

_De qué hablamos cuando hablamos de Vaca Muerta.

Radiografía inicial
del ecosistema



Un primer corte metodológico sobre
cómo la cuenca reorganiza territorio,
comunicación, actores, formación, legitimidad
y representación pública.



SUR LAB



_Mensaje de la dirección



SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



“Hay momentos en los que un territorio deja de explicarse por lo que tiene y empieza a definirse por lo que es capaz de sostener. Creemos que Vaca Muerta está atravesando exactamente ese momento.

Este Observatorio nace desde una convicción simple, pero exigente: para acompañar un proceso de esta magnitud, primero hay que comprenderlo en profundidad. No buscamos amplificar ruido ni construir relato vacío. **Buscamos observar, analizar y entender un sistema complejo, con la responsabilidad que implica su impacto en la economía, en las organizaciones y en la vida de las personas.**

Desde Sur Lab - nuestro Laboratorio de estrategia, creatividad e innovación - **impulsamos este espacio como una unidad de trabajo dedicada a leer el ecosistema desde adentro.** En diálogo con quienes operan, deciden, invierten, gestionan y hacen que las cosas sucedan todos los días. Porque entendemos que, en esta etapa, la comunicación deja de ser discurso para convertirse en evidencia: coherencia entre lo que se dice, lo que se hace y lo que realmente se puede sostener.

Este primer informe inaugura una serie de cinco radiografías bimestrales. No buscamos cerrar una interpretación, sino abrir un marco de lectura. Observar lo que el sistema dice, lo que vive, lo que muestra y lo que efectivamente valida. Las entrevistas con empresarios y referentes de distintos anillos de la cadena productiva nos permiten **capturar esa complejidad desde múltiples perspectivas, donde muchas veces conviven avances, tensiones y desafíos no resueltos.**

Creemos que este Observatorio puede transformarse en algo valioso si logra sostener una conversación honesta con el ecosistema. **Hacer visible lo que funciona, lo que limita, y lo que todavía necesita desarrollarse.**

Agradecemos especialmente a quienes ya confiaron, compartieron su tiempo y su mirada para construir este primer corte. Y a quienes se sumarán, porque este trabajo no tiene sentido sin apertura, generosidad y construcción colectiva.

Nuestro propósito es contribuir a una mejor comprensión de Vaca Muerta como sistema. Porque entender con mayor profundidad es, también, una forma concreta de aportar a su desarrollo.

ESTO RECIÉN EMPIEZA.

Mg. Lic. Santiago Romera

Director General

Sur Lab

Observatorio del Ecosistema de Vaca Muerta

santiago.romera@surlab.com.ar

Lic. Marian Sapag

Directora de investigación

Sur Lab

Observatorio del Ecosistema de Vaca Muerta

marian.sapag@surlab.com.ar





_Introducción

Vaca Muerta no es solo roca



VACA MUERTA NO ES SOLO ROCA

“NADIE PREGUNTA POR LA ROCA, PREGUNTAN POR LO QUE ESTÁ ARRIBA.”

La frase, repetida por distintos actores del ecosistema, condensa mejor que ninguna otra **el momento que atraviesa Vaca Muerta.**

Porque si durante la primera etapa la conversación estuvo dominada por la potencia geológica del recurso, **hoy la discusión se desplazó hacia todo aquello que habilita - o restringe - su escala:** previsibilidad, reglas, infraestructura, formación, legitimidad, capacidad real y confianza.

Pero también apareció otra frase, menos épica y más incómoda, que funciona como contrapunto:

“MÁS DE LO MISMO.”

Así también se define en ocasiones la bonanza de Vaca Muerta, **lejos del discurso institucional y más cerca del esfuerzo cotidiano de sostener operación real,** certificaciones, estructura, empleo y espalda financiera **en un sistema profundamente asimétrico.**

Entre ambas frases vive una tensión central.

Para algunos, Vaca Muerta representa una bendición histórica, una locomotora productiva capaz de reordenar la matriz energética argentina, sustituir importaciones, generar divisas y proyectar al país en una nueva escala geopolítica.

Para otros, sigue siendo una nueva versión de una promesa conocida: concentración de renta, plazos que se estiran, exigencias crecientes para las pymes y una distribución desigual, tanto de los riesgos como de los beneficios.

Ambas cosas conviven. Y esa convivencia no debilita el fenómeno: lo vuelve más real.

Desde nuestro Observatorio partimos de una convicción: **Vaca Muerta ya no puede leerse solo como un activo energético.**

Su evolución la convirtió en algo más complejo y más decisivo: una cuenca que reorganiza territorio, expectativas, cadenas de valor, trayectorias profesionales, culturas organizacionales y formas de representación pública.

