “En suma, las PyMEs son entidades diferentes de las grandes empresas (Ges). No son su réplica “enana” ni su etapa infantil. Solo algunas llegan a grandes, mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón.

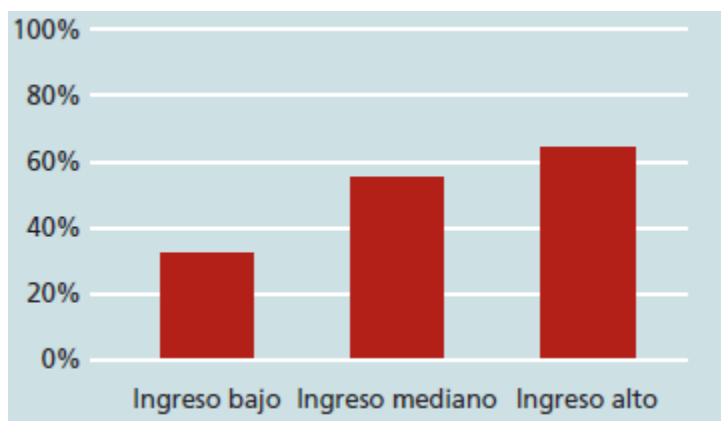
Publicaciones especializadas coinciden en señalar que existe una relación directamente proporcional entre la importancia de las PyMES y el nivel de desarrollo de la economía de los países. En general, las estadísticas muestran que a mayor expansión económica se corresponde una mayor relevancia de estas empresas en el valor agregado y en la generación de empleo³⁶.

Una publicación en el sitio web del Banco Mundial informa sobre la participación de la entidad en la Cumbre Mundial del Emprendimiento de 2016 en Silicon Valley, un evento anual patrocinado por el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, y al que asistirán más de 700 empresarios de 170 países de todo el mundo. Un tema central de la cumbre, según se explicitó, fue “la función esencial que cumplen las empresas emergentes y las pequeñas empresas en la creación de empleos y la promoción del crecimiento económico. Las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan la mayoría de los negocios existentes en los países de ingreso bajo (excluyendo las microempresas y los trabajadores independientes). Según un estudio reciente de la Corporación Financiera Internacional, las pymes representan más de la mitad de los puestos de trabajo formales en todo el mundo, y su participación en el empleo total es comparable a la de las grandes empresas”. (Banco Mundial, 2016)³⁷

³⁶ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

³⁷ <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>

Ilustración 10 - Aporte de las PyME al empleo formal de los países según niveles de ingreso



Fuente: Sitio web de la Fundación Observatorio PyME (FOP)³⁸

En cuanto a la relevancia en nuestro país, numerosas publicaciones y textos coinciden en resaltar la importancia de las PyME como componentes del entramado productivo nacional: “En un contexto donde la macroeconomía del país no atraviesa su mejor momento, no debe perderse de vista la importancia de las pymes, un sector privado dinámico de Argentina cuyo funcionamiento deben priorizar las políticas gubernamentales. Las pequeñas y medianas empresas (pymes), la mayoría de las cuales son gerenciadas por empresarios argentinos, se destacan por la fuerte incidencia en la provisión de fuentes de trabajo, que son la base fundamental del tejido social. A estas unidades económicas se las ve funcionando en distintos sectores de la economía nacional: agropecuario; industria y minería; comercio, servicios y construcción. En Argentina las pymes tienen una idiosincrasia atada a la historia económica del país. De hecho, han sido ellas las que han sufrido con mayor impacto las recurrentes crisis macroeconómicas. En este sentido, estas empresas siempre se muestran preparadas para adaptarse a los cambios en el entorno político-económico. Esto en parte obedece a su estructura pequeña, lo que les otorga mayor flexibilidad. Las crisis económicas en Argentina –un país que conoce de inflación, recesión y colapsos financieros- han sido recurrentes. En este entorno,

³⁸ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

las pymes han devenido en actores sobrevivientes, desarrollando un bagaje de saberes y prácticas para adaptarse a los tiempos malos”.³⁹

Según un informe de la Fundación Observatorio Pyme, “en términos de cantidad de empresas, es en el sector industrial donde mayor participación alcanzan (44% del total de las empresas industriales), mientras que en el sector de Comercio y Servicios representan el 22 % y 26 % respectivamente. Si bien en estas dos últimas ramas de actividad las cifras sugieren que la relevancia no parecería tan clara, ello cambia cuando se observa en términos de empleo, y en consecuencia, se relaciona cantidad de empresas con cantidad de trabajadores. Tanto en el sector industrial como en el comercial, los trabajadores empleados por las PyME representan el 42% de la masa laboral total en términos formales y en el sector de servicios dicho guarismo es algo inferior pero no menos importante (36%)”.⁴⁰

³⁹ <http://www.eldiaonline.com/la-importancia-de-las-pymes-en-la-economia/>

⁴⁰ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Ilustración 11 - Relevancia de las empresas en el entramado productivo nacional, según tamaño

Actividad	Tamaño	% de relevancia	% de mano de obra
Industria	Micro	53%	7%
	PyME	44%	42%
	Grandes	3%	51%
Comercio	Micro	77%	23%
	PyME	22%	42%
	Grandes	1%	35%
Servicios	Micro	72%	11%
	PyME	26%	36%
	Grandes	2%	52%

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)

Muchos autores señalan que, en el mundo dominado por la tecnología y la innovación, estas empresas tienen una enorme oportunidad. Según Silvia Torres Carbonell, directora del Global Entrepreneurship Monitor y directora del Centro de Entrepreneurship del IAE "Hoy, los cambios disruptivos están mutando la forma en que hacemos todo. Y en ese contexto, son justamente las pymes argentinas las que tienen la posibilidad de ganar nuevos lugares, siempre y cuando les prenda el bichito emprendedor e innovador. Las pymes son importantes, además, porque tienen un fuerte impacto sobre el nivel de empleo. Son altamente flexibles y muy dinámicas, en un mercado donde los consumidores son cada vez más exigentes, y tienen una demanda diferenciada, según explicó Dante Sica, titular de la consultora Abeceb "Tienen la agilidad para adaptarse a los cambios, mientras que las grandes empresas son transatlánticos a los que les cuesta dar la vuelta. Las pymes tienen mucho campo para ganar"(Manzoni, 2015).

En el mundo la categorización de las pequeñas y medianas empresas se define con criterios similares a los de la SYPyME en Argentina, cabe mencionar a través de los siguientes cuadros las del Banco Mundial, Mercosur y Unión Europea⁴¹:

⁴¹ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Ilustración 12 - Definiciones de parámetros de MiPyME utilizadas por el Banco Mundial⁴²

Tamaño de la empresa	Empleados	Activos	Ventas anuales
Micro	menos de 10	menores a U\$S 100.000	menores a U\$S 100.000
Pequeña	menos de 50	menores a U\$S 3 millones	menores a U\$S 3 millones
Mediana	más de 300	menores a U\$S 15 millones	menores a U\$S 15 millones

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Observatorio PYME y Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2005)

Ilustración 13 - Criterio de clasificación de las PyME en el MERCOSUR⁴³

Tamaño empresa	Industria		Comercio y Servicios	
	Personal ocupado	Ventas anuales (en miles de U\$S)	Personal ocupado	Ventas anuales (en miles de U\$S)
Micro	hasta 20	hasta 400	hasta 5	hasta 200
Pequeña	entre 21 y 100	entre 400 y 3.500	entre 6 y 30	entre 200 y 1.500
Mediana	entre 100 y 300	entre 3.500 y 20.000	entre 31 y 80	entre 1.500 y 7.000

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Observatorio PYME y MERCOSUR/GMC/Res a 59/98.

Ilustración 14 - Criterio de clasificación de las PyME de la Unión Europea

Tamaño	Facturación (en miles de Euros)	Facturación (en miles de U\$S)	Balance total (en miles de Euros)	Balance total (en miles de U\$S)	Personal ocupado
Micro	hasta 2.000	hasta 2.630	hasta 2.000	hasta 2.600	hasta 9
Pequeña	Entre 2.000 y 10.000	Entre 2.630 y 13.160	Entre 2.000 y 10.000	Entre 2.630 y 13.150	entre 10 y 49
Mediana	Entre 10.000 y 50.000	Entre 13.160 y 65.800	Entre 10.000 y 43.000	Entre 13.150 y 56.600	entre 50 y 249

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Observatorio PYME y “La nueva definición de PyME. Guía de usuario y ejemplo de la declaración”, Comisión Europea, 2005

- c) Aspectos de gestión, estrategia y planificación financieras, en las pequeñas y medianas empresas

Como se desarrolló en acápites anteriores, las PyMES son valoradas en la actualidad como las principales empresas generadoras de empleo, de

⁴² las empresas deben cumplir con, por lo menos, dos de tres características

⁴³ Las ventas anuales son informadas en miles de dólares (U\$S)

contribución en el producto bruto interno, en el mundo, en el país y en la zona patagónica en general. No obstante, se observó también su deficiencia en la capacidad de gestión necesaria para convertirse en innovadoras, mantenerse en crecimiento y por ende ser sustentables. Así, se percibió en el subconjunto observado importantes dificultades para lograr financiación adecuada, para constituir competencia genuina en ventas, para generar estrategias de asociación, para gestionar recursos humanos, etc. Por esto, se procuró analizar estrategias y herramientas que otorguen a las PyMES la posibilidad de generar un escenario que les permita perdurar en el tiempo, en un contexto de competitividad y de creación de valor, a partir de la gestión financiera, que implica a su vez decisiones también de tipo financieras que se deben adoptar, a corto plazo y largo plazo y la administración de los recursos monetarios de la empresa. Por lo tanto, en este punto se desarrollaron de manera preliminar algunos aspectos financieros característicos de las PyMES y las posibles estrategias de gestión financiera, su importancia y su contribución a la rentabilidad. En el punto siguiente se desarrollaron las principales particularidades de los rubros que componen el capital de trabajo. (Koontz H. et al., 2012).

En consecuencia, se analizaron dos herramientas que se consideraron fundamentales, en primer término, la consideración de la solvencia de la empresa a partir de la información financiera que genera y que brinda y, en segundo lugar, la ecuación de los conceptos de rentabilidad de los activos corrientes y el costo de los pasivos corrientes.

Al mismo tiempo se consideró que resulta primordial aceptar que se requiere de una estrategia, una gestión de los recursos y consideración de los riesgos. Porque si bien resulta insoslayable que otros factores condicionan de manera terminante la competitividad de las empresas, como el entorno macroeconómico y el entorno específico de la actividad en particular, la apertura comercial, las políticas fiscales, las expectativas del mercado, la coyuntura del momento, etc., las decisiones del empresario PyME no son fáciles y no se agotan en conseguir el mejor precio y cantidad de mercado, sino que es necesario contar una estrategia definida, que contemple en lo posible, cómo se van a enfrentar

todas las fuerzas del mercado, para minimizar las debilidades de la empresa y maximizar sus fortalezas, en términos del análisis FODA⁴⁴ y en relación con las demás empresas que conforman su entorno específico.

Ilustración 15 - Matriz FODA



Fuente: Sitio Micropost Marketing⁴⁵

Por lo tanto, las PyMEs para formular estrategias competitivas, necesitan comprender y conocer bien tanto su entorno como su negocio y el de los competidores. En esta línea de análisis, además de diseñar la estrategia corporativa integral, va a contribuir a planear las finanzas, el marketing, la administración de los recursos humanos y otros muchos aspectos cotidianos que implica un negocio.

Las finanzas y la gestión financiera

El término finanzas proviene del latín «finis» y su significado es acabar o terminar. El término tiene implicancias tanto para los individuos como para las organizaciones con y sin fin de lucro y también para los gobiernos y organizaciones estatales, porque tiene que ver directamente con la obtención,

⁴⁴ El análisis FODA Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weak-nesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson A. et al., 1998)

⁴⁵<http://micropostmarketing.blogspot.com.ar/2015/07/analisis-dafo-en-marketing.html>

uso y gestión del dinero. “Es el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas”. (Gitman, 2012)

De esta manera, el estudio de las finanzas se ocupa de desarrollar todo lo relacionado con el proceso de la obtención y administración del dinero o capital. También, a su vez ese estudio, intentar optimizar, en primer lugar, la obtención de las fuentes de financiamiento disponibles y también el proceso de utilización, sea de gasto o inversión. Al mismo tiempo comprende un compendio de principios, técnicas y procedimientos, utilizados para transformar la información que brindan los estados contables de una empresa, en nueva información procesada, que resulta luego muy útil para los procesos decisorios (Richard A. et al., 1998).

Así, se observó que la capacidad de gestión financiera, es una fortaleza importante para todo tipo de organización, en el caso de las PYMEs, porque cuanto más se alcancen una mejor comprensión, utilización y combinación de las herramientas de gestión financiera puede conseguirse un mejor rendimiento, en términos de mayor rentabilidad y mejores resultados, en lo que respecta a inversiones y acceso a fuentes variadas de financiamiento.

La gestión financiera integra todo lo relativo al dinero, a los fondos, inversión, su administración y gestión, con la idea que sean manejados adecuadamente para que sumen a la rentabilidad. De ahí que su principal objetivo está orientado a la conservación e incremento del valor de la inversión de los propietarios de la empresa. Al respecto los autores (Burk S. et al., 2004) en su texto *Financing Your Small Business*, explican que “Uno de los componentes fundamentales del sistema de gestión empresarial es la función

financiera, encargada de la obtención y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio, en el corto y largo plazo”.

Adicionalmente Brealey y Myers dicen que “la gestión financiera como un proceso empresarial, parte de la formulación de la estrategia organizacional, y comprende el diseño de objetivos, selección de estrategias y políticas, ejecución de acciones y aplicación de mecanismos de control relacionados con las decisiones de inversión y financiamiento, considerando sus implicaciones tanto para el corto como para el largo plazo” (Brealey R. et al., 2005).

Planificación Financiera

La planificación financiera es un componente de la administración o gestión financiera y se define en general como una técnica o herramienta fundamental con la que puede contar una empresa en los procesos de toma de decisiones. Su objetivo principal es la constitución de un plan financiero el en el que se detalla y describe la estrategia financiera que implementará la empresa. A través de ella, se diseña una estimación o proyección futura de un escenario posible en términos de rentabilidad, liquidez y equilibrio estructural, que guiará la toma de decisiones de la manera más óptima posible. “La planeación financiera estratégica especifica el monto de fondos requeridos, los costos esperados, la estructura de financiación y las fuentes a recurrir, todo esto a nivel corporativo, es decir incluirá todas las unidades de negocios o departamentos”(Gitman, 2012)

De esta manera, y en el orden práctico, de acuerdo a la definición, puede incluirse en la planificación financiera una proyección de las ventas y los ingresos correspondientes, más los activos y recursos determinados que se necesitan para lograr lo estimado.

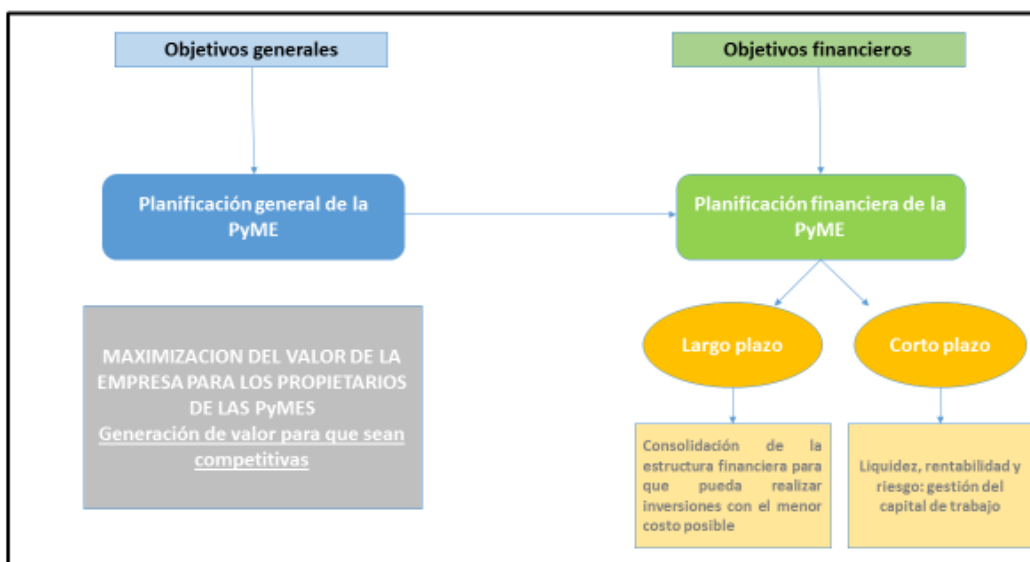
En un proceso de planificación financiera la PyME debe definir qué proyecta en el tiempo, con mucho cuidado de tener en cuenta todos los factores que influyen en esa proyección, para instaurar su mapa financiero, en el corto y largo plazo, a fin de generar los objetivos financieros:

a) A corto plazo comprende la elaboración del presupuesto anual, se conoce como plan financiero táctico, está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc., generalmente abarca un año o menos.

b) A largo plazo es el diseño del plan estratégico que contiene los resultados o proyecciones a mediano y largo plazo (generalmente 3 a 5 años)

De acuerdo a esto, se puede decir que la planificación financiera traduce en términos financieros, de fondos, los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. Una buena planificación financiera genera buena salud económica de la empresa, evita “verdaderos dolores de cabeza” al empresario PyME, por lo que debe maximizar el valor de la empresa, reducir el riesgo, la falta de productividad y la pérdida de oportunidades del negocio, generando posibles alternativas de acción (Brealey R. et al., 2005):

Ilustración 16 - Proceso de Planificación financiera



Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía consultada para este punto de la investigación

La planificación financiera, de acuerdo a los distintos autores, se estructura en etapas o fases. El autor Robert Obert en su libro “Las Previsiones

en la Empresa, Planes de Financiación, Presupuestos y Tesorería” las define como las siguientes:

Etapa 1. Evaluación: Consiste en analizar el entorno externo de la organización o macro entorno (tendencias presentes y futuras esperadas de los mercados, evolución tecnológica, coyuntura económica y política fiscal, demografía, sistemas culturales, marcos regulatorios, etc.) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades) de la empresa. Esta etapa es la de diagnóstico.

Etapa 2. Establecimiento de objetivos: Los objetivos son los lineamientos corporativos definidos por la empresa. Antes de determinar las estrategias es necesario definir todos los objetivos que deberán ser factibles y cuantificables a través de las metas⁴⁶. El objetivo principal de las empresas con fines de lucro, es el obtener el máximo rendimiento posible de los recursos y obtener ganancias. Los objetivos financieros actúan como guías y pueden ser modificados para adaptarse a los posibles cambios. Los aspectos que deben cubrir tener en cuenta en general los objetivos financieros son: rendimiento sobre la inversión, índice de endeudamiento total (apalancamiento financiero), relación de capital de trabajo, porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas, porcentaje de utilidad sobre ventas, tasa de interés sobre créditos, mix de composición de los créditos bancarios, etc.

Etapa 3. Determinación y selección de las estrategias financieras: Consiste en seleccionar las mejores opciones en base a los objetivos financieros definidos previamente. La base fundamental para la formulación de estrategias financieras y posterior toma de decisiones es la información financiera, que tiene su origen más importante en los estados contables de la empresa.

Etapa 4. Implementación y control: Una vez que se han seleccionado las estrategias, se deben hacer revisiones intermedias para determinar si los resultados que se van obteniendo están en función de los objetivos que se establecieron.

⁴⁶<http://www.efeempresas.com/blog/claves-para-una-planificacion-financiera-productiva>

Gráficamente:

Ilustración 17 - Esquema de Planificación y control financiero



Fuente: Elaboración propia en base a información revisada en la investigación ⁴⁷

Estrategias financieras

El diseño de un conjunto estructurado y coordinado de estrategias financieras es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, esto es para las grandes, medianas y pequeñas, es decir sin distinción en cuanto al tamaño. Como todas las actividades requieren de recursos financieros, se observó que todas las empresas, hasta las más pequeñas cuentan con estrategias de este tipo, aunque muchas veces en forma implícita y un poco precaria, con relación a otras, pero lo importante es que todas sin excepción, las necesitan para desarrollarse y ser sustentables.

Una estrategia financiera define como la “elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser

⁴⁷<http://www.planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero.shtml>

organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcione en el sentido buscado”. (Galeano Olivera, 2011)

Los tipos de estrategias financieras pueden agruparse de acuerdo al plazo y en el que se establezcan en el tiempo, a largo y corto plazo y también por el efecto de lo que se espera lograr:

Estrategias financieras a largo plazo: Según Van Horne, J. (1993), la estrategia financiera comprende tres elementos sobre los cuales las empresas deben tomar decisiones esenciales: inversión, financiamiento y utilidades o dividendos. De la combinación óptima de los tres dependerá el éxito en términos de sustentabilidad de la empresa y de maximización de su valor:

a) Sobre la inversión: Corresponde en este sentido, la definición por parte de la empresa, sobre de qué modo resulta conveniente plantear el crecimiento. Dentro de varias alternativas, las más comunes y utilizadas, son crecimiento interno y externo. El interno tiene que ver con cuestiones tales como, la demanda del mercado para la organización de pronto es mayor que la oferta, o por la identificación de nuevos productos y/o servicios, o nichos de mercado, que impliquen la ampliación de la inversión actual, o podría darse también la situación de que la estructura de costos complica la competitividad del negocio. En estos casos a las decisiones generalmente deben apuntar a alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo por incorporación de nuevas tecnologías. En cuanto al crecimiento externo se trata de estrategias complejas que van direccionadas a avanzar sobre la competencia directa, por ejemplo, con fusiones y/o adquisiciones horizontales, o sea, de la misma naturaleza del negocio de la PyME. También puedes apuntar a eliminar barreras e incorporar economías de escala, con clientes y proveedores buscando un mayor control en estos casos mediante fusiones y/o adquisiciones verticales, o sea, de diferente naturaleza del negocio, pero que asegure la cadena de producción – distribución correspondiente. Esta última es importante considerarla en términos de la cadena de valor de la que la PyME forma parte. Finalmente, otra alternativa tiene que ver con invertir los excedentes de fondos,

de una forma lo más rentable posible, por lo que en estos casos en general, cuando los montos lo ameritan, se intenta la diversificación de la cartera de inversión, combinando mínimo riesgo y máximo beneficio.

b) Sobre el financiamiento: La determinación de la estructura de financiamiento permanente de la PyME está condicionado con su resultado económico actual y también mucho con su horizonte económico. En este sentido, las estrategias tienen que ver directamente con el riesgo, tanto el financiero que represente la empresa y la conducta al respecto de los propietarios. Tienen también que ver con el mayor o menor endeudamiento con terceros. En muchas oportunidades el financiamiento ajeno resulta más económico, pero también aumenta el riesgo los denominados costos de insolvencia, de modo que lo que se gana por un lado puede compensarse por el otro.

c) Sobre la distribución o retención de las utilidades: En este sentido las estrategias tienen que ver con cuestiones como la posibilidad del acceso a préstamos a largo plazo para financiar nuevas inversiones, el costo de oportunidad para los propietarios, etc. Este tipo de decisiones se encuentra muy vinculada a la de estructura financiera, porque impacta en la forma de financiamiento permanente de la empresa y por lo tanto también con las inversiones de tipo permanente, relacionadas con el activo fijo (Van Horne, 1993)

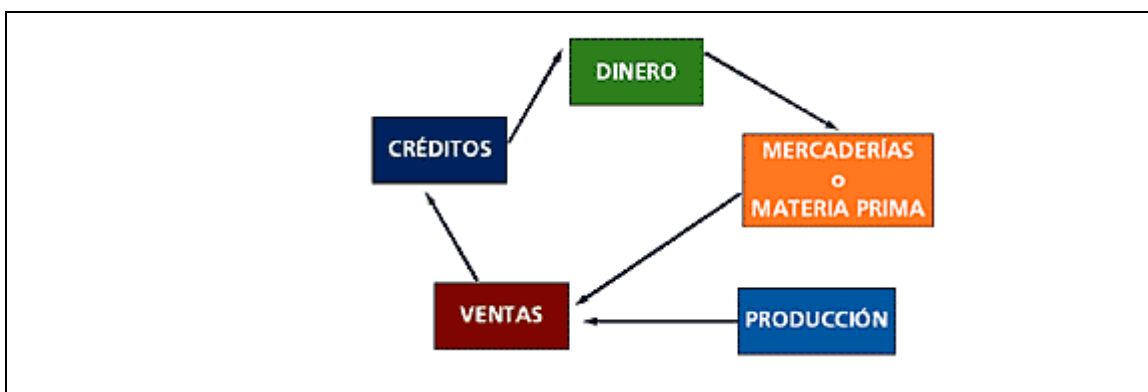
Estrategias financieras a corto plazo: En cuanto a las estrategias financieras para el corto plazo, las mismas deben considerar los aspectos siguientes (Gitman, 2012):

a) Sobre el capital de trabajo. ¿Por qué se genera el capital de trabajo? Cuando se realiza una actividad comercial, las cuestiones relativas a los activos fijos, planta, rodados, el terreno, la maquinaria, etc., forman parte de decisiones que el empresario adopta una vez cada tanto, pero lo que hace girar el motor, le da vida a la actividad de la empresa es justamente este concepto tan abstracto y difícil a veces de comprender para las PyMEs, que es el capital de trabajo. Pero justamente, el capital de trabajo se genera por la actividad cotidiana de comprar, transformar la materia prima, tener un producto terminado, venderlo,

cobrarlo, transformarlo en “cash” y volver nuevamente a comprar, vender, transformarlo en “cash” y así sucesivamente, según el tiempo que tarde eso y que se conoce como el ciclo de gestión. En un sentido amplio, el capital de trabajo es denominado por algunos autores también como activos de trabajo, comprende a la inversión de la empresa en activos corrientes o activos circulantes. El capital de trabajo le permite a la empresa cumplir con su ciclo operativo, esto implica que transforma el dinero en mercadería, para poder venderla y que luego nuevamente se convierta en dinero.

Gráficamente sería:

Ilustración 18 - Circuito operativo de una empresa



Fuente: Elaboración propia en base a información consultada en el sitio web del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA ⁴⁸

Estos ciclos no necesariamente serán iguales, tanto en su inicio como en su duración, para todas las empresas, dado que lo serán en función de la cantidad de etapas que deberán cumplirse para cerrar el círculo. De ahí que puede inferirse que tanto el ciclo operativo como la rotación del capital de trabajo son términos equivalentes, ya que, cuanto menor sea el ciclo dinero - mercadería – dinero, mayor será la rotación del capital de trabajo, o sea, menor la inversión en capital de trabajo. La duración del ciclo dinero-mercadería-dinero y la cantidad de solapamientos que se producen durante su prolongación en el tiempo,

⁴⁸ <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/ue/ue78/trabajo.htm>

condicionan la magnitud requerida de capital de trabajo. Estas dos variables, además, se encuentran íntimamente relacionadas con el sector de la economía en que opera la empresa, la tecnología de que se dispone y las estrategias financieras que, en ese sentido, tomó la empresa para lograr el desarrollo de su actividad. Si se toman dos empresas que desarrollan actividades en el mismo sector económico, es muy probable que las diferencias en cuanto a la duración del ciclo operativo de una con respecto a la otra, estarán dadas por el nivel tecnológico de cada una de ellas, como así también por las decisiones de política interna que se tomaron para definir el desarrollo de su operatoria. (Albornoz, 2006)

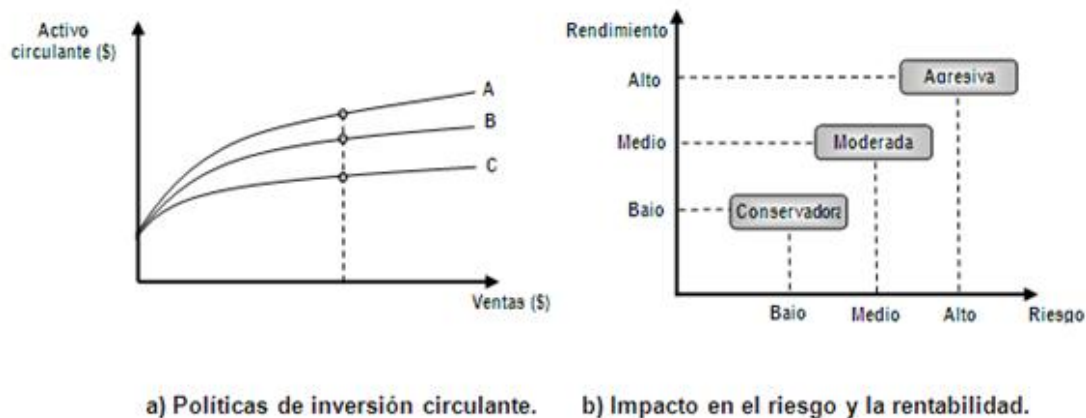
Se designa como capital de trabajo neto a la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. El término corriente abarca los bienes o deudas que se generan dentro del ciclo operativo de la empresa, normalmente de un año. Así se establece, que la administración del capital de trabajo se ocupa de la gestión de los activos corrientes (caja, bancos, cuentas a cobrar, inversiones líquidas, inventarios) y de los pasivos corrientes. Estos activos, que por su naturaleza cambian muy rápidamente, obligan a la empresa a tomar decisiones y dedicarles un mayor tiempo de análisis para lograr optimizar su uso. El administrador financiero, para cumplir con su objetivo, deberá buscar la respuesta a los siguientes interrogantes centrales: ¿Cuál será el nivel óptimo de la inversión en activos corrientes? ¿Cuál será la mezcla óptima de financiación entre corto y largo plazo? ¿Cuáles serán los medios adecuados de financiación a corto plazo? El capital de trabajo es más divisible que el activo fijo o inmovilizado y por lo tanto también es mucho más flexible su financiamiento. Por lo tanto, las características que distinguen al activo de trabajo del activo fijo son su flexibilidad y la duración de su vida económica.

Visto así el capital de trabajo, en general se concibe como una magnitud que debe ser positiva, es decir se debe tener más activos que pasivos, a los efectos que, si surge algún inconveniente se puedan liquidar los activos para hacer frente a los pasivos y en principio no tener ningún tipo de problema o

riesgo de entrar en cesación de pagos. Esa visión, consideran algunos autores, es totalmente estática y con frecuencia errónea, porque los activos circulantes o activos operativos que integran el capital de trabajo, por ejemplo, las cuentas por cobrar, o el dinero en efectivo constituyen inmobilizaciones, lo que significa recursos aplicados que no se pueden disponer y se invierte para que la rueda funcione. Es probable que este concepto se pueda apreciar mejor con los bienes de cambio, si la PyME cuenta con mercaderías en el inventario, van a figurar en los estados contables como un activo, un elemento positivo en la ecuación planteada, cuanto más mercadería se tiene, más cobertura se tendrá también frente a posibles deudas que no se puedan cancelar. Pero es importante tener en cuenta que esas mercaderías, para poder pagar deudas, sea servicios públicos, alquiler o sueldos o impuestos del negocio, necesariamente deberán ser vendidas antes y convertidas en efectivo. Por lo tanto, en la medida que sigan siendo mercadería van a seguir siendo una inversión, una inmobilización. Entonces lo interesante de conocer el capital de trabajo dentro de una PyME es básicamente tener la idea de que más cuentas a cobrar, más créditos por ventas que se otorguen, más mercaderías en inventario, implican dinero aplicado en la empresa, pero no son fondos “per se”, son una expectativa de cobrar dinero para hacer frente a los gastos que demande el volumen de actividad de la empresa. Es decir, los gastos no se atienden por si solos, por el hecho de tener cuentas a cobrar. Las cuentas a cobrar implican la necesidad de transformarlas en dinero, implica la necesidad de gestionarlas para transformarlas en dinero. Tener inventarios implica transformarlos en ventas y luego en dinero, por lo tanto, es necesario también gestionarlos y transformarlos en eso. (Dumrauf, 2013). Pero esto, lo del signo positivo de la ecuación, es relativo, porque al mismo tiempo demasiada liquidez trae aparejada la subutilización de activos que se usan para generar ventas y es la causa de la baja rotación de activos y por lo tanto de menor rentabilidad. La administración de capital de trabajo debe permitir determinar correctamente los niveles tanto de inversión en activos corrientes como de endeudamiento, que traerán consigo decisiones de liquidez y de vencimientos del pasivo. Estas decisiones deben conducirnos a buscar el equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad de la empresa. De otra manera, una

política distinta pondría énfasis en el aspecto de los rendimientos sobre la decisión riesgo - rentabilidad.

Ilustración 19 - Gráfico Relación capital de trabajo, riesgo y rentabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a sitios web y bibliografía consultada ⁴⁹

Vale la aclaración, que se entiende por riesgo de liquidez, a una situación de eventual escasez de fondos por parte de una entidad, para cumplir sus obligaciones con sus acreedores y el nivel de exposición a una imprevista reducción de la capacidad de cobertura de las obligaciones contraídas, según los plazos convenidos. Por ello, surge la necesidad de conseguir recursos alternativos o vender activos en condiciones desfavorables, esto es, asumiendo un alto costo financiero o una elevada tasa de descuento, incurriendo en pérdidas de valorización y el consecuente impacto en la rentabilidad. (Gitman, 2012)

En este sentido, como puede observarse en el gráfico precedente existen básicamente tres estrategias básicas: agresiva, conservadora e intermedia.

1. La estrategia agresiva acepta un alto riesgo en pos de alcanzar el mayor rendimiento o utilidad posible. Puede interpretarse que en esta situación

⁴⁹ <http://aplicacion-procedimiento-analisis-del-capital-trabajo-neto/aplicacion-procedimiento-analisis-del-capital-trabajo-neto2.shtml#ixzz4T3lsmv5s>

prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra mínimo.

2. La estrategia conservadora acepta un bajo riesgo, es una gestión más relajada, sin sobresaltos relacionadas con las exigencias de los acreedores y eventualmente, que al mismo tiempo alguien de la cadena no cumpla con los plazos y por efecto cascada involucre a la PyME. Implica que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y de largo plazo, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra; este tipo de estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero es muy importante tener en cuenta que en general el financiamiento de largo plazo es más gravoso, más caro, que el de corto plazo.

3. La estrategia intermedia implica un poco de la agresiva y un poco de la conservadora, buscan un equilibrio en la relación riesgo – rentabilidad, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables. Los criterios generalmente reconocidos para la definición de esta estrategia son el capital de trabajo neto y la razón circulante.

b) Sobre el financiamiento corriente: El financiamiento corriente de la empresa, llamado el pasivo circulante, está compuesto por fuentes espontáneas (cuentas y efectos por pagar, salarios, sueldos, impuestos y otras retenciones derivadas del normal funcionamiento de la entidad), así como por fuentes bancarias y extra bancarias (representadas por los créditos que reciben las empresas provenientes de bancos y de otras organizaciones), reporta un costo financiero que en dependencia de la fuente se presenta de forma explícita o no. Finalmente cabe destacar que el criterio para la definición de las estrategias de financiamiento corriente apunta hacia la selección de aquellas fuentes que, combinando adecuadamente la relación riesgo –rendimiento adoptada por la empresa en correspondencia con su estrategia de capital de trabajo, proporcione el menor costo financiero total.

c) Sobre la gestión del efectivo: Las decisiones en este sentido básicamente tienen que ver, íntimamente relacionadas con el punto anterior, con

los factores condicionantes de la liquidez de la empresa, a saber, los inventarios, los cobros y los pagos. En tal sentido, las acciones fundamentales con relación al efectivo son:

1) Reducir el inventario a un nivel razonable y posible, con el total cuidado de no llegar a perder oportunidades de ventas por faltantes en el stock

2) Realizar un cuidadoso seguimiento de los vencimientos de la cobranza por parte de los clientes. Acá es muy importante tener en cuenta que para las PyMES de la cadena de valor hidrocarburífera se observó que no resulta simple en la realidad intentar acortar los plazos de cobro, porque por lo general sus clientes son empresas más grandes, con plazos de pago pre establecidos e inamovibles, además de todas las exigencias de documentación, certificaciones de obra, etc. Asimismo, se observó también que hay casos de PyMES que prestan servicios muy especializados o particulares, en la cadena productiva, y que tienen un solo cliente, a través de un único contrato, en general con una operadora o empresa de servicio especializada, con el riesgo que eso implica en el sentido que analizamos el circuito operativo.

3) Intentar que los plazos de los pagos, cuando sea posible, sean más largos que los de cobro, sin distraer la posibilidad de descuentos por pago anticipado. Acá también vale la aclaración, que en las obligaciones de las empresas hay vencimientos que no son negociables, tales como sueldos, cargas sociales, cargas fiscales, préstamos bancarios, etc. Además, como se mencionó más arriba, las empresas de la cadena de valor en general son contratadas por las operadoras o empresas de servicio especializadas, que periódicamente para realizar certificaciones de obra y posterior facturación de las prestaciones o servicios, exigen documentación actualizada de cancelación de obligaciones de seguridad social, pólizas de seguro, etc.

De esta manera, para la investigación objeto de estudio, claramente puede observarse que este tema de la liquidez, rentabilidad, riesgo y de la dimensión del capital de trabajo, implica toda una actividad de gestión importantísima en una PyME por más pequeña que sea, que consiste en

administrar, gestionar los activos circulantes y determinar qué financiamiento va a necesitar la empresa y cómo los va a conseguir para poder mantenerlos. Por lo tanto, para que una pequeña y mediana empresa sea sostenible financieramente debe contar con una dirección estratégica clara, conocerla, trabajarla, a través de una administración adecuada e infraestructura financiera.

Capítulo II

1. Neuquén, la cadena de valor de la actividad hidrocarburífera, características de la demanda y las Pymes como subconjunto componente

Al igual que en resto del país, se relevó que en la provincia de Neuquén se tiene muy en cuenta la importancia de las pequeñas y medianas empresas y su papel fundamental en la agregación de valor para el desarrollo económico. Son las PyMES los actores más dinámicos de la economía local, en lo particular están permanentemente sujetas a los “vaivenes del crudo” y a su vez, sostienen los especialistas, presentan problemas similares a los que sufren las nacionales, como la falta de acceso al crédito, caída de ventas, alto nivel de inflación, alto costo de las tarjetas de crédito y precios atrasados (Más industrias, 2016).

La principal actividad económica de Neuquén es la explotación de hidrocarburos. La cuenca neuquina forma parte de una enorme zona geográfica de 124.000 km² que comparte con Río Negro, La Pampa y Mendoza. Es una de las zonas petroleras y gasíferas más importante de Argentina y ocupa una superficie de 26.000 km². Las tareas de prospección - localización de hidrocarburos- abarcan 35.000 km², según información oficial del sitio web provincial. Neuquén cuenta con cuatro oleoductos principales, cuyos destinos son Río Negro, Buenos Aires, Mendoza y República de Chile; y tres gasoductos con ramales a Chile y a las provincias de Mendoza, San Luis, Santa Fe y Buenos Aires. Se ha desarrollado en Neuquén un cluster⁵⁰ industrial basado en la disponibilidad de petróleo y gas, así como en la abundancia y precios competitivos de la electricidad. Las principales actividades industriales se desarrollan en torno a la destilería de petróleo, la planta de metanol, y productos químicos, las recuperadoras de gas licuado, y la de agua pesada. La mayoría de

⁵⁰La definición más extendida y conocida es la de Michael Porter, quien definió los **Clusters** como “Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”. <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

estas empresas son las únicas en su tipo en la Patagonia y su competitividad exportadora radica, de acuerdo a lo indicado en el sitio oficial, en los bajos costos de sus principales insumos, que son obtenidos en Neuquén (Neuquén Provincia, 2016).

Adolfo Benedini, Gerente de Administración y Seguridad, Medio Ambiente y Salud de la empresa Petrobras declaró al respecto: “Para nosotros es de gran importancia generar y fortalecer vínculos con PyMEs de la zona que sean actuales y/o potenciales proveedoras del sector hidrocarburífero, dado que nos brinda mayor competitividad y mejora la calidad en los procesos de compra y de contrataciones, y además nos permite ampliar nuestra cartera de proveedores locales”⁵¹. Neuquén tiene 31.000 unidades económicas en todos los sectores, de las que casi el 99 por ciento son pymes, en su gran mayoría familiares. Emplean a más de 118 mil trabajadores en toda la provincia, número que creció en los últimos tres años, según Sebastián González, titular del Copade⁵². De la misma manera opinó en varias oportunidades el gobernador provincial O. Gutiérrez que participó de la presentación del Programa Integrado de Fortalecimiento, Impulso y Desarrollo de los Emprendimientos Neuquinos en junio de 2016. Ante un grupo de representantes del Centro Pyme-Adeneu y presidentes de distintas cámaras y asociaciones empresariales, el mandatario realizó el lanzamiento del plan que destina 500 millones de pesos para distintas líneas de créditos y beneficios para el sector, de los cuales 400 millones serán en préstamos bancarios y otros 100 en no bancarios. Gutiérrez señaló: “Este es un primer paso, hay que monitorear las medidas anunciadas en función de la dinámica y el desarrollo que tenga la economía del país y del mundo. Este es un plan abierto, participativo, dinámico, continuo y permanente, en el cual el gran protagonista es cada una de las pymes”. El gobernador destacó la importancia que tienen las pymes para la generación y promoción de fuentes de trabajo, con lo cual consideró fundamental “articular un espacio para encontrarse en una efectiva y real participación para luego pasar a la acción”. “Todos queremos

⁵¹ <http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/petrobras-y-el-iarse-capacitan-las-pymes-neuquinas-en-sustentabilidad>
⁵² Secretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) – Gobierno de la Provincia del Neuquén

ponernos la camiseta de las pymes”, alentó el gobernador, quien aclaró que “esto es el puntapié inicial. Queremos escuchar atentamente las inquietudes, necesidades y expectativas, pero necesitamos de la mano de la decisión pasar a la acción”. En otro sentido, consideró que los términos eficiencia y productividad no debieran ser sinónimos de despidos. “Cada vez que una pyme gana en competitividad y es más viable, se amplían y se generan más puestos de trabajo y esto es una responsabilidad compartida.⁵³

En este sentido, un empresario local, en el sitio web Red del Petróleo, sostuvo que se trata de un presente complicado y que la situación de las pequeñas y medianas empresas de la cadena de valor, empeoró bastante el último año. Otro empresario del mismo grupo subrayó también “En nuestro caso estamos ligados a perforaciones petroleras y en eso bajó mucho. Se trata de cambios permanentes, está todo muy afectados por el tema del petróleo. Para no caer deben diversificar, no estar atados a un commodity, ni a un solo cliente y hay que empezar a invertir, arriesgar con un plan”, finalizó. Cuando no hay dinero para invertir, es difícil apostar.⁵⁴

Un artículo, “Las pymes del circuito de hidrocarburos en la Cuenca Neuquina. Innovación productiva, renacionalización de YPF y 'cluster shale': nuevos desafíos en el escenario global” trabaja sobre las pequeñas y medianas empresas de la cadena de valor y “explora las modificaciones que se vienen gestando en la cuenca petrolera neuquina en los últimos años, en especial a partir del reciente cambio en el régimen energético, la re estatización parcial de YPF y el nuevo desarrollo de los hidrocarburos no convencionales, en tanto conforman un escenario técnico, económico e institucional inédito para el desenvolvimiento de las pymes de servicios petroleros. A partir de ello, estas unidades enfrentan el desafío de responder a las nuevas formas de articulación productiva lideradas por YPF a través de estrategias colectivas que eleven sus capacidades tecnológicas y organizativas, promuevan la eficiencia productiva, encaminen su jerarquización funcional y fortalezcan su capacidad de

⁵³ <http://www.neuqueninforma.gob.ar/gutierrez-queremos-ponernos-la-camiseta-de-las-pymes/> Nqn.09/2016

⁵⁴ <http://reddelpetroleo.com.ar/noticiasrdp/index.php/2016/06/27/neuque-pymes-ante-el-desafio-de-divorciarse-del-petroleo/Nqn.09/2016>

negociación en los eslabones locales de la cadena global de los hidrocarburos. Desde el sector pyme, y desde los ámbitos académicos y gubernamentales que los asisten, se aspira a que de ello se deriven dinámicas virtuosas en materia de industrialización, abastecimiento local y exportación, y de apropiación del conocimiento y la renta, que estimulen la inversión, la generación de empleo sustentable, y la configuración de un sistema innovativo e institucional territorial encaminado al desarrollo con equidad” (Landriscini, G., et al., 2015)

Según el vicepresidente del Centro Pyme- Adeneu, Edgardo Phielipp, los bancos tienen exigencias que limitan el acceso al crédito de estas empresas. Es por eso que el gobierno de la provincia lanzó esta semana un plan que destina 500 millones de pesos a distintas líneas de créditos. En este sentido Phielipp destacó la importancia de la medida porque “tiene líneas bancarias y no bancarias, con menos exigencias, por eso acompañamos el anuncio”. “Muchas veces por temor a arriesgarnos nos perdimos ventajas”. Para que las cosas cambien Loidi recomienda que el empresariado debe incorporar estrategias y tener un plan. “Es importante, porque los empresarios pymes se mueven por corazonadas. Además, es bueno tomar decisiones de manera asociativa”. En términos generales la pyme neuquina es sólida, pero hay que cuidarla. En el 2013 hubo una expansión de pymes en el sector hidrocarburífero y “ahora al contraerse el mercado, están sobre expandidas. Hay situaciones de cierre que no son masivos y poco nivel de despido, porque las pymes solo despiden en casos extremos”, comentó Philips sobre el ADN de este tipo de negocios de escala. Metrailler entregó un ejemplo de esto y contó que si bien “la empresa tiene 30 años en el mercado es un momento complejo porque tenemos más empleados que antes y la crisis se prolonga”, dijo y agregó que hasta ahora no redujeron personal. En cada pyme el nivel de empleo es superior que en empresas grandes y la estabilidad también. “Eso muchas veces las lleva a que la tasa de cierre o de despidos sea más grande”, dijo Philips y ese es uno de los motivos por los cuales hay que velar para que sobrevivan a la crisis. “Para no caer deben diversificar, no estar atados a un commodity ni a un solo cliente. Hay

que empezar a arriesgar con un plan”, señaló el especialista Jonatan Loidi, director de Set Consulting.⁵⁵

En otra publicación de noviembre de 2013, en el sitio web Neuquén Informa, se indica que la provincia del Neuquén contaba en año 2012 con 28.819 unidades económicas, según se desprende de la información elaborada por la dirección provincial de Estadística y Censos. La mayoría se ubica en el departamento Confluencia, con 18.987 y un 66 por ciento. Mientras que el principal rubro es el comercio minorista, que llega a 12.629 unidades y representa el 43,82 por ciento del total. El gerente general del Centro Pyme-Adeneu, Facundo López Raggi señaló que “el principal rubro, claramente y como uno intuitivamente puede suponer, es el comercio minorista”. “Lejos está como segundo rubro en importancia Servicios de transporte, almacenamiento y comunicación, que es el diez por ciento del total de las Unidades Económicas”, explicó. Agregó que, “en general los principales rubros están vinculados primero con el comercio y después con servicios. Lejos en cantidad de unidades económicas está todo el rubro vinculado a industrias o sector agropecuario”. Acerca del turismo en 2012, recalcó que “si bien la zona Confluencia en todo lo que es servicios de hotelería y restaurantes sigue siendo importante en términos absolutos, en términos relativos en los departamentos Lácar, Los Lagos y Aluminé estos rubros tienen un impacto mucho mayor”. Respecto de la ubicación de las UE, López Raggi comentó que “el departamento Confluencia tiene las dos terceras partes de las Unidades Económicas, con el 66 por ciento”. “Lejos en segundo lugar el departamento Lácar, con San Martín de los Andes principalmente y con el 7 por ciento de las Unidades Económicas, con una incidencia importante de lo que es comercio al por menor, pero ya con una importancia relativa mucho más relevante de lo que es turismo, servicios de hotelería y restaurantes”, expresó y añadió que “después está el departamento Zapala que tiene el 6 por ciento, le siguen Los Lagos y Pehuenches con el 4 por ciento”. López Raggi explicó que dentro de la publicación de los datos no se especifica cuántas de estas unidades económicas son pequeñas y medianas

⁵⁵ <http://reddelpetroleo.com.ar/noticiasrdp/index.php/2016/06/27/neuque-pymes-ante-el-desafio-de-divorciarse-del-petroleo/Nqn.09/2016>

empresas (pymes). “No tenemos a ciencia cierta cuál es el número efectivamente de pymes”, dijo, aunque estimó la cifra en “un gran porcentaje, arriba del 95 por ciento”. Indicó que “para ser considerada pyme se toma una resolución de la secretaría Pyme de la Nación, que establece algunos parámetros que están vinculados con el rango de facturación según el rubro, con lo cual puede ser que algunas empresas, sobre todo de servicios o servicios petroleros, se vayan un poquito de rango y tengan la característica de gran empresa por facturación”. Agregó que “el único parámetro que se toma para ser considerada pyme a nivel nacional es la facturación y se toma el promedio de los últimos tres años”.

Con respecto al sector hidrocarburífero, López Raggi explicó que cuentan con información que “tiene más origen en la dirección provincial de Rentas, es decir, las empresas que tributan en la provincia de Neuquén pero que pueden tener sede en otra provincia”. Dijo que, si bien no es la misma fuente, “el dato está día a día, porque son las que van entrando en facturación todos los meses”. “Rentas tiene registradas 534 empresas vinculadas al sector petrolero o de servicios petroleros, incluyendo neuquinas y no neuquinas. Las neuquinas son 396. Los rubros son bastante diferentes, en el sentido que hay servicios petroleros en yacimiento, ingeniería y obras civiles, servicio de transporte, servicios de profesionales de infotecnologías, mantenimiento, servicios ambientales, consultoría”, informó y estimó que “un porcentaje altísimo de estas empresas es pyme”. Detalló que “de los servicios petroleros en yacimiento hay 67 neuquinas, 48 en lo que es ingeniería y obras civiles, 32 empresas de transporte, 73 en servicios, obra y productos metal mecánicos”. “De cualquier manera, si bien es un sector importante en términos del volumen económico, si se ve en términos de cantidad de Unidades Económicas no tiene un peso significativo, porque en lo que es comercio está desde el kiosco más chico hasta un comercio muy grande”⁵⁶

Siempre sobre la caracterización del escenario empresarial neuquino y para sumar datos cuantitativos y cualitativos, se revisó otra publicación,

⁵⁶<http://www.neuqueninforma.gob.ar/hay-mas-de-28-mil-unidades-economicas-en-la-provincia/>

también del sitio Neuquén Informa que al año siguiente de la mencionada anteriormente, fines de 2014, la cantidad de locales comerciales en 2014 en toda la provincia era de 31.700, lo que representó un crecimiento del tres por ciento respecto del año anterior, siempre tomando como base la información difundida por la dirección provincial de Estadística y Censos.

El Registro Provincial de Unidades Económicas (REPUE) es un padrón de unidades económicas de la Provincia del Neuquén es elaborado por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la provincia y se actualiza de manera permanente y tiene dos cierres semestrales en junio y diciembre de cada año. Se actualiza en base a información de los movimientos de altas, bajas y cambios de razón social, ubicación geográfica y rama de actividad, que cada municipio y comisión de fomento remite mensualmente al organismo⁵⁷. (Dirección Provincial de Estadística y Censos, 2015)

De acuerdo al registro, se verifica un incremento interanual de tres puntos porcentuales en el total de unidades económicas, en la composición interna, las ramas de la actividad que se destacaron por sus variaciones positivas fueron los servicios sociales y salud, que crecieron un 7,7 % en un año, el rubro intermediación financiera con un 5,6 %; la construcción con 5,3 % y los servicios de transporte, almacenamiento y comunicación con un cinco por ciento⁵⁸.

El siguiente cuadro muestra la cantidad de unidades económicas registradas, de acuerdo a la información recibida de los municipios, para los dos períodos y por actividad económica

⁵⁷<http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/Publicaciones/REPUE/Reportes/TotalUnidades3Dig-Junio2015.pdf>

⁵⁸Los “servicios sociales y salud” corresponden tanto a locales dedicados al servicio de salud en consultorios, servicios de urgencia y ambulancias; y geriátricos. La “intermediación financiera” abarca a los locales de préstamos personales, agencias de seguros y nuevas sucursales bancarias.

Ilustración 20 - Unidades Económicas por rama de actividad Provincia del Neuquén - diciembre 2013-2014

Actividad	Total 2013	Total 2014	Variación	Participación
Total	30.790	31.700	3,0%	100,0%
Explotación de minas y canteras	457	474	3,7%	1,5%
Industria manufacturera. Reciclamiento. Reparación, mantenimiento e instalación de máquinas y equipos	1572	1612	2,5%	5,1%
Suministro de electricidad, gas y agua	96	97	1,0%	0,3%
Construcción	524	552	5,3%	1,7%
Comercio al por mayor, menor, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y venta al por menor de combustibles para automóviles	1977	2000	1,2%	6,3%
Comercio al por mayor y en comisión excepto de automotores y motocicletas	703	708	0,7%	2,2%
Comercio al por menor (excepto de automotores, motocicletas y sus combustibles)	13590	13973	2,8%	44,1%
Reparación de efectos personales y enseres domésticos	372	368	-1,1%	1,2%
Servicio de hotelería y restaurantes	2684	2783	3,7%	8,8%
Servicio de transporte, almacenamiento y comunicación	3032	3183	5,0%	10,0%
Intermediación financiera, servicio de seguros y de administración de fondos de jubilaciones y pensiones	467	493	5,6%	1,6%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	1857	1890	1,8%	6,0%
Enseñanza	308	321	4,2%	1,0%
Servicios sociales y de salud	417	449	7,7%	1,4%
Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	2586	2646	2,3%	8,3%
Otras actividades económicas	148	151	2,0%	0,5%

Fuente: Elaboración propia en base a información consultada en el sitio web de la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén

La cadena de valor hidrocarburífera

Una cadena de valor sectorial, es una red de relaciones entre empresas que, en conjunto, satisfacen necesidades específicas de un mercado determinado. Esta estructura en cadena, permite generar beneficios para todos los “eslabones” y en general valor para el consumidor final. Se refiere a una red de relaciones dadas entre varias organizaciones de negocios independientes dentro de un entramado empresarial determinado. La cadena de valor sectorial se genera cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, cuando reúne objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios.⁵⁹

Explica la bibliografía que el concepto de cadena de valor, así como lo concibe Porter en su texto Ventaja Competitiva (Porter, M. et al., 1996), se puede estructurar de forma más amplia e inclusiva, como un sistema de agregado de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etc., de modo que abarque todos los eslabones de suministros del sector (supply chain). Los sistemas de valor así entendidos, desarrollan y ponen en práctica el concepto de logística integrada, o sea un concepto muy amplio, que integra todos los procesos de planeamiento, implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente y de informaciones que fluyen en sentido inverso. Estos procesos se refieren a la administración de la cadena de suministro (supply chain management) que se caracteriza por las prácticas de abastecimiento mundial (global sourcing), las asociaciones de con proveedores a través del sistema justo a tiempo (just in time), la sincronización de la producción, la reducción de inventarios en toda la cadena y la metodología para dar una respuesta eficiente al consumidor. Esto implica la creación de un consorcio de organizaciones industriales y comerciales que buscan optimizar el sistema por medio del análisis del complejo de valor y de las cadenas de valor individuales de cada miembro

⁵⁹<http://aprendeonlinea.udea.edu.co/lms/gestiontecnologica/mod/page/view.php?id=25993>

del sistema. Así, las cadenas de valor de muchas organizaciones se combinan para formar el sistema de valor y lo óptimo de ese sistema nace de la coordinación de las distintas competencias individuales que lo componen. Por lo tanto, no es suficiente que una organización optimice su cadena de valor, sino que también es importante que también forme parte de sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz. Finalmente, es muy importante tener en cuenta que la simple suma de actividades individuales es probable que no sea suficiente para garantizar el éxito de un sistema de valor, es necesario que exista coordinación y cooperación para generar sinergias que aseguren beneficios para todos los integrantes. (Chiavenato et al., 2010)

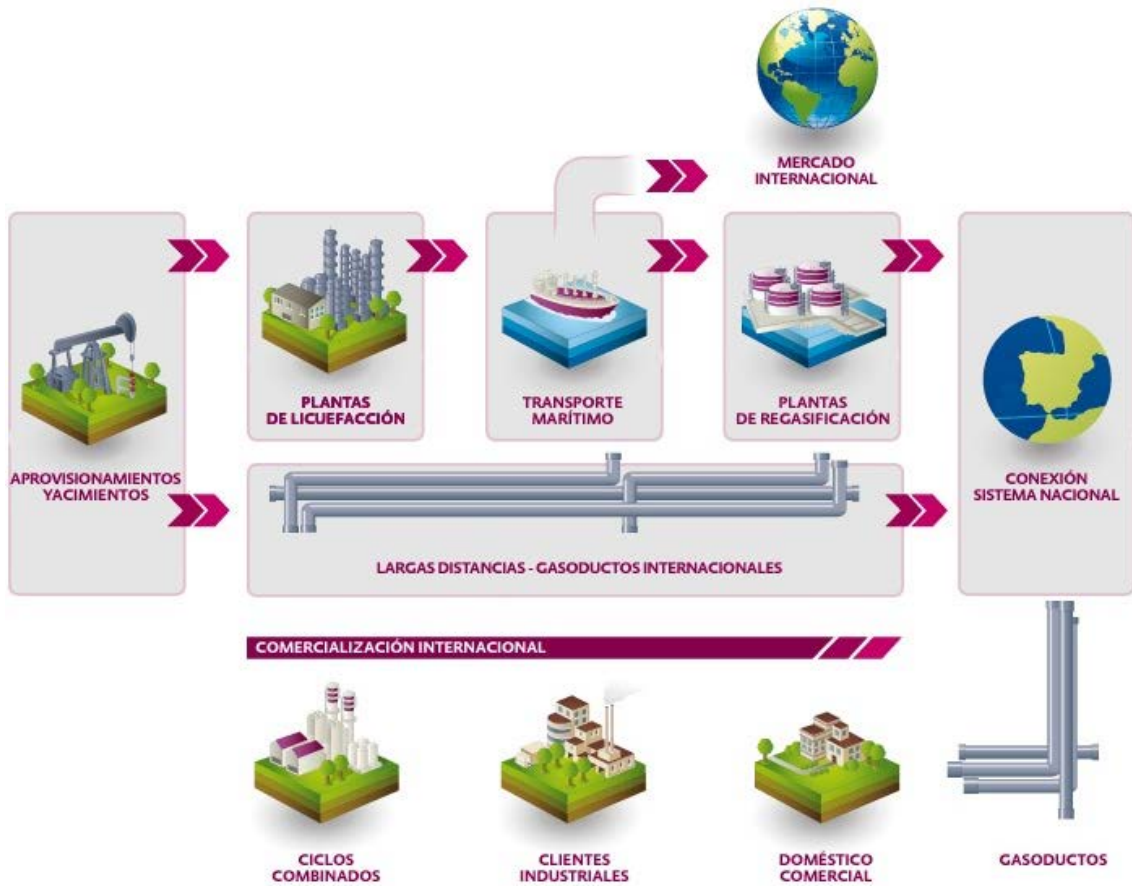
El análisis de la cadena de valor tiene que ver directamente, con la promoción de la competitividad sectorial y está focalizado en la optimización del valor de los bienes y servicios que componen el entramado de la actividad.

Los reportes generados con información sobre las también denominadas cadenas productivas, son publicados periódicamente en nuestro país, por los distintos organismos oficiales que dependen directamente del gobierno nacional y gobiernos provinciales. “Estos informes, tienen por objeto una descripción analítica y estructural de diversas cadenas de valor del aparato productivo argentino. Se consideran temáticas como: la configuración de relaciones económicas; la situación productiva y económica de la cadena; el mercado global y tendencias; su proceso productivo y su evolución; la localización territorial; la incidencia de las políticas públicas, entre otros aspectos de relevancia”⁶⁰(Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación, 2016)

En las siguientes infografías puede observarse a modo de ejemplo los circuitos de las cadenas de valor de las actividades de extracción de gas natural e hidrocarburífera:

⁶⁰<http://www.economia.gov.ar/secretarias/politica-economica/planificacion-economica/fichas-sectoriales/>

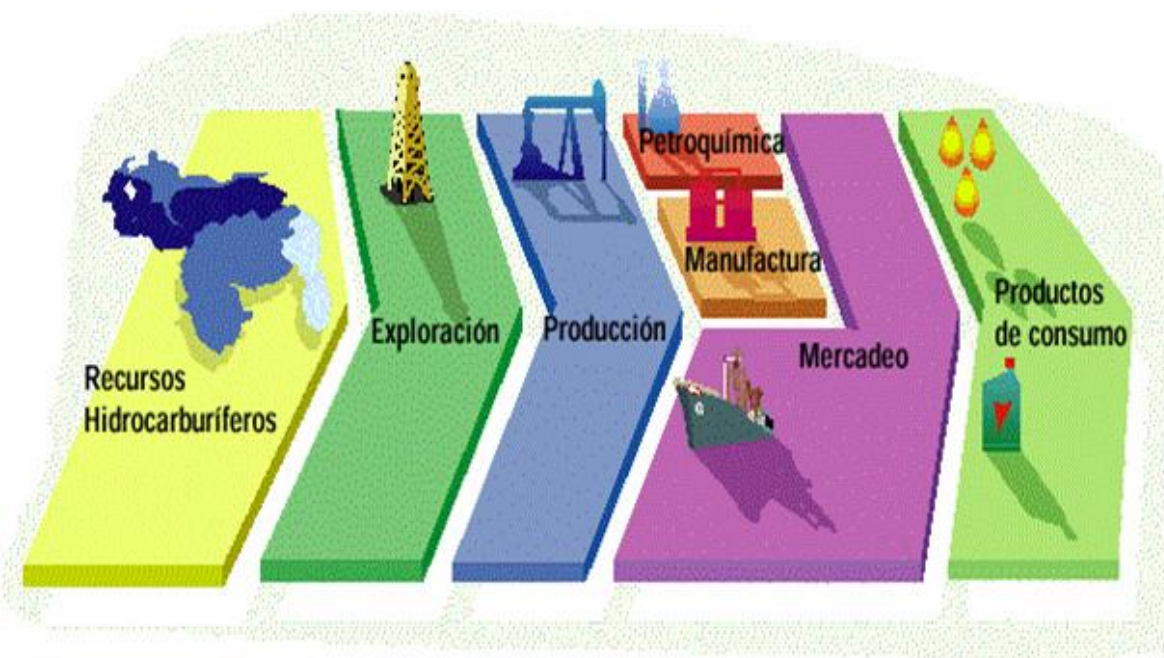
Ilustración 21 - Cadena de valor del gas natural



Fuente: Sitio web de Unión Fenosa Gas (España)⁶¹

⁶¹ <https://www.unionfenosagas.com/es/Clientes/CadenaGas>

Ilustración 22 - Cadena de valor hidrocarburífera



Fuente: Sitio web de Energías no Renovables ⁶²

La cadena del sector hidrocarburos corresponde al conjunto de actividades económicas relacionadas con la exploración, producción, transporte, refinación o procesamiento y comercialización de los recursos naturales no renovables conocidos como hidrocarburos. Los hidrocarburos constituyen material orgánico compuesto principalmente por hidrógeno y carbono. Este conjunto de actividades está enmarcado por su regulación y administración⁶³. (Programa de regionalización de hidrocarburos, 2013)

En términos generales, es decir sin tener en cuenta todavía características locales, tanto nacionales como provinciales, a los fines de introducir los conceptos básicos, se detalla básica y gráficamente la cadena de valor de los hidrocarburos, que consta de dos grandes áreas: Upstream y Downstream:

⁶²<http://natiis-quevedo.blogspot.com.ar/2013/08/energias-no-renovables.html>

⁶³<http://www.anh.gov.co/portalarregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

Ilustración 23 - Cadena de valor hidrocarburífera - Upstream y Downstream



Fuente: Sitio web de La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos⁶⁴

Upstream: etapa o eslabón denominado también exploración y producción, incluye las tareas de búsqueda de potenciales yacimientos de petróleo crudo y de gas natural, tanto subterráneos como submarinos, la perforación de pozos exploratorios, y la perforación y explotación de los pozos que llevan el petróleo crudo o el gas natural hasta la superficie.

⁶⁴ <http://www.anh.gov.co/porta regionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

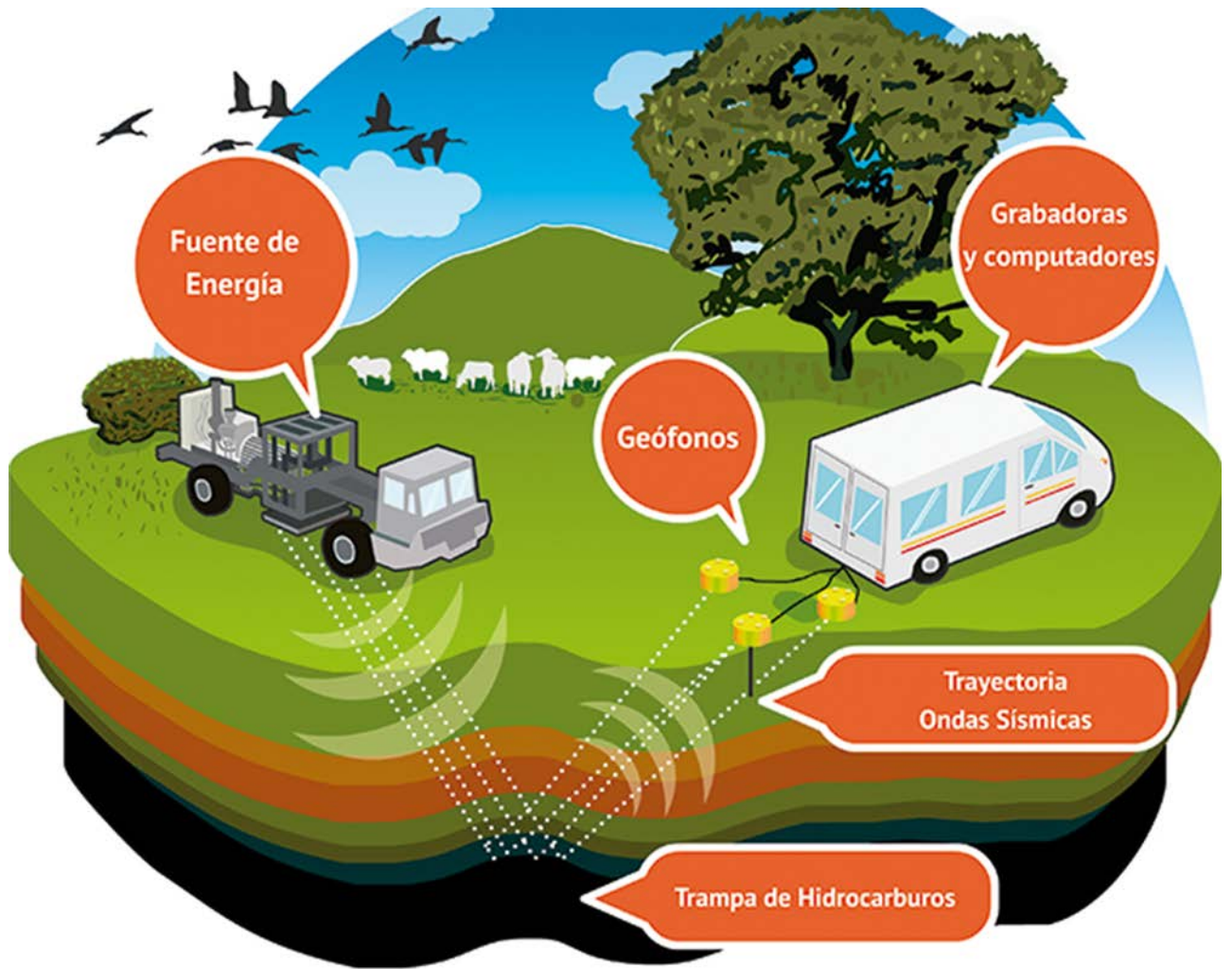
Ilustración 24 - Upstream

Upstream - circuito	
Exploración sísmica	Proceso mediante por cual ondas de energía atraviesan las capas de roca, se devuelven hasta la superficie y llegan a unos equipos especiales que se llaman geófonos, que reciben la información y la transmiten a un computador. El producto final que se obtiene de la exploración sísmica es una imagen representativa de las capas que hay debajo de la tierra.
Exploración perforatoria	Esta etapa inicia por lo general, después de que se obtiene la información del estudio sísmico. Consiste en la perforación de pozos, con el fin de llegar hasta la capa de roca donde posiblemente se pudieron acumular los hidrocarburos (petróleo y gas).
Producción	Es el proceso mediante el cual se extraen los hidrocarburos (petróleo y gas) desde la capa de roca hasta la superficie. Se utilizan dos mecanismos: a través de válvulas llamadas Árbol de Navidad (cuando los hidrocarburos fluyen a la superficie por sí solos) y mediante una máquina llamada Balancín (cuando este necesita ayuda para subir a la superficie).

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada para el trabajo de investigación ⁶⁵

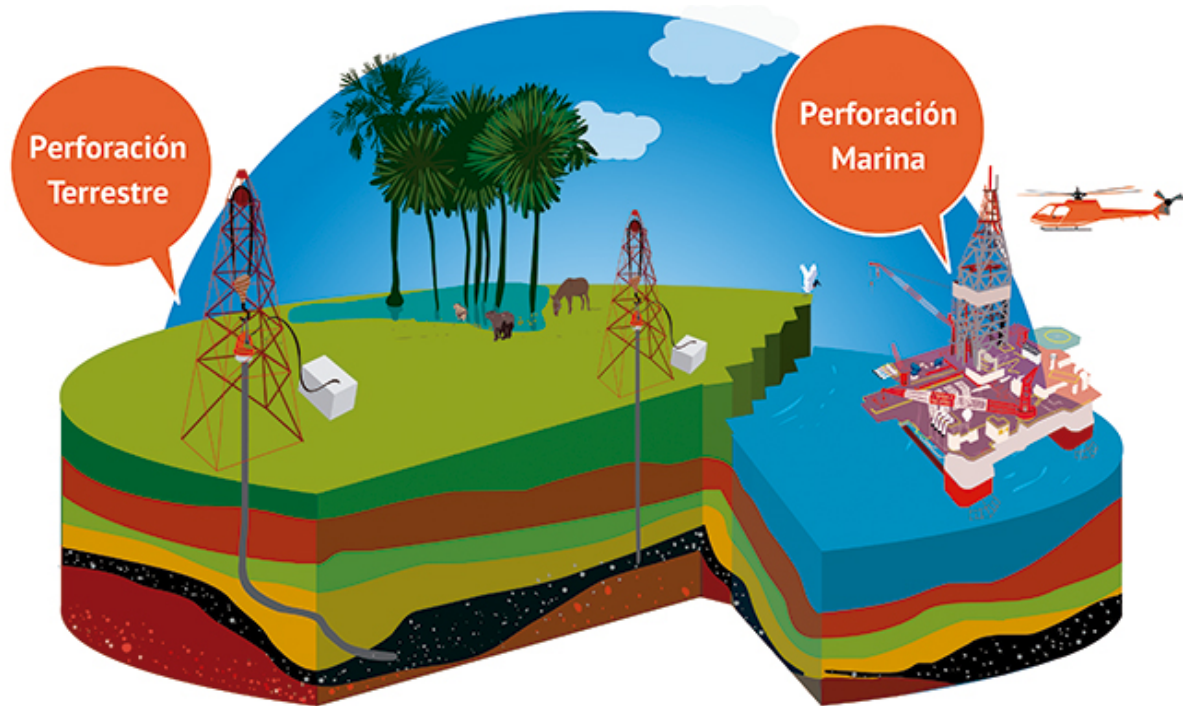
⁶⁵ <http://www.anh.gov.co/portalarregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

Ilustración 25 - Infografía Exploración Sísmica



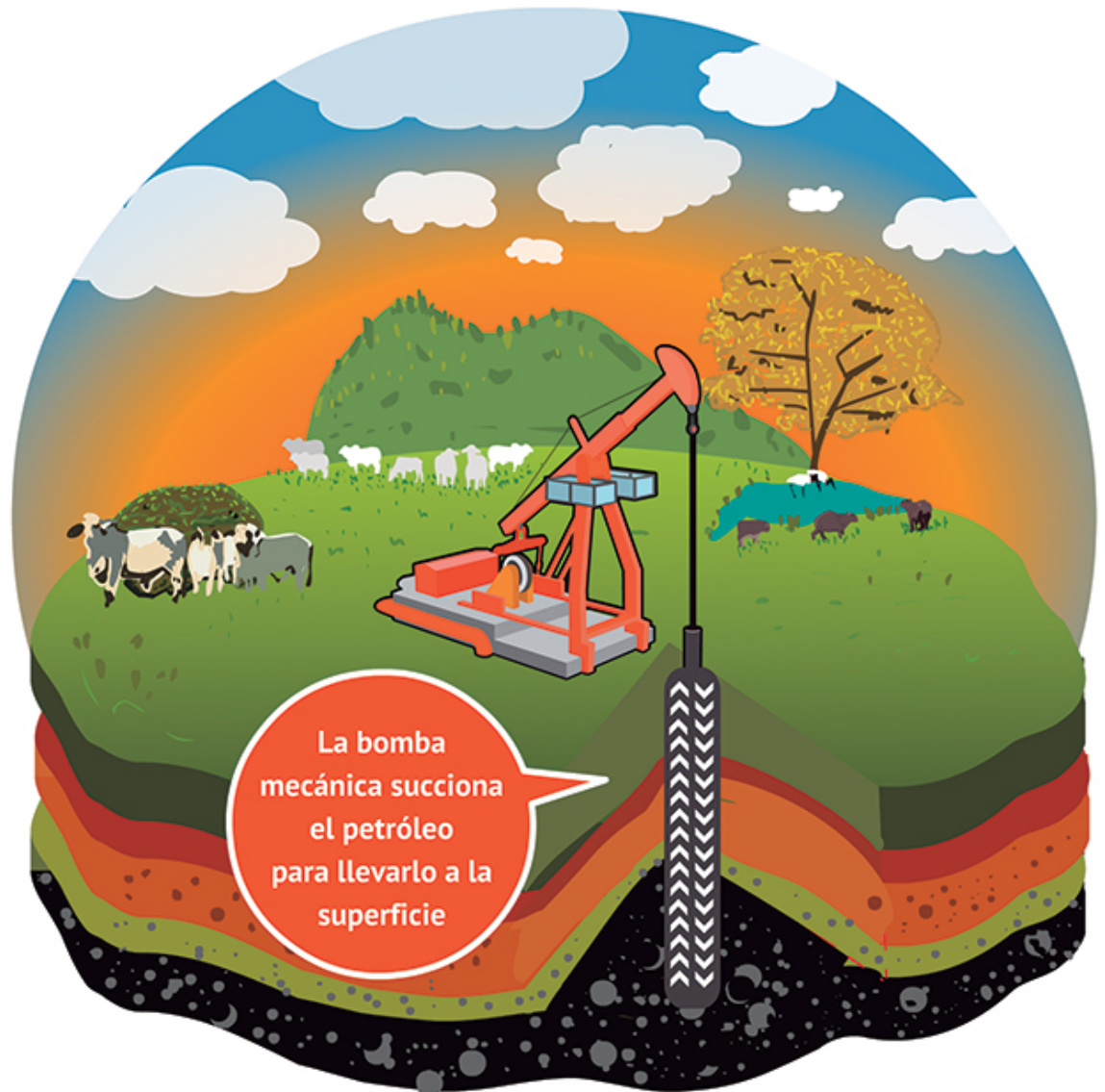
Fuente: Sitio web de La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

Ilustración 26 - Infografía Exploración perforatoria



Fuente: Sitio web La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

Ilustración 27 - Infografía Producción



Fuente: Sitio web La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

Downstream: etapa que incluye en general a las tareas de refinamiento del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural,

también la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural.