La escala alcanzada por la producción, el salto exportador, la ampliación de ductos, la presión sobre ciudades, la institucionalización de la formación técnica y la multiplicación de actores que hoy orbitan la cuenca muestran que **ya no hablamos únicamente de shale.**

Hablamos de un sistema que incide sobre las provincias, sobre la macroeconomía argentina y sobre la posición del país en la conversación energética global.





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



En los 114 años desde el “descubrimiento” de Vaca Muerta, se estima que se llevan invertidos alrededor de USD 80.000 millones. Solo en 2025, tuvo inversiones cercanas a los USD 10.000 millones, mientras que las concesiones no convencionales comprometidas superan los USD 215.000 millones a futuro.

La escala ya no permite hablar de expectativa abstracta.

La discusión ya no es si Vaca Muerta existe.

La discusión es cómo se administra su próxima etapa.

Ese es el punto de partida de este primer informe: comprender qué estamos nombrando cuando hablamos de Vaca Muerta.

Porque Vaca Muerta es es locomotora, oportunidad, faro, tesoro, motor y tensión.

Pero antes que nada, **sigue siendo una cuenca situada en la Patagonia** (mayoritariamente en Neuquén, también en Río Negro, Mendoza y La Pampa), en Argentina, en Sudamérica y en una economía global atravesada por nuevas disputas energéticas, tecnológicas y geopolíticas.

Y también un sistema donde la pregunta más importante ya no está debajo de la roca. Está arriba.

Este primer corte busca ofrecer una lectura rigurosa y situada de esa complejidad.





**_Cómo
estamos
leyendo la cuenca**





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026

MANIFIESTO METODOLÓGICO DE SUR LAB

Este informe inaugura una serie bimestral orientada a leer Vaca Muerta como sistema, no como suma aislada de datos, eventos o testimonios.

Nuestra metodología parte de una premisa simple:

La comunicación de un ecosistema no puede analizarse por discurso solamente.

Necesitamos observar la coherencia - y también las tensiones - entre lo que el sistema dice, lo que vive, lo que muestra y lo que efectivamente puede sostener.

Porque Vaca Muerta no se explica únicamente por producción, inversión o volumen exportador.

También se explica por confianza, previsibilidad, tiempos de respuesta, calidad de los vínculos, legitimidad territorial y capacidad real de sostener crecimiento.

Por eso, en Sur Lab estructuramos este primer corte sobre cuatro capas de observación complementarias.

Inputs Categoría A/ LO QUE SE DICE DEL ECOSISTEMA RELEVAMIENTO PÚBLICO PERMANENTE

Seguimos de forma constante la información pública disponible que moldea la narrativa de la cuenca:

- Medios especializados
- Sitios oficiales
- Speakers
- Agendas
- Cifras
- Infraestructura
- Regulación y legislación
- Inversiones
- Empleo
- Formación
- Narrativa institucional
- Publicaciones como el libro *Vaca Muerta*
Tesoro y faro para la Argentina de Jorge Augusto Sapag

Esta capa funciona como base transversal y viva del laboratorio.

Aquí no solo observamos datos, sino también cómo esos datos son narrados, qué actores concentran centralidad discursiva y qué temas logran instalarse como prioritarios dentro de la agenda pública.

Inputs Categoría B/ LO QUE EL ECOSISTEMA DICE

Tomamos al evento de Vaca Muerta Insights como primer input presencial, considerado un dispositivo privilegiado para leer:

- Discurso público
- Narrativa de escala
- Consensos emergentes
- Agenda temática
- Jerarquización de temas
- Futuros deseados

Nos interesa no solo qué se dice, sino qué se vuelve decible.

- Qué temas dominan la conversación
- Qué promesas se repiten
- Qué tensiones se suavizan
- Y qué silencios empiezan a volverse estructurales



Inputs Categoría C/ LO QUE EL ECOSISTEMA VIVE

La tercera capa se apoya en entrevistas en profundidad desarrolladas en formato confidencial:

- en el Polo Científico Tecnológico
- en otros espacios estratégicos de acceso
- en encuentros virtuales

Esta dimensión cualitativa nos permite relevar:

- Cultura
- Liderazgo
- Crecimiento
- Puntos de dolor y cuellos de botella
- Dolores de profesionalización
- Mandos medios y equipos de trabajo
- Tensiones humanas
- Diferencias entre anillos y actores
- Agenda temática
- Intereses de los diversos stakeholders
- Brecha entre relato y capacidad real

Es acá donde aparecen algunos de los matices más reveladores del sistema.

Cuando una serie de pymes definen a Vaca Muerta como "más de lo mismo", no están negando su potencia económica: están señalando una experiencia concreta sobre plazos, exigencias, asimetrías y distribución del riesgo.