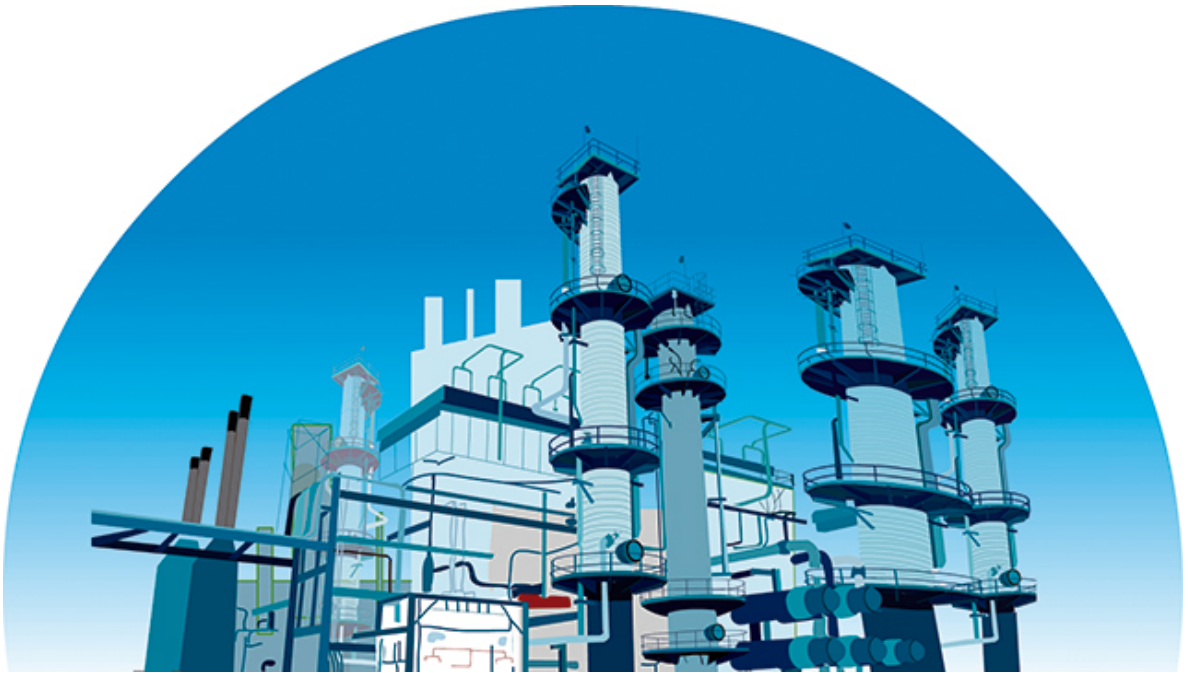
Ilustración 28 - Downstream - circuito

Downstream- circuito	
Refinación	La refinación es el proceso de transformación del petróleo, a través de altas temperaturas, que alcanzan los 400 grados centígrados, para obtener productos derivados, principalmente, combustibles y petroquímicos (vaselina, cepillos, llantas, plásticos) de las capas subterráneas.
Transporte	Comprende el transporte de los hidrocarburos desde la denominada boca del pozo hasta los sitios de almacenamiento y procesamiento, estaciones de bombeo, refinerías y centros de comercialización. Se transportan a través de oleoductos (petróleo), gasoductos (gas), carrotaques (petróleo) y buques (petróleo).
Comercialización	En este eslabón se realizan todas aquellas actividades de carácter comercial, para colocar los productos a disposición de los usuarios. Normalmente se utilizan distribuidores mayoristas o minoristas

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada para el trabajo de investigación ⁶⁶

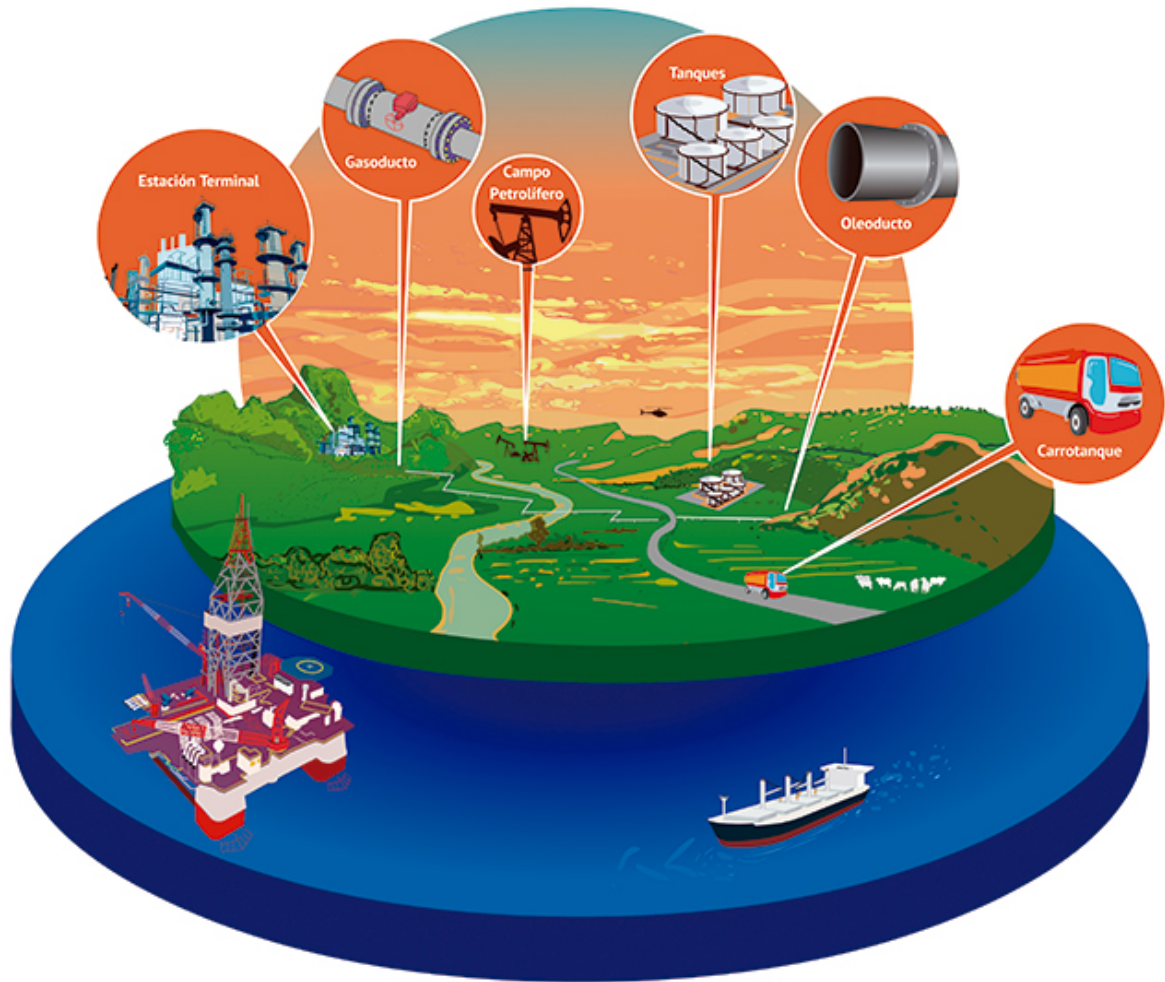
⁶⁶ <http://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

Ilustración 29 - Infografía Refinación



Fuente: Sitio web La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

Ilustración 30 - Infografía Transporte



Fuente: La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

Ilustración 31 - Infografía Comercialización



Fuente: Sitio web La cadena de valor – Programa de nacionalización de hidrocarburos

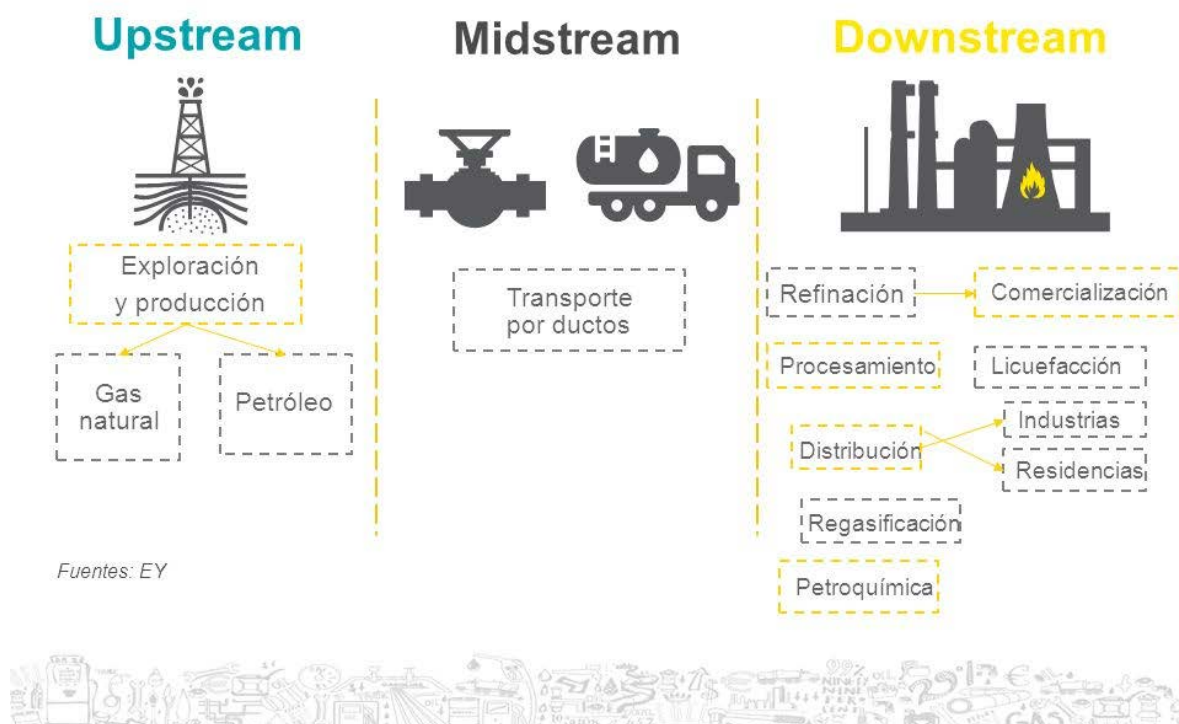
Cabe mencionar que, en publicaciones y textos puede observarse también otra segmentación y se utilizan los términos:

- Upstream para la extracción
- Midstream en el transporte
- Downstream para la refinación, procesamiento, distribución y venta

Como puede observarse en la siguiente infografía:

Ilustración 32 - Upstream, Midstream y Downstream

Cadena de valor de los hidrocarburos



Fuente: Sitio web de Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú ⁶⁷

En nuestro país, según se explica en la publicación de Informes de Cadena de Valor – Hidrocarburos, que realiza periódicamente el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de Presidencia de la Nación, edición julio de 2016, la cadena hidrocarburífera se desarrolla en cuatro etapas: (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo - Subsecretaría de Planificación Económica, 2016):

1. Extracción del petróleo y el gas, que comprende también la búsqueda y perforación
2. Transporte;

⁶⁷ www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Paginas/Comience_a_Invertir.aspx Febrero 2016

3. Procesamiento

4. Distribución y venta de subproductos

Se explica asimismo en el reporte, que el complejo productivo es medular para el funcionamiento del sistema productivo argentino y su importancia responde básicamente a:

- La alta dependencia que posee la matriz energética local respecto de los hidrocarburos
- La dificultad de sustitución de este tipo de recurso por energías renovables
- La infraestructura de generación eléctrica existente, altamente dependiente de la energía térmica.

En la sección Anexos de este trabajo, se agrega un breve desarrollo del concepto matriz energética, situación nacional y mundial.

El informe de Cadenas de Valor – Hidrocarburos (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo - Subsecretaría de Planificación Económica, 2016), realiza un análisis de las principales variables relativas a la cadena para el período comprendido entre los años 2010 y 2015. Explica que el mercado local, al igual que en el resto del mundo, se encuentra altamente concentrado en empresas que a su vez integran verticalmente los distintos eslabones de la cadena, lo que es consecuencia de la característica capital-intensiva de la etapa extractiva y de procesamiento.

La ubicación geográfica de los actores de la cadena depende fundamentalmente de la localización de los recursos naturales. En la Argentina se cuenta con cinco cuencas productivas que se extienden en las provincias de Formosa, Salta, Jujuy, Mendoza, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

El reporte resume en los siguientes puntos las principales variables de la actividad durante el período 2010 a 2015 (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo - Subsecretaría de Planificación Económica, 2016):

- La actividad de exploración tuvo un desempeño estable y la cantidad de metros perforados por pozo tuvo un incremento sustantivo.
- Sin embargo, se registra una declinación en la producción de hidrocarburos (tanto de petróleo como de gas) que da cuenta de una caída en la productividad por perforación efectiva. La producción de petróleo crudo registró una caída del 9,7% (pasó de 34,2 millones de m³ a 30,9) y el declino del gas se ubicó en el 9,0% (cayó de 47.083 millones de m³ a 42.860).
- La capacidad de transporte total del sistema no esgrimió aumentos, dando cuenta de la falta de inversión en este segmento y en contraposición, la etapa refinación de petróleo mostró un crecimiento con dos marcados incrementos en los años 2012 y 2015. Los principales derivados que apalancaron el aumento en la refinación fueron las naftas y el fuel oil.
- Durante los últimos años la cadena esgrime importantes desequilibrios en términos de comercio exterior, debido a la política energética implementada desde 2003 hasta 2015, que llegaron a transformarse en problemas de impacto macroeconómicos para el país. El déficit comercial del sector tuvo un máximo de US\$ 6.579 millones en el año 2014.
- Las importaciones poseen una participación destacada de gas natural y de gasoil, esto se explica principalmente por la creciente demanda térmica de las usinas utilizadas para la generación eléctrica.

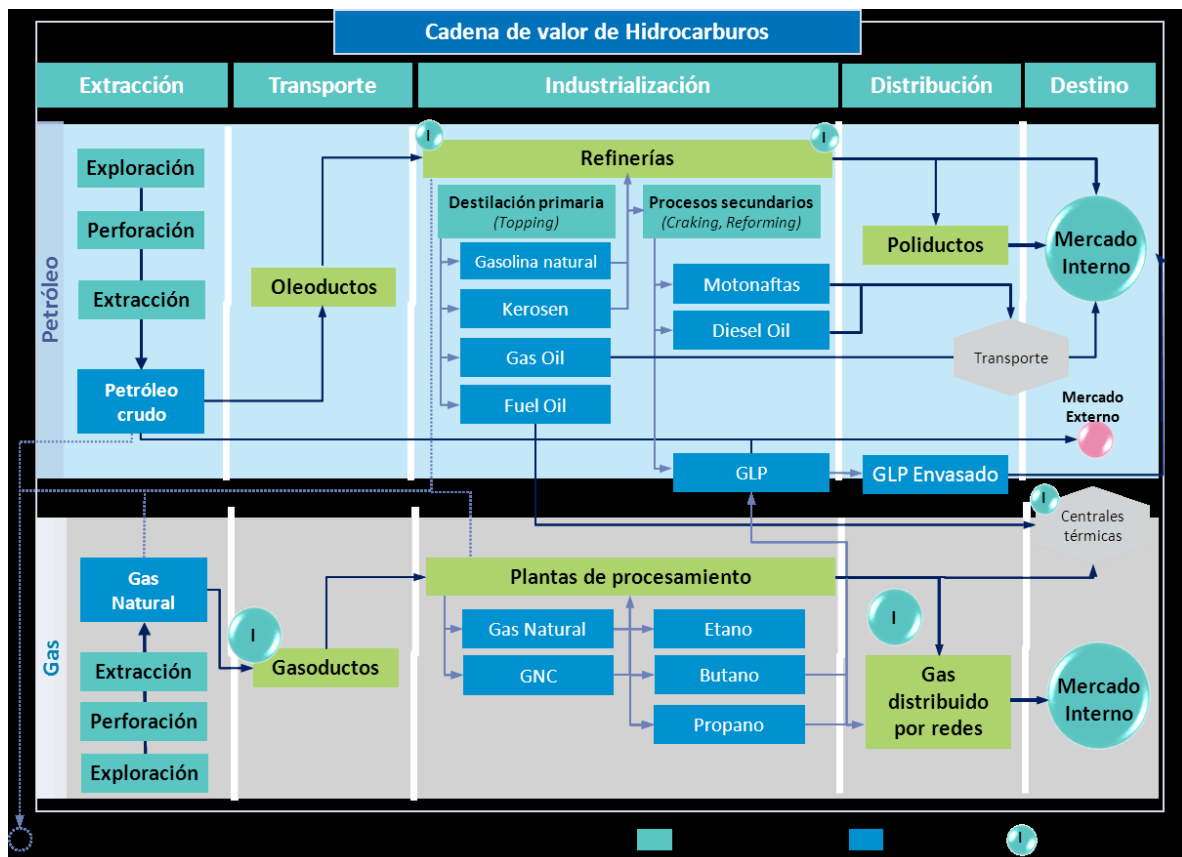
- Los precios locales de los hidrocarburos se encontraron fuertemente regulados por distintos instrumentos de política económica, centralmente por medio de derechos de exportación y acuerdos internos. Esto provocó una disociación que ubicó a los valores mundiales por encima de la cotización interna durante 2010 y 2014 e inversamente, durante 2015 el barril doméstico estuvo por encima del precio internacional.
- El costo de producción en la etapa exploratoria presenta amplias dispersiones que se relacionan con las fases productivas en que se encuentran los yacimientos y sus condiciones geológicas.
- En la etapa de refinación, la estabilidad del precio interno del crudo, el ritmo devaluatorio y el aumento en los precios de los combustibles líquidos implicó incrementos en su margen bruto medido en dólares que generaron un esquema de rentabilidad con incentivos para aumentar las colocaciones domésticas.
- Durante los últimos años las políticas públicas del Estado nacional generaron una importante incidencia negativa sobre la cadena de hidrocarburos, especialmente en la etapa extractiva. Compensaciones directas y beneficios tributarios cubrieron la diferencia entre los costos de provisión de la energía y los precios que pagó la demanda.
- En este sentido, la estructura de precios relativos de la cadena se vio fuertemente alterada, lo que tornó inviables las posibilidades de acompañar el incremento de la demanda de energía con las inversiones necesarias para ampliar la oferta genuina.
- A nivel de innovación, aparecen algunas áreas de intervención estratégica que se plantean como desafíos a resolver para el desarrollo de la cadena. En este sentido, la gran potencialidad

que posee Argentina para la explotación de shale gas y shale oil, y la importancia del uso intensivo de los métodos de fractura hidráulica para su extracción, se presentan como un elemento clave en el que su resolución puede definir en forma categórica la lógica de desarrollo sectorial a implementar durante los próximos años.

- En el largo plazo se requiere de un cambio estructural en la matriz energética que, en base a los avances tecnológicos, permita incrementar la producción de hidrocarburos con métodos sustentables y migre una parte importante de la oferta a fuentes de energía renovable.

Se expone a continuación el gráfico titulado Esquema de la Cadena, extraído del informe:

Ilustración 33 - Informes Sectoriales - Cadena de valor Hidrocarburos



Fuente: Sitio web de la Dirección Nacional de Planificación Sectorial – Informes Cadenas de Valor – Hidrocarburos-Julio 2016⁶⁸

Los eslabones de la cadena productiva, las PyMEs y caracterización de la demanda

El reporte de la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén, denominado Informe Sectorial – Complejo Hidrocarburífero por el período 1991-2010, realiza el análisis de la cadena de valor focalizado en la perspectiva provincial, dentro del complejo nacional, puntualizando principalmente sobre la relevancia de la actividad para el país, sobre la que Neuquén tiene un peso gravitante y a su vez como el sector continúa siendo el de mayor relevancia dentro de la matriz productiva provincial. El equipo técnico del organismo analiza la evolución y las interrelaciones entre las distintas actividades que conforman la cadena hidrocarburífera provincial en términos del valor agregado generado, la dinámica de empleo y salarios y el impacto en los recursos corrientes de la Provincia.⁶⁹

En este informe se trabaja sobre la trama hidrocarburífera de Neuquén, es decir la estructura económica de la cadena y se explica que es común con las demás provincias petroleras y se toma como base un estudio realizado por el Instituto de Economía Energética de la Fundación Bariloche (2005): “el núcleo está conformado principalmente por empresas que operan en el upstream de la industria de los hidrocarburos. Sus proveedores principales, las empresas de servicios petroleros, constituyen el primer anillo de la trama. Son multinacionales que desplazan su actividad junto a los operadores. También existen proveedores menores, cuya característica es que no tienen capacidad de desplazar fácilmente su localización. Son empresas surgidas para proveer de necesidades específicas al núcleo y al primer anillo de la trama”.

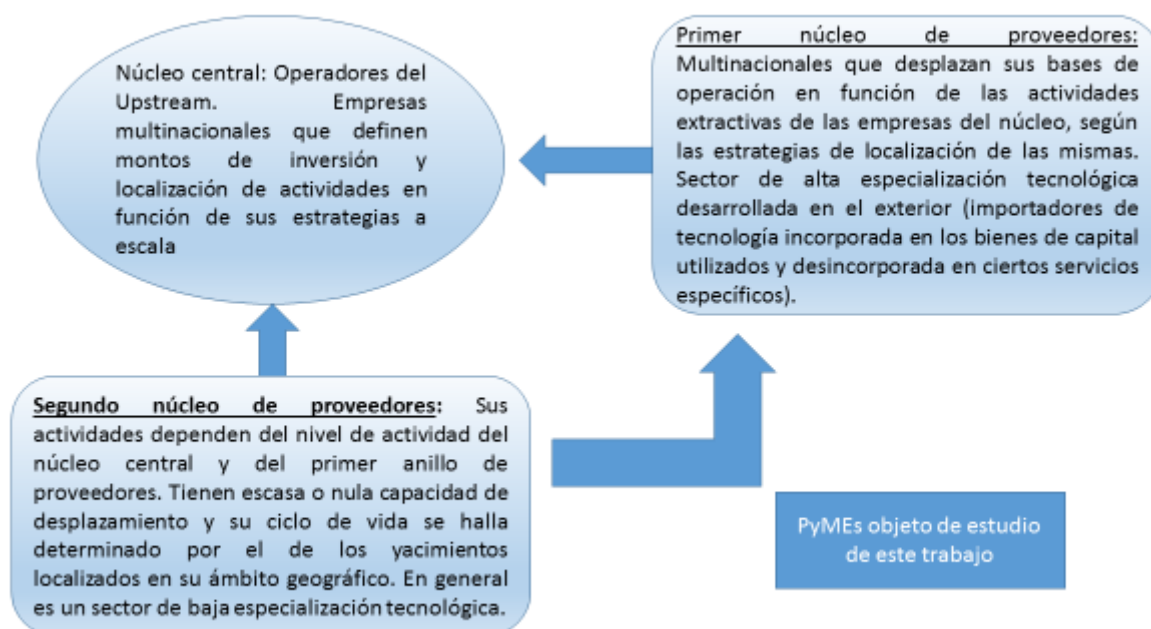
Estas últimas empresas mencionadas, las del segundo anillo, son las PyMES objeto de estudio de este trabajo.

⁶⁸ http://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Petroleo_y_Gas.pdf

⁶⁹ <http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/>

Vale aclarar que en esta última clasificación son denominadas del segundo núcleo, de acuerdo a cómo se conformó la división, pero para la estratificación anillar del Centro PyME ADENEU, basada en la Ley Provincial 2755 se habló de 3 anillos. Es decir que, a los fines prácticos para una clasificación, el subconjunto de empresas estudiadas corresponde al segundo núcleo, para la otra, mencionada en primer lugar corresponde al tercer anillo. Gráficamente:

Ilustración 34 - Trama de empresas industria hidrocarburífera Neuquén



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos y la Fundación Bariloche

En el libro Gas y Petróleo en la economía de Neuquén, de la editorial de la Universidad del Comahue (EDUCO), se desarrolla la composición del entramado económico de la provincia.

Puede sintetizarse en el siguiente párrafo la fotografía de la situación al año 2008, sin cambios significativos a la fecha: “La estructura de la economía neuquina muestra un perfil de especialización “primarizado”, debido a la fuerte participación de la extracción de hidrocarburos, principal componente del Rubro

“Explotación de Minas y Canteras”. Del 48,8% referido al Sector Primario, un 47,6% corresponde al rubro Minas y Canteras. El 1,2% restante es la producción agropecuaria” (Giuliani, 2013)

Asimismo, se incluye una descripción de las empresas que conforman el entramado económico y se explica que, se trata de un universo no homogéneo formado básicamente por 3 grupos:

- a) **Empresas concesionarias:** se detallan en el informe, los datos de razón social, dado que son pocas, y porcentaje de participación, con datos tomados de publicaciones la Secretaría de Energía de la Nación, a valores acumulados al año 2011, en extracción de petróleo en primer lugar y gas en el segundo cuadro:

Ilustración 35 - Empresas concesionarias extracción de petróleo Año 2011 Ind. hidrocarburífera - Nqn.

Razón Social	% de participación en la extracción de petróleo
YPF S.A.	36,39%
CHEVRON ARGENTINA S.R.L.	14,56%
PETROBRAS ARGENTINA S.A.	12,95%
PLUSPETROL S.A.	9,73%
PETRO ANDINA RESOURCES LTD.	5,81%
TOTAL AUSTRAL S.A.	2,84%
TECPETROL S.A.	1,53

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Secretaría de Energía de la Nación y Gas y Petróleo en la economía de Neuquén

Ilustración 36 - Empresas concesionarias extracción de gas Año 2011 ind. hidrocarburífera - Nqn

Razón Social	% de participación en la extracción de gas
YPF S.A.	38,93%
TOTAL AUSTRAL S.A	29,31%
PETROBRAS ARGENTINA S.A.	8,80
APACHE PETR. ARG. S.A.	6,54%
PLUSPETROL S.A.	5,67%

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Secretaría de Energía de la Nación y Gas y Petróleo en la economía de Neuquén

Se explica en el informe que en la cuenca neuquina, siete empresas concentraban en el año 2011 un 84% de la extracción petróleo y más concentrada aún, era la extracción de gas, cinco operadoras controlaban casi el 90%. YPF es la principal operadora tanto a nivel de petróleo como de gas (Giuliani, 2013).

- b) **Empresas contratistas prestadoras de servicios de diversa envergadura:** las tareas en el upstream se caracterizan por estar ampliamente tercerizadas a empresas que realizan los servicios derivados de la exploración y a la extracción, en la modalidad de subcontratación en general. Se explica también, que estimativamente sólo un 10% de la mano de obra de obra total de la operación, es tomada por las operadoras; el 90 restante reviste para las contratistas.

En el siguiente cuadro se detallan los principales servicios requeridos de estas empresas, en su gran mayoría en términos de subcontratación o tercerización:

Ilustración 37 - Servicios requeridos a empresas de la industria hidrocarburífera - Upstream

Upstream	Tareas requeridas
Exploración	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección: basados en la información proporcionada por métodos propios de la geología, la geofísica o la geoquímica • Topografía e imágenes satelitales • Geoestadística : estadísticas para tratar los datos geológicos
Perforación y extracción	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de ingeniería • Montaje de equipos y plataformas • Instalaciones eléctricas, • Cementación • Entubamiento • Perfilaje • Punzonamiento • Estimulación • Compresión • Desparafinación • Pesca • Workover • Mantenimiento industrial y de equipos • Servicios de traslado, viandas, sanitarios para el personal • Carga de todos los suministros necesarios para desarrollar los trabajos en el yacimiento o sistemas de seguridad

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Secretaría de Energía de la Nación y Gas y Petróleo en la economía de Neuquén

Ilustración 38 - Servicios requeridos a empresas de la industria hidrocarburífera - Downstream

Dowstream	Tareas requeridas
Ductos	<ul style="list-style-type: none">• Servicios de construcción y mantenimiento
Transporte y comercialización	<ul style="list-style-type: none">• Transporte terrestre hacia las refinerías• Distribución• Comercialización

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Secretaría de Energía de la Nación y Gas y Petróleo en la economía de Neuquén

En este grupo, las empresas más importantes son multinacionales como BJ Services, Schlumberger, Halliburton, Weatherford, Baker Hughes, Skanska, así como otras menores de capitales internacionales y nacionales y también firmas de propietarios locales, agrupadas en la Cámara Empresarial de Industrias del Petróleo y Afines (CEIPA). (Giuliani, 2013)

CEIPA es una organización empresarial, de acuerdo a lo indicado en su sitio web, “surgió de la unión de trabajadores que tuvieron que transformar su relación de empleo en empresas, debiendo canalizar esfuerzos por la defensa de intereses comunes para el desarrollo de la actividad del petróleo en el año 1993. Ha podido mantenerse a lo largo de estos casi 20 años y continúa representando a un grupo de empresas comprometidas con el desarrollo interno como el de la comunidad a la que pertenece. Nuclea más de 60 empresas las cuales prestan servicios al sector hidrocarburífero en los siguientes rubros: alquiler y venta de equipamiento y/o insumos, consultoría, fabricación e instalación, ingeniería y obras, producción, seguridad y medio ambiente, servicios de mantenimiento, servicios al pozo, transporte y otros servicios. Contribuye a que sus empresas sean más competitivas, generen y sostengan más de 4.000 puestos de trabajo genuino y mejora el capital humano de las empresas mediante capacitaciones y asistencia técnica”⁷⁰.

La CEIPA tiene su domicilio legal y comercial en la ciudad de Plaza Huincul de la provincia de Neuquén, lo que tiene que ver directamente con su

⁷⁰<http://www.ceipa.com.ar/e/ceipa/rese%C3%B1a-historica>

génesis, porque nace, luego del proceso de privatización, como una agrupación de PyMES que tenían como propietarios e integrantes en general, a ex empleados de YPF.

- c) **Empresas públicas o mixtas**: Son dos empresas con participación mixta Hidenesa S.A. y Gas y Petróleo del Neuquén S.A.

Con respecto a organismos estatales de fomento a empresas, se encuentra el centro PYME ADENEU, es la Agencia de desarrollo económico de Neuquén, fue creado por la Ley N° 2246, modificada por las Leyes N° 2317 y 2589, que le indica como misión y objetivos: “La Ley Provincial 2246 establece que el Centro PyMe tiene por misión el fortalecimiento y regeneración de la totalidad del tejido empresarial PyME, incluyendo en el mismo a las empresas en funcionamiento en todos los sectores económicos existentes en la jurisdicción de la Provincia del Neuquén, así como también a los emprendedores que desean poner en marcha una empresa y contar con el apoyo especializado para concretarla”⁷¹

La agencia está estructurada en base a diseño de Programas, sectoriales y transversales. Uno de los Programas sectoriales es el de Hidrocarburos: “El Programa fue creado con el fin de promover el desarrollo de empresas, productos y servicios locales vinculados al sector hidrocarburífero para impulsar la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las empresas neuquinas existentes a partir de la introducción de mejoras en la productividad, la competitividad, la búsqueda de la innovación tecnológica y la implantación de mejores prácticas en materia de la gestión de la calidad, la seguridad y salud de los trabajadores y la protección al medio ambiente dentro de la cadena de valor del sector. En tal sentido el Programa impulsa el asociativismo PyME dado que éste cumple un papel destacado para desarrollar nuevas y más fuertes cadenas

⁷¹<http://cpymeadeneu.com.ar/institucional/misioy-objetivos/>

de valor, la ampliación de la capacidad productiva de PyMEs locales y el desarrollo de las diferentes localidades relacionadas a la industria. El Programa provee asistencia técnica, capacitación e información, promoviendo la búsqueda de mecanismos de financiamiento, la innovación y la mejora continua de las organizaciones locales. El Programa articulará con instituciones públicas y privadas vinculadas al sector y en particular con Organismos de Ciencia, Tecnología y Universidades a los efectos de promover el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la industria con el horizonte de sustituir importaciones, así como también analizar el potencial exportador. Un eje del Programa es la implementación de la Ley N° 2.755 denominada “compre neuquino para el sector de los hidrocarburos y minería”. En ese marco contempla la creación y mantenimiento de un sistema de información y una base de datos en ambiente web de libre ingreso público donde figuren todas las empresas que cumplen con los requisitos de ese marco normativo”⁷².

Los Programas transversales son: Financiamiento, Comercialización y Capacitación, Alimentos, Comercio Exterior, y de Desarrollo de Empresas

La Agencia es la autoridad de aplicación del Sistema de Compre Neuquino, establecidos por las Leyes provinciales N° 2683, 2755 y su modificatoria 2802 y los Decretos Reglamentarios 2178 y 2683.

La Ley 2755 y su modificatoria 2802 y el Decreto Reglamentario 2683 son aplicables a las actividades hidrocarburífera y minera

En el Artículo 1° la Ley establece que “Las personas físicas o jurídicas que sean titulares, permisionarios o concesionarios de minas y/o áreas para prospección, exploración, explotación, transporte, fraccionamiento, distribución y refinerías de hidrocarburos líquidos o gaseosos que realicen actividades sobre yacimientos ubicados en jurisdicción provincial, otorgarán preferencia en la adquisición y locación de bienes y servicios a los proveedores neuquinos, en los términos dispuestos en la presente Ley. También están alcanzados por la

⁷²<http://cpymeadeneu.com.ar/programas/hidrocarburos/>

presente Ley los servicios complementarios de las actividades mencionadas en el párrafo anterior”⁷³.

Seguidamente, establece el Artículo 2°: “Se entienden comprendidas en los alcances de la presente Ley, las empresas cuya actividad se desarrolle dentro del territorio de la Provincia del Neuquén y estén vinculadas a la actividad hidrocarburífica y minera”.

Como autoridad de aplicación el CPYME gestiona y coordina las instancias para las organizaciones tramiten la certificación de “Empresa Neuquina”

El organismo trabaja articuladamente con la Dirección Provincial de Rentas (DPR) y en función del nomenclador de actividades del organismo fiscal estratifica a las empresas en una estructura anillar.

En el primer anillo se encuentran ubicadas las empresas del primer párrafo del Artículo 1° de la Ley 2755: “que sean titulares, permisionarios o concesionarios de minas y/o áreas para prospección, exploración, explotación, transporte, fraccionamiento, distribución y refinerías de hidrocarburos líquidos o gaseosos que realicen actividades sobre yacimientos ubicados en jurisdicción provincial”, siempre de acuerdo al nomenclador de la DPR. En el modelo de representación de la trama hidrocarburífera, que muestra el reporte sectorial de la Dirección Provincial de Estadística y Censos, citado precedentemente, esta misma categoría de empresas corresponde al denominado Núcleo central.(Dirección Provincial de Estadística y Censos, 2015)

En el segundo anillo se clasifican a las empresas del segundo párrafo del Artículo 1° de la mencionada Ley, es decir las que presten “los servicios complementarios de las actividades mencionadas en el párrafo anterior”. En el modelo de la Estadística y Censos corresponde al denominado Primer núcleo de proveedores.

⁷³<http://cvh.cpymeadeneu.com.ar/pdf/LEY2755%20-%20Compre%20Neuquino%20para%20Operadoras%20Hidrocarburos%20y%20Mineria.pdf>

Finalmente, en el tercer anillo se encuentran las empresas definidas en el Artículo 3° de la Ley: a los profesionales independientes, comerciantes y empresas de servicios radicados en la Provincia del Neuquén. En el modelo presentado por el reporte de Hidrocarburos de Estadística y Censos corresponde al identificado como Segundo núcleo de proveedores.

Cabe aclarar que la normativa establece también que este último grupo, tercer anillo o segundo núcleo de proveedores, tiene que contar con una antigüedad de residencia de cinco (5) años a la fecha de sanción de la Ley además de cumplir con las condiciones que establecidas en los artículos sucesivos y además obtener la certificación de “Empresa Neuquina” en los términos que establece la autoridad de aplicación.