Ese tipo de lectura no aparece en los discursos institucionales, pero explica buena parte de la licencia social real del sistema.

Inputs Categoría D/ LO QUE EL ECOSISTEMA MUESTRA

La observación de eventos como las ediciones de la AOG - Argentina Oil & Gas Expo desde 1997 (en Neuquén y Buenos Aires) suma una capa decisiva: la representación física y mediática del ecosistema.

No la leemos solo como feria, sino como:

- Espacialización del poder
- Visibilidad
- Jerarquías
- Protocolos comerciales
- Activación de marca
- Networking
- Medios propios
- Capacidad de capitalización

Porque en este tipo de dispositivos también se hace visible la madurez estratégica de cada actor.

La AOG no es solamente una exposición energética. Es un escenario donde se ordenan posiciones, se jerarquizan voces y se define quién logra transformar presencia en legitimidad, negocio o influencia real.





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



LA HIPÓTESIS DE LECTURA

Una primera pregunta que organiza este informe es:

¿Cómo se articulan escala, legitimidad, representación, capacidad real e impacto social dentro de la cuenca?

Y una segunda pregunta complementaria:

¿Cómo evitar que una oportunidad extraordinaria se convierta en una nueva versión de viejas asimetrías?

Ese es el lente desde el que Sur Lab propone esta primera radiografía.

No observamos Vaca Muerta desde la distancia, sino desde la conversación activa con sus actores, sus tensiones, sus rituales de validación y sus capas de sentido.

No buscamos confirmar una épica ni desarmar una promesa. Buscamos entender qué tipo de sistema se está consolidando.

Este es, apenas, el primer corte.

La serie que sigue buscará pelar las capas de la cuenca para entender cómo evolucionan sus narrativas, sus restricciones, sus formas de legitimidad y sus oportunidades de capitalización.





_Mapa de actores y espacios de legitimidad





QUIÉNES HACEN VACA MUERTA

Si la primera simplificación sobre Vaca Muerta fue pensarla únicamente como roca, la segunda fue reducirla a una cadena puramente productiva.

Hoy esa lectura ya no alcanza.

En el Observatorio entendemos que la cuenca funciona como un ecosistema expandido de actores, donde la generación de valor no depende solo de la extracción, sino de la interacción entre múltiples niveles de decisión, representación, validación y construcción de legitimidad.

En el núcleo aparecen, naturalmente, los gobiernos dando marco al desarrollo de las operadoras, las empresas de servicios, el midstream, la red pyme, los proveedores tecnológicos y la infraestructura crítica que sostiene la escala.

Pero alrededor de ese núcleo orbitan otros actores que hoy tienen un peso cada vez más decisivo sobre la forma que adopta el sistema:

- Organismos regulatorios y entes de control
- Cámaras empresarias y clústeres sectoriales
- Sistema financiero e inversores
- Infraestructura logística, urbana y habitacional
- Liderazgos territoriales
- Sindicatos y gremios
- Academia e instituciones técnicas
- Espacios de formación aplicada como el Instituto Vaca Muerta
- Medios especializados
- Comunidades locales y sociedad civil

La licencia para operar ya no se construye únicamente desde la concesión legal ni desde la capacidad técnica.

También se sostiene en la licencia social, la legitimidad territorial, la estabilidad institucional y la reputación acumulada.

Por eso Vaca Muerta no puede leerse solamente como industria: funciona como un sistema de poder, representación y negociación permanente.

Como señala Jorge Augusto Sapag en su reciente libro *Vaca Muerta - Tesoro y faro para la Argentina*, la riqueza no se agota en el recurso sino en la capacidad de articular un sistema económico donde eficiencia, productividad, solidaridad y licencia social puedan convivir sin destruirse entre sí.

Ahí aparece una de las tensiones más profundas del ecosistema: cómo transformar abundancia geológica en desarrollo social sostenible, evitando tanto la lógica extractiva de corto plazo, observada en múltiples experiencias internacionales.





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



EL MAPA DE ANILLOS EN VACA MUERTA

La lógica de anillos permite leer Vaca Muerta no solo como una operación hidrocarburífera, sino como un ecosistema de actores interdependientes con distinto nivel de cercanía al núcleo de decisión y ejecución.

En la cuenca neuquina, la estructura se organiza así:

Primer anillo/ NÚCLEO DECISOR Y TRACCIONADOR DE DEMANDA

Integrado por las operadoras y titulares de áreas, responsables de la inversión, el desarrollo de activos y la planificación del ritmo productivo.