El procedimiento se encuentra en el sitio web del organismo y “contempla la recepción de la documentación, la evaluación, retroalimentación a la Organización y emisión del certificado de "Empresa Neuquina" en caso que se evidencie el cumplimiento de los requisitos”⁷⁴

Básicamente las instancias establecidas son dos:

- Fase “A” de evaluación: se verifican cuestiones de forma como requisitos legales y administrativos
- Fase “B” de estándares de la industria: se revisan cuestiones como la implementación de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, higiene y seguridad entre otras

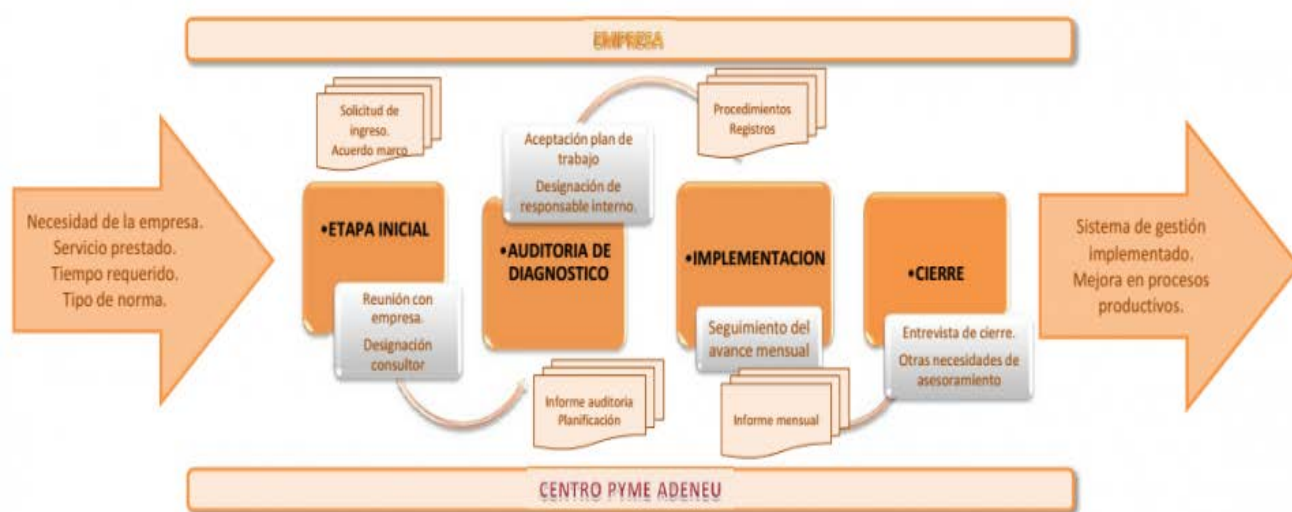
Para apoyar a las PyMES a alcanzar los estándares de la industria, la Agencia de Desarrollo cuenta con un programa de Mejora Continua que contempla el financiamiento por parte de la Agencia del 50 % de los honorarios de los profesionales consultores y tiene “como objetivo fortalecer la competitividad empresarial a través de la incorporación y mejora de los procesos de gestión y producción de la empresa. Bajo el formato de consultoría y mediante

⁷⁴<http://cvh.cpymeadeneu.com.ar/marcoLegal.php>

una metodología aprobada se logra mejorar la capacidad empresarial, identificando oportunidades de mejora e incorporación de nuevos procesos de gestión y producción”⁷⁵.

El procedimiento que deben seguir las PyMES de detalla en el siguiente flujograma tomado del sitio web del organismo:

Ilustración 39 - Flujograma CPyME Mejora continua - Implementación Sistemas de Gestión



Fuente: obtenido del sitio web del Centro PyME ADENEU⁷⁶

Cumplidas por parte de la PyME, las fases A y B, se les otorga el Certificado de “Empresa neuquina” con validez por un año. Cumplido ese plazo, deberá tramitar la renovación, procedimiento que tiene establecido también dos etapas A y B similares a las anteriores.

Según datos aportados por la Agencia a marzo de 2016, 47 empresas contaban con la certificación vigente, lo que las habilitaba como beneficiarias de

⁷⁵<http://cvh.cpymeadeneu.com.ar/mejora.php>

⁷⁶ <http://cvh.cpymeadeneu.com.ar/>

lo establecido en la Ley N° 2755 y complementarias. Otras 18 empresas se encontraban en etapa de renovación o en fase B y 15 con certificación vencida.

Cabe aclarar que la realidad de la demanda generada por el sector de hidrocarburos de la cuenca neuquina, no alcanza a ser abastecida por estas PyMES locales, tanto por limitaciones cuantitativas como capacidad operativa y financiera, capital de trabajo, etc. y cualitativas también, por cuestiones tecnológicas y de especialización principalmente. Esto implica una oportunidad para otras empresas que no son locales.

Una publicación de fecha 19/12/2013 del sitio oficial de la Provincia, Neuquén Informa, indica: “Más de 100 empresarios neuquinos participaron este jueves de la jornada organizada por el gobierno provincial –a través del Centro Pyme-Adeneu y la subsecretaría del COPADE- para fomentar el desarrollo de proveedores locales de la cadena de valor hidrocarburífera. Tras asistir a las exposiciones de referentes del sector público y de las operadoras que trabajan en la cuenca neuquina, tuvieron la oportunidad de tomar contacto con cada uno de ellos para realizar consultas, evacuar dudas y conocer cómo es el proceso para ser calificado como proveedor tanto de YPF S.A. como de Total Austral y Pan American Energy (PAE). En la apertura de la jornada estuvieron presentes los subsecretarios del Copade Sebastián González; de Hidrocarburos, Gabriel López; de Producción, Javier Van Houtte; y el vicepresidente del Centro Pyme-Adeneu Edgardo Phiellip. Van Houtte fue el encargado de abrir las jornadas explicando que la idea de llevarlas a cabo surgió en el marco de un programa más amplio, en el cual se inserta la ley 2755 –de la cual el Centro Pyme-Adeneu es autoridad de aplicación- que establece el compre neuquino petrolero. Al respecto indicó que “uno de los elementos de instrumentación para esa ley es el certificado de empresa neuquina que trae aparejado tener preferencia en la prestación de bienes y servicios contratados o adquiridos en Neuquén”. Fija, además, que el compre neuquino no debe ser menor al 60 por ciento. Entre los requisitos para acceder a esa certificación figuran –por ejemplo- tener cierta antigüedad de residencia en la provincia, una cantidad de capital societario y

socios neuquinos y cumplimientos de normas existentes en aspectos como los vinculados a seguridad y al medio ambiente. Van Houtte informó que el gobierno provincial emitió el procedimiento para certificar empresas y diseñó un portal web para la inscripción y consulta, además se confeccionó el procedimiento de monitoreo y control de cumplimiento. Precisó que, desde que estas acciones se pusieron en marcha, trece empresas se certificaron, 35 firmas se encuentran en verificación de fase de radicación y otras 110 consultaron por la inscripción. “Esta jornada es una acción más, pero necesitamos que el certificado sea la llave y todos estén consultando sobre el proceso de obtención del mismo”, afirmó. Por su parte Phiellip expresó que en materia de hidrocarburos la provincia aspira a seguir el ejemplo de Noruega. “Para esto –dijo- hay que generar un excelente desarrollo de la cadena de valor, es decir, todos los aspectos que integran la cadena hidrocarburífera y que incluyen los servicios, no solo petroleros sino de bienes. Desarrollar una actividad económica a largo plazo, esta es la idea de base”. El subsecretario provincial de Minería e Hidrocarburos, Gabriel López, expuso sobre la política de gestión de hidrocarburos en Neuquén. Se refirió a varios aspectos, entre los cuales se destacan la renegociación de concesiones, las rondas licitatorias de Gas y Petróleo de Neuquén S.A, las inversiones y la producción no convencional. Referentes de la Gerencia de Departamento de Compras y Contratos de YPF hablaron sobre el programa Sustenta, el trabajo articulado con el sector académico y privado para lograr la sustitución de importaciones y la gestión de proveedores que hace la petrolera estatal. Sobre este último aspecto mencionaron que es posible el autoregistro de proveedores ingresando al sitio web de la operadora⁷⁷ y completando el formulario online que es objeto de una evaluación posterior, pues se debe cumplir con los requisitos fijados por la empresa, los que muchas veces incluyen la realización de visitas y también auditorías previas a la contratación. El representante de Total Austral comunicó cómo es su proceso de calificación de proveedores y contratistas dentro de los estándares de calidad que establece la empresa y que tiene cinco etapas: registración, preselección, precalificación, calificación final y medición de

⁷⁷ www.ypf.com

performance. Asimismo, informó que ellos registran tanto a los proveedores como a los contratistas y disponen de una base de datos por rubro y por servicio. El programa Pymes de PAE tiene 8 años de vigencia en Chubut y en el norte de Santa Cruz. Está en el área de responsabilidad social empresaria. Busca promover, en un marco de sustentabilidad, el crecimiento de las empresas de la región. Por eso, no intenta desarrollar sólo a los proveedores de la industria petrolera sino también a los de otros rubros –como el agrícola o el turístico– porque consideran que también forman parte de la cadena de valor. Sus objetivos estratégicos refieren a la asociatividad público- privada, la sustitución de importaciones y la diversificación productiva. Para esto dispone de herramientas que van desde la asistencia en empresa a la capacitación”⁷⁸

Junto con el boom de Vaca Muerta surgió la problemática de un nuevo escenario en la demanda de las pequeñas y medianas empresas que componen la cadena de valor sectorial. El presidente de YPF, Miguel Galuccio, se refirió en una edición especial de la Revista National Geographic “Viaje al Centro de Vaca Muerta” publicada en el año 2014⁷⁹, sobre la importancia de las empresas de servicios que trabajan para las operadoras principales, como que son un “elemento fundamental, porque son los que ejecutan muchas de las actividades. Neuquén es un pueblo petrolero que entiende el negocio y donde estas compañías tienen una historia que en algunos casos data de hasta 75 años atrás” (Galuccio, 2014)

Se estimaba que la demanda se iba a ver incrementada en la mayoría de los rubros directa e indirectamente implicados con el entramado sectorial, por el efecto cascada que implica la explotación shale en Vaca Muerta, por ejemplo el sector logístico, el del aluminio, el sector petroquímico, la siderurgia, la manufactura: “El yacimiento de shale oil y shale gas de Vaca Muerta, en Neuquén, no sólo demanda el esfuerzo de empresas petroleras, sino también lleva a que compañías del rubro logístico tengan una importante actuación en la

⁷⁸<https://www.neuqueninforma.gob.ar/masiva-asistencia-en-jornada-para-el-desarrollo-de-proveedores-hidrocarburiferos/>

⁷⁹ La entrevista al CEO de YPF fue en noviembre de 2014

extracción de los recursos no convencionales, razón por la cual deberán invertir en los próximos años en ingeniería, recursos humanos, capacitación y tecnología, aseveró un experto. El ingeniero civil Bruno Agosta, es un argentino de 30 años que estudió en la Universidad Católica y actualmente está cursando el segundo año de un post grado en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) de la ciudad de Boston, en EEUU, gracias a una beca otorgada por la jefatura de Gabinete de la Nación y la comisión Fulbright, de los EEUU. Agosta se encuentra investigando la vinculación que las tareas logísticas tendrán en el desarrollo del yacimiento no convencional patagónico: “Se tiene que tomar como parámetro lo que pasó en los EEUU en relación a la extracción de combustibles no tradicionales y la logística: en 30 años el empleo en logística crecerá 45 por ciento y los ingresos por servicios vendidos aumentarán 35 por ciento”, señaló. “El eje de la investigación es la vinculación entre el shale y el gas oil y la logística. Por tecnología de extracción se requerirán servicios logísticos asociados”, explicó. “De cada 100 empleos que se crean, en el área de explotación petrolífera, el 40 por ciento está relacionado con el sector logístico”, agregó. Se hizo referencia a un trabajo del año pasado de la Cámara Argentina de la Construcción que estimaba que el total de empleos que surgirían en vinculación con Vaca Muerta iba a ser de manera directa e indirecta de 140.000 puestos. “Además de YPF y las demás petroleras, el sector logístico será un gran actor en el desarrollo de Vaca Muerta, ya que requerirá inversiones en tecnología, capacitación, recursos humanos e ingeniería. Se calculó que las empresas operadoras que no logran tener una logística eficiente son entre un 15 a un 30 por ciento más caras en sus tareas explorativas. “Esas buenas prácticas y esa eficiencia son importantes en este contexto de bajos precios internacionales” del crudo. En materia de transporte, se agregó que el ferrocarril será “clave” para el desarrollo de las operaciones, al igual que los traslados en camión, el uso de barcos y una buena infraestructura aeroportuaria. Logística no es sólo transporte, sino también es depósito y selección y clasificación de pedidos. “La logística integrada es también una buena gestión de insumos. En términos de tiempo: “las reservas de shale oil y de gas oil son extraordinariamente amplias, y se estima que las primeras se pueden multiplicar por diez y las segundas por

65”, cuantificó, y agregó que la extracción de estos recursos “llevará varias generaciones” humanas, por lo que se necesitarán “inversiones constantes”. Al ser consultado si será necesario que vengan empresas logísticas extranjeras para trabajar en Vaca Muerta, dijo que “hay empresas logística argentinas muy eficientes en el sector industrial y el de abastecimiento de plantas automotrices, por ejemplo, no así en lo que hace a la logística de granos, que es ineficiente y se hace con camiones viejos y de bajo volumen de carga”, describió. Señaló que esas razones llevarán a que las empresas logísticas argentinas “incorporen ingeniería, mejoren su know-how y su tecnología”, describió. Ejemplificó que hasta el 2013 Estados Unidos y Canadá perforaron 15 mil pozos de shale, en tanto que en Vaca Muerta YPF tiene 300 pozos perforados. “Se cuenta con la ventaja que estamos creciendo detrás (de los países del primer mundo) y tomando las buenas prácticas” que ellos emplean. Recordó que la explotación de recursos no convencionales llevará a “la baja del costo de energía” lo que hará que muchas industrias relacionadas, como la del aluminio, la siderurgia y la manufactura sean, por efecto derrame, más competitivas. “Un impacto secundario en la logística va a ser la potenciación de la industria petroquímica, como la ubicada en Bahía Blanca”, estimó. La Cámara de la Industria Química y Petroquímica estimaba en el 2014 que gracias al desarrollo del shale, la industria petroquímica podría crecer más de un 160 por ciento entre 2010 y 2025, requiriendo inversiones por 15.000 millones de dólares y generando 6.000 empleos directos y 42.000 indirectos⁸⁰”

Asimismo y en reflejo del efecto cascada mencionado, también hace alusión al fenómeno, un artículo publicado en el Diario La Nación el 1° de mayo del año 2014, con el título “Neuquén revive de la mano de Vaca Muerta” explica que con la próxima apertura de un hipermercado de una conocida cadena nacional, prevista para junio de 2014, Neuquén se convirtió en la única ciudad de la Argentina, en contar con sucursales de las cinco grandes cadenas de supermercados que operan en el país -Carrefour, Jumbo, Walmart, La Anónima y Coto. Dice también el artículo que el atractivo que ofrece esta ciudad que

⁸⁰<http://independencia-energetica.org/2015/05/auguran-una-gran-demanda-de-actividad-logistica-en-vaca-muerta/>

cuenta con un poco más de medio millón de habitantes, en realidad no se encuentra dentro de los límites del municipio sino en los menos de cien kilómetros que separan a Neuquén del yacimiento hidrocarburífero de Vaca Muerta. Si bien hasta ese momento, año 2014, todo se basaba en anuncios nada más, sobre las potenciales inversiones que hechos concretos, cada vez más empresas de todos los rubros -desde las petroleras hasta las proveedoras de servicios, pasando por los supermercados y las cadenas hoteleras- ponen la mira en el mercado neuquino bajo la premisa de no quedarse afuera de lo que algunos se atreven a pronosticar que será "la Arabia Saudita de la Patagonia". La lectura que hacen las empresas es que la ciudad que se levanta en la confluencia de los ríos Limay y Neuquén será la ubicación elegida para vivir por los trabajadores y los empleados jerárquicos de las compañías petroleras que lleguen a la provincia, aprovechando el régimen laboral de las empresas del rubro, que en la mayoría de los casos contemplan catorce días seguidos de trabajo con siete de descanso. La esperanza de los neuquinos es que los hombres que instalen su base de operaciones en las localidades pegadas a Vaca Muerta, como Añelo o Rincón de los Sauces, opten por dejar su familia en Neuquén capital. "La zona de Añelo va a tener un despegue fenomenal, pero estamos seguros que la ciudad de Neuquén también va a crecer exponencialmente gracias a Vaca Muerta. Hoy tenemos una población, incluyendo el área de influencia, cercana a los 600.000 habitantes, y perfectamente podemos superar el millón si se concretan todos los proyectos de inversión que están en danza. Se podría vivir algo parecido a lo que pasó en la ciudad en la década del 70, con los proyectos hidroeléctricos de El Chocón y Piedra del Aguila", aseguró a LA NACION Marcelo Bermúdez, jefe de gabinete del gobierno municipal de Neuquén. Al igual que los supermercados, la ciudad también vive un incipiente boom de inversiones ligadas a shopping center. Otro rubro que seduce a los inversores del resto del país es el hotelero. "Estamos trabajando con varios proyectos en la zona, incluyendo un hotel en Añelo y otro un poco más exclusivo para la ciudad de Neuquén. Hay una gran oportunidad en todo lo que hace a la infraestructura para empresas", explicó el gerente de una importante desarrolladora inmobiliaria, que después de invertir en torres de lujo en Puerto Madero ahora está incursionando

en la capital neuquina. El potencial de Vaca Muerta además se tradujo en una incipiente burbuja inmobiliaria en Neuquén y su zona de influencia. "El efecto Vaca Muerta ya se siente en la demanda de viviendas para los niveles gerenciales, con subas en los precios que en algunos casos llegan hasta el 50 por ciento en menos de un año. Hoy en toda la ciudad hay un déficit muy grande en materia de vivienda y el precio del metro cuadrado en zonas residenciales supera los 18.000 pesos, mientras que por el alquiler de una casa o un departamento de 4 ambientes hay que pensar en 15.000 o 16.000 pesos mensuales. El panorama es peor en Añelo. En noviembre, por un terreno de 16 x 30 metros estaban pidiendo 1,2 millones y unas semanas después se vendió en 1,8 millones⁸¹" (Sainz, 2014)

También el entonces ministro de Economía de Neuquén, Omar Gutiérrez, declaraba en julio de 2014 que la provincia no solo estaba entre las cinco del país que le escaparon a la recesión hasta ese momento, sino que era la única que muestra un crecimiento de la actividad económica, gracias, atribuyó, a Vaca Muerta. "Es la única jurisdicción en la cual el último trimestre analizado - el primero de este año- arroja un indicador positivo de la tasa de crecimiento de la actividad", destacó Gutiérrez, al explicar que "en este indicador se mide el desarrollo del sector privado, su empleo, los salarios del sector privado también, los despachos de cemento y de alguna otra mercadería, las ventas de los supermercados, la evolución del impuesto al valor agregado". Acotó que en definitiva "es el resultado de la conjunción de la actividad y el desarrollo conjunto de la actividad privada y la pública, del empleo privado y el público", y que estos indicadores "van demostrando claramente que ya se empiezan a cosechar los primeros frutos de todo este desarrollo hidrocarburífero no convencional, que va impactando en el comercio, el consumo, la actividad de la construcción, el desarrollo de la infraestructura", indicó. "Es un trabajo paso a paso en el cual obviamente estamos por el buen tránsito, pero al cual le falta mucho desarrollo", manifestó. Sostuvo el ministro que el desafío para el segundo semestre del año es "trabajar fuerte en la planificación que estamos llevando adelante y en la

⁸¹<http://www.lanacion.com.ar/1686495-neuquen-revive-de-la-mano-de-vaca-muerta>

ejecución de un plan integral para el desarrollo, que impacte en el bienestar de cada uno de los neuquinos”⁸²

Un estudio realizado por el Instituto Argentino del Petróleo y el Gas (IAPG), titulado “Impacto económico derivado del desarrollo de los hidrocarburos no convencionales - Estudio preliminar aplicado a la Provincia de Neuquén”, presentado el 23 de setiembre de 2014, desarrolló la matriz insumo producto, para analizar las relaciones entre los sectores productivos, cuantificar el impacto que genera sobre toda la economía el aumento o la disminución de la producción de un sector en particular y básicamente medir los impactos directos, indirectos e inducidos que genera cada actividad productiva mediante multiplicadores de impacto, que tiene que ver con el denominado efecto cascada, ya mencionado. Así, se explicó que son:

- Efectos directos: los generados por la actividad específica como perforación, terminación, contratistas directos,
- Efectos indirectos: los generados por los denominados proveedores de los contratistas, es decir compras de bienes y servicios y contratación de mano de obra por parte de los sectores de las sucesivas cadenas de aprovisionamiento
- Efectos inducidos: los observados en el sector de consumo final, dado que el ingreso generado determina mayor gasto familiar

La conjunción de los efectos en forma combinada determina a su vez impactos económicos en variables macro: aumento del PBI provincial y nacional, aumento en la recaudación fiscal, cambios en la balanza energética, aumento en el nivel de empleo en términos de puestos de trabajo, etc.

Sobre la caracterización de la demanda de las PyMES es conveniente señalar, que en la actividad hidrocarburífera no solo resulta muy importante para los países y las zonas petroleras el conocimiento de las existencias de reservas

⁸² <http://www.neuquen.com> - 03/10/2016

y su ubicación, sino que también las distintas probabilidades de rentabilidad. De acuerdo a esto, el punto crítico se encuentra en la dimensión de los costos de producción, que tiene que ser menor que los precios de venta vigentes, de manera de crear un espacio atractivo para inversores. Pero tal como se mencionó más arriba, los precios varían en función de variables macro y microeconómicas de los escenarios y mercados internacionales, con fluctuaciones impredecibles muchas veces: “dicha puja resulta una danza peligrosa: con frecuencia se producen desenlaces trágicos para las economías endebles, tanto en los países que viven principalmente de los hidrocarburos (v.gr., Venezuela y Libia) como los que deben importarlos (v.gr., Japón y Chile). (Sapag, 2015)

Para ser puesto en producción, un pozo convencional requiere de la disponibilidad de entre tres y cuatro millones de dólares, mientras que uno no convencional requiere de entre ocho y quince millones de dólares. Se sabe también además que los pozos shale no rinden más de 50 barriles por día, en comparación con algunos convencionales que pueden alcanzar cientos y hasta miles de medidas equivalentes. Además de esto, los altos costos iniciales, en realidad costos de los denominados hundidos⁸³, que demandan las etapas de exploración y los ensayos piloto, que pueden insumir períodos de varios años. Por todo esto, la ecuación para la explotación no convencional, cierra con un diseño de perforaciones masivas, tiene que ver directamente con una cuestión de volumen. Si bien en las operaciones tradicionales los márgenes son mayores, en las no convencionales la incertidumbre geológica es menor. “En resumen: el plan de negocios típico de los no convencionales, a fin de garantizar los capitales comprometidos, requiere obligadamente de elevadas escalas de inversiones, gran cantidad de perforaciones, cubriendo los amplios espacios de los estratos, y mayores tiempos de operaciones, con poca tolerancia para modificar los planes sobre la marcha”.

⁸³ En el ámbito de la economía y la toma de decisiones de negocios, se denomina costo hundido a aquellos costos retrospectivos, que han sido incurridos en el pasado y que no pueden ser recuperados. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Costo_hundido

“El desarrollo de proyectos convencionales está dividido en etapas bien definidas, que comienzan con el análisis de oportunidad, definición de ingreso al bloque, etapa exploratoria, que incluye estudios preliminares, relevamiento de nuevos datos sísmicos y perforación de pozos exploratorios. Si los pozos resultan descubridores será necesario delimitar las acumulaciones, con nueva sísmica de detalle y pozos de avanzada. Con esto se cuenta con información básica para elaborar un plan de desarrollo, definir la ingeniería y la evaluación económica que soportan la declaración de comercialidad del bloque, condición legal para pasar a la etapa de desarrollo, bajo un nuevo contrato. Las inversiones acumuladas hasta ahora son menores en relación con las que deberían hacerse. El tiempo necesario puede variar entre 5 y 10 años y se ve reflejado en la duración de los contratos de exploración tipo, de 5 años con una o dos prórrogas” (Riavitz L. et al., 2015).

En la etapa de desarrollo se harán las mayores inversiones en pozos, instalaciones e infraestructura, en un tiempo marcado por la urgencia en comenzar la venta y se alcanza el *plateau*⁸⁴ de producción. Este es el momento de las grandes inversiones. A partir de allí se pasa a la etapa de mantenimiento de la producción, sin grandes inversiones hasta el abandono. Los cambios en las condiciones de mercado o regulación, la introducción de nuevas tecnologías y las renegociaciones de contratos abren oportunidades de reactivación de las inversiones e incrementos de producción, que se repiten a lo largo de las décadas de vida útil hasta alcanzar las condiciones de abandono.

En desarrollo de recursos no convencionales la secuencia, los tiempos y la magnitud de las operaciones es muy diferente y debería enfocarse con la perspectiva de otro modelo de negocio.

En principio, el concepto de riesgo geológico es muy distinto, se conoce la existencia del recurso, “no hay descubrimiento” en sentido estricto sino una etapa de estudios para caracterizar el *play*⁸⁵ y comprobar las condiciones

⁸⁴ La cursiva es de los autores

⁸⁵ La cursiva es de los autores

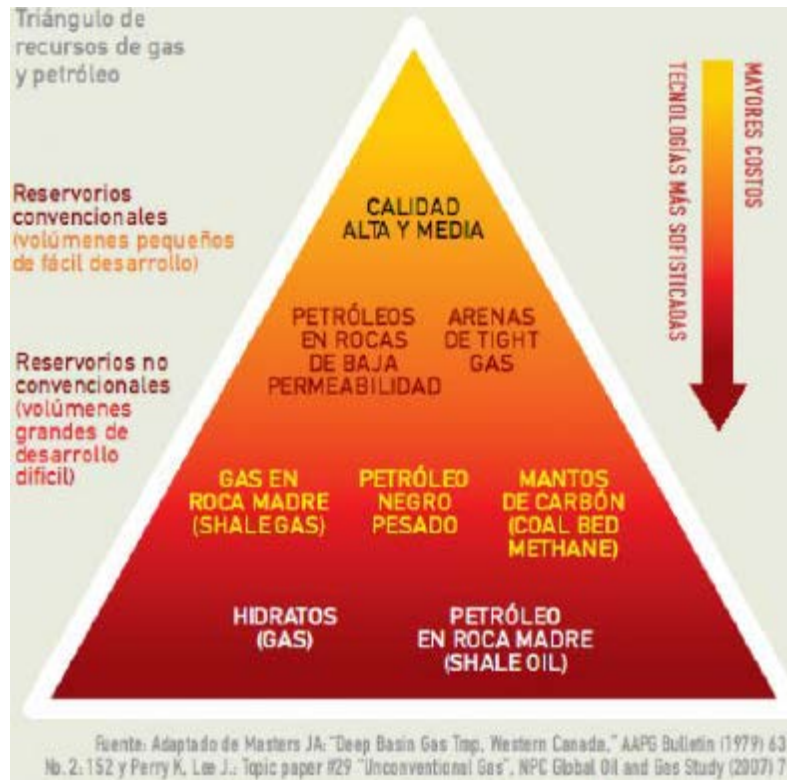
técnicas de explotación. Sigue a eso el desarrollo de un primer proyecto piloto para definir geometría de pozos, diseños de estimulaciones y estimaciones iniciales de productividad. La etapa siguiente es la más característica y se orienta a probar las condiciones de desarrollo a escala industrial, para finalmente pasar a la etapa de desarrollo total del bloque, donde se pone en marcha una “fábrica de pozos”.

La distribución de inversiones en los desarrollos no convencionales se caracteriza por la concentración de los montos en la construcción de pozos. En efecto, si en los desarrollos convencionales los pozos demandan alrededor del 60 % del total de inversiones y el resto se orienta a las instalaciones de superficie para su tratamiento, conducción, almacenaje y venta del petróleo y gas, en no convencionales la distribución está mucho más sesgada hacia los pozos, requiriendo en un proyecto típico 90 % o más de la inversión. Una parte relevante, alrededor más del 50 % del total, se destina al fracturamiento hidráulico, lo que explica los esfuerzos en optimizar los diseños.

Por un lado, esta situación prioriza el significado de desarrollar un aprendizaje a medida que avanzan las operaciones para reducir las inversiones en pozos, prácticamente las únicas de real peso en los resultados económicos del proyecto. Por otro lado, al imaginar los desarrollos en la Argentina hay que recordar que tanto en Cuenca Neuquina como en Golfo San Jorge hay capacidad instalada vacante como para no desviar recursos significativos de las necesarias inversiones en pozos”

Se agrega a continuación un gráfico que muestra lo desarrollado en concepto de costos e inversiones para explotación convencional y no convencional.

Ilustración 40 - Recursos Gas y Petróleo - Reservorios convencionales y no convencionales



Fuente: Sitio web Voces en el Fénix ⁸⁶

Es muy importante tener en cuenta, que “se esperan fuertes impactos que devienen del desarrollo shale en Vaca Muerta y por ello es necesario implementar las políticas necesarias para atender los cambios y satisfacer las nuevas demandas. La zona cuenta con un amplio expertise petrolero, que será necesario potenciar y ordenar apuntando a las nuevas tecnologías globales y los nuevos requerimientos. “También hay muchas compañías, la mayoría ya operan en la provincia, con interés en la zona. Por lo que existen muchos de los componentes necesarios” (Murphy, 2014).

2. Principales fuentes de financiamiento disponibles en el mercado nacional y local para las PyMEs

Introducción

⁸⁶<http://www.vocesenelfenix.com> (Matranga M. et al., 2013)

De acuerdo a todo lo desarrollado en los apartados precedentes, con el boom de Vaca Muerta y de la explotación no convencional, a las PyMES locales se les presentó un verdadero desafío de desarrollo, y junto con ello muchos interrogantes: ¿estaban en condiciones de atender la nueva demanda? ¿Qué condicionamientos estructurales o coyunturales registraron? ¿Cómo financiarían la inversión y el capital de trabajo? ¿Encontraron suficiente asistencia en el sistema financiero y bancario? ¿Cuáles y cómo son las principales alternativas y herramientas disponibles a nivel nacional y local?

En este punto se indagó sobre las alternativas posibles en el sistema bancario, mercado de capitales y a su vez sobre los registros de comportamiento de las PyMEs, de utilización de instrumentos, de comportamientos, motivos y preferencias de endeudamiento (inversión, capital de trabajo, etc.)

¿Las PyMES nacionales cómo financian su inversión y capital de trabajo?

Un estudio desarrollado por el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda, publicado en marzo de 2015, explica que el financiamiento bancario a MiPymes en la Argentina “cuenta con espacio para crecer”. Se describe un mapa de la situación del financiamiento a nivel nacional (incluye datos comparados con otros países latinoamericanos) y se responden interrogantes sobre cómo financian la inversión y el capital de trabajo las PyMES y lo que es muy interesante es que no solo se apunta al sector bancario y su relación con el tejido empresario, sino también en las sociedades de garantía recíprocas (SRG) que según indican cuantitativamente, ocuparon un rol importante, para el desarrollo de uno de los instrumentos más utilizados por estas empresas, que es el cheque de pago diferido.

En resumen, lo más destacado del muy completo informe, disponible en <http://undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos/10264.pdf>, es lo siguiente:

- Informa en primer lugar, la cantidad de MiPymes registradas por provincia para toda la Argentina, en los casos de Neuquén, Río Negro y Mendoza (componen la cuenca neuquina):

Ilustración 41 - Cantidad PyMEs registradas en provincias Cuenca Neuquina

Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	% MiPymes
Neuquén	666	585	1.806	5.299	92,03%
Río Negro	658	585	1.863	6.237	92,96%
Mendoza	1.161	1.327	4.723	12.750	94,18 %

Fuente: elaboración propia en base a Informe anual de financiamiento a MiPymes – Observatorio de Políticas Públicas – UNA

Como dato interesante se agrega que la provincia de Buenos Aires es el distrito con mayor densidad de medianas, pequeñas y micro empresas, con una de ellas cada 23 habitantes y generan 1 empleo individual cada 4,53 habitantes y en el otro extremo, la con menor densidad, es Formosa que cuenta con una de estas empresas por cada 243 habitantes y generan 1 empleo individual cada 61 habitantes

- En cuanto a la generación de empleo, los datos de las provincias de la cuenca neuquina son los siguientes:

Ilustración 42 - Empleos generados PyMEs provincias Cuenca Neuquina

Provincia	Grandes	Medianas	Pequeñas	Micro	% MiPymes
Neuquén	30.965	13.321	14.576	9.322	54,59 %
Río Negro	35.091	15.267	15.194	10.693	54,41 %
Mendoza	97.154	40.746	41.311	22.880	51,93 %

Fuente: elaboración propia en base a Informe anual de financiamiento a MiPymes – Observatorio de Políticas Públicas – UNA

- Perfil de financiamiento regional:

Ilustración 43 - Perfil de financiamiento regional

Concepto	Pequeñas empresas	Medianas empresas
Inversión con préstamos bancarios	11 %	14 %
Inversión productiva con financiamiento de proveedores	15 %	16 %
Financiamiento de los bancos para capital de trabajo	10 %	7 %
Capital de trabajo financiado por los proveedores	17%	24 %

Fuente: elaboración propia en base a Informe anual de financiamiento a MiPymes – Observatorio de Políticas Públicas – UNA

- El crédito al sector privado (empresas y familias) representa el 90 % del total desde el 2011, el crédito al sector público resultó el más afectado por el cambio en la tendencia. El 35 % del crédito al sector privado se destina a personas para consumo. La tarjeta de crédito y préstamos personales son los instrumentos preferidos por los bancos

- El adelanto en cuenta corriente es el instrumento con tasa más alta desde el año 2012 en adelante
- Los bancos públicos ganaron participación en los préstamos al sector privado no financiero. Todos los bancos que perdieron terreno son privados y en general de capital extranjero, con la excepción del Banco Credicoop
- La operatoria de documentos comprados y descontados, como los cheques de pago diferido), son los más utilizados por las PyMEs, especialmente porque se encuentra difundido el sistema de garantías mediante SGR
- Las PyMEs buscan plazos de amortización más largos, pero esta tendencia no se evidencia en la operatoria de Documentos Descontados y Comprados, ya que son instrumentos de corto plazo, en general cheques de pago diferido con un máximo de 365 días.
- Las tasas a las que se endeudan las PyMEs son más bajas en todas las operatorias, con excepción a la de los Adelantos en Cuenta Corriente. La razón es porque los bancos públicos y cooperativos son los que registran mayores operaciones con las PyMEs y ofrecen tasas preferenciales. Existe además una Línea de Crédito para la Inversión Productiva (LCIP) por la que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) obliga a los bancos privados a prestar a las PyMEs a tasas y plazos preferenciales, según la participación en los depósitos nacionales, de cada banco. Los adelantos en cuenta corriente no están incluidos en esta línea, por eso la diferencia en las tasas.
- El comportamiento de las PyMEs en el mercado de capitales registró un crecimiento importante, en particular en el rango 2004-2007. Esto se debe al instrumento más sencillo y difundido que es el cheque de pago diferido. No obstante,

los instrumentos de financiamiento de largo y mediano plazo no registraron volúmenes importantes, los fideicomisos financieros, instrumentos generalmente utilizados para financiar el consumo, crecieron entre 2004 y 2007, pero luego registraron baja.

- Las tasas de la operatoria Cheques de Pago Diferido de corto y largo plazo se acercaron bastante desde mediados de 2013. Cabe aclarar que el plazo máximo que admite el instrumento es de 365 días.
- El volumen total garantizado por las Soc. de Garantías Recíprocas (SGR) creció un 176 % entre 2003 y 2013 y el crecimiento en cantidad de garantías otorgadas fue de un 282 %. Los datos promedio mostraron una mayor masificación del instrumento. Cabe aclarar que no es importante la participación de las provincias en las que se localiza la cuenca neuquina en el total operado:

Ilustración 44 - Operación con SGR provincias Cuenca Neuquina

Provincia	Importe	% sobre el total nacional
Neuquén	30.212	0,44 %
Río Negro	14.552	0,21 %
Mendoza	657.372	9,56 %

Fuente: elaboración propia en base a Informe anual de financiamiento a MiPymes – Observatorio de Políticas Públicas – UNA

Comportamiento de inversión y de financiamiento de las PyMES industriales patagónicas

Se analizó también otro estudio publicado por la Fundación Observatorio PyME, también del año 2015, que corresponde a la categoría de

Informe de Macro Región, en este caso sobre la región patagónica, y presentó información relevante y actualizada sobre comportamientos de inversión y financiamiento, de las Pymes industriales patagónicas, sobre datos relevados durante los años 2013 y 2014. “Este relevamiento, con representatividad estadística por macro-región, tamaño de empresa según tramo de ocupados, y sector de actividad de pertenencia, se realiza con el objetivo de medir cambios de mediano plazo en la estructura productiva de las PyME industriales de las regiones y del total país, analizar el desempeño de la industria en general y sus principales sectores, y presentar sus perspectivas futuras. El Observatorio PyME de la Macro Región Patagonia, que comprende las provincias de Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego, ha seleccionado como tema de análisis el financiamiento de la inversión. A continuación se analiza la proporción de empresas inversoras, los esfuerzos que realizan para invertir, las fuentes que utilizan para financiar dichas inversiones, y otras cuestiones que permiten indagar acerca del acceso al mercado crediticio por parte de las firmas de la región” (Observatorio PyME - Regionales, 2015).

Es importante tener en cuenta que, en el caso del informe del Observatorio PyME, las empresas relevadas corresponden al rubro industrial y las que fueron objeto de este trabajo de Tesis, corresponden al subconjunto de la cadena de valor hidrocarburífera, que corresponden al rubro servicios en su gran mayoría. No obstante, se trata también de PyMEs y de la Patagonia, por lo que se consideró representativo el estudio para la muestra particular estudiada y para la interpretación de su comportamiento financiero y de inversión. Los puntos más salientes:

- Las PyME industriales de la Patagonia muestran un difundido espíritu inversor. La proporción de empresas inversoras en la región es superior al promedio nacional con un diferencial del 10%, siendo para el año 2014 de 49,3%.
- En términos de evolución, la proporción de firmas inversoras durante el período 2013/2014 disminuyó levemente entre un año y

otro acompañando la misma tendencia que mostraron las firmas del país.

- Existe una escasa diferencia entre los esfuerzos llevados a cabo en la inversión global y la específica para maquinaria y equipo de la región, lo que refleja que los montos invertidos están siendo principalmente destinados hacia esta última, siendo la relación de inversiones sobre ventas de 8% y 7,5%, en cada uno de los casos.
- Si bien las empresas de la región financian gran parte de sus inversiones con recursos internos a la firma (71% vs. 61% del promedio nacional), el porcentaje con el que desarrollan sus inversiones con financiamiento bancario (28%) resulta apenas menor al del promedio nacional (29%).

Ilustración 45 - Fuente de financiación utilizada empresas industriales patagónicas y nacionales

Fuente de financiación utilizada	PyME industriales Patagonia	Pyme industriales Nación
Financiamiento recursos propios	71 %	61 %
Financiamiento bancario	28 %	29%
Otros: proveed., clientes, merc.cap., progr.públ., etc	1 %	10 %

Fuente: Elaboración propia en base Informe Fundación Observatorio PyME

- El porcentaje de empresas que cuenta con proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento alcanza a casi un tercio de las PyME industriales de la Patagonia y se ha incrementado en el año 2014 frente al año anterior, siguiendo la tendencia nacional.
- Las PyME industriales de la Patagonia presentan una baja tasa de solicitud del descubierto en cuenta corriente (34% vs. 41% a nivel

nacional), herramienta comúnmente utilizada por las empresas pequeñas y medianas para el financiamiento del ciclo operativo como capital de trabajo.

Ilustración 46 - Uso de la operatoria Descubierta en cuenta corriente PyMEs patagónicas y nacionales

Solicitud de descubierto en cuenta corriente año 2014	PyME industriales Patagonia	PyME industriales Nación
Tasa de solicitud	33 %	41 %
Tasa de rechazo	0%	11 %

Fuente: Elaboración propia en base Informe Fundación Observatorio PyME

- El porcentaje de empresas que solicitó leasing es del 20%, muy superior a los parámetros nacionales del 14%.
- Por otro lado, en 2014, el 34% de las empresas de la región solicitó crédito distinto del giro en descubierto y el leasing, proporción levemente inferior al nivel nacional, con el 37% de las empresas

Ilustración 47 - Uso del crédito bancario PyMEs patagónicas y nacionales

Solicitud de crédito bancario (excl. leasing y desc. en c/c)	PyME industriales Patagonia	Pyme industriales Nación
Tasa de solicitud	34 %	37 %
Tasa de rechazo	28 %	17 %

Fuente: Elaboración propia en base Informe Fundación Observatorio PyME

- En general, la bancarización de las PyME industriales de la Patagonia parece estar menos difundida que a nivel nacional, aunque se observan experiencias interesantes como en el caso del leasing. Resulta importante dirigir las políticas a promover el acercamiento de las pequeñas y medianas empresas al sistema financiero y diseñar instrumentos que se adapten a las necesidades de las empresas de la región.
- En relación a los distintos tipos de institución de los que las firmas obtienen el financiamiento, la banca comercial pública tuvo un rol en el 13% de los casos, muy inferior a la presencia que tiene este tipo de institución en los créditos provistos a nivel nacional (22%)

Es importante tener en cuenta lo que indicó el informe en este punto, sobre que, de acuerdo a los registros, el 66 % de los créditos de las PyME industriales de la Patagonia, fueron otorgados por la banca privada nacional, en tanto que los bancos comerciales públicos solo otorgaron el 13 % de esos créditos, mientras que a nivel nacional los bancos públicos otorgaron el 22 % de los créditos a estas empresas. Esto, explica el texto, puede indicar la necesidad de revisión por parte de los organismos correspondientes, del rol de la banca pública en la región y de los factores que hacen que las empresas no tomen sus líneas crediticias

- Al indagar específicamente acerca de la solicitud de crédito por parte de las PyME industriales de la Patagonia en el marco de las iniciativas de créditos promovidas por el Estado se observa que en general las tasas de solicitud han sido bajas. Frente a este escenario resulta importante identificar los motivos que inclinan a las firmas de la región a autoexcluirse del mercado de crédito a pesar de la existencia de iniciativas estatales, aún con un

segmento de firmas dispuestas a emprender diversos proyectos de inversión.⁸⁷

Mercado de Capitales, nueva ley y la Comisión Nacional de Valores (CNV)

Otra de las alternativas locales disponibles, tiene que ver con que el centro PyME ADENEU es en Neuquén la ventanilla de atención de la Comisión Nacional de Valores (CNV), que en el año 2015 ofreció, en consonancia con la nueva ley del Mercado de Capitales, nuevas medidas de inclusión financiera para las PyMEs.

La nueva Ley N° 26.831 apunta a profundizar la participación de las PyMEs en el mercado de capitales, una de las herramientas principales y más utilizadas que modifica es la operatoria de cheques diferidos y luego de la incorporación de los cheques de pago diferido en Línea de Créditos para la Inversión Productiva del BCRA, los montos negociados casi se duplicaron en 2014 y en el 2015 la tendencia de crecimiento se mantuvo.

Además, en la nueva normativa se unifica y centraliza la definición y criterios en todas las Normas CNV con relación a toda la temática PyMEs y se implementan nuevos topes de facturación para ser considerado PyME en CNV, de acuerdo al rubro de actividad en el que se encuadre la empresa (ver Marco Teórico – apartado I):

Ilustración 48 - Nuevos parámetros PyMEs CNV

AGRO	INDUSTRIA Y MINERIA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCION
\$ 130 millones	\$ 430 millones	\$ 550 millones	\$ 145 millones	\$ 215 millones

Fuente: Elaboración propia en base a información de Comisión Nacional de Valores⁸⁸

⁸⁷<http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-macro-region-patagonia-2015/>

⁸⁸Disponible en: <http://www.cnv.gob.ar/Publicaciones/PYMEs.pdf>

En la misma línea, se implementa también un formulario simplificado con el fin de intentar facilitar el trámite a las PyME, indicando que recibirán tratamiento prioritario, tendrán la posibilidad de generar un prospecto simplificado, cuando la operatoria lo requiera, a través de la web de la Comisión, además de información digital para favorecer empresas del interior del país y además la pyme tendrá la posibilidad de enviar parte de la documentación por única vez. Cabe señalar que previo a la modificación, los trámites en la CNV eran complejos y difíciles de comprender e implementar para una pequeña y mediana empresa del interior, aunque reuniera las condiciones para operar con el mercado de capitales. En el caso del prospecto, la modificación es muy importante, porque para confeccionar uno, se requería de un profesional, especialista en finanzas y en ese tipo de herramientas.

Se crea la de la Oficina de Asistencia Financiera PYMEs con servicios tales como cursos presenciales y virtuales, accesos a publicaciones sobre el Mercado de Capitales, orientado a potenciales PyMEs, canales de asistencia técnica, presencial y remoto (PC), telefónico (0800), correo electrónico (financiamiento@cnv.gob.ar), lanzamiento nueva web PORTAL PYME CNV con información básica y herramientas para evaluar los beneficios y requisitos a cumplir y finalmente agencias en el interior del País, como el caso del CPyME ADENEU en Neuquén.

Se implementa también nuevo régimen cheque de pago diferido, con el fin de ampliar plazo de subasta, 2 minutos adicionales luego de cerrada la primera oferta y demanda para recibir nuevas ofertas, liquidación plazo 24 hs y tratar de favorecer el ingreso de inversores institucionales.

También se implementa un nuevo régimen de pagaré pyme sin designación de beneficiario que no compite con la operatoria de cheque diferido, es a mediano plazo, de 1 a 3 años, desde \$ 100.000 o equivalente. en pesos o moneda extranjera. Además, la operatoria se prevé con negociación individual o agrupada en lotes y no requiere generar un prospecto ni remitirse al régimen informativo de la CNV.

Asimismo, siempre en la línea de incentivar a las pequeñas y medianas empresas se establecerá la obligatoriedad para los fondos comunes de inversión (FCI) de invertir al menos un 2,5% de sus patrimonios netos en proyectos de iniciativa privada y se espera orientar \$ 4.500 millones de financiamiento a proyectos elegibles para inversión productiva, desarrollo e infraestructura. Habrá un comité de elegibilidad que determinará inversiones elegibles.

Se modifica el régimen de Obligaciones Negociables (ON) para Pymes, básicamente porque antes tenía un bajo tope de emisión y muy poca utilización. Se espera ahora ampliar en \$ 1.000 millones el monto colocado en ON por las Pymes y se incrementó el tope a \$ 50 m, para beneficiar a muchas empresas que han mejorado su facturación y requieren mayor capital para el financiamiento de sus proyectos de inversión. Así se espera duplicar la cantidad de PyMEs que ingresan al régimen, con la idea de sumar con más financiamiento, generación de empleo y crecimiento

Con el fin de incentivar a las PyMEs a participar del mercado de capitales, se crea el fondo Asistir que implica un desembolso de \$ 15 millones anual para las pymes y financiará el costo de primera emisión hasta 100% de la colocación. Asegurará además colocación en firme en el mercado primario. Entre \$ 100 y \$ 500 millones anuales es el monto estimado de fondeo para la primera colocación PyME.

Oferta crediticia en Neuquén – últimas cifras publicadas

Neuquén otorgó créditos y aportes no reintegrables (ANR) a más de 2000 beneficiarios, la cifra corresponde al año 2016 y representa un incremento del 57 % con respecto a la cantidad de beneficiarios del año 2015 según se informó recientemente en el sitio oficial indicado para tal fin⁸⁹.

Las principales cifras son las siguientes:

⁸⁹www.financiamientonqn.com.ar

- Créditos otorgados en 2016:
 - ✓ 2.082 empresas, PyMEs y pequeños productores
 - ✓ \$ 110.442.956 en total de desembolsos
 - ✓ 29 localidades
 - ✓ \$ 16.506.730 de Aportes no reembolsables
- Desembolsos por zona:

Ilustración 49 - Neuquén Créditos Otorgados por zona

Zona de la Provincia	Importe total	Cantidad de beneficiarios
Zona Norte	\$ 7.804.495	405
Confluencia	\$ 58.447.209	583
Zona Centro	\$ 23.039.911	836
Zona Sur	\$ 21.151.341	258

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Centro PyME ADENEU

- Desembolsos por Organismo:

Ilustración 50 - Neuquén desembolsos otorgados por organismo

Organismo	Importe
Banco Provincia del Neuquén S.A.	\$ 47.835.000
Consejo Federal de Inversiones (CFI)	\$ 22.155.000
Centro PyME - ADENEU	\$ 22.072.186
Gobierno de la Provincia del Neuquén	\$ 13.809.386
IADEP	\$ 2.042.000
PROSAP	\$ 1.832.663
COPADE	\$ 686.721

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Centro PyME ADENEU

- Desembolsos por sector económico:

Ilustración 51 - Neuquén desembolsos otorgados por actividad económica

Sector económico	Importe	Porcentaje
Agropecuario	\$ 35.337.695	32 %
Comercio	\$ 33.901.075	31 %
Servicios	\$ 25.140.710	23 %
Industria	\$ 16.063.475	15 %

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de Centro PyME ADENEU

Capítulo III

1. Exposición y análisis de los resultados del relevamiento - Discusiones

Se presentan a continuación los resultados, a una fecha de corte, del relevamiento realizado por el Programa de Asesoría Financiera del Centro PyME – ADENEU sobre las necesidades de inversión y perfil crediticio de las empresas locales. El sondeo de los datos se realiza en forma permanente, tanto para altas como para actualización periódica, según se trate empresas nuevas o de las que ya se encuentran registradas en la base de datos. Así, se detallaron en este trabajo, los datos principales tomados a fines del año 2015, es decir una fotografía de la situación a ese momento.

El principal objetivo del relevamiento es generar un perfil de cada empresa, para luego categorizarla de acuerdo a los principales parámetros que la identifican, en cuanto a tres estratos básicos de datos, según puede verificarse en el formulario que se adjunta en el Apartado Anexos:

- Información general y de mercado
 1. Información general de la empresa: razón social, naturaleza jurídica, domicilio y sucursales en Neuquén (bases operativas), fecha de inicio de la actividad, cantidad de empleados
 2. Datos de contacto
 3. Industria, actividad principal de la empresa
 4. Datos facturación último ejercicio y proyección del actual
 5. Principales clientes: razón social, rama de la actividad a la que pertenecen y medios de cobro
- Financiamiento. Estructura de inversiones
 6. Necesidades de financiamiento: bienes de capital, obra civil, capital de trabajo

7. Fuentes de financiamiento – Instrumentos financieros activos: Bancos, entidades financieras locales, mercado de capitales, otras. Financiación propia, apertura y propiedad del capital social
8. Vinculación con SGR (Sociedades de Garantía Recíproca)
9. Disponibilidad de garantías a otorgar
10. Percepción de la empresa sobre con qué tienen relación sus principales dificultades: Financiamiento, tecnología, infraestructura, otras
 - Diagnóstico – Herramienta sugerida – Vinculación con el Centro PyME ADENEU
11. Herramienta sugerida/vinculada
12. Consentimiento para que se comparta su información con entidades financieras que lo soliciten
13. Vinculación con el Centro PyME ADENEU ¿conoce nuestras herramientas: Ley del Compre “Empresa Neuquina”, capacitaciones cadena de valor hidrocarburífera, Programa de Mejora Continua

De esta manera, con los resultados del procesamiento y la clasificación, además de contar con la fotografía de la situación a una fecha determinada, es posible brindar un asesoramiento necesario “a medida” sobre los distintos instrumentos financieros disponibles en el mercado e indicar los más convenientes para cada empresa y también de acuerdo a lo que busca. Tanto por la fuente de financiamiento, sea de origen bancario, público o privado, organismos públicos o mercado de capitales; como para el destino de los fondos y también por la actividad económica en la que se encuadre. Es decir, según se trate de necesidades de capital de trabajo, inversiones en activos fijos, ambos, etc. Además, resulta fundamental el relevamiento para las funciones de articulación que realizan los organismos públicos de desarrollo con las entidades financieras en general, incluidas las del mercado de capitales y sus destinatarios,

las empresas. En este sentido, si bien la misión del organismo es la de trabajar por el “fortalecimiento y regeneración de la totalidad del tejido empresarial PyME, en todos los sectores económicos existentes en la jurisdicción de la Provincia del Neuquén”⁹⁰, la tarea de articulación entre oferta y demanda en el sistema, es fundamental, porque se optimizan tiempos y recursos en general y además se muestra cómo la asociatividad genera valor por sí misma.

De esta manera cuando se generan líneas crediticias, de asistencia, fortalecimiento, dirigidas a PyMES de distintos sectores productivos, una parte del trabajo se encuentra realizada, o por lo menos un punto de partida, con el grupo de empresas que corresponda y que ya se encuentra registrada en la base.

Se detallan a continuación los principales resultados agregados, que surgieron de una fecha de corte en el relevamiento, a fines del año 2015.

a) Principales ejes del diseño del relevamiento

- ✓ Perfil crediticio y financiero de las empresas de la muestra
- ✓ Necesidades de financiamiento
- ✓ Percepción de los principales obstáculos para su crecimiento
- ✓ Experiencia y conocimiento del mercado de capitales
- ✓ Composición y apertura del capital social

b) Fecha de corte de toma de los datos

- ✓ Setiembre 2015

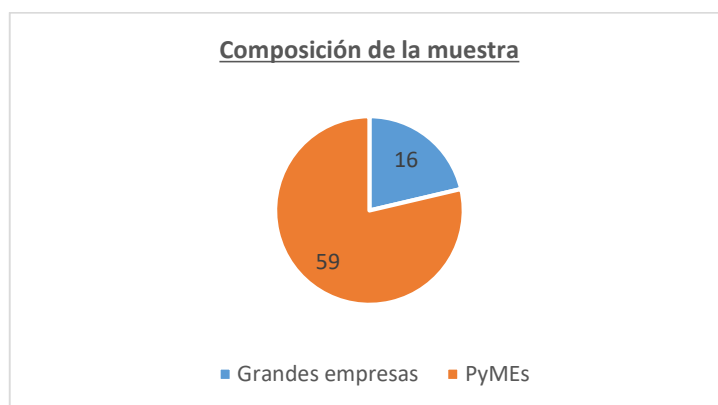
c) Cantidad y tamaño de las empresas que participaron en la muestra.

⁹⁰ <http://www.acipan.org.ar>

La base de datos con la que se trabajó estuvo compuesta por 75 empresas, 16 grandes empresas y 59 PyMEs.

Gráficamente:

Ilustración 52 - Tabla y gráfico de cantidad de empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Es importante tener en cuenta, que tal como se mencionó en el Capítulo I, Punto 3. Marco teórico, el organismo (Centro PyME ADENEU), articula con la Dirección Provincial de Rentas en cuanto a la disposición de datos agregados sobre actividades económicas declaradas por las empresas, sobre la base de un nomenclador de actividades. En base a esto, el organismo cuenta con datos agregados de la cadena de valor hidrocarburífera y de otras actividades también, que brindan información para el monitoreo de los principales indicadores de los entramados productivos. Pero para realizar la toma de datos para relevamientos de este tipo, es necesario que las empresas se registren en la base de datos, que se acerquen, lo que implica que se concienticen sobre la necesidad de formar parte y de generar entre otras, alternativas de asociatividad tanto regional como sectorial.

En cuanto al tipo de empresas que componen la muestra, cabe mencionar que, para conocer la realidad empresarial del entramado productivo y sus relaciones, se consideró necesario conocer la realidad de todas las categorías de empresas que la componen. De acuerdo a lo detallado en el

Capítulo I y en términos de la Ley provincial N° 2755, se trata de 3 categorías: operadoras, de servicios especializados y empresas de servicios orientadas al sector petrolero. Estas últimas en su totalidad PyMEs, y corresponden al 59 % de la muestra.

d) Necesidades de financiamiento⁹¹

Ilustración 53 - Necesidad de financiamiento por monto total e individual y por motivo

Empresa tipo	Necesidad de financiamiento promedio
Grandes empresas	\$ 31,00
PyMEs	\$ 8,30

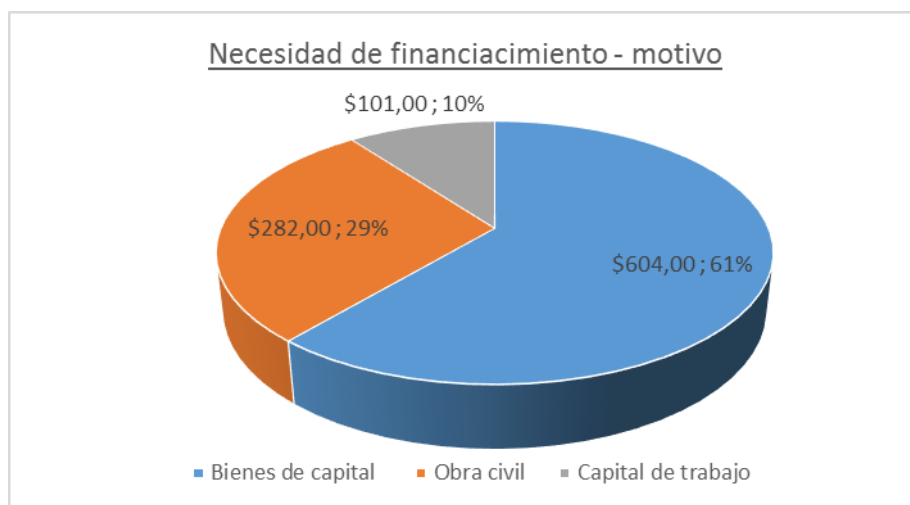
Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Por motivo, importe total y promedio, se verificaron que para bienes de capital declaran como importe total \$ 604, importe promedio \$ 9.20, obra civil \$ 282, importe promedio \$ 7.40 y para capital de trabajo \$ 101 como importe total y \$ 5.30 importe promedio

Gráficamente por motivo e importe total:

⁹¹ Importes en millones de pesos

Ilustración 54 - Gráfico necesidad por motivo e importe total y promedio



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

De acuerdo a lo desarrollado en el punto IV del Apartado 3, del Capítulo I, las decisiones de tipo financiero que deben tomar las empresas, en general, pueden ser agrupadas en dos grandes estratos: inversión y financiamiento. Las de inversión tienen que ver con las decisiones sobre la magnitud de recursos financieros que serán necesarios, y las de financiamiento se relacionan con la cuestión de cómo se proveerá la empresa de los recursos financieros necesarios. En esta línea, las decisiones financieras en las empresas concretamente pueden referirse a: inversiones en planta, maquinarias y equipo en general, inversiones en el mercado de dinero (financiero) o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; financiamiento a través del capital propio o por pasivos a favor de terceros, búsqueda de financiamiento en el sistema bancario o en el mercado de capitales. A su vez cada una de estas decisiones implican aspectos más particulares y específicos, por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja, el nivel de inventarios de materia prima o bienes de cambio, la política de las cuentas a cobrar, etc. Es muy importante estudiar las diversas y permanentes articulaciones, entre los dos grandes tipos de decisiones financieras.

Ahora bien, las decisiones empresariales sobre adquisición de bienes de capital son decisiones de naturaleza diferente, si bien tienen relación con el capital de trabajo y su giro, con la evolución de la demanda y otros aspectos, porque la empresa es una unidad en sí misma. Se trata de determinaciones que tienen que ver más con lo estratégico que con lo operativo. Se toman menos frecuentemente en el tiempo, en general son de montos importantes, de largo plazo, otros costos, etc. Se consideró que probablemente los resultados obtenidos en este punto del relevamiento, es decir los porcentajes por concepto, obedezcan a los elevados montos que corresponden a esos bienes, pero se reitera lo desarrollado en el apartado correspondiente, sobre que no todos los empresarios PyMEs tienen real conocimiento de la importancia del capital de trabajo y el impacto de sus decisiones, que hacen al giro diario, al circuito operativo, que suman casi silenciosamente a la rentabilidad, por lo vertiginoso del “día a día”. De acuerdo a lo recogido en todas las experiencias y entrevistas con distintos empresarios PyME, no siempre tienen presente los costos financieros del corto plazo, del giro diario, de los “descalces” de los ciclos de cobranzas y de pagos. Se conjugan además cuestiones de la coyuntura económica, la inflación que elevó los costos y redujo la rentabilidad, la presión de las cargas fiscales y sociales, etc.

En este sentido, es decir en el terreno de la gestión integral de la empresa, financiera, de la planificación y de las estrategias en general, juega un factor fundamental el de la profesionalización y capacitación. Por eso resultan cuestiones estructurales “la formación de los recursos humanos en una nueva cultura relacionada con la economía del conocimiento; la innovación productiva, que consiste en la implementación de soluciones a problemas cotidianos con la colaboración de una red de consultores, y la asociatividad o colaboración regional y sectorial⁹²”. La realidad de la gerencia de una de PyME es distinta a la de una gran empresa, porque en general las grandes tienen otra estructura organizacional, con mandos intermedios, staff de apoyo, que dan sustento

⁹²<http://www.lanacion.com.ar/1870692-pymes-cuesta-arriba-viejos-desafios-en-un-nuevo-escenario>

técnico a la función gerencial. En las pequeñas y medianas empresas los gerentes en su rol de administradores, deben ser más integrales y multifacéticos, “saber de todo un poco” y su responsabilidad individual es aún mayor⁹³. Así, resulta muy importante que el gerente PyME cuente con conocimientos en finanzas, tal como desarrollamos en el Capítulo I, el área financiera es el motor de una empresa, una mala gestión en ese sentido, inevitablemente puede conducir a una PyME al fracaso. De esta manera, un gerente debe ser competente para elaborar presupuestos para proyectar la situación financiera y económica de la empresa, evaluar posibles proyectos de inversión, conocer para poder elegir, las fuentes de financiación adecuadas, etc. Desconocer las herramientas financieras de gestión empresarial puede llevar a que un gerente tome decisiones desacertadas que pueden pagarse muy caro, por ejemplo, contraer obligaciones que no puedan atenderse, endeudarse a costos muy altos, etc. La toma de decisiones, en este contexto no es algo menor, por lo que resulta fundamental que todo gerente o administrador, previamente efectúe un análisis de las variables externas e internas que puede afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio, para hacerlo tiene que contar con las competencias necesarias. Por esto es que es importante también que conozca sobre temas de microeconomía y macroeconomía.

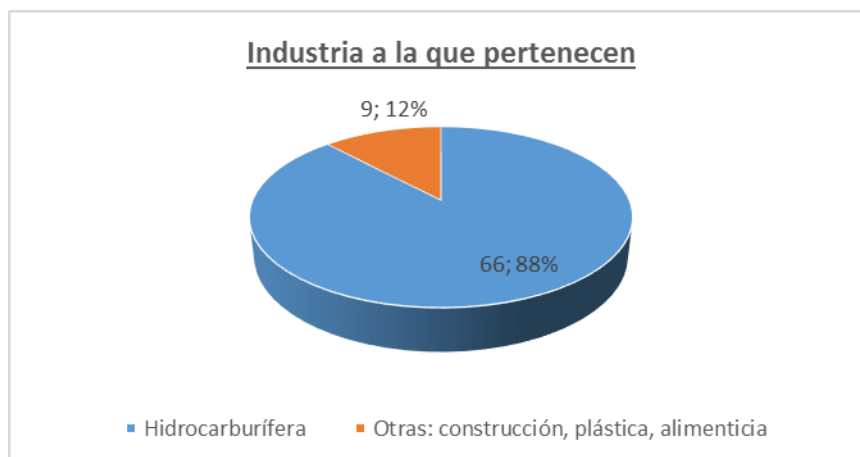
e) Industria a la que pertenecen

En cuanto al sector productivo al que pertenecen las 75 empresas de la muestra, 66 corresponden al hidrocarburífero y 9 a otros tales como construcción, plástica y alimenticia.

Gráficamente:

⁹³<http://www.grandespymes.com.ar/2012/03/10/que-debe-saber-un-gerente-para-administrar-con-exito-una-empresa/>

Ilustración 55 - Gráfico Industria a la que pertenecen las empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

La pequeña y mediana empresa en la provincia del Neuquén es un sector que emplea a casi el 64% de la población activa en el conglomerado urbano más importante formado por la capital y Plottier. Esa masa laboral, se desempeña en actividades productivas, fundamentalmente en comercio y servicios, especialmente en la industria hidrocarburífera y turismo⁹⁴. Esto explica la composición de la muestra, con relación a la actividad en la que se encuadran la PyMES relevadas. Forman parte del tercer grupo o anillo de la estratificación empresarial que conforma la cadena de valor hidrocarburífera.

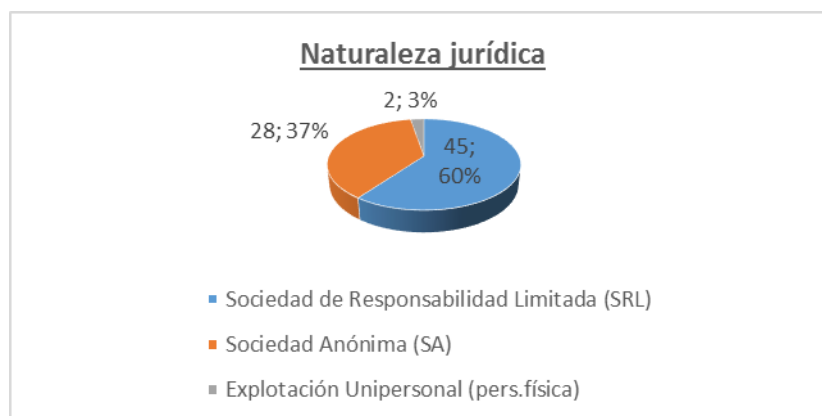
f) Naturaleza jurídica

En cuanto a la naturaleza jurídica, es decir atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios, se desprende del relevamiento que las empresas que componen la base de datos, 45 corresponden a Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), 28 Sociedades Anónimas (SA) y 2 son explotaciones unipersonales, es decir la titularidad está

⁹⁴<http://www1.rionegro.com.ar/arch200108/r24g01.html>

bajo la figura denominada persona física (persona humana desde la vigencia del nuevo texto del Código Civil argentino – Agosto de 2015)

Ilustración 56 - Gráfico Naturaleza jurídica de las empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Los diferentes tipos sociales que pueden adoptar las empresas en la Argentina, se distinguen en la organización de sus funciones, la responsabilidad de los socios y la representación del capital. Las tres formas más utilizadas son: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad Anónima (S.A.) y Sociedad en Comandita por Acciones (SCA). Dentro del universo de las pymes, los tipos societarios S.A., la S.R.L. y la sociedad de hecho (SH), aunque en este último caso, se trata sólo de darle nombre a una circunstancia de facto, pues no existe aquí un ente jurídico independiente de los socios. En tal sentido, la SH puede ser considerada como primera opción por quienes se inician en una actividad comercial ofreciendo la posibilidad de actuar bajo un nombre de fantasía. No obstante, cabe considerar que, desde el punto de vista de la responsabilidad frente a terceros, no existe ningún tipo de límite que resguarde el patrimonio personal de los socios. Esta es una diferencia sustancial respecto de la SA y SRL, que limitan el poder agresor de los acreedores hasta el capital accionario (SA) o las cuotas partes suscriptas (SRL). Desde el punto de vista del derecho comercial, las sociedades de hecho no se inscriben en el Registro Público, ni tienen un contrato escrito (o tienen uno de condiciones muy

básicas)⁹⁵. Es importante tener en cuenta, que a partir de agosto de 2015 entró en vigencia el nuevo código civil con la modificación de varios aspectos en este sentido, siendo la más importante la posibilidad de las sociedades unipersonales, con todos los efectos legales, pero a la fecha de corte de los datos, no se observó ningún impacto en este sentido. Cabe destacar que existe un número importante de empresas que gira bajo la forma de explotaciones unipersonales⁹⁶, es decir personas físicas⁹⁷, que tienen como razón social el nombre y apellido del titular o dueño y su clave de identificación tributaria está compuesta por su número de documento y los algoritmos correspondientes. Varios empresarios PyME, en oportunidad del relevamiento de los datos, indicaron que si bien la adopción de una forma jurídica como S.R.L. o S.A. les implicó costos adicionales desde su constitución en adelante (administración, contabilidad organizada, etc.) por un lado les permitió de alguna manera distinguir su patrimonio personal del de la empresa, pero más que nada les dio otra presencia en el mercado, en los bancos y básicamente les permitió participar en compulsas de precios o licitaciones por parte de las operadoras en general, que exigían como requisito que el oferente sea una persona jurídica.

Los resultados mostraron que un 60 % de la muestra corresponde a la forma jurídica Sociedad de Responsabilidad Limitada. Es importante considerar que una de las características observadas en las PyMEs es que en número importante son empresas de familia, los datos indican que un 70 % de las PyMEs son negocios familiares, aunque es importante destacar que “empresa familiar no es sinónimo de PyME”⁹⁸. El hecho de que la mayoría de las PyMES sean SRL y a su vez empresas de familia, puede explicarse en base a

⁹⁵ www.cronista.com/impresageneral/Pymes-Conveniencia-del-tipo-societario

⁹⁶ El término explotación unipersonal es de uso fiscal: ¿Qué parámetros se deben considerar para determinar la existencia de una explotación unipersonal? A los efectos fiscales, se considera empresa a toda "Organización industrial, comercial, financiera, de servicios, profesional, agropecuaria o de cualquier otra índole que, generada para el ejercicio habitual de una actividad económica basada en la producción, extracción o cambio de bienes o en la prestación de servicios, utiliza como elemento fundamental para el cumplimiento de dicho fin la inversión del capital y/o el aporte de mano de obra, asumiendo en la obtención del beneficio el riesgo propio de la actividad que desarrolla" disponible en: <https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas>

⁹⁷ La figura de la persona física fue reemplazada en el texto del nuevo Código Civil, vigente en la Argentina desde el 1° de agosto de 2015, por la de persona humana

⁹⁸ <http://www.arthursen.com/articulos-estudios/empresa-familiar>

que “la SRL está doctrinariamente incluida dentro de la categoría de las denominadas sociedades de personas, en las que tiene mayor importancia la persona misma del socio, mientras que en una SA interesa más el aporte realizado y no el accionista en sí. En consecuencia, el grado de vinculación jurídica que adquiere el socio para con la SRL es radicalmente mayor que aquel contraído por el accionista para con la SA.”⁹⁹

g) Facturación anual

En cuanto a los importes de facturación, se estableció un rango de importes para clasificar a las empresas de la muestra, que se vuelca en la siguiente tabla:

Ilustración 57 - Tabla de rangos de importes de facturación

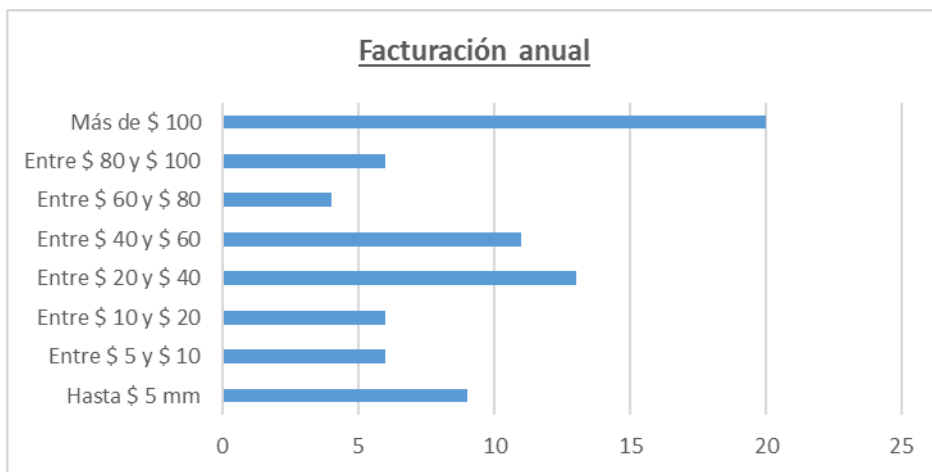
Importes de facturación (en millones de \$)	Cantidad
Hasta \$ 5 mm	9
Entre \$ 5 y \$ 10	6
Entre \$ 10 y \$ 20	6
Entre \$ 20 y \$ 40	13
Entre \$ 40 y \$ 60	11
Entre \$ 60 y \$ 80	4
Entre \$ 80 y \$ 100	6
Más de \$ 100	20
	75

Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

⁹⁹ <http://www.cronista.com/impresageneral/Pymes-Conveniencia-del-tipo-societario>

La misma información se muestra gráficamente:

Ilustración 58 - Gráfico Facturación anual por rango de importes de las empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Facturación total: \$ 11.392 mm, Las que facturan más de \$ 100 mm constituyen el 27 % del total y el promedio de facturación es de \$ 556 mm. 54 empresas facturan más de \$ 20 mm, que corresponden a un 72 % del total.

Es importante considerar que los montos, precios, costos, mano de obra, son en general altos en el sector productivo predominante en la muestra y en particular la cuestión de los precios, la ecuación de la rentabilidad y demás está directamente relacionada variables macro, precios locales, precios internacionales, etc. Algunos especialistas en el tema sostienen que el sostén de la industria petrolera local está dado por los precios en el surtidor, de los combustibles. Con un precio internacional del barril a 30 dólares (febrero 2016) se presenta como más conveniente la alternativa de importar naftas y gasoil que producirlos localmente. Pero esto arrastraría a los trabajadores de las empresas de toda la cadena de los hidrocarburos al caos provocando el despido de miles. En pos de evitar la sangría, es que las provincias productoras y el Gobierno intentan adoptar medidas transitorias que permitan un grado razonable de sostenimiento de la actividad. En este sentido, tal como ya se desarrolló en puntos anteriores, es que la política en ese aspecto apunta a lograr un precio diferencial de crudo doméstico, denominado barril criollo, que permite a las

productoras de petróleo obtener una renta extraordinaria, respecto al barril internacional y seguir produciendo localmente. Ampliando el concepto, señalan también los expertos que en la misma línea les permite a las provincias productoras (de crudo para consumo local, sin saldo exportable) mantener las regalías por ese concepto¹⁰⁰.