Son quienes determinan CapEx (Capital Expenditures), cronogramas, contratación, estándares de seguridad, exigencias técnicas y velocidad de expansión, por lo que su nivel de actividad ordena a toda la red.

Son alrededor de 20 compañías, como YPF, PAE, Chevron, Shell, Vista, Tecpetrol, TotalEnergies, Pampa Energía, Pluspetrol, Equinor, Exxon, Phoenix, Capex, Harbour, entre otras.

Segundo anillo/ CAPACIDAD TÉCNICA Y EJECUCIÓN ESPECIALIZADA

Reúne a más de 100 empresas de servicios petroleros y proveedores técnicos críticos que hacen posible la operación en campo: drilling, completación, fractura, wireline, cementación, mantenimiento de equipos, ingeniería, automatización, soluciones tecnológicas, entre otros.

Traducen la estrategia del primer anillo en producción efectiva. Acá la exigencia operativa es extrema y la legitimidad se construye menos por visibilidad pública que por performance sostenida, cumplimiento, seguridad y capacidad de respuesta.

Es uno de los espacios donde la homologación vale más que el discurso.

Tercer anillo/ DERRAME ECONÓMICO, SOPORTE Y TERRITORIALIDAD

Incluye a la red pyme y multisectorial que sostiene la operación y captura el impacto regional. Abastecen todo lo relacionado a cuestiones como logística, transporte, metalmecánica, construcción, alojamiento, catering, software, telecomunicaciones, comercio, seguridad, salud ocupacional y servicios auxiliares, entre otros.

Es el anillo donde el desarrollo energético se convierte en economía real del territorio. También es donde se sienten con mayor fuerza las asimetrías del sistema: plazos de pago, concentración de riesgo, necesidad de espalda financiera, dependencia de vendor lists y fragilidad frente a la discontinuidad operativa.

Estas empresas conviven con márgenes cada vez más estrechos, competencia creciente y una presión estructural por sostener escala sin perder viabilidad





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



Cuarto anillo/ IMPACTO INDIRECTO Y VIDA SOCIAL EXPANDIDA

Corresponde al entramado de empresas y actividades que reciben el impulso indirecto de la actividad hidrocarbúrica:

- Hotelería
- Gastronomía
- Salud
- Deportes
- Turismo
- Desarrollo urbano
- Educación
- Comercio general
- Servicios urbanos
- Recreación
- y más

Acá Vaca Muerta deja de ser industria y se vuelve fenómeno urbano, cultural y sociológico.

La presión demográfica, el housing, el arraigo, la migración interna, la profesionalización acelerada y la transformación del tejido social aparecen con fuerza en este nivel.

Es donde la cuenca impacta sobre la vida cotidiana.

¿Y EL GOBIERNO?

El gobierno funciona como una capa transversal de gobernanza, regulación y habilitación del ecosistema.

No es un proveedor más ni un actor operativo, sino el marco que hace viable toda la cadena.

Provincia, Nación y municipios inciden simultáneamente sobre todos los anillos a través de:

- Marcos regulatorios
- Política fiscal
- Seguridad jurídica
- Infraestructura pública
- Concesiones
- Permisos
- Velocidad administrativa
- Ordenamiento territorial
- Formación ciudadana
- Planificación urbana

La famosa frase "ya no preguntan por la roca" encuentra acá una de sus expresiones más concretas: la confianza institucional también comunica. Y condiciona la inversión real.





DÓNDE SE COMUNICAN Y VALIDAN LOS ACTORES DE VACA MUERTA

Una de las hipótesis centrales de este informe es que la comunicación en Vaca Muerta no ocurre en un único espacio.

Se produce en múltiples dispositivos de validación simultánea, cada uno con reglas, tiempos y objetivos distintos.

La reputación no se construye en un solo canal. Se distribuye. Y se verifica.

ESPACIOS PÚBLICOS, FERIALES Y DE NETWORKING

- Medios
- Entrevistas
- Paneles
- Speakers
- Agenda institucional
- Eventos como Vaca Muerta Insights 2026 o Comunicando Vaca Muerta
- Ferias de la industria como la AOG
- Rondas de negocios
- Stands
- Hospitality
- Networking informal
- Sponsorship
- Activaciones institucionales

Acá se construye narrativa pública, posicionamiento y legitimidad discursiva. Nos interesa no solo qué se dice, sino qué se vuelve decible.

Estos espacios funcionan como escenarios donde se materializa jerarquía, visibilidad y madurez relacional. Abordados de manera estratégica, no son solo ferias: son mapas vivos de poder.

ESPACIOS CERRADOS DE VALIDACIÓN

- Vendor lists
- Homologaciones
- Portales de operadoras
- Scoring
- Performance histórica
- Due diligence
- Compliance
- Trazabilidad técnica y financiera

Acá la legitimidad no se declara: se demuestra. Muchas veces este espacio define más que cualquier estrategia pública de marca.

ESPACIOS RELACIONALES

- Uno a uno
- Reuniones formales
- Mesas institucionales
- Articulaciones público-privadas
- Seguimiento comercial
- Vínculos históricos
- Construcción de confianza interpersonal

En una industria de alto riesgo, la confianza sigue siendo profundamente relacional. El historial compartido pesa, aunque no es infalible. Nuevos actores que llegan o nuevos integrantes en las mismas organizaciones pueden ocasionar cambios estructurales.



ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN

- Universidades e instituciones
- Sindicatos
- Programas técnicos
- Formación aplicada
- Certificaciones
- Espacios como el Polo Científico Tecnológico
- Institutos educativos como el Instituto Vaca Muerta
- Espacios como Centro PyMe - ADENEU

Acá se juega una parte decisiva del futuro: la capacidad real de sostener escala. Sin formación, no hay crecimiento sano.

LA PREGUNTA ESTRUCTURAL

La pregunta que empieza a ordenar esta capa es tan simple como estratégica:

¿Quién representa a la organización en cada canal activo del sistema y con qué objetivo?

En una cuenca donde la legitimidad se construye en simultáneo sobre visibilidad, historial, capacidad y reputación, esta pregunta deja de ser táctica para volverse estructural.





_LOS 5 HALLAZGOS CLAVE DEL PRIMER CORTE





HALLAZGOS QUE EMPIEZAN A ORDENAR LA CUENCA

Este primer corte no busca cerrar interpretaciones, sino abrir un marco de lectura sobre patrones que ya resultan visibles cuando se observa Vaca Muerta como sistema y no solamente como recurso.

No hablamos de verdades definitivas, sino de señales consistentes que aparecen en entrevistas, recorridos de campo, eventos sectoriales, conversaciones confidenciales, observación pública y lectura comparada del ecosistema.

Son hallazgos que permiten ordenar mejor la complejidad. Y también moderar simplificaciones.

Porque una de las primeras conclusiones es justamente esa: **Vaca Muerta no admite lecturas lineales.**

Conviven expansión y restricción.

Abundancia y cuellos de botella.

Oportunidad y tensión.

Escala y fragilidad.

Sobre esa convivencia se construyen estos cinco hallazgos clave.

H1/ LA ESCALA DEJÓ DE SER PROMESA

Durante muchos años, Vaca Muerta fue narrada como potencial.

- La gran reserva.
- La expectativa geológica
- La promesa futura
- La gran oportunidad por venir

Ese tiempo terminó. Hoy la escala ya no se comunica como promesa, sino como hecho operativo.

La producción creciente, la consolidación exportadora, la expansión de oleoductos y gasoductos, el desarrollo del midstream, los proyectos de GNL, la institucionalización de la formación técnica y la creciente sofisticación de proveedores muestran que la cuenca ya funciona como un vector macroeconómico y territorial real.

La inversión histórica acumulada ya realizada en Vaca Muerta ronda los USD 80.000 millones y las concesiones no convencionales proyectan compromisos muy superiores a largo plazo. Durante 2024 las inversiones se ubicaron cerca de los USD 9.000 millones y en 2025 la dinámica volvió a acelerarse hasta los USD 10.000 millones.

La cuenca aporta ya una porción decisiva de la producción nacional de gas y petróleo, y condiciona buena parte de la expectativa exportadora del país.

La pregunta dejó de ser si Vaca Muerta iba a suceder.

La pregunta ahora es:

¿A qué velocidad puede desarrollarse y cómo puede sostenerse esa escala sin romper el sistema que la contiene? Ahí empieza la verdadera discusión.





H2/ A LA LEGITIMIDAD NO LA DEFINE EL RELATO, SINO LA CAPACIDAD REAL

Durante muchos años, Vaca Muerta fue narrada como potencial.

Uno de los patrones más nítidos que aparece en entrevistas y observación de mercado es la **distancia entre representación estética y capacidad demostrable**.

En la cuenca, un sitio web impecable, una presencia digital ordenada o un stand visualmente potente no alcanzan por sí solos para construir confianza.

La validación real se produce en:

- Historial de entrega
- Infraestructura efectiva
- Vendor lists
- Homologaciones
- Trazabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad operativa
- Cumplimiento
- Referencias cruzadas
- Due diligence relacional

La estética importa, pero no reemplaza la prueba. La reputación se construye en la repetición de cumplimiento.

En especial para el segundo y tercer anillo, donde el margen de error es mínimo y la continuidad depende muchas veces de una sola oportunidad sostenida.