Otra cuestión importante para tener en cuenta, relativa a las PyMEs nacionales y sus montos de facturación es que, en marzo de 2016, el gobierno nacional actualizó los criterios para definir las categorías de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), a los efectos de su inclusión en los distintos programas de apoyo al sector. La Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa determinó que serán consideradas en la categoría las firmas con máximos de ventas anuales de \$ 160 millones en el Sector Agropecuario; \$ 540 millones en Industria y Minería; \$ 650 millones en Comercio; \$ 180 millones en Servicios y \$ 270 millones en Construcción. Los nuevos topes duplican a los que regían hasta ese momento, desde mediados de 2015. Como fundamento de la medida, la resolución de la Secretaría señala la necesidad de modificar la lógica de actualizar la categorización de las MiPyMEs "mediante la mera actualización nominal de variables cuantitativas". También se recuperaron las categorías internas de la definición "para dimensionar la población objetivo de políticas específicas dirigidas a cada subsegmento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". La nueva categorización parte de montos de ventas anuales de \$ 2 millones para las del sector Agropecuario; \$ 7,5 millones en Industria y Minería; \$ 9 millones en Comercio; \$ 2,5 millones en Servicios; y \$ 5 millones en Construcción. Según explica la norma, los países en desarrollo se caracterizan por la existencia de un fenómeno que se ha denominado "vacío intermedio", que consiste en tener en un extremo una multitud de microempresas, y en el otro a las grandes empresas, "pero entre ambos extremos pocas empresas del sector formal y dinámicas". Al subdividir a las medianas de menor y de mayor porte se procura alentar estrategias de crecimiento y desarrollo de aquellas empresas, propiciando el acceso de las

¹⁰⁰www.surtidores.com.ar/combustibles-vaticinan-un-ano-de-precios-altos-y-consumo-planchado/

mismas a instrumentos de fomento a la innovación tecnológica y a la inversión”

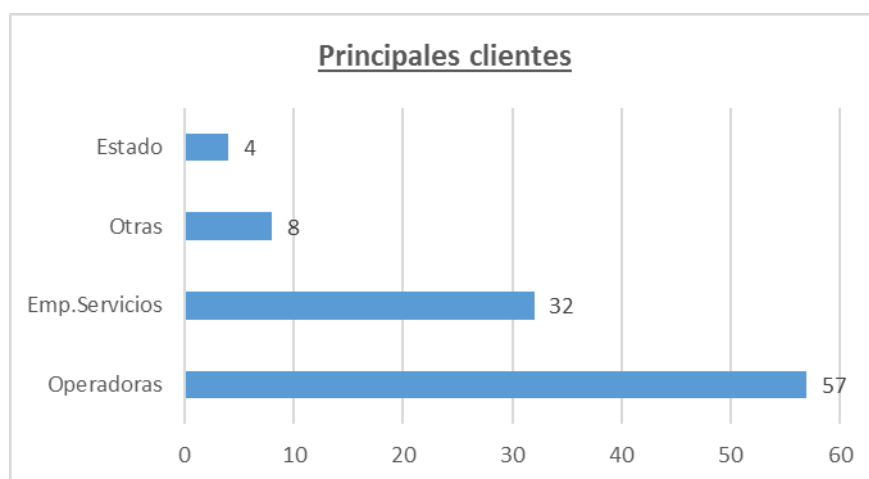
101

h) Categorías de principales clientes informados

Las empresas relevadas indicaron tener como principales clientes, en primer lugar, a las denominadas operadoras, que corresponden al núcleo o primer anillo del sector productivo, también, en un porcentaje menor a las empresas de servicios que corresponden al segundo anillo, en términos de la Ley 2755. Unas pocas empresas indicaron como principal cliente al Estado (provincial y municipal).

Gráficamente:

Ilustración 59 - Principales clientes de las empresas relevadas



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Es importante destacar que el 57 % de las empresas indica tener como principal cliente a alguna de las Operadoras (primer anillo) y el 42 % tiene como principal cliente a las empresas de servicios especializados (segundo anillo).

¹⁰¹<http://www.ambito.com/831861-actualizan-montos-de-facturacion-para-redefinir-la-categoria-de-pymes>

Además, las formas de contratación que informan las empresas son: Contratos (a plazo, por cupo, por obra), sistema on call, órdenes de compra/servicio, acuerdo de precios.

En sentido y con el fin de mostrar una realidad similar, es decir la reducida cartera de clientes de las PyMEs de la cadena y la relación de integración vertical en general, se destaca un interesante artículo publicado en la Revista Digital Ciencias Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. El título del artículo es “Red de vínculos comerciales de una pyme de servicios petroleros: su representación a través de ARS y registros contables”, y presenta un trabajo de investigación respecto de las redes de clientes y proveedores, durante los años 2008 a 2013, de una empresa que se emplaza en la ciudad de Comodoro Rivadavia (Chubut), cuya actividad es el movimiento de suelos y obras viales para la actividad petrolera. Se enmarca en la Teoría de la Organización, y además en línea con investigaciones que consideran que las prácticas económicas están inmersas en estructuras sociales. Por medio de la aplicación del Análisis de Redes Sociales (ARS) como metodología, se construyen las redes que surgen a partir de las relaciones comerciales de ventas y de compras de la empresa analizada, empleándose para la construcción del lazo el registro contable de la operación comercial. Tras el análisis, es posible identificar en la red de clientes un nodo central, que deja en evidencia el proceso de integración vertical del que participa la firma, y un conjunto de actores centrales en la red de proveedores, siendo esta red de mayor dimensión que la primera; en ambas tramas se refleja, además, un conjunto de relaciones comerciales que se extinguen luego de un año perdiendo con ellas el capital relacional que conllevan”. Y concluye “que existe un único cliente principal, que no sólo persiste a través del tiempo, sino que además representa la principal fuente de ingresos para la firma, lo cual hace presumir que esta empresa participa de un proceso de integración vertical; dicha situación es consistente con la realidad del caso analizado, por tratarse de una PyME cuyo origen es el desmembramiento de la estatal YPF, luego de la privatización en los ‘90. Esta empresa constituye uno de los denominados en la región

“emprendimientos de YPF” donde se transfirió a los trabajadores de ciertas áreas la propiedad de los medios de producción, y se les garantizó, al menos en el inicio, un nivel de actividad para su subsistencia y desarrollo (Torres, 2012). Además, se refleja un incremento en el volumen de ingresos que la empresa ha tenido a través de los años analizados, y la extinción de relaciones comerciales de un año a otro con clientes de transacciones menores. Este sesgo de cliente principal y esporádicos clientes pequeños es habitual en las Pymes de la industria, en especial en la actividad del caso analizado. Esto deriva de la especialización geográfica y de las características analizadas por este estudio y denotan el delicado equilibrio en que se mueven las PyMEs regionales, y en especial la del caso analizado, por lo cual es fundamental la importancia que adquieren las relaciones con los clientes. La especialización en un cliente principal (tanto operativa como en procedimientos administrativos) brinda una supuesta estabilidad, pero ata el futuro de la empresa a los pormenores de la gestión de este cliente, con el agregado de estar en un mercado asimétrico en donde las condiciones de negociación las impone el cliente (operadoras de yacimientos petroleros). La búsqueda de ampliación de la cartera comercial supone superar las condiciones más o menos estables de los competidores con esos clientes, por ello es consistente con lo esporádico de las operaciones, reflejado en este estudio” (Bressan C. et al., 2015).

Lo antes expuesto corresponde al análisis de PyMEs situadas en Comodoro Rivadavia, zona que corresponde a la cuenca del Golfo San Jorge, pero de acuerdo a lo relevado y observado en el presente trabajo de investigación, es extensivo a la modalidad de la relación empresas-clientes, observado en las pequeñas y medianas empresas del complejo productivo de la cuenca neuquina.

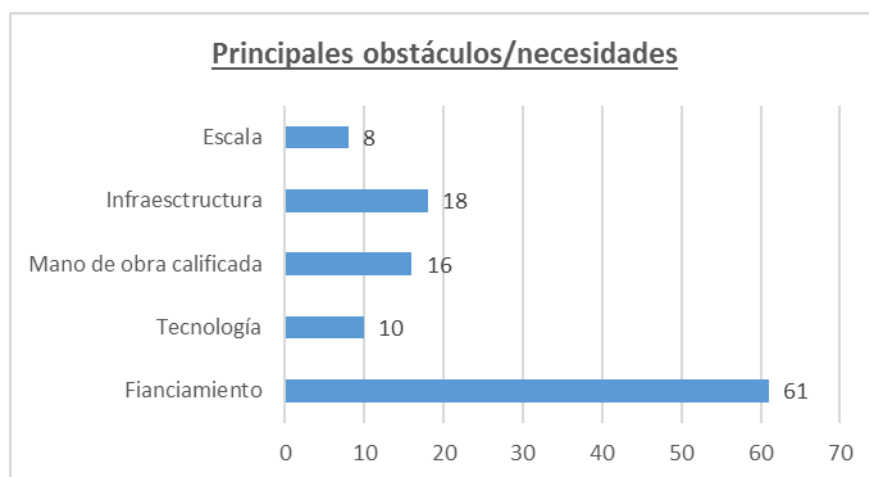
- i) Principales obstáculos en su desarrollo que informan y/o necesidades insatisfechas

Se consultó a las empresas de la muestra, sobre la percepción de los principales obstáculos para su crecimiento en términos de necesidades

pendientes y en un porcentaje importante respondieron cuestiones de financiamiento, en menor proporción refirieron a infraestructura, mano de obra calificada, tecnología, cuestiones de tamaño o escala, etc.

Gráficamente:

Ilustración 60 - Principales obstáculos y necesidades de las empresas relevadas



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Es muy importante tener en cuenta que el 86 % de las empresas declara tener problemas relacionados con el financiamiento, y a su vez indican que lo que ofrecen las distintas alternativas disponibles en el mercado, es insuficiente para lo que necesitan, o que no cuentan con el patrimonio suficiente para ser confiables para el sistema, o tienen problemas para constituir garantías y también mencionan el desconocimiento de algunas herramientas.

De aquí se desprenden dos cuestiones importantes, por un lado, la necesidad de la revisión de las políticas públicas de asistencia y de apoyo al desarrollo productivo, básicamente para analizar la asimetría o brechas que refieren las empresas y trabajar en ese sentido para contrarrestarlas. Por el otro lado, por el lado de las empresas, permanentemente se observó la necesidad de contar con una cultura en finanzas, que va mucho más allá de cursos de capacitación, tiene que ver con las cuestiones estratégicas desarrolladas en el apartado correspondiente en este trabajo.

Al respecto de los programas de políticas públicas dirigidos a PyMEs, se observó, de acuerdo a los resultados obtenidos, que, si bien se viene trabajando en ese sentido y que se ha avanzado mucho en términos de articulación e integración en general, siempre hay bastante por hacer todavía, a nivel provincial, nacional e intersectorialmente.

Al respecto, es decir sobre las políticas públicas en términos de programas y acciones dirigidas a las Pymes, se refiere otro interesante artículo titulado Programas públicos de apoyo a las pymes en América Latina: ¿cómo mejorar su eficacia?: A nivel estructural, nuevas tendencias industriales de naturaleza disruptiva se han consolidado en los últimos años y comienzan a dibujar un futuro distinto al actual, lo que presenta un importante desafío para los policymakers¹⁰². Los sectores industriales más tradicionales e intensivos en factor trabajo, en los que la región está especializada, están sujetos a una creciente presión competitiva, lo que reduce drásticamente su capacidad para generar rentas tanto del capital como del trabajo, es decir, de generar riqueza. En su lugar, la riqueza se genera de forma creciente en actividades de servicios que incorporan valor a los sectores tradicionales, como diseño, innovación, marketing, logística o servicio post-venta. Por otro lado, en los últimos años se han ido abriendo paso un nuevo grupo de industrias incipientes que resultarán determinantes para generar riqueza en una economía crecientemente globalizada: actividades relacionadas con las industrias digitales, la robótica, la movilidad inteligente y el cambio climático. Estos cambios implican la necesidad de adaptar y reformar los programas públicos, incidiendo más si cabe en el apoyo a las pymes en la compleja tarea de la adquisición de conocimiento, el campo de batalla en la economía del siglo XXI. Nos encontramos, por tanto, ante nuevos retos a corto y medio plazo que plantean desafíos de gran envergadura para las pymes, que necesitan abundante capitalización, innovación y talento para ser enfrentados con garantías. Resulta además importante comprender que las pymes latinoamericanas compiten de manera creciente en las nuevas actividades y sectores con firmas europeas, norteamericanas o asiáticas en un

¹⁰² Policymakers: encargados o responsables de formular las políticas de un gobierno, partido, comité, etc.

mundo cada vez más integrado y caracterizado por la erosión de fronteras y el auge de las cadenas de valor global. En este contexto existe también una necesidad mayor de contar con programas públicos de capacitación de pymes de gran eficacia, que actúen como verdaderas palancas para que las pymes latinoamericanas puedan alcanzar mayores cotas competitivas en la economía global. Para concluir, destacar que en el presente artículo se han reflejado algunas de las prácticas que deben ser incorporados a las políticas públicas: visión de largo plazo y diseño de programas alineados con una estrategia de desarrollo más amplia, separación del ciclo político y de estrecheces presupuestarias coyunturales, adaptación de los programas al público objetivo, evaluación rigurosa y periódica, y máxima colaboración con el sector privado para conocer sus necesidades, entre otros. La incorporación de estas “mejores prácticas” involucra a un gran número de agentes económicos y sociales –así como organismos multilaterales, financiadores habituales de estos programas– pero fundamentalmente depende de la capacidad institucional de los gobiernos de la región. Al igual que en otros ámbitos económicos y empresariales, la madurez y profesionalización de las instituciones de naturaleza pública de apoyo al sector privado resultarán decisivas para que la capacitación de las pymes latinoamericanas se produzca del modo más eficiente posible”(Estévez, 2016).

j) Necesidades de financiamiento por monto y aplicación

Ilustración 61 - Montos de necesidad de financiamiento empresas de la muestra

Monto de la necesidad (en millones de pesos)	Cantidad de empresas
Hasta \$ 1	3
de \$ 1 a \$ 3	17
de \$ 5 a \$ 10	22
de \$ 10 a \$ 20	14
de \$ 20 a \$ 30	4
Más de \$ 30	12

Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Es importante tener en cuenta que el 72 % de las empresas que participaron en la muestra, tienen necesidades de financiamiento por montos superiores a \$ 5 mm.

En consonancia con lo indicado, se reitera lo del punto anterior, vale la aclaración que los montos declarados como necesidad, son superiores a los otorgados en promedio por los Programas ofrecidos por las distintas instituciones públicas.

En cuanto al tipo de necesidad de financiamiento dirigido a fines específicos, indicaron en un gran porcentaje para inversiones/bienes, capital de trabajo y ambas.

Gráficamente:

Ilustración 62 - Motivos de necesidad de financiamiento empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

k) Necesidad de capital de trabajo por monto

En este caso se establecieron rangos de importes para agrupar los datos relevados:

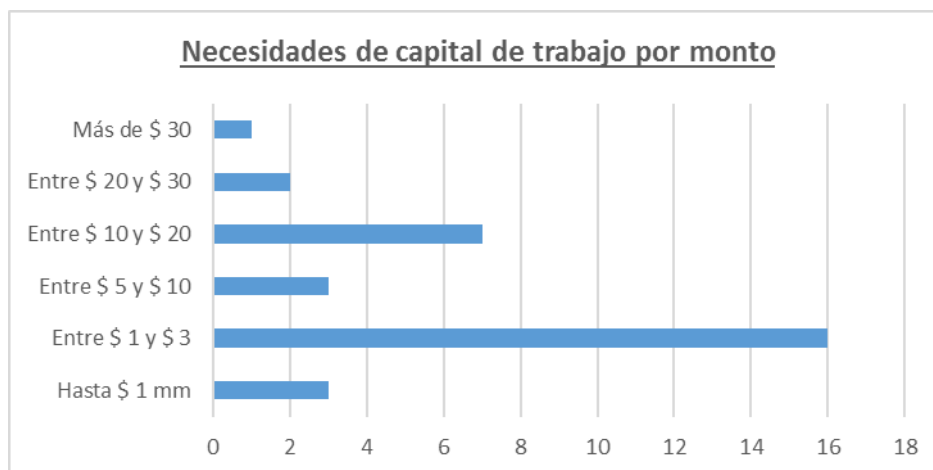
Necesidades declaradas entre los siguientes importes:

- Hasta \$ 1 mm
- Entre \$ 1 mm y \$ 3 mm
- Entre \$ 5 mm y \$ 10 mm

- Entre \$ 10 mm y \$ 20 mm
- Entre \$ 20 mm y \$ 30 mm
- Más de \$ 10 mm

Los resultados obtenidos gráficamente:

Ilustración 63 - Gráfico Capital de trabajo por monto empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

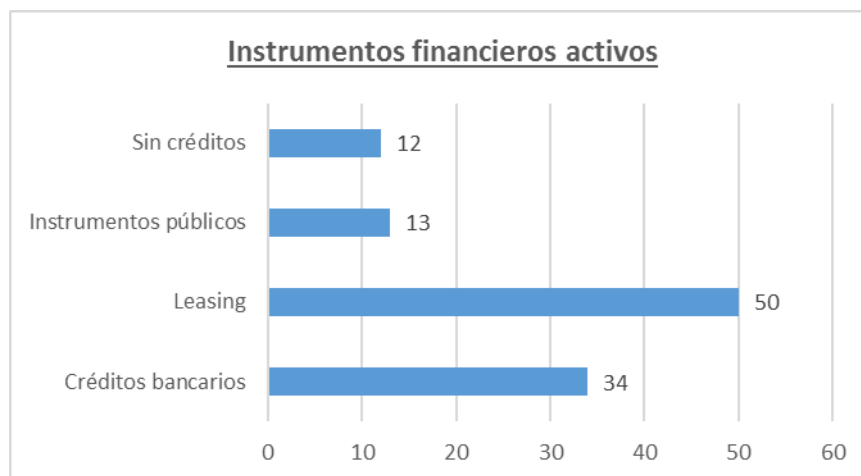
Acá también es importante agregar que de las empresas que tienen necesidad de asistencia para capital de trabajo, el 90,6 %, lo tiene por un importe superior a \$ 1 mm. Ese monto es bastante superior en promedio, a lo que ofrecen los programas de instituciones públicas para ese destino.

l) Instrumentos financieros activos a la fecha de la toma de los datos

Durante el relevamiento de los datos, se indagó sobre herramientas financieras activas en ese momento. En general refirieron créditos bancarios, operaciones de leasing, operatorias con instituciones públicas (organismos de fomento en general), etc.

Se muestran los datos obtenidos en este punto de manera gráfica:

Ilustración 64 - Instrumentos financieros activos empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

La cantidad de empresas que indica sin instrumentos financieros activos al momento de la toma de los datos, es el 16 % de la muestra, de lo que se desprende que se financian con fondos propios. Tal como se desarrolló en otros puntos, se considera muy importante que a través de las políticas públicas se fomente el acceso al financiamiento por parte de las PyMES. Se reitera que, esto es básicamente porque “la importancia del sector PYME en las economías de la región, ha sido estudiada por diversos organismos que fundamentan que el sector contribuye de forma importante al PBI, en la generación de empleo, en la competitividad de las empresas y en el desarrollo de sectores y regiones; de acuerdo a datos del Banco Mundial (BM) las PYMES representan aproximadamente el 70% de la fuerza laboral de la economía formal de Argentina. En el país, la actividad de estas empresas, se financia principalmente con fondos propios y el crédito de proveedores. Este financiamiento a través de fondos propios, es canalizado a través de la reinversión de utilidades y los aportes de socios. En Argentina el capital propio representaba un 74% del pasivo de las PYMES (1999); en países desarrollados se sitúan en niveles inferiores al 30%. Las principales carencias respecto del financiamiento tales como las elevadas tasas de interés, la falta de acceso a créditos de largo plazo y las dificultades asociadas a la constitución de garantías, son los principales problemas identificados por parte de las PYMES. En la Argentina casi un 25%

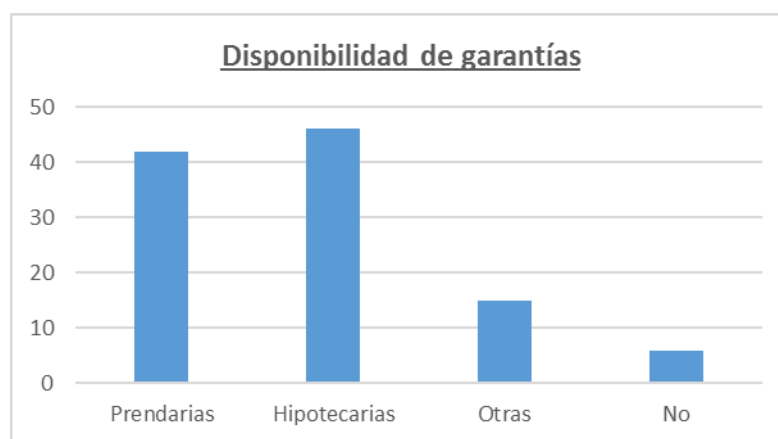
de las PYMES citaron las elevadas tasas y los costos como la principal barrera de acceso al financiamiento. Con respecto a la falta de financiamiento de largo plazo el 19% de las PYMES en Argentina citaban los plazos demasiado cortos de los créditos como el principal obstáculo financiero. La falta de financiamiento de largo plazo dificulta la inversión por un lado y contribuye a un apalancamiento peligroso cuando las PYMES se ven obligadas a financiar sus inversiones de largo plazo con créditos de corto plazo” (Galán Liliana et al., 2007)

m) Disponibilidad de garantías por tipo

Se indagó también sobre la disponibilidad de avales por parte de las empresas, para garantizar efectivamente el repago de los fondos. Así algunas indicaron que tenían posibilidades de constituir garantías prendarias, es decir con el respaldo de bienes muebles, hipotecarias la mayoría, en algunos casos declararon no contar con bienes que puedan calificar en ninguna categoría de las mencionadas.

Se muestran los resultados gráficamente:

Ilustración 65 - Tipos de garantía empresas relevadas



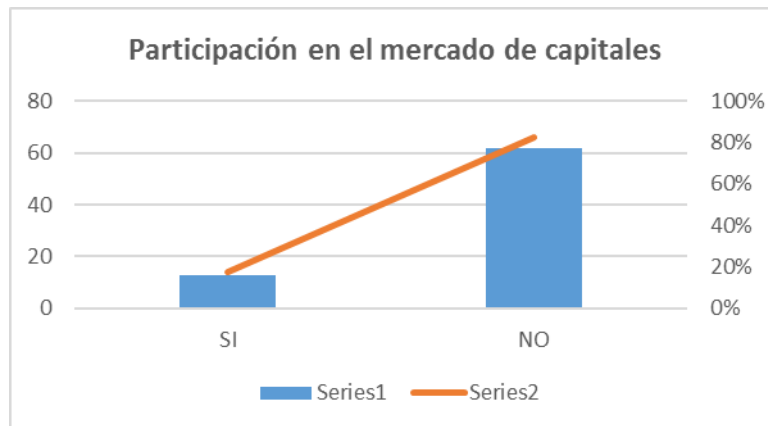
Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

n) Participación en el mercado de capitales e instrumento utilizado

Se consultó a las empresas sobre su participación, en alguna oportunidad, en operatorias del mercado de capitales. El 83 % respondió

negativamente y solo el 13 % en forma afirmativa. Se muestran las respuestas gráficamente:

Ilustración 66 - Empresas relevadas e incursión en el mercado de capitales



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

Nótese en este caso que, del total de la muestra, solo 13 empresas, es decir el 17 %, ha considerado el mercado de capitales como fuente de financiamiento.

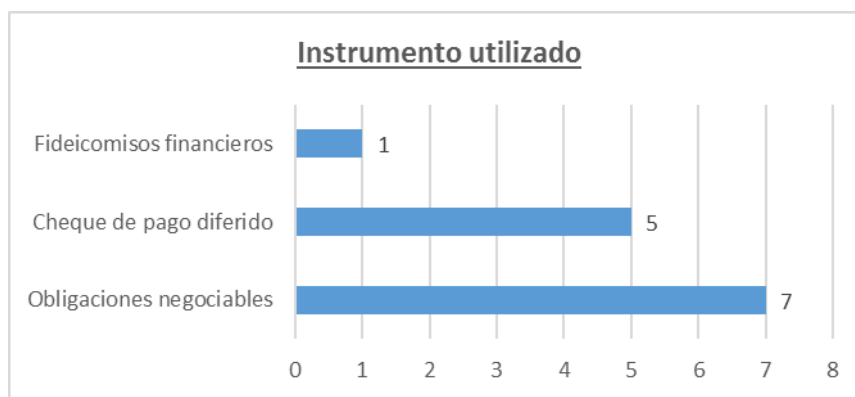
Es importante recalcar lo que se desarrolló en el apartado correspondiente, sobre la modificación de la Ley de mercado de capitales, con el fin de generar políticas inclusivas de accesibilidad a las PyMES, para tratar de llegar a esas empresas a través de medidas y políticas que hagan más amigable el sistema. En oportunidad de entrada en vigencia de las nuevas medidas, funcionarios de la CNV expresaron que la “intención es que los mercados sean cada vez más universales y menos especulativos y el interés es que las pymes se puedan fondear en el mercado de capitales y que no sea una cuestión de unos pocos. Son medidas que van al nudo de lo que ocurre en el mercado financiero local, que hasta los privados comparten que no es lo suficientemente amplio, ni líquido, ni profundo. Es pequeño porque no hay posibilidad de acceso para las mayorías de las empresas, que son pymes. El resultado será un mercado más grande, solvente, estable, poderosos y confiable, y que el mercado

financiero se convierta en lo que debe ser, que es una palanca para el desarrollo del país”¹⁰³

En cuanto a los instrumentos en particular, utilizados por las organizaciones que indicaron haber incursionado en el mercado de capitales, mencionaron obligaciones negociables, cheques diferidos y fideicomisos financieros.

Gráficamente se vuelcan los datos:

Ilustración 67 - Mercado de capitales e instrumento utilizado empresas de la muestra



Fuente: elaboración propia en base a la metodología utilizada en la presente investigación

¹⁰³<http://www.ambito.com/804881-gobierno-lanzo-medidas-para-que-pymes-se-financien-en-el-mercado-de-capitales>

2. Conclusiones

En la línea del objetivo principal que se planteó para el desarrollo del trabajo, se intentó fundamentalmente conocer la realidad de las PyMEs de la cadena de valor hidrocarburífera y su comportamiento de respuesta ante el nuevo escenario planteado, por el surgimiento del boom de Vaca Muerta y la explotación no convencional. Se procuró también entender si la localización en la zona y la incentivación del uso de técnicas no convencionales, constituía en sí un premio, en el sentido de una promesa de bonanzas económicas o un castigo en términos de desastres ambientales, se revisaron los principales argumentos de ambas posturas.

En este nuevo escenario, los términos de la demanda que tendrían que atender las pequeñas y medianas empresas locales, cambiaría, de manera exponencial. Esto se visualizaba especialmente para la zona de la localidad de Añelo, epicentro geográfico de la formación Vaca Muerta y también para las localidades cercanas, Centenario, Neuquén Capital, Plottier, Senillosa, entre otros y con la expectativa de generación de importantes obras de infraestructura eléctrica, comunicaciones, vial, hídrica, de desarrollo de parques industriales, etc. En este contexto, los modelos de abastecimiento se esperaba que tiendan a acercarse y lo mismo sucedió con la cadena de especialización. Paralelamente se proyectó duplicar infraestructura, escuelas, hospitales, comisarias, etc. Pero para saber si todas estas proyecciones se darán así, es pronto todavía, con el paso del tiempo podrá analizarse el impacto efectivamente producido.

Así, se procuró presentar a las PyMES, esas empresas que la mayoría de los textos mencionan como protagonistas, como motor del desarrollo de las economías de los países y de las regiones, de presentarlas en sus caracterizaciones básicas a nivel mundial, nacional y local.

Seguidamente se indagó sobre la cadena de valor hidrocarburífera, cómo se compone su estructura, cómo se genera y canaliza la demanda y cómo se estructura la red empresaria dentro de esa actividad.

Posteriormente se presentaron conceptos de finanzas y de gestión, planificación y estrategias financieras y se destacó como fundamental para las empresas objeto de estudio el concepto de capital de trabajo.

Se presentaron las fuentes de apoyo y financiamiento disponibles, públicas y privadas, bancarias y del mercado de capitales.

Por último, se expusieron los resultados de todo el trabajo de relevamiento realizado en todas las actividades descriptas.

Lo anterior descripto permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se verificó que las empresas objeto de estudio en general, no consideran como prioritario y fundamental contar con departamento de finanzas, apuntan prioritariamente a las áreas de ventas y clientes, ya que de eso les permitirá, según informan, contar con ingresos para hacer frente a los compromisos y a su vez crecer empresarialmente
2. Se observó también un desconocimiento del valor e importancia de la información contable y el impacto en la gestión financiera, de cuestiones de orden estratégico y de políticas de management financiero, en los términos desarrollados en este estudio
3. Se verificó también que los empresarios PyME de la cadena de valor conviven permanentemente con un estrés financiero, angustia e incertidumbre, que se explica en general por la coyuntura económica del momento, pero más que nada con los vaivenes a los que está sujeta la actividad y que se desarrollaron en el estudio, relacionados con el precio del crudo a nivel internacional y nacional, la caída en la producción, la disminución de las reservas, el abastecimiento energético, etc., etc.
4. Suma al punto anterior, la situación particular de las PyMES de la cadena, en relación a que sus principales y a veces únicos clientes son las empresas operadoras en primer lugar y las de servicios en

segundo, por lo que están totalmente expuestas al efecto cascada de todas las contingencias explicadas

5. Otra situación fundamental que se observó y que suma a la situación de incertidumbre y estrés para las empresas, también consecuencia del movimiento de las variables macroeconómicas y micro de la actividad, es que no puede establecerse todavía una conclusión cierta sobre el impacto de Vaca Muerta en la zona y en la actividad, por lo menos para el empresario común, para el que sabe de estas cuestiones diariamente por los medios de comunicación. Primero surgió como una promesa de crecimiento y desarrollo exponencial, después que no era tal, luego surgen anuncios de inversiones, de grandes contratos, pero para los que todos los días tienen que pensar en mantener el giro del negocio, pagar alquiler, servicios, impuestos, cargas sociales, etc., es una situación compleja para sobrellevar.
6. Se verificó también falta de capacitación en materia financiera, de gestión, planificación y estrategia, pero no directamente como la expresión de la falta de oportunidad o de opciones a medida, sino que en concordancia con el punto 1, no se tiene en cuenta como necesidad. Esto desde el punto de vista del empresario, pero desde el punto de vista de los profesionales que trabajan en los organismos de promoción y desarrollo, se relevó que los empresarios PyME, en general, se acercan para interiorizarse sobre los Programas de asistencia, solo en oportunidad de participar en licitaciones o ser considerados para alguna compulsa en particular. Es decir, actúan reactivamente en ese sentido y no proactivamente, en la mayoría de los casos.
7. Se observó también el desconocimiento generalizado, siempre con excepciones, de las herramientas del mercado de capitales, lo visualizan como inaccesible, como sumamente gravoso, desconocen la nueva ley en general e instrumentos interesantes para las PyMEs, como el cheque de pago diferido y su régimen,

aunque coinciden en señalar que sobre la necesidad de instrumentos que aporten liquidez y costos accesibles

8. Muchos de los empresarios PyMEs describen como barreras a su desarrollo o a la asistencia financiera cuestiones tales como comportamiento y políticas del sistema bancario, altas tasas de interés por la calificación de mayor riesgo estimado para las pymes, poca oferta crediticia por bajos criterios de elegibilidad de las garantías presentadas o antecedentes en base de datos de morosos, etc.
9. En cuanto a cuanto a las barreras en general para el desarrollo y subsistencia de las PyMEs, en los términos que trabaja el Proyecto de Investigación de la Facultad de Economía y Administración - Universidad Nacional del Comahue - Secretaría de Ciencia y Técnica, del que esta tesista forma parte, Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas - Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital, es decir en la idea de determinar si se trata más de obstáculos de índole intrínseca a la empresa o barreras de tipo externas, se observó un gran peso en las primeras. Es decir, las barreras internas son las que condicionan en muchos casos la sustentabilidad de la pequeña y mediana empresa, básicamente, como ya explicó en precedentemente, la estrategia básica de la gestión del empresario PyME se centraliza en actividades improductivas, por ejemplo, las de querer tener el control absoluto de todas las áreas de la empresa, sobre todo las operativas, sin que se detenga a pensar en la delegación y empoderamiento de personal idóneo. También, como ya se mencionó, la situación de dependencia de un solo cliente, con quien busca solucionar todo el problema de ventas, sin tener conciencia que el cliente permanentemente está pensando en buscar nuevos proveedores y generar nuevas necesidades.

3. Sugerencias y recomendaciones

Finalmente, de acuerdo a las principales conclusiones resumidas y luego de muchísimas experiencias compartidas con empresarios PyMEs, con profesionales de los organismos públicos de asistencia y desarrollo, la principal convicción es que hay mucho para hacer y trabajar en todos los aspectos, por esto es que este trabajo tiene la intención de dejar abierta la puerta a más líneas de trabajo e investigación, con el fin de generar verdaderas herramientas de apoyo para el desarrollo de las PyMEs locales.

Para terminar, solo con el fin de sumar y abrir más las líneas y oportunidades de investigación, se resumen las siguientes recomendaciones:

1. Se considera muy importante que las gerencias de las empresas, el empresario PyME considere la posibilidad de diversificación de la actividad y de la cartera de clientes. Resulta comprensible la realidad del día a día, los compromisos para atender, las obligaciones a fin de mes, la inflación, los convenios colectivos, etc., pero será necesario la concientización de pensar en un espacio de este tipo. El gerente del Centro PyME ADENEU explicó al respecto: “en estos años se vio por primera vez la intención de algunos empresarios de diversificar y no depender solo de la industria. Por ejemplo, empresas que su foco está en el petróleo invirtieron en agro o turismo: Peduzzi, EDVSA Electrificadora del Valle, TSB, OAS, Retamal Jara, son algunos ejemplos. En el sector ganadero, por su parte, el Centro Pyme acompaña en manejo de rodeos y producción de pastizales”¹⁰⁴.
2. Es fundamental que se le dé un lugar importante a la capacitación en general, pero básicamente en cuestiones financieras, de management, gestión estratégica, innovación

¹⁰⁴http://www.vacamuertanews.com.ar/ver_noticia.php?id=20161218100801

productiva y tecnológica, planes de negocio, charlas con pares, etc. En la ciudad de Neuquén, en diferentes lugares, Universidad, organismos públicos de desarrollo, cámaras empresarias, colegios profesionales, etc., se brindan programas, conferencias, en general gratuitas o a precios accesibles

3. En los mismos términos planteados, es decir en cuestiones de asociatividad, de relaciones con pares, se considera muy importante, tanto desde el punto de vista de los organismos de fomento y desarrollo como desde el punto de vista de las empresas, se focalice especialmente en aquellos eslabones que componen la cadena de servicios y productos para la industria, donde se observa menor presencia local, es decir menor registro de participación neuquina. Tal como se mencionó en distintos apartados de este estudio, las PyMEs locales muestran fortalezas importantes en lo relacionado a servicio en yacimientos, ingeniería y demás directamente relacionados, pero no así en otras áreas o temáticas, que una vez identificadas y desarrolladas permitirían expandir su espacio de negocios. Por lo que se sugiere se identifiquen claramente esos espacios y se planteen las brechas en términos de procesos, mano de obra especializada, tecnología, infraestructura y capital de trabajo.
4. También, de acuerdo a todo lo desarrollado en este trabajo, la formación Vaca Muerta constituye en muchos aspectos una gran potencialidad para la zona e incluso para el país, la explotación no convencional se presenta como un desafío a replantear en los distintos eslabones de la cadena productiva, porque se cuenta con gran experiencia en explotación a través de métodos convencionales, pero en shale hay todavía un enorme espacio para desarrollar y aprender.

5. En cuanto a las políticas públicas de desarrollo asistencia, como puede verse en los resultados expuestos en este trabajo, por ejemplo, los montos ofrecidos son siempre inferiores a los relevados en términos de necesidad para las empresas, se hace preciso trabajar en adecuar políticas con necesidades, con el fin de llegar más.
6. De acuerdo a todo lo expuesto el análisis de los problemas de acceso al financiamiento de las PYMES, es un proceso arduo y enrevesado, en el que se combinan muchos factores y que debe abordarse tanto desde el lado de la demanda de crédito (PYMES) como del de la oferta (sistema bancario, mercado de capitales, programas públicos), en el marco de la estrategia del negocio bancario y de las regulaciones impuestas por las autoridades monetarias
7. Es importante que las empresas se acerquen al Centro PyME ADENEU, en su carácter de autoridad de aplicación, para integrarse al sistema de “Compre Neuquino para la actividad hidrocarburífera y minera”, recientemente modificado (diciembre 2016) para hacerlo más accesible e inclusivo. Además, resulta un espacio donde se pueden generar términos de asociatividad con pares con el fin de generar ventajas competitivas. Cabe mencionar los Programas implementados por grandes empresas de la cadena, en general operadoras, entre ellas Tecpetrol S.A. y Pan American Energy, para fortalecimiento de proveedores, destinados directamente a las PyMes del complejo con el fin de fortalecer su capacidad de cumplir con los estándares de calidad y gestión. “La primera etapa de este gran proyecto fue un proceso de diagnóstico integral en el que se adoptaron medidas para llevar a los proveedores a los estándares pretendidos por la compañía. Una vez con el diagnóstico y los planes de acción elaborados, el grupo de pequeñas empresas se enfocó en implementar las

acciones necesarias para mejorar su gestión, entre ellas se trabajó en incluir nuevos objetivos y planes en áreas tales como: Diversificación de Actividades, Incursión en Nuevos Mercados/Regiones y Desarrollo y Gestión de los Recursos Humanos”¹⁰⁵

¹⁰⁵<http://emprendedoresnews.com/emprendedores/pymes-de-la-industria-petrolera-cumplen-tres-anos-fortaleciendose-como-proveedoras.html>

Bibliografía y referencias:

- Matranga M. et al. (julio de 2013). *Voces en el fénix*. Obtenido de <http://www.vocesenelfenix.com/content/gas-y-petr%C3%B3leo-no-convencional-perspectivas-y-desaf%C3%ADos-para-su-desarrollo-en-la-argentina> 10/2016
- 20 minutos. (enero de 2016). Obtenido de <http://www.20minutos.es/noticia/2653191/0/causas-efectos/crisis-petroleo-barato/perjudicados-beneficiados/Nqn.11/2016>
- Albornoz, C. (2006). Capital de trabajo - Un tema importante para considerar en las empresas. *Publicaciones - Universo Económico*, 78.
- aprendeonline.udea.edu.co*. (2013). Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co> - Nqn.09/2016
- Aranda, D. (10 de enero de 2013). *Página 12*. Obtenido de <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-211533-2013-01-10.html> - Neuquén - noviembre de 2016
- Ayerra, D. (10 de abril de 2015). *El Cronista*. Obtenido de <http://www.cronista.com/economiapolitica/Por-la-caida-en-la-produccion-local-de-petroleo-la-Argentina-importa-cada-vez-mas-crudo-20150410-0065.html> - Nqn.11/2016
- Banco Mundial*. (20 de 06 de 2016). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news>
- Barajas, S. et al. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de PyMES*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Blanco, J. (12 de enero de 2016). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1861442-el-petroleo-no-deja-de-caer-y-toca-su-menor-valor-en-12-anos> - Neuquén 11/2016
- Blanco, P. (16 de 08 de 2012). La Argentina tiene la mitad del gas que hace diez años. *La Nación*, pág. Edición digital.
- Brealey R. et al. (2005). *Principios de Finanzas Corporativas*. Madrid: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.
- Bressan C. et al. (2015). Red de vínculos comerciales de una PyME de servicios petroleros: su representación a través de ARS y registros contables. *Ciencias Administrativas (FCE-UNLP)*, 33-39.
- Burk S. et al. (2004). *Financing your small business*. Texas: Sphinx Pub.