Porque muchas empresas viven la promesa expansiva mientras enfrentan en simultáneo mayores exigencias, menor tolerancia al error, plazos más tensos y una competencia feroz por sostener posición.

También se señala que en ocasiones la competencia es desleal.

Que hay favoritismo.

Que hay situaciones de presión y de violencia, implícita o explícita.

Así, hay todo tipo de "habilidades" o "capacidades" para gestionar la cotidianeidad en Vaca Muerta.

La comunicación no desaparece. Cambia de función. Deja de ser promesa para convertirse en evidencia.

H3/ LA CONFIANZA PAÍS TAMBIÉN COMUNICA

Cuando distintos actores afirman que ya no se pregunta por la roca, **la conversación no remite solamente a infraestructura física**.

Lo que está "arriba" también es:

- Previsibilidad
- Reglas
- Estabilidad regulatoria
- Horizonte fiscal
- Seguridad jurídica
- Tiempos administrativos
- Velocidad institucional
- Acceso a divisas
- Consistencia macroeconómica
- Capacidad de planificación



La confianza país no es contexto externo. Es parte constitutiva de la comunicación del sistema.

El desarrollo de Vaca Muerta exige inversiones de enorme escala y horizontes de maduración largos. Eso vuelve decisiva la capacidad de creer en el tiempo.

No alcanza con que la roca exista.

Tiene que existir también una arquitectura institucional capaz de sostener la decisión de invertir.

Buena parte de la historia de Vaca Muerta está atravesada por esa tensión.

Desde los primeros intentos de atraer inversión internacional, pasando por el acuerdo YPF-Chevron en Loma Campana, hasta la discusión actual sobre GNL, infraestructura exportadora y planificación energética, la variable institucional aparece siempre como factor determinante.

La geología sola no firma contratos. La previsibilidad sí.

H4/ LOS CUELLOS DE BOTELLA DEL SISTEMA SON MÚLTIPLES Y SIMULTÁNEOS

La escala alcanzada por la cuenca tensiona varias capas al mismo tiempo.

No existe un único cuello de botella.

Lo que observamos es un sistema de restricciones encadenadas, donde cada limitación impacta sobre las demás.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS

- Ductos
- Logística
- Conectividad
- Rutas
- Evacuación
- Housing
- Servicios urbanos
- Disponibilidad territorial

INFRAESTRUCTURA INSTITUCIONAL

- Homologaciones
- Tiempos regulatorios
- Permisos
- Articulación público-privada
- Coordinación interjurisdiccional
- Capacidad estatal de respuesta

INFRAESTRUCTURA HUMANA

- Mandos medios y equipos de trabajo
- Formación técnica
- Supervisión
- Onboarding
- Seguridad
- Liderazgo
- Retención de talento
- Profesionalización acelerada

INFRAESTRUCTURA FINANCIERA

- Espalda pyme
- Flujo de caja
- Escalabilidad
- Concentración de riesgo
- Financiamiento
- Plazos de cobro
- Acceso al crédito productivo

Esta simultaneidad explica por qué la conversación sobre crecimiento ya no puede reducirse a una sola variable. La restricción no es solo energética. Es sistémica. **Y muchas veces lo más frágil no está en el pozo, sino en lo que rodea al pozo.**



H5/ LA CUENCA PRODUCE NUEVAS FORMAS DE VIDA SOCIAL

La expansión de Vaca Muerta reorganiza mucho más que inversión y empleo.

También modifica:

- Trayectorias familiares
- Arraigo
- Procesos migratorios
- Liderazgo pyme
- Cultura organizacional
- Identidad regional
- Presión urbana
- Housing
- Imaginarios de futuro
- Profesionalización acelerada
- Expectativas intergeneracionales

Acá la cuenca deja de ser solamente un fenómeno energético.

Se vuelve un fenómeno sociológico.

El crecimiento acelerado genera oportunidades, pero también presión: sobre ciudades, servicios, vivienda, educación, salud, infraestructura social y convivencia territorial.

La abundancia no garantiza equilibrio.

La pregunta no es solamente cuánto produce Vaca Muerta.

La pregunta es:

¿Qué tipo de sociedad produce Vaca Muerta?

Ese probablemente sea el hallazgo más profundo de todos.

Porque en definitiva, la discusión no es solo energética.

Es política, cultural y civilizatoria.





_FOCO EN: **la AOG como caso de capitalización**



Cada informe de este Observatorio incorpora, además del análisis estructural del ecosistema, **un foco específico sobre una instancia, un dispositivo o un fenómeno que permite observar con mayor nitidez cómo opera Vaca Muerta en la práctica.**

No se trata de un desvío del tema central, sino de una forma de profundizarlo.

Porque muchas veces el sistema se entiende mejor cuando se lo observa en situaciones concretas donde se ponen en juego jerarquías, decisiones, tensiones y capacidades reales.

En este primer número, ese foco está puesto en la **AOG -Argentina Oil & Gas Expo**. La razón es simple: para una parte importante del ecosistema, la AOG no es un evento más.

Es una instancia de validación.

Una vidriera.

Un termómetro.

Un espacio donde se ordenan agendas comerciales, relaciones institucionales, posicionamiento de marca, lectura competitiva y oportunidades de negocio.

En la previa de AOG Patagonia 2026, esa dinámica ya está en marcha:

La comercialización anticipada de espacios, la disputa por ubicaciones estratégicas, la definición de metros cuadrados, la selección de proveedores, el diseño de stands, la planificación de agendas paralelas, la preparación de voceos, la producción de piezas institucionales, la construcción de hospitality, la coordinación de equipos comerciales, la gestión de invitaciones, reuniones y rondas de negocio muestran que la feria empieza mucho antes del predio.

También obliga a una pregunta fundamental:

¿La empresa está realmente preparando una estrategia o simplemente resolviendo una presencia?

Porque muchas veces la diferencia entre una participación efectiva y una inversión improductiva no está en el presupuesto, sino en la claridad previa.

- Quién toma decisiones
- Quién lidera internamente
- Qué se quiere conseguir
- Qué vínculos se buscan
- Qué narrativa se quiere sostener
- Qué equipo va a representar esa promesa

Ahí aparece una diferencia importante:

hay empresas que participan del evento, y otras que trabajan estratégicamente para capitalizarlo.

Ese matiz es el que vuelve relevante este foco.





ESTAR NO ES CAPITALIZAR

Las ferias y grandes eventos sectoriales funcionan, en apariencia, como dispositivos de visibilidad.

Sin embargo, cuando los observamos desde la lógica del laboratorio, revelan algo más profundo: el grado de madurez comercial, narrativa y relacional de cada actor del ecosistema.

Por eso, en el Observatorio no leemos a la **Argentina Oil & Gas (AOG) únicamente como evento, sino como una instancia donde la cuenca vuelve visibles sus jerarquías, sus protocolos, sus ambiciones y también sus inconsistencias.**

La comparación entre distintas ediciones y geografías - Neuquén y Buenos Aires - deja un aprendizaje especialmente valioso: **la presencia visual no garantiza por sí misma capacidad de capitalización.**

Un stand impecable, metros cuadrados relevantes, promotoras, piezas de alto impacto o agenda pública no necesariamente se traducen en oportunidad real.

La pregunta estructural es otra:

¿Qué objetivo concreto justifica esta presencia y qué protocolo existe para convertirla en valor?

Porque la diferencia entre inversión y desperdicio suele jugarse en variables mucho más finas:

- Quién recibe
- Quién representa
- Quién puede sostener una conversación profunda
- Quién transforma networking en follow-up
- Quién integra la presencia con negocio, reputación o agenda pública
- Quién entiende la lógica de medios propios del evento
- Quién sabe leer la oportunidad detrás de una conversación informal

Los testimonios cualitativos relevados muestran con claridad que **muchas oportunidades se diluyen no por falta de visibilidad, sino por ausencia de diseño relacional y comercial en el punto de contacto.**

La feria, en este sentido, deja de ser solo vitrina. Se convierte en un espacio que expone:

- Estrategia comercial y comunicacional de la empresa
- Madurez de la organización
- Claridad interna
- Preparación comercial
- Protocolo de vocería
- Coherencia entre narrativa y objetivos
- Capacidad real de sostener lo que se promete

La AOG funciona, entonces, como un caso privilegiado para observar cómo cada actor del ecosistema entiende la relación entre presencia estratégica, representación y conversión.





LA TEMPORALIDAD TAMBIÉN DEFINE RESULTADOS

La capacidad de capitalización no se juega únicamente en lo que sucede en el predio.

En eventos como la AOG, el valor se construye en tres tiempos inseparables:

ANTES

Se diseña la agenda, se priorizan vínculos, se definen objetivos y se organiza toda la arquitectura previa.

Acá entran decisiones que suelen parecer operativas, pero en realidad son profundamente estratégicas:

- Qué espacio se toma
- cómo se diseña
- quién representa
- qué materiales se producen
- qué reuniones se buscan
- qué clientes se priorizan,
- qué actores institucionales deben estar,
- qué medios se activan,
- qué alianzas se refuerzan
- qué narrativa se quiere instalar

Muchas veces la diferencia entre una presencia estratégica y una participación decorativa empieza meses antes.