- Carignano, A. et al. (2013 - Septiembre). Las pymes del circuito de hidrocarburos en la Cuenca Neuquina. Innovación productiva, renacionalización de YPF y cluster shale: nuevos desafíos en el escenario global. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 221-249.
- CEIPA. (2016). Obtenido de <http://www.ceipa.com.ar>
- Chiavenato et al. (2010). *Planeación Estratégica - Fundamentos y aplicaciones*. México - DF: Mc Graw Hill.
- Cleri, C. (2007). *EL LIBRO DE LAS PYMES*. BUENOS AIRES: GRANICA.
- Comunicarse - Comunicación de responsabilidad y sustentabilidad empresarial*. (11 de 12 de 2015). Obtenido de <http://www.comunicarseweb.com.ar/noticia/petrobras-y-el-iarse-capacitan-las-pymes-neuquinas-en-sustentabilidad>
- Corona, G. (29 de diciembre de 2012). *animalderuta.com*. Obtenido de <https://animalderuta.com/2012/12/09/exploracion-petrolera-en-argentina-1/> Acceso: 30/09/2016
- Corona, G. (16 de julio de 2013). *animalderuta.com*. Obtenido de <https://animalderuta.com/2013/07/16/sobre-no-convencionales-vaca-muerta-fracking-y-otras-yerbas/> Acceso 30/09/2016
- de la Garza Toledo, E. (2002). Globalización, Modelo Económico y Reestructuración Productiva. *CEDLA, Globalización en Bolivia y América Latina*.
- Detarsio R., e. a. (2013). Sobrevivir y competir en tiempos de crisis: casos de estrategia de PYMES argentinas. *Economía Industrial*, 145-156.
- Dirección Provincial de Estadística y Censos, d. l. (2015). *Registro Provincial de Unidades Económicas - 2009-2013 - Publicación interactiva*. Neuquén.
- Dumrauf, G. (2013). *Finanzas corporativas - un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: AlfaOmega Grupo Editor Argentino.
- educ.ar (Fundación YPF)*. (2016). Obtenido de <http://energiasdemipais.educ.ar> - Nqn.09/2016
- El día on line.com*. (20 de 01 de 2014). Obtenido de <http://www.eldiaonline.com/la-importancia-de-las-pymes-en-la-economia/>
- Enernews*. (02 de 07 de 2012). Obtenido de <http://www.enernews.com> - Nqn.11/2016
- Estévez, A. (29 de enero de 2016). *Real Instituto Elcano*. Obtenido de www.realinstitutoelcano.org

- Fenés, G. (13 de noviembre de 2015). *Energía Estratégica*. Obtenido de <http://www.energiaestrategica.com> - 01/10/2016
- Fernandez, J. F. (17 de 12 de 2014). *Observatorio de la Energía, Tecnología e Infraestructura para el Desarrollo - Soberanía y Seguridad Jurídica*. Obtenido de <http://www.oetec.org/nota.php?id=892&area=1> - Neuquén 09/2016
- Galán L. et al. (2007). La problemática del sector PyME - Región este de la provincia de Buenos Aires. *Ecos de Grado y de Posgrado (FCE-Inst.de Investig.Económicas-UNLP)*, 1668-1770.
- Galeano Olivera, V. (2011). Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones. Paraguay: Disponible en <http://es.scribd.com/doc/52191539/ESTRATEGIAS-FINANCIERAS-COMO-HERAMIENTAS-EN-LA-TOMA-DE-DECISIONES>.
- Galuccio, M. (2014). Especial Vaca Muerta. *National Geographic*.
- GAPP – Grupo Argentino de Proveedores Petroleros. (2016). Obtenido de <http://www.gapp-oil.com.ar> (Nqn.09/2016)
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. México: Pearson.
- Giuliani, A. (2013). *Gas y Petróleo en la economía de Neuquén*. Neuquén: EDUCO.
- Giuliani, A. et al. (2016). La Explotación de Vaca Muerta y el Impacto Socio- Económico en la Provincia de Neuquén. El Caso de Añelo. Efectos de la Reforma de la Ley Nacional de Hidrocarburos (2014. *Ciencias Administrativas - Revista Digital - FCE - UNLP*.
- Gordon, D. (1986). *Metodología de la Investigación - Psicología Experimental*. México: Mc Graw-Hill.
- Honorable Legislatura, d. (14 de DICIEMBRE de 2010). Ley 2755. *COMPRES NEUQUINO*. NEUQUEN, NEUQUEN, ARGENTINA: Editado en Dirección de Diario de Sesiones HLN diariosesiones@legislaturaneuquen.gov.ar.
- <http://www.20minutos.es>. (28 de Julio de 2016).
- <http://www.pymecapital.org>. (28 de 07 de 2016).
- Independencia Energética*. (mayo de 2015). Obtenido de <http://independencia-energetica.org> - octubre 2016
- Infobae*. (30 de agosto de 2015). Obtenido de <http://www.infobae.com>
- Kantor, D. (21 de 02 de 2016). Las encrucijadas de la industria petrolera por la caída del crudo. *Clarín*, pág. Sección IECO.

- Koontz H. et al. (2012). *ADMINISTRACION - UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIA*. México: McGraw-Hill.
- Landriscini, G., et al. (2015). Hidrocarburos no convencionales en la Cuenca Neuquina en Argentina. Inversión, innovación y empleo. Una oportunidad para las PyMEs. *Pymes, Innovación y Desarrollo - V.3 - N.1*.
- Litvinoff, N. (13 de Diciembre de 2010). *El Cronista*. Obtenido de <http://www.cronista.com/notas/245042-muchas-pymes-fracasan-tener-un-mal-manejo-financiero> - Nqn. Noviembre 2016
- Manzoni, C. (10 de 08 de 2015). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1817784-las-pymes-seran-jugadores-clave-del-futuro> - Neuquén 09-2016
- Más industrias*. (06 de 2016). Obtenido de <http://masindustrias.com.ar>
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación - Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo - Subsecretaría de Planificación Económica. (2016). *INFORMES DE CADENA DE VALOR - Hidrocarburos*. BUENOS AIRES.
- Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas Presidencia de la Nación. (2016). Obtenido de <http://www.economia.gob.ar> - Nqn.09/2016
- Ministerio de Producción Presidencia de la Nación. (2016). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ar>
- Murphy, T. (2014). Shale Energy Development. Pennsylvania and Global Experiences- Penn State Marcellus Center for Outreach and Research (MCOR). *Congreso Oil & Gas Energía*. Neuquén: Biblioteca de la Subsecretaría de Minería e Hidrocarburos del Neuquén.
- Neuquén Informa*. (21 de 06 de 2016). Obtenido de <http://www.neuqueninforma.gob.ar/gutierrez-queremos-ponernos-la-camiseta-de-las-pymes/> Nqn.09/2016
- Neuquén Provincia*. (11 de 2016). Obtenido de <http://w2.neuquen.gov.ar/economia-y-recursos>
- Neuquén.com*. (10 de julio de 2014). Obtenido de <http://www.neuquen.com> - 03/10/2016
- nutrisapiens.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.nutrisapiens.com/gazeta/articulo.php?id=55> Neuquén 10/2016
- Observatorio PyME - Regionales. (2015). *Informe Observatorio PyME Macro Región - Patagonia*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME.
- Observatorio PyME, F. (2013). *Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Bahía Blanca: Fundación Observatorio PyME.

- Porter, M. et al. (1996). *Ventaja competitiva*. Compaqma Continental.
- Programa de regionalización de hidrocarburos*. (2013). Obtenido de <http://www.anh.gov.co/porta regionalizacion> - nQN.09/2016
- Puig Luchia, C. (2000). *Entrepreneurs: Cómo crear mi propia empresa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Red del Petroleo.com.ar*. (27 de 06 de 2016). Obtenido de <http://reddelpetroleo.com.ar/noticiasrdp/index.php/2016/06/27/neuque-pymes-ante-el-desafio-de-divorciarse-del-petroleo/Nqn.09/2016>
- Riavitz L. et al. (2015). *Recursos Hidrocarburíferos no convencionales Shale y el desarrollo energético de la Argentina - Caracterización, oportunidades, desafíos*. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires.
- Richard A. et al. (1998). *Fundamentos de Financiación Empresarial*. Madrid: McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Roca S. et al. (2014). *Debates y Reflexiones en torno al Desarrollo Sustentable en la región Comahue*. Neuquén: Educo.
- Ruiz, S. (2012). *Reestructuración del sistema productivo. La Innovación en empresas medianas y pequeñas de Comodoro Rivadavia. Caracterización de la innovación en una ciudad petrolera*. Comodoro Rivadavia - Chubut: Tesis de Maestría en Impactos territoriales en ámbitos periféricos y centrales - UNIA.
- Saavedra G. et al. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17*, (122-134).
- Sainz, A. (01 de mayo de 2014). *La Nación*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar>
- Santis, J. (12 de marzo de 2015). *La Nación - Negocios - Crisis energética*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1775566-argentina-no-logro-frenar-la-caida-en-la-produccion-de-petroleo-en-2014-> Nqn.11/2016
- Sapag, L. (2015). *ENTENDER VACA MUERTA - Fracking: Zona de sacrificios ambientales o tierra prometida*. Buenos Aires: Prometeo.
- Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Medi, y. (17 de 03 de 2016). MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Resolución 11/2016 - Resolución 24/2001 Modificación*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Infoleg.
- Thompson A. et al. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA.

Torres, F. (2012). La privatización de YPF en Comodoro Rivadavia: algunas características y consecuencias sociales y laborales. *Trabajo y Sociedad*, 279-295.

Tunal S. (Julio-Diciembre 2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable FACES Año 6 N° 7*, 78-91.

Unión Fenosa Gas. (2016). Obtenido de <https://www.unionfenosagas.com/> - Nqn.09/2016

Van Horne, J. (1993). *Administración financiera*. Madrid: Prentice Hall.

Villa Neila. (s.f.). Obtenido de <http://www.villaneila.com>

www.shaleenargentina.com.ar. (2016). Obtenido de
<http://www.shaleenargentina.com.ar/vaca-muerta-72#.WBqMEiRHbBI> Nqn.11/2016

Zeballos V. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *CEPAL (N° 79)*, 53-70.

Anexos:

Explotación convencional y no convencional. Formación geológica Vaca Muerta: ¿una puerta para el desarrollo de la economía regional o desastre ambiental?

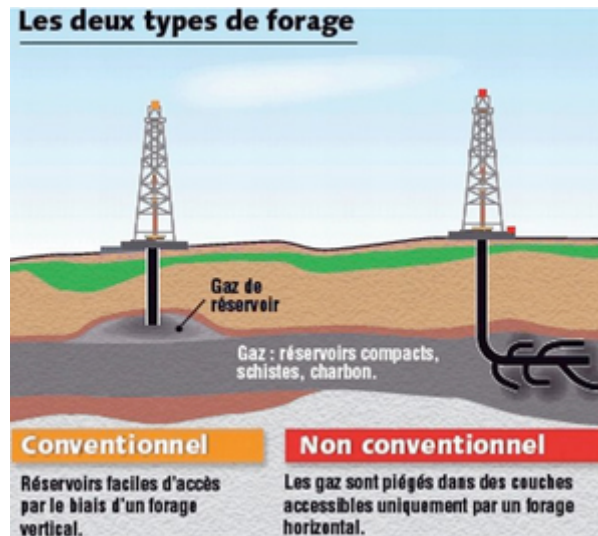
El Yacimiento Vaca Muerta presenta la modalidad de explotación no convencional, así denominada debido a que requiere de tecnologías y técnicas adicionales para la perforación de un pozo productivo. Es una perforación de varios kilómetros multidireccionales, bombeo de agua, arenas y químicos para la fractura. Son necesarios varios pozos desde una misma locación en superficie, que se extienden horizontalmente por debajo y locaciones de perforaciones múltiples para cubrir de forma intensiva el área a explotar¹⁰⁶

Si bien la explotación no convencional no fue objeto de estudio por sí mismo, por exceder el área disciplinaria, se consideró importante incluir a modo de Anexo, los principales conceptos, para ayudar a una comprensión más completa de la estructura de la cadena de valor; y básicamente para mostrar el escenario económico en el que desenvuelven las PyMES que la conforman.

Se muestra a continuación una infografía al respecto de ambos tipos de explotación:

¹⁰⁶Matanga Mariana y Gutman Martín. “Gas y petróleo no convencional, perspectivas y desafíos para su desarrollo en Argentina”. Voces en el Fénix, N° 10, Octubre 2011. Revista del plan Fénix. P37.

Ilustración 68 - Explotación convencional y no convencional



Los dos tipos de explotación:

Convencional: Reservas fáciles de acceder a través de un pozo vertical.

No convencional: Los gases son capturados de las capas accesibles únicamente a través de un pozo horizontal.

Fuente: <http://www.nutrisapiens.com>(nutrisapiens.com, s.f.)

Existen numerosos textos y publicaciones en general sobre el tema, en particular, un largo post en el sitio web animalderuta.com explica de forma simple, comprensible, para no especialistas, qué es la explotación no convencional, la diferencia con la convencional, qué es el fracking y finalmente las cuestiones ambientales.

Se resumieron acá los párrafos que resultan más aplicables a lo que se intenta abordar, sobre la problemática, en este estudio. Comienza dando respuesta a la pregunta sobre qué es la explotación convencional y la relación que tiene con la no convencional: “En un yacimiento convencional, la roca generadora o madre (un shale, esquito, arcilla o como le quieran llamar) por presión expulsa el hidrocarburo generado hacia una zona de menor presión donde queda acumulado. Esta roca se llama reservorio (generalmente son arenas y/o calizas). La expulsión no se produce en un día, sino que sucede a escala geológica, a lo largo de millones de años y a medida que se va

produciendo el hidrocarburo en la roca madre. Muchas veces sucede que la expulsión de la roca madre es hacia la arena que está inmediatamente abajo, transformándose a su vez la roca madre, también en roca sello. En la actualidad, la mayoría de las capas reservorio de las cuencas productivas han sido o están siendo explotadas, por lo que no queda mucho más por buscar”. Refiere el autor a otro post escrito anteriormente (“Exploración Petrolera en Argentina”)¹⁰⁷ (Corona, animalderuta.com, 2012) con datos recopilados de todas las cuencas sobre cuál era el estado actual de la exploración de nuevas cuencas en Argentina y como se vio en el texto, los datos no son alentadores.

En Argentina, sigue explicando el texto, antes se apuntaba a objetivos grandes, luego cada vez se fue apuntando a arenas de menor espesor (y por ende menor producción), a cuencas offshore como la Austral, inclusive a rocas de bajísima permeabilidad (las *tight sands* de Neuquén), también a filones intrusivos en el sur de Mendoza (estos son rocas magmáticas que no tienen ni porosidad ni permeabilidad de matriz y todo lo que producen lo hacen de las fracturas naturales que se produjo en la roca al enfriarse). Cada paso involucraba un decrecimiento de la TRE¹⁰⁸. Por último, y en base a los desarrollos tecnológicos que se hicieron en EEUU, se llegó al estado actual de exploración de los shale gas.

¿Qué significa explotar un shale gas? Significa directamente ir a la roca madre en busca de los rastros de petróleo que no migraron hacia la roca reservorio. Pero si se hace un pozo que atraviese la roca madre, no va a fluir ningún hidrocarburo hacia el pozo porque la permeabilidad es cercana a nula. Lo que es necesario hacer es generarle la permeabilidad a la roca para que el hidrocarburo migre y eso se realiza con la técnica de Fracking o más conocida en la industria “fracturas hidráulicas”.

¹⁰⁷<https://animalderuta.com/2012/12/09/exploracion-petrolera-en-argentina-1/>

¹⁰⁸ Se conoce como tasa de retorno energético (TRE) o, en inglés, EROEI, ERoEI (energy returned on energy invested), EROI (energy return on investment) y, menos frecuentemente, eMergy, al cociente de la cantidad de energía total que es capaz de producir una fuente de energía y la cantidad de energía que es necesario emplear o aportar para explotar ese recurso energético. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_retorno_energ%C3%A9tico

¿Cómo y dónde nace la necesidad de explotar los no convencionales?

El origen de la “criatura” fue el embargo de petróleo de la OPEC debido a una guerra del medio oriente y que duró entre octubre del 73 y marzo del 74, lo que generó una crisis energética en EEUU y un alza muy fuerte de los precios. A esto se sumó dos inviernos excepcionalmente severos (75-76 y 76-77) que obligó a cortar suministros de gas a regiones enteras de EEUU e inmediatamente después surge una segunda crisis petrolera por el conflicto entre EEUU e Irán (79-80).

Todo esto llevó a replantear la estrategia energética de ese país y a no depender tan fuertemente de países “problemáticos”. El por entonces presidente Jimmy Carter da un discurso el 18 de abril del 77 donde habla de la National Energy Policy y pronuncia las siguientes palabras: “The tenth principle is that we must start now to develop the new, unconventional sources of energy we will rely on in the next century.” Y es allí donde se pronuncia por primera vez la frase “no convencionales”. Un año después la National Energy Policy se convierte en ley (95-621) y entre lo más importante que dice era fomentar la iniciativa de nuevos desarrollos de gas natural, en áreas geológicamente complejas, en reservorios de extrema baja permeabilidad (tight).

Pero, ¿cuál es la definición exacta de “no convencional”? No hay una definición única, existen varias, pero no existe un límite exacto y definido entre lo convencional y lo no convencional. ¿Por qué se busca explotar algo “no convencional”? La respuesta es muy simple. Las cuencas sedimentarias están ampliamente estudiadas y perforadas y los objetivos fáciles ya están todos prácticamente alcanzados. Lo que queda cada vez es más difícil de poder explotar. El presal brasilero es un ejemplo de esto; es un gran yacimiento de petróleo de muy difícil acceso y que actualmente se está desarrollando la tecnología para explotarlo. Las dificultades crecientes en la exploración petrolera no son nuevas. En los 50’s también sucedía lo mismo, pero con el desarrollo de tecnología que permitía perforaciones más profundas, complejas, otros métodos de estudios, y demás se lograba desarrollar nuevos campos y así sucedió en cada década. Sucedió que la tasa de retorno energético o TRE (cuánta energía

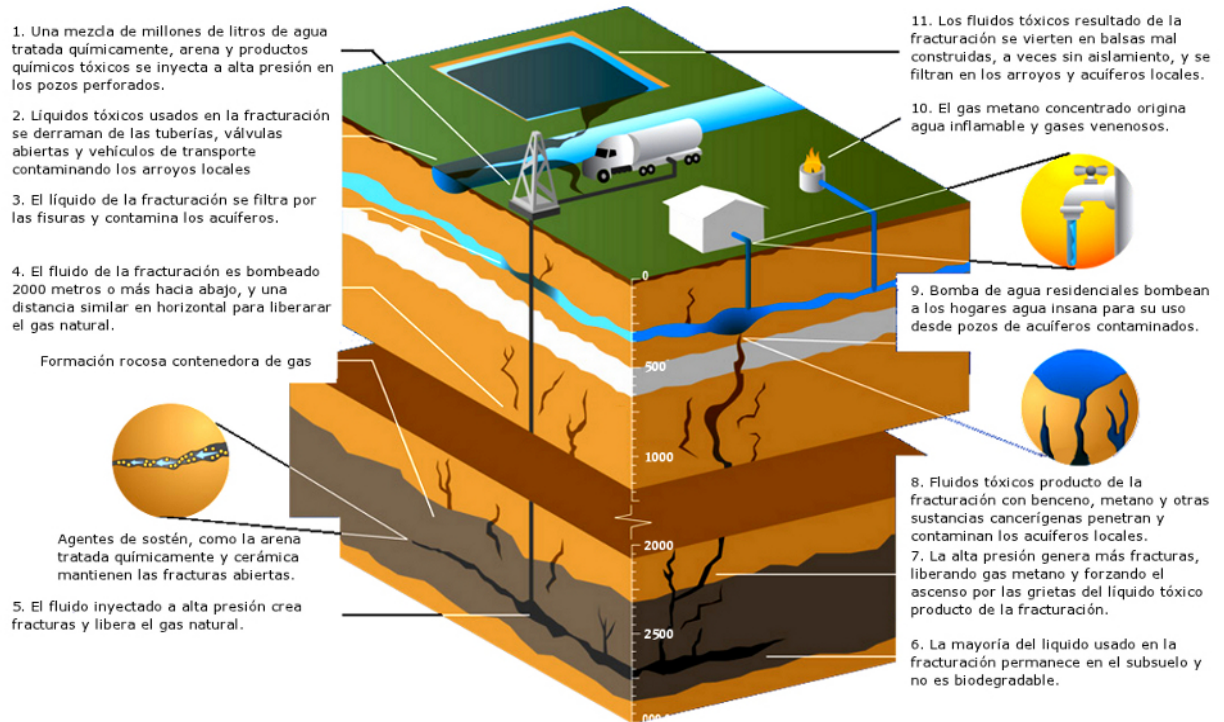
se gasta en sacar un barril de petróleo. Se mide en barriles gastados vs. barriles producidos) era altísima, del orden de 1000/1 o 10000/1. A medida que avanzaron las décadas, el TRE ha ido disminuyendo. Actualmente, para proyectos no convencionales de EEUU se estima que la el TRE es 2/1, por lo que está de más decir que es bajísimo.

Hablar de shales locales, es hablar de Vaca Muerta. Es una de las tres rocas madres de la Cuenca Neuquina (junto a Molles y Agrio) y en importancia es número uno por su extensión en superficie y espesor que alcanza los 300 metros, que la ha llevado a ser ampliamente estudiada. Históricamente también ha funcionado como roca sello de las areniscas de la Formación Tordillo, por lo que ha sido extensamente perforada para alcanzar los objetivos inferiores. Es una roca generadora de características excelentes, con valores de TOC y contenido de kerógenos altísimos, lo que la convirtió en objetivo primario para la exploración de hidrocarburos en Argentina.

El tan famoso yacimiento Loma La Lata, donde actualmente se están haciendo los estudios de viabilidad de Vaca Muerta, posee unos mil pozos, todos hechos previamente con objetivos inferiores a esa formación. Por lo que ahora el trabajo que queda realizar es “sólo” la parte del fracking. Constituye un ahorro de plata importante el tener ya los pozos hechos. Vaca Muerta está siendo estudiada en la actualidad, por lo que no se puede saber todavía a ciencia cierta si es rentable comercialmente. En Argentina, debido a los elevadísimos precios de operación y al haber menor cantidad de equipos para realizar estas tareas, afectan directamente en el caudal que se va a obtener, y con TRE tan bajos puede llevar a que un proyecto sea inviable. Si a eso se le suma precios de gas congelados, imposibilidad de girar divisas, problemas de importación de maquinaria específica, el panorama no es demasiado alentador (todo esto puede cambiar con acuerdos que realice el gobierno con las operadoras, tal como lo hizo con Chevron).

Ilustración 69 - Fracturación Hidráulica

¿COMO FUNCIONA LA FRACTURACIÓN HIDRÁULICA?



Fuente: <http://www.villaneila.com/web/index.php/fracking>(Villa Neila, s.f.)

Fracturamiento hidráulico o “Fracking. El fracturamiento hidráulico tiene muchísimo tiempo, si la roca no posee la permeabilidad suficiente como para hacer fluir el hidrocarburo desde los poros donde se aloja hasta la cara del pozo, entonces se genera través del fracking. En Argentina se usa desde hace unos 10 años en las “tight sands” de la cuenca Neuquina. El proceso consiste en bombear agua con “arena” (es mucho más sofisticado, pues se usan pequeñísimas esferas de sílice) a una presión altísima para fracturar la roca. Ese líquido ingresa en las fracturas, las esferas de sílice quedan alojadas allí y hacen que la fractura no se vuelva a cerrar por presión litostática, y luego se produce el agua de inyección más el fluido deseado (gas/petróleo). No existe un reemplazo de fluido (sale petróleo, queda agua), porque las presiones a esa profundidad no

lo permiten. Las fracturas tienen cuanto mucho 2-4mm de ancho y una longitud que va hasta los 150mts. Los geomecánicos se encargan de estudiar los esfuerzos tectónicos y litostáticos del área para predecir cómo se va a comportar el fracturamiento. Los estudios geomecánicos no siempre son muy fiables, ya sea porque la zona es nueva y no se tienen estudios o por su complejidad, la mayoría de las veces la fractura se comporta de forma distinta a la esperada. Lograr mejorar eso es uno de los desafíos que más énfasis y desarrollo le está volcando la industria.

¿Cómo se conocen las longitudes de las fracturas?: se utiliza una disciplina geofísica que se llama microsísmica. Consiste en bajar geófonos en pozos cercanos y ponerlos a “escuchar” cada microsismo que ocurre a medida que se va fracturando la roca. Con algoritmos híperespeciales y tecnología de punta, se puede generar una nube de puntos que representan por dónde y cuánto se extendió la fractura. Mientras más lo haga, más va a producir el pozo.

¿El Shale Gas, es viable? En EEUU los shales se encuentran en zonas cercanas a ciudades y por ende mover tanta maquinaria no les resulta difícil. En Neuquén las condiciones geográficas son distintas y mover un camión desde la ciudad hasta el campo, siempre redundan en gastos excesivos, por lo que se manejan márgenes totalmente diferentes. EEUU aumentó su producción de gas y lo hizo viable a través de lo que ellos llaman “factory mode“. Esto es, colocar pozos laterales, uno al lado del otro, abarcando toda la superficie horizontal del shale, luego fracturar y producir. La cantidad de pozos perforados con esta modalidad es muy importante. Como se manejan directamente con los dueños de las tierras y no son por concesión como en Argentina, aprovechan al máximo cada centímetro cuadrado.

A la fecha de la publicación, año 2013 se está avanzando muy rápido en nuevos flujos de trabajo para el mejor entendimiento del shale. El impacto ha sido importante, tanto en sentido positivo como negativo. Se verifican situaciones de dueños de tierras, que se han hecho millonarios en días firmando contratos con operadoras para producir shale gas en sus tierras a cambio de un “royalty”.

Pero también ha traído aparejados problemas ecológicos, se habló y se habla mucho de acuíferos contaminados, utilización de agua, posibilidad de sismos. ¿Acuíferos contaminados? Es necesario, opina el autor, comenzar a desmitificar, para lo que es necesario realizarse varias preguntas, por ejemplo ¿a qué profundidad se encuentran los acuíferos? ¿a qué profundidad se encuentra Vaca Muerta? ¿Es el largo de las fracturas lo suficiente para conectar ambos? Los acuíferos donde se toma agua están comúnmente a 20-50 mts. Como antes no existía un sistema de cloacas y se mandaba todo a las napas, éstas se fueron contaminando (en Mendoza, Neuquén o donde sea) y se tuvo que ir más profundo, pero es muy raro que un pozo supere los 100 mts. en búsqueda de agua dulce. A partir de una profundidad, empiezan a disolverse por presión ciertos minerales de las rocas y el agua se empieza a salinizar. A 1000 mts., 2000 mts. o más profundo, lo que resulta posible encontrar es una salmuera hiper concentrada de 300gr/litro (10 veces más salada que el agua de mar).

La zona prospectable de Vaca Muerta se encuentra entre 2000 y 3000 metros por debajo de la superficie terrestre. A su vez, las fracturas no se extienden más de 100-300m (este último valor es excepcional). Por lo que la conexión entre el fracking de Vaca Muerta y el de los acuíferos explotables es nula, siempre en opinión del especialista. Esto no sucede así en otros países, donde el shale está mucho más somero y el riesgo de conexión es alto, pero son casos de shale muy aislados. En general, siempre se encuentran lo bastante profundos como para evitar encontrarse con los acuíferos. Es interesante que la gente ahora se preocupe por los acuíferos y no sepan que muchos de ellos están contaminados por las malas prácticas de explotación del pasado. El mayor riesgo de contaminación de acuíferos no surge por el fracking en sí, sino que es por una mala terminación de pozo. Entre la roca “virgen” y el pozo hay básicamente dos cosas: acero del caño (o “casing”) y cemento. Cualquiera de los dos puede tener una falla y si eso coincide en la zona superior, justo en el sector de algún acuífero entonces lo va a contaminar. Esto es independiente de que la explotación sea convencional o no convencional, o de que se utilice la técnica de fracking o no. Ha sucedido mucho en el pasado, en todas las cuencas de

Argentina y del mundo. Las nuevas técnicas de cementación, los nuevos caños sin costuras (producidos por la firma Techint), etc., ayudan a que ahora sea extremadamente infrecuente que suceda. Sin embargo, el riesgo siempre está. Reitera el autor, que, en su opinión, se contaminó mucho más antes de lo que puede suceder ahora. Por ejemplo, en la vieja YPF de los 40's, 50's y 60's, la salmuera hiper concentrada que se mencionó más arriba y que viene junto al petróleo cuando éste se produce del pozo, la dejaban en piletas para que filtrara. ¿Adónde filtraba? A las napas más someras contaminándolas y haciendo de esa agua inutilizable y de esa tierra un desierto porque nada volvía a crecer. Esto puede verse en la ruta 40, al sur de la ciudad de Mendoza se encuentran los rectángulos que eran las viejas piletas y como después de 40 años sigue sin crecer nada allí.

Tema uso de agua. Este es un tema mucho más cercano y cierto. Los trabajos masivos de fracturas en EEUU utilizan por pozo algo así de 20 millones de litros de agua. En Neuquén se está muy lejos de ello actualmente, pero si se piensa a futuro, y desarrollando los campos en “factory mode”, va a haber un serio déficit de agua. Refiere también el autor que habla que de la idea que a futuro (5-10 años) y en caso de entrar en “factory mode”, de hacer un ducto y traer agua de mar desde Chile. Si bien no hay anuncios gubernamentales en concreto, resulta probable, porque la demanda de agua sería muy superior a la que aportan los ríos.

Tema sismos En base a un estudio de dos sismos en lugares poco frecuentes de EEUU es que saltó la alarma de “el fracking produce terremotos”, y dice el autor que una cosa es decir sismo y otra muy diferente es decir terremoto. Esta última tiene una connotación de alto impacto, por lo que investigó sobre el asunto porque llamó la atención un sismo en Ohio de magnitud 4. Esa es una energía muy elevada para el fracking, a nivel energético se encuentra muchos órdenes de magnitud la energía del sismo vs la del fracking. Resultó que son casos muy extremos y aislados de configuraciones de fallas extremadamente inestables que recibieron el “empujoncito final” para liberar la energía. Es el equivalente a tirar una piedra a una casa y que ésta se derrumbe.

El derrumbe si iba a producir sí o sí, pero el agente desencadenante fue la piedra y le vamos a echar la culpa a ella. En yacimientos convencionales, al ir produciendo el fluido lo que sucede en las diferentes capas de las rocas es que cambia su estado tensional (eso lo estudia un geomecánico), y usualmente se producen reacomodamientos de fallas que se expresan como microsismos que van desde magnitud 0 a magnitud 2. Los sismos que suceden por encima de eso son muy (muy, muy) excepcionales. Es, de las tres cosas que preocupan a la gente (junto al uso de agua y la contaminación de acuíferos) la que menos me preocupa, es más, la descartaría de la lista de posibles problemas”.(Corona, animalderuta.com, 2013)

Luis Sapag en su libro, Entender Vaca Muerta, realiza un interesante desarrollo sobre el impacto de los no convencionales, puntualizando en los siguientes aspectos:

1. Contaminación de acuíferos por gases y químicos
2. Elevado consumo de agua fresca
3. Flowbacks o líquidos de retorno de las fracturas
4. Emisión de gases de efecto invernadero
5. ¿Sismo es igual a terremoto?
6. Fracturas que llegan hasta la superficie

Por cada uno de estos puntos expone una investigación seria y exhaustiva, con cita de textos, cifras, gráficos, de lo que surge la intención de mostrar todas las opiniones al respecto y concluye: “En otras palabras, la suma de riesgos que analizamos en los párrafos anteriores generaría un resultado catastrófico e inexorable: el inevitable desplazamiento de las formas tradicionales de vida y producción por un ambiente yermo e irrecuperable. La afectación absoluta e irreversible del territorio sería el colofón necesario y automático de la aplicación del fracking. No se trata en este libro de poner en cuestión la tesis de la existencia de “zonas de sacrificio”. Como hemos visto, estas existieron y siguen existiendo en muchos lugares del Tercer Mundo. También reconozco el papel positivo que juegan los movimientos ambientalistas

en todo el mundo, que bregan y luchan contra esa y toda forma de exacción del medio ambiente. No son temas teóricos y políticos que vayan a ser controvertidos por quien esto escribe, pero considero necesario objetar la afirmación de que inexorablemente la explotación no convencional conduce a la inmolación de los territorios. Tampoco se puede negar que, si se dejara a las empresas operadoras a su libre albedrío, en muchos casos se verificarían excesos y abusos en sus prácticas, las que seguramente perturbarán más el medio ambiente y el territorio si no actuaran, coordinadamente las organizaciones sociales, los propietarios de los terrenos y los distintos niveles del Estado para planificar, dictar normas y hacerlas cumplir. El fracking, como toda tecnología que conmueve profundamente el equilibrio original de la naturaleza, es peligroso si no se lo controla. Pero esa peligrosidad está mediada, necesariamente, por las sociedades que lo promueven, lo utilizan y lo aprovechan o lo malogran. Si estas no intervienen, si no toman la iniciativa para apoderarse del conocimiento y empoderarse del proceso, entonces sí, probablemente las experiencias derivarán en regiones sacrificadas en el altar de la ganancia responsable. Sin embargo, otros caminos son posibles”(Sapag, 2015)

Se coincide en señalar que los riesgos ambientales y de sustentabilidad existieron siempre, con esta actividad y también con muchas otras productivas en general, pero lo que implicó la explotación no convencional para la zona fue una oportunidad de mayor desarrollo económico, productivo y tecnológico, que trae aparejado la creación de puestos de trabajo y el impacto que eso implica sobre todas las demás actividades. Abre además una puerta para pensar en el futuro en la generación de energía para el autoabastecimiento y dejar de lado la necesidad de la importación de combustibles, no porque sí en estos temas se habla de la explotación no convencional como el “nuevo paradigma energético” mundial. De esta manera, Vaca Muerta, es el nombre de la utopía de los que ven en su explotación la posibilidad de recuperar el abastecimiento energético, que la Argentina alcanzó por única vez en los años '80 y puede decirse así, que en este escenario Neuquén es la protagonista, con

grandes desafíos por delante. Es muy importante tener en cuenta la balanza fiscal y que históricamente una parte importante, en términos de \$, del Producto Bruto Interno se destinó a subsidios energéticos (\$ 127.252 millones de pesos,

Fuente: Obtenido de Infobae¹⁰⁹

3,1% del PBI en 2014), básicamente para importaciones de hidrocarburos. “Los subsidios a la energía en el sentido estricto (es decir, solo las transferencias para financiar gastos corrientes, sin incluir las destinadas a financiar inversiones) alcanzaron los \$127.984 millones en 2014, equivalentes a un 2,9% del PIB. Si se incluyen también las transferencias de capital, el monto ejecutado fue de \$160.755 millones, un 3,6% del PIB¹¹⁰”(Fenés, 2015).

Se agregan a continuación dos gráficos que muestran la relación PBI y subsidios económicos por sector desde el año 2006 a la fecha y las importaciones de energía por el período 2002 a 2013:

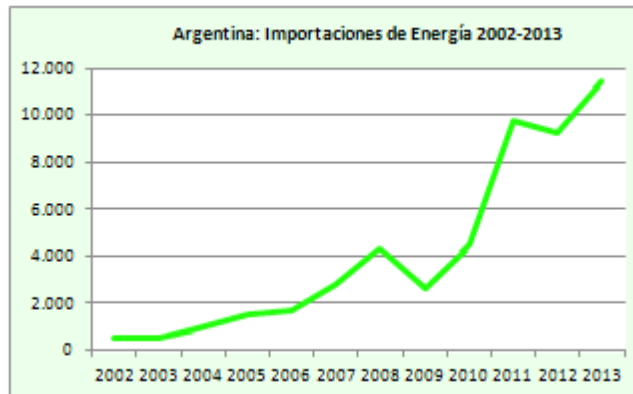
Ilustración 70 - Subsidios económicos



¹⁰⁹ : <http://www.infobae.com>

¹¹⁰<http://www.energiaestrategica.com/subsidios-a-la-energia-suman-10-mil-millones-de-dolares-y-representan-3-6-por-ciento-del-pbi/>

Ilustración 71 - Importaciones de energía



Fuente: INDEC y La Explotación de Vaca Muerta y el Impacto Socio- Económico en la Provincia de Neuquén. El Caso de Añelo. Efectos de la Reforma de la Ley Nacional de Hidrocarburos (2014) (Giuliani, A. et al., 2016)

Ilustración 72 - Ubicación geográfica Formación Vaca Muerta

RECURSOS Y RESERVAS DE LA FORMACIÓN VACA MUERTA



Reservas totales

	Petróleo (Mbbbl)	Gas (Mbep)	Total (Mbep)
Recursos prospectivos	5,732	15,038	21,167
Recursos contingentes	1,115	410	1,525
Reservas 3P	81	35	116
Posibles	33	15	48
Probables	25	11	35
Probadas	23	10	33

Neto YPF

	Petróleo (Mbbbl)	Gas (TCF)	Total (Mbep)
Recursos prospectivos	3,966	8,161	12,351
Recursos contingentes	883	330	1,213
Reservas 3P	81	35	116
Posibles	33	15	48
Probables	25	11	35
Probadas	23	10	33

Mbbbl: millones de barriles Mbep: millones de barriles de petróleo equivalente
TCF: trillones de pies cúbicos

Ilustración 73 - Vaca Muerta en la Cuenca Neuquina

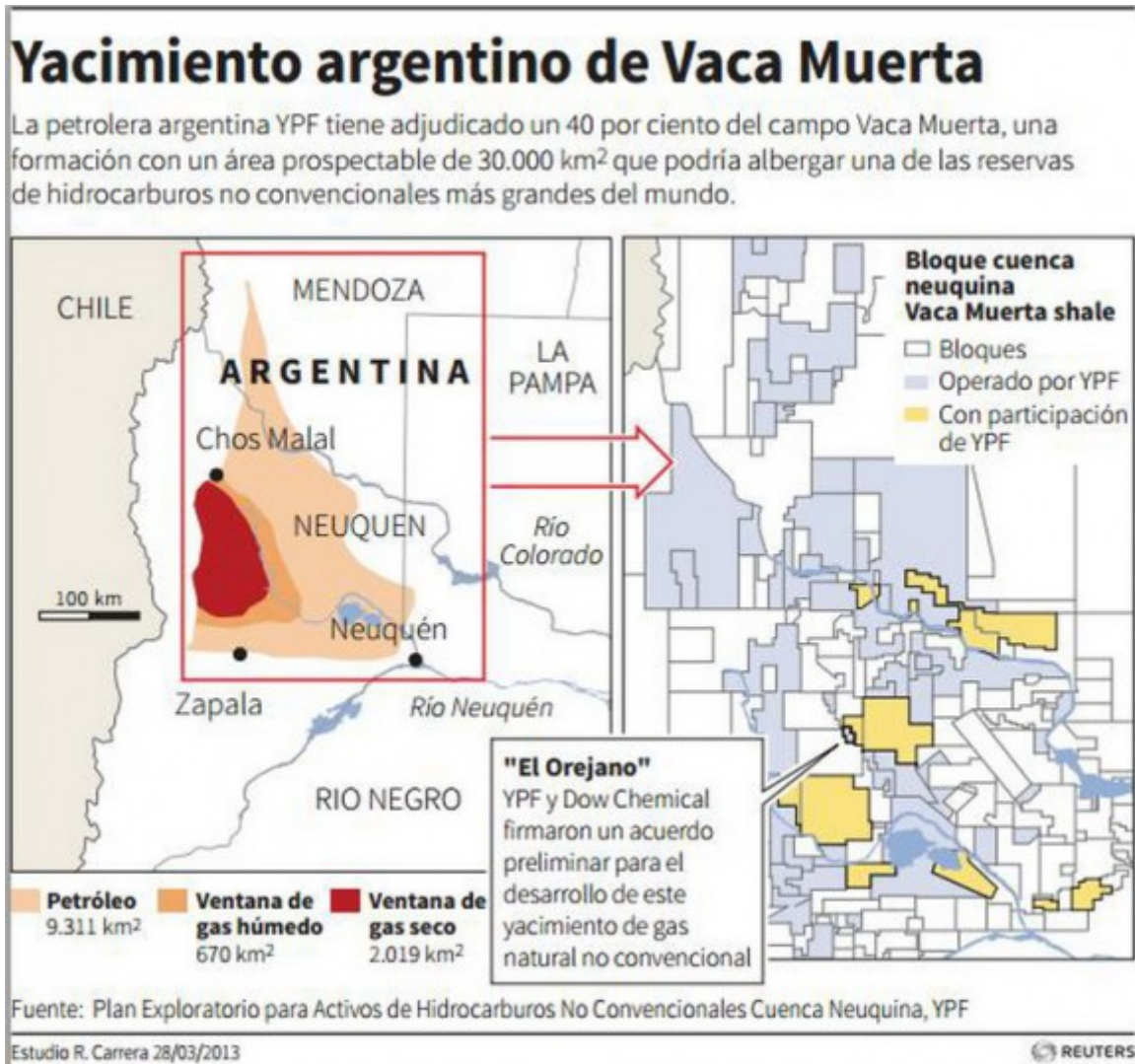
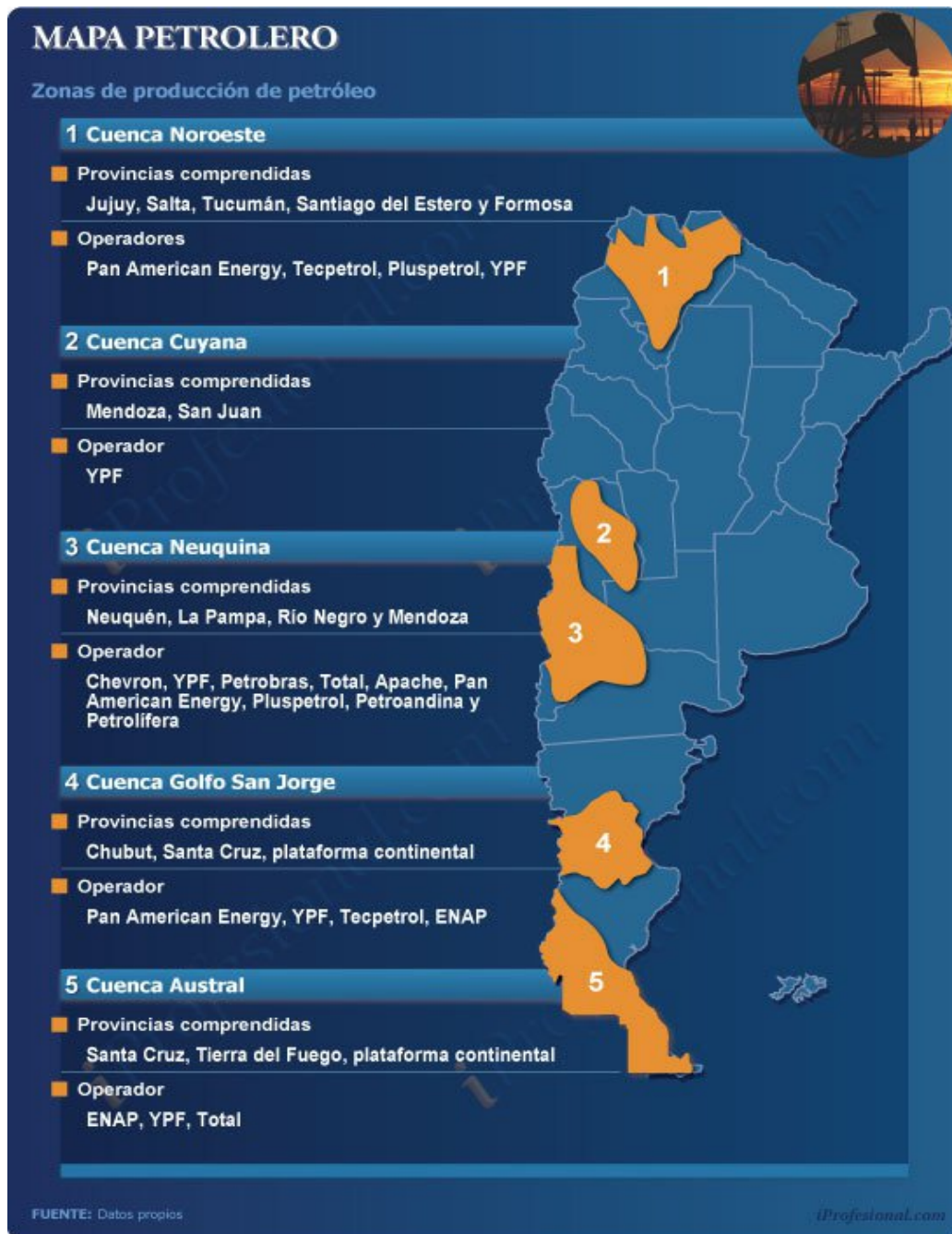


Ilustración 74 - Argentina mapa del petróleo



Fuente: Obtenido de El Mapa del Petróleo en la Argentina ¹¹¹

¹¹¹ : <http://info/14548330/El-mapa-del-petroleo-en-la-Argentina.html>

Una mención sobre la matriz energética

Si bien no corresponde al objeto de estudio de este trabajo, se considera necesario para la comprensión general de la temática planteada, responder a la pregunta ¿Qué es la matriz energética?

Según se explica en distintos textos y publicaciones¹¹², sintéticamente puede decirse que:

- La matriz energética es una representación cuantitativa de la totalidad de energía que utiliza un país, e indica la incidencia relativa de las fuentes de las que procede cada tipo de energía: nuclear, hidráulica, solar, eólica, biomasa, geotérmica o combustibles fósiles como el petróleo, el gas y el carbón.
- La matriz energética es útil para realizar análisis y comparaciones sobre los consumos energéticos de un país a lo largo del tiempo, o para comparar con otros países, y es una herramienta fundamental para la planificación.

Argentina, de manera similar al resto del mundo, utiliza un alto porcentaje de hidrocarburos, tanto es así, que el petróleo y el gas completan el 90% del total de la oferta energética del país. No se consume cantidades significativas de carbón (0,9% del total), como sí ocurre en China, los Estados Unidos o Alemania, donde es una de las fuentes más utilizadas.

Cabe señalar que el petróleo es actualmente la fuente de energía predominante en el mundo, como materia prima es fundamental para elaborar una gran cantidad de productos de uso cotidiano y representa alrededor del 32% de la oferta mundial de energía. En la Argentina se consume actualmente una proporción cercana al promedio mundial (34,5%).

¹¹²<http://energiasdemipais.educ.ar/la-matriz-energetica-argentina-y-su-evolucion-en-las-ultimas-decadas/>

Por su parte, el gas natural tiene un gran desarrollo local y una gran participación en la matriz energética nacional. Actualmente, alcanza más de la mitad de los consumos energéticos del país (53%), y se utiliza para los hogares, la industria y la generación eléctrica.

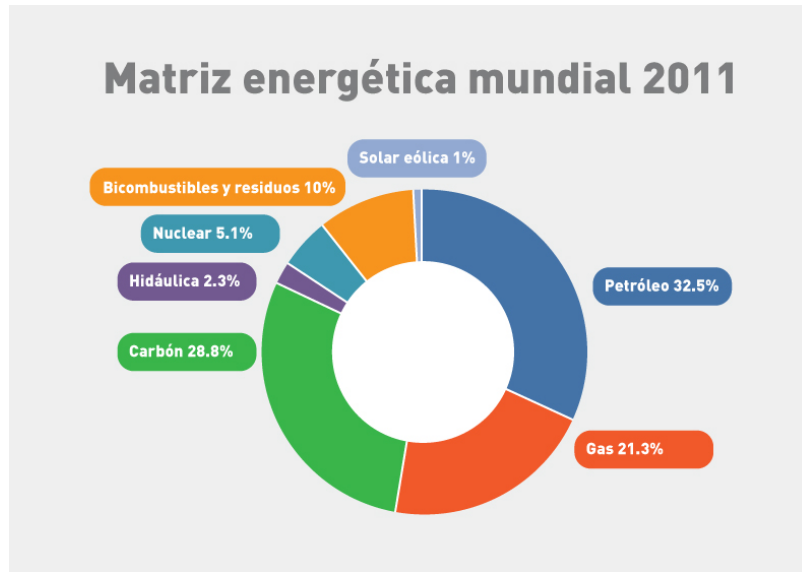
La energía hidráulica (4%) y la nuclear (2%) han crecido en los últimos cuarenta años debido fueron usadas para generar electricidad, son aún incipientes y no tienen un impacto considerable sobre la oferta total de energía del país. Sin embargo, progresivamente adquieren mayor relevancia para la generación de energía eléctrica y se espera que en los próximos años aumenten su participación en la matriz energética total.

La matriz eléctrica hace referencia a las energías primarias que se utilizan en la generación de electricidad en un país. En la Argentina más del 60% de la electricidad se produce en centrales térmicas que funcionan principalmente a gas.

Lo explicado puede observarse en los siguientes gráficos. En esta matriz se observa la gran dependencia de los combustibles fósiles a nivel mundial (81,6%). A diferencia de lo que ocurre en la Argentina, se destaca una alta participación del carbón. (Fuente: Agencia Internacional de Energía.)¹¹³:

¹¹³<http://energiasdemipais.educ.ar/la-matriz-energetica-argentina-y-su-evolucion-en-las-ultimas-decadas/>

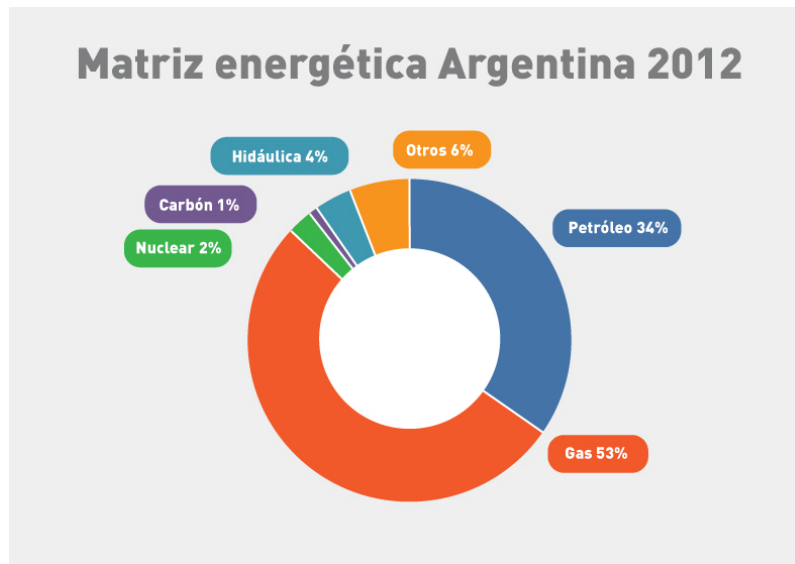
Ilustración 75 - Matriz energética mundial - 2011



Fuente: Sitio web Energías de mi país¹¹⁴

En esta matriz se observa la importancia del gas y el petróleo, que representan casi el 90% de la energía que se consume en la Argentina:

Ilustración 76 - Matriz energética Argentina 2012

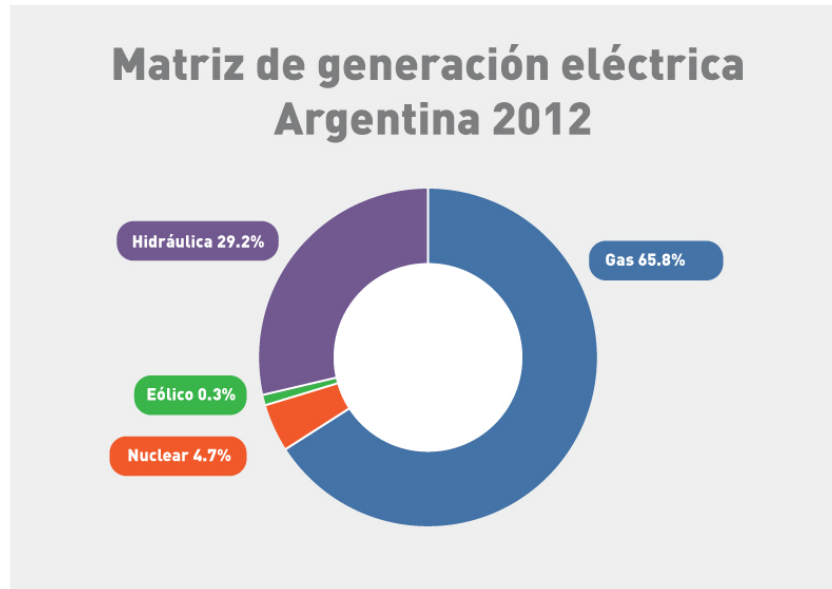


Fuente: Sitio web Energías de mi país

¹¹⁴ <http://energiasdemipais.educ.ar/la-matriz-energetica-argentina-y-su-evolucion-en-las-ultimas-decadas/>

En esta matriz se observa la actual importancia del gas y la destacada participación de la energía hidráulica para la generación eléctrica en el país.

Ilustración 77 - Matriz de generación eléctrica Argentina 2012



Fuente: Sitio web Energías de mi país

**Ley Provincial 2755 – COMPRE NEUQUINO (actividad hidrocarburífica y
minera)**

Formulario Encuesta Programa de Asistencia Financiera Centro PyME ADENEU

Información General y Mercado

1. Información general de la empresa.

Fecha
Relevamiento

Razón Social	
Forma Jurídica	
CUIT	
Localidad	
Año inicio de actividad	
Bases operativas NQN	
Empleados	

2. Contacto.

Nombre	
Puesto	
Cel. Contacto	
Correo electrónico	

3. Industria. Actividad principal de la empresa.

Industria	
-----------	--

Actividad principal de la empresa

--

4. Última Facturación. Proyección actual ejercicio.

Ejercicio económico	Facturación (\$)
Último ejercicio cerrado	
Proyección actual	

Envía Balance Scan?

Calificación SePyME	
---------------------	--

5. Principales clientes.

Nombre / Razón social del cliente	Rama de actividad	Medio de cobro
-----------------------------------	-------------------	----------------

Financiamiento. Estructura de inversiones.

6. Necesidades de financiamiento de la empresa.

Bienes de Capital		Monto		Procedencia	
Obra Civil		Monto			
Capital de trabajo		Monto			

7. Fuentes de financiamiento / Instrumentos financieros activos.

Bancos - Entidades financieras locales		Entidad bancaria
	Descubierto CC	
	Créditos prendarios	
	Créditos hipotecarios	
	Inversión Productiva	
	Leasing	
	Descuento de Facturas	
	Descuento de Cheques	
Instituciones Públicas		
	Tipo Crédito / Entidad	
Mercado de capitales		
	DchPD SGR	
	Otras	

Financieras	
Autofinanciación	

¿Apertura de capital?	
-----------------------	--

8. Vinculación con SGR

No, desconoce la herramienta.	
No, conoce la herramienta	
Sí, Socio Partícipe / Operaciones	
	SGR Vinculada
	DchPD Bolsa
	Créditos Inversión
	Otros
	Aún no opera
	Calificación Línea SGR

9. Disponibilidad de garantías a otorgar.

Sí, prendarias	
Sí, hipotecarias	
Sí, otras (especifique)	
No	

10. Considera que las principales dificultades de su empresa se vinculan con:

Financiamiento	
Tecnología	
Infraestructura	
Otra	

Diagnóstico – Herramienta sugerida – Vinculación con Centro PyME ADENEU

11. Herramienta sugerida / vinculada.

12. Consentimiento para compartir información con entidades financieras que lo soliciten.

Sí	
----	--

No

13. Vinculación con Centro PyME ADENEU. ¿Conoce nuestras herramientas?

Ley del Compre. “Empresa Neuquina”.	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones CVH.	<input type="checkbox"/>
Programa de Mejora Continua.	<input type="checkbox"/>

**Cuadro Líneas de Crédito Banco de la Provincia del Neuquén S.A.
disponibles para PyMEs**



La Legislatura de la Provincia del Neuquén
Sanciona con Fuerza de
Ley:

CAPÍTULO I

COMPRES NEUQUINO

Artículo 1° Las personas físicas o jurídicas que sean titulares, permisionarios o concesionarios de minas y/o áreas para prospección, exploración, explotación, transporte, fraccionamiento, distribución y refinación de hidrocarburos líquidos o gaseosos que realicen actividades sobre yacimientos ubicados en jurisdicción provincial, otorgarán preferencia en la adquisición y locación de bienes y servicios a los proveedores neuquinos, en los términos dispuestos en la presente Ley.

También están alcanzados por la presente Ley los servicios complementarios de las actividades mencionadas en el párrafo anterior.

Artículo 2° Se entienden comprendidas en los alcances de la presente Ley, las empresas cuya actividad se desarrolle dentro del territorio de la Provincia del Neuquén y estén vinculadas a la actividad hidrocarburífica y minera.

CAPÍTULO II

CONDICIONES

Artículo 3° Se otorgará la preferencia establecida en el artículo 1° de la presente Ley a los profesionales independientes, comerciantes y empresas de servicios radicados en la Provincia del Neuquén, con una antigüedad de residencia de cinco (5) años a la fecha de sanción de la presente Ley y que cumplan las condiciones que se establecen en los artículos sucesivos.

Artículo 4° A los efectos de constatar que los proveedores neuquinos se encuentran comprendidos entre los preferentes del artículo 1° de la presente Ley, la autoridad de aplicación extenderá una certificación que avale que cumple con los requisitos enumerados en esta Ley. La certificación "Empresa Neuquina" será suficiente a los fines de acreditar su condición de preferente.

Artículo 5° Será condición necesaria para los proveedores neuquinos pretendientes de la certificación "Empresa Neuquina" dar cumplimiento a las siguientes exigencias generales:

- a) Tener domicilio real y sede social denunciada ante el Registro Público de Comercio y asiento principal de sus negocios en la Provincia del Neuquén, con una antigüedad igual o mayor a cinco (5) años a la sanción de la presente Ley. Asimismo, deberán ser contribuyentes directos del Impuesto sobre los Ingresos Brutos en la Provincia del Neuquén o por el régimen de convenio multilateral con sede en la Provincia, o el que lo sustituya.
- b) El setenta por ciento (70%) del capital societario de su Directorio y/o la mayoría de sus socios deben poseer una antigüedad igual o mayor a cinco (5) años de residencia en la Provincia del Neuquén.
- c) En el caso de tratarse de UTE (Unión Transitoria de Empresas), las mismas deben contar con una (1) o más empresas locales, cuya participación en conjunto represente un setenta por ciento (70%) del capital de la misma.
- d) Dar cumplimiento a las normas nacionales, provinciales y/o municipales en seguridad e higiene.
- e) Dar cumplimiento a la normativa existente en políticas de medioambiente y salud.
- f) Cumplir con las políticas de calidad exigidas por las empresas contratistas, así como la normativa aplicable al efecto.

- g) En el caso de las empresas cuyo objeto sea la venta de bienes destinados al sector petrolero o minero, se tomará aquel producto que adicione mayor valor agregado a la cadena de producción para considerarlo genuinamente neuquino.
- h) Encontrarse debidamente inscriptas ante la autoridad que regule su actividad.
- i) El personal a cargo de la empresa pretendiente de la certificación deberá encontrarse debidamente registrado y dar cumplimiento a la normativa aplicable en materia laboral.
- j) Poseer habilitación municipal del establecimiento, o provincial si correspondiere.
- k) Tener cumplimiento fiscal al momento de su inscripción o renovación anual del beneficio.
- l) Estar inscripto en el Registro Público de Comercio.
- m) Poseer número de inscripción y carácter de contribuyente ante la AFIP.

Artículo 6° No podrán gozar del beneficio de la presente Ley los que, aun reuniendo los requisitos establecidos en el artículo 5° de la misma, estén vinculados o controlados -en los términos de la Ley nacional 19.550- por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos.

Artículo 7° Los proveedores neuquinos que certifiquen como “Empresa Neuquina” deberán acompañar a sus cotizaciones, licitaciones y/o ofertas, la certificación de “Empresa Neuquina”, notificando de este modo a la contratante que se encuentran comprendidas dentro del marco de la presente Ley.

Artículo 8° Notificada la empresa contratante conforme el artículo anterior, y cumpliendo la oferente con los requisitos enumerados en esta Ley, deberá -la contratante- otorgar una prioridad en la contratación no menor al sesenta por ciento (60%) de los servicios contratados y/o bienes locados o adquiridos. Este sesenta por ciento (60%) será tomado del total de los servicios o bienes por los cuales se contrata.

Artículo 9° Se otorgará la preferencia establecida en el artículo 1° de la presente Ley a las ofertas de proveedores neuquinos que cuenten con la certificación “Empresa Neuquina” cuando, para idénticas o similares prestaciones a las requeridas en la solicitud de cotización o licitación, su precio sea inferior, igual y hasta incrementado en un siete por ciento (7%). Los precios a comparar de los otros proveedores deberán ser netos de exenciones impositivas provinciales de los oferentes si las hubiere.

Artículo 10° Habiendo obtenido la preferencia en la contratación, la empresa contratante estará obligada -respecto de las “Empresas Neuquinas”- a vincularse mediante contrato por tiempo determinado.

CAPÍTULO III

AUTORIDAD DE APLICACIÓN

Artículo 11 La autoridad de aplicación de la presente Ley será la Secretaría de Recursos Naturales y Servicios Públicos. A los efectos de extender y controlar la certificación de “Empresa Neuquina”, de la industria del petróleo, el gas y la minería, ésta actuará como órgano de contralor en la aplicación de la presente Ley.

Artículo 12 Serán funciones de la autoridad de aplicación:

- a) Extender las certificaciones de “Empresa Neuquina”.
- b) Controlar el cumplimiento de la normativa.
- c) Aplicar sanciones en caso de incumplimiento.
- d) Solicitar anualmente a las empresas certificadas, documentación que avale su vigencia y cumplimiento de los requisitos enumerados en el artículo 5° de la presente Ley.
- e) Crear y mantener actualizado el registro de “Empresas Neuquinas”.

Artículo 13 Las competencias y facultades conferidas por la presente Ley serán ejercidas por la autoridad de aplicación, dictando los actos necesarios para resolver las cuestiones atribuidas a su jurisdicción.

Artículo 14 En las actuaciones ante la autoridad de aplicación no regirán las formas solemnes y de cumplimiento estricto, debiendo mantenerse la igualdad entre las partes y la garantía de la defensa de sus derechos.

Artículo 15 Será competencia de la autoridad de aplicación el control del cumplimiento de los requisitos enumerados, la prevención y solución de los conflictos suscitados en el marco de esta Ley, además tendrá las siguientes competencias especiales:

- a) La difusión, organización y coordinación de las actividades jurídico-administrativas que se desprenden de la presente Ley.
- b) Promover el perfeccionamiento de la legislación relacionada al sector hidrocarburífero y minero, proponiendo los proyectos correspondientes, como órgano asesor de los poderes públicos provinciales.
- c) La difusión, aplicación y vigilancia de la legislación vigente en esta materia.
- d) Intervenir o decidir en la conciliación y arbitraje de los conflictos que suscite la aplicación de la presente Ley.
- e) Aplicar sanciones por la inobservancia de las disposiciones que regulen las preferencias que esta Ley enumera.
- f) Solicitar y elaborar relevamientos de las empresas contratadas en el sector hidrocarburífero y minero.

Artículo 16 Instrúyese a la autoridad de aplicación a crear y mantener actualizado un sistema de información y una base de datos incluido en ambiente web de libre ingreso público, donde figuren todas las empresas neuquinas certificadas y todos los contratos y licitaciones de los contratantes, quienes deberán informar a la autoridad de aplicación previo a cada licitación o contrato que realice en el ámbito de la Provincia del Neuquén.

Artículo 17 El Registro Público de Comercio de la Provincia del Neuquén deberá brindar a la autoridad de aplicación, en tiempo y forma cuando ésta lo disponga, la información que resulte necesaria para la aplicación de la presente Ley.

CAPÍTULO IV

SANCIONES

Artículo 18 Las empresas que encontrándose incluidas en el marco de esta Ley no dieren cumplimiento a las obligaciones establecidas serán pasibles de sanciones de tipo apercibimiento y multa, de acuerdo a las pautas enumeradas en el presente Capítulo.

Artículo 19 Aquellas empresas que no cumplieran un requerimiento de la autoridad de aplicación serán apercibidas en primera instancia. Si continuaran incumpliendo el requerimiento se les aplicará una multa que irá desde los pesos sesenta mil (\$ 60.000) a los pesos quinientos mil (\$ 500.000), según lo estipule la autoridad de aplicación.

Artículo 20 Lo recaudado en la aplicación de las multas que se abonaren con motivo de la aplicación de la presente Ley será destinado al fondo de créditos productivos para PyME.

Artículo 21 Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura Provincial del Neuquén, a los catorce días de diciembre de dos mil diez.- - - - -

Lic. María Inés Zingoni
Secretaria
H. Legislatura del Neuquén

Dra. Ana María Pechen
Presidenta
H. Legislatura del Neuquén

	BPN HACIENDA BOVINA	ACUERDOS EN CUENTA CORRIENTE	BPN FLEXIBLE	PRE-TEMPORADA PARA ZONAS DE TURISMO	DESCUENTO DE CHEQUES DE PAGO DIFERIDO	CALIFICACION AL LIBRADOR	LINEA VALORES COMPRADOS
DESTINO	Adquisición de ganado bovino y/o insumos para el engorde. Adquisición de bienes de capital.	Financiamiento de capital de trabajo.	Financiamiento capital de trabajo e inversiones a corto y mediano plazo.	Atender a las necesidades previas al comienzo de la temporada turística invernal o estival.	Financiamiento de capital de trabajo.	Financiamiento de capital de trabajo.	Financiamiento de capital de trabajo.
BENEFICIARIOS	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas
MONTO MÁXIMO	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.
PLAZO MÁXIMO	Adquisición de ganado bovino e insumos para engorde: 6 meses Maquinarias: 36 meses Vacas y Vaquillonas: 36 meses Reproductores: 24 meses	18 meses.	60 meses	6 meses	Prof. A: 6 meses Otros Libradores: 4 meses	6 meses	Las operaciones vencerán el día en que debe acreditarse el valor, teniendo en cuenta la fecha consignada como de pago del valor comprado
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) FIJA MÍNIMA	TNA 22,00%	TNA 38,00%	TNA 30,00%	TNA: 22,00%	TNA Empresas Prof. A: 22,00% TNA Otros hasta 60 días: 29,50% TNA Otros hasta 120 días: 32,00%	TNA 23,50%	TNA 48,11%
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) VARIABLE MÍNIMA	-	TNA 36,00%	TNA 30,00%	-	-	-	-
COSTO FINANCIERO TOTAL (CFT)	CFT Sola Firma: 26,26% CFT Garantía Prendaria e Hipotecaria: 26,78%	CFT 46,57%	CFT 32,10%	CFT: 42,54%	CFT Empresas Prof.A: 22,00% CFT Hasta 60 días: 33,44% CFT Hasta 120 días: 34,09%	CFT: 24,90%	CFT 48,11%
SISTEMA DE AMORTIZACIÓN	Aleman / Francés / Pago integro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Pago integro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Alemán / Americano / Mixto	3 cuotas del 20%, 40% y 40% del Capital más intereses.	Pago integro de Capital al vencimiento.	Pago integro de Capital al vencimiento.	Pago integro de Capital al vencimiento.
FRECUENCIA DE AMORTIZACIÓN	Mensual / Trimestral / Semestral / Anuales / Pago único al vencimiento	Pago único al vencimiento	Mensual	Mensual	Pago único al vencimiento	Pago único al vencimiento	Pago único al vencimiento
MONEDA	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
GARANTÍA	A Satisfacción del BPN SA	Sola Firma - Preferida A	Hipoteca en primer grado de prelación a favor del Banco	A satisfacción del Banco (Sola Firma o Real)	Sola Firma (CPD)-Preferida A	Sola Firma (CPD)-Preferida A	Sola Firma

	LÍNEA PRESTAMOS A SOLA FIRMA	LÍNEA DESCUENTO DE FACTURAS DE EMPRESAS DE PRIMERA LÍNEA	LÍNEA DESCUENTO DE CERTIFICADOS DE OBRAS Y FACTURAS CONFORMADAS	LÍNEA DE PRESTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA	LÍNEA DE PRESTAMOS CON GARANTÍA PRENDARIA	LÍNEA OPERACIONES CON GARANTÍAS PREFERIDAS "A"
DESTINO	Financiamiento de capital de trabajo e inversiones de corto plazo.	Financiamiento de capital de trabajo.	Financiamiento de capital de trabajo.	Financiamiento tanto de capital de trabajo como de inversiones a corto o mediano plazo.	Financiamiento tanto de capital de trabajo como de inversiones a corto o mediano plazo.	Financiamiento de capital de trabajo como inversiones de corto plazo
BENEFICIARIOS	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas
MONTO MÁXIMO	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.
PLAZO MÁXIMO	36 meses	6 meses	6 meses	72 meses.	48 meses.	60 meses
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) FIJA MÍNIMA	TNA 36,00%	TNA 33,00%	TNA 33,00%	TNA 32,00%	TNA 33,00%	TNA 29,00%
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) VARIABLE MÍNIMA	TNA 36,00%	-	-	TNA 30,00%	TNA 33,00%	TNA 29,00%
COSTO FINANCIERO TOTAL (CFT)	CFT 40,64%	CFT 33,45%	CFT 33,45%	CFT 35,10%	CFT 37,11%	CFT 29,00%
SISTEMA DE AMORTIZACIÓN	Alemán / Americano / Francés / Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Pago íntegro de Capital al vencimiento. Pago de intereses trimestral.	Pago íntegro de Capital al vencimiento. Pago de intereses trimestral.	Alemán / Americano / Francés / Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Alemán / Americano / Francés / Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.
FRECUENCIA DE AMORTIZACIÓN	Mensual / Trimestral / Semestral / Anuales / Pago único al vencimiento	Trimestral	Trimestral	Mensual / Trimestral / Semestral / Anuales / Pago único al vencimiento	Mensual / Trimestral / Semestral / Anuales / Pago único al vencimiento	Mensual / Pago único al vencimiento
MONEDA	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
GARANTÍA	Sola Firma	Sola Firma	Sola Firma	Hipoteca en primer grado	Prenda fija con registro en primer grado	Las que establece el BCRA como Garantía Preferida A

	LINEA PREFINANCIACION DE EXPORTACIONES	BPN PYME	BPN LEASING	LINEA PARA EL FINANCIAMIENTO DE LA PRODUCCION Y LA INCLUSION FINANCIERA	ACUERDO PAGO DE NOMINA	PLAN PYME CONVENIO BPN-IADEP
DESTINO	Financiamiento de fondos necesarios para la producción/ elaboración de bienes /servicios destinados a la exportación	Financiamiento de capital de trabajo.	Adquisición de bienes de capital. Bienes Muebles registrables nuevos.	Adquisición de bienes de capital. Construcción de instalaciones para la producción y comercialización de bienes y/o servicios.	Capital de Trabajo	Capital de Trabajo / Bienes de Capital
BENEFICIARIOS	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas	Personas físicas y jurídicas cuentacorrentistas
MONTO MÁXIMO	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	\$ 1.000.000	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Según calificación de crédito asignada a cada cliente.	Capital de Trabajo: \$1.000.000 / Bienes de Capital: \$ 2.000.000
PLAZO MÁXIMO	180 días.	36 meses	60 meses	60 meses. 12 meses para Descuento de CPD. 6 meses para Descuento de Certific. de Obra y Descuento de Facturas Confrmadas	18 meses	Capital de trabajo: 36 meses / Bienes de Capital: 60 meses
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) FIJA MÍNIMA	TNA 4,00%	TNA 22,00%	TNA 35,11%	TNA 17,00%	TNA 22,00%	TNA fija hasta 36 meses - Activ. Agrop., Turismo, Ind. y Minería: 18,00% - Resto: 20,00% TNA B.de Cap.hasta 60 meses: 28,17%
TASA NOMINAL ANUAL (TNA) VARIABLE MÍNIMA	TNA 4,00%	-	TNA tasa encuesta Dep. a Plazo Fijo a 30 días promedio de mercado Pub. por BCRA + 9,08%	-	TNA 19,00%	BADLAR + 2,00%
COSTO FINANCIERO TOTAL (CFT)	CFT 4,00%	CFT Sola Firma: 26,26% CFT Gtía. Prendaria e Hipotecaria: 26,78%	CFT 35,96%	CFT Dto. de CPD: 17,73% CFT Leasing: 17,71% Dto. de Fact. Conf. y DCO: 18,03% CFT Sola Firma: 19,67% CFT Gtía. Prendaria e Hipotecaria: 19,99%	CFT 22,00%	CFT hasta 36 meses Activ. Agrop., Turismo, Industria y Minería: : 22,44% CFT Activ. Resto.: 24,49% CFT Bienes de Capital hasta 60 meses: 31,36%
SISTEMA DE AMORTIZACIÓN	Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Aleman / Francés	Francés	Aleman / Francés	Pago íntegro de Capital e Interés al vencimiento del período acordado.	Aleman / Francés
FRECUENCIA DE AMORTIZACIÓN	Pago único al vencimiento	Mensual	Mensual	Mensual	Pago único al vencimiento	Mensual
MONEDA	Dólares Estadounidenses	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
GARANTÍA	A Satisfacción del BPN SA	A satisfacción del BPN SA	Bien en Leasing	A satisfacción del BPN SA	A satisfacción del BPN SA	A satisfacción del BPN SA