DURANTE

Se ejecuta la representación, la lectura del contexto y la captura de oportunidades.

No alcanza con estar presente. Hay que saber leer jerarquías, detectar interlocutores clave, sostener conversaciones relevantes y entender qué está ocurriendo más allá del stand propio.

La feria también se juega en los pasillos.

DESPUÉS

El follow-up, la sistematización y la conversión transforman el contacto en negocio, reputación o alianza.

Sin esta etapa, gran parte del esfuerzo se evapora. La memoria comercial también necesita método.

Muchas organizaciones invierten fuerte en presencia y muy poco en continuidad. Ahí suele aparecer la principal pérdida de valor.

LA AOG COMO ESPEJO DEL ECOSISTEMA

La AOG no solo muestra empresas.

Muestra cómo cada actor entiende el negocio. Expone quién piensa en términos de corto plazo y quién construye posición. Quién compra visibilidad y quién diseña legitimidad. Quién va a mostrarse y quién va a capturar valor.

La feria funciona como un espejo especialmente útil para este Observatorio. Nos permite observar de forma concentrada algo que en el resto del año aparece más disperso: **la relación entre representación, capacidad y madurez estratégica.**

Y en un ecosistema donde la confianza se construye en simultáneo sobre reputación, historial y presencia, esa observación deja de ser secundaria. Se vuelve estructural.



_Microcapa de recomendación





LO QUE ESTE SISTEMA YA LES ESTÁ EXIGIENDO A LAS ORGANIZACIONES

Este primer corte también deja una serie de señales tempranas para empresas, instituciones y organizaciones que participan del ecosistema Vaca Muerta.

No se trata todavía de una capa de consultoría cerrada ni de recetas universales. Sería un error simplificar un sistema tan complejo con respuestas automáticas.

Lo que aparece aquí son alertas de lectura:

Exigencias que el propio ecosistema ya está imponiendo, aunque muchas veces todavía no estén explicitadas.

Porque Vaca Muerta no solo exige capacidad operativa.

También exige madurez institucional, claridad comercial, representación adecuada y coherencia entre lo que se promete y lo que realmente puede sostenerse.

En un entorno donde la validación ocurre en simultáneo sobre múltiples planos - técnico, relacional, financiero, reputacional e institucional -, muchas decisiones que antes parecían accesorias hoy se vuelven estructurales. La comunicación, en ese contexto, deja de ser una capa externa. Pasa a ser una función del sistema.

Por eso esta microcapa no busca decir qué hacer, sino señalar qué preguntas ya deberían estar haciéndose las organizaciones que quieren crecer dentro de la cuenca.





1_REVISAR PORTAVOCES POR CANAL

Cada espacio del ecosistema exige una representación distinta.

No es lo mismo:

- un panel público
- una homologación
- una mesa institucional
- una feria
- una ronda comercial público-privada
- un canal digital
- una instancia uno a uno
- una negociación técnica
- una conversación sindical
- una articulación público-privada

La pregunta estratégica no es solamente quién habla. Es quién puede sostener el objetivo real de ese canal.

Muchas organizaciones delegan representación por jerarquía formal, disponibilidad o costumbre, cuando en realidad deberían hacerlo por pertinencia estratégica.

Un excelente vocero comercial puede fracasar en una mesa institucional.

Un gran técnico puede no querer sostener una conversación política.

Un director puede no ser el mejor representante para una ronda operativa.

La pregunta correcta es:

¿Quién está representando a la organización en cada uno de esos espacios y qué legitimidad porta para hacerlo?

En Vaca Muerta, la representación no es protocolo. Es parte del negocio.

2_ALINEAR RELATO CON CAPACIDAD REAL Y CAPACIDAD PROYECTADA

La distancia entre promesa y capacidad efectiva es uno de los principales riesgos reputacionales detectados.

En la cuenca, la estética sin sustancia se revela rápido.

Pero también existe el problema inverso:

empresas con enorme capacidad real que no logran construir visibilidad ni traducir su valor en posicionamiento estratégico.

Por eso, **el desafío no es comunicar más.** Es comunicar con precisión.

Hacer visible tanto aquello que la organización efectivamente puede sostener hoy como la marca en la que busca

- Inversión
- Talento
- Tecnología
- Alianzas
- Certificaciones
- Ampliación de estructura
- Profesionalización
- Expansión territorial
- Fortalecimiento financiero



No se trata solo de mostrar lo que ya es.

También importa dar garantías sobre aquello para lo que la organización se está preparando.

La narrativa gana valor cuando funciona como extensión verificable de la operación presente y, al mismo tiempo, como señal creíble de su potencia futura.

En un sistema que valida rápido y castiga rápido, exagerar cuesta caro. Pero desaparecer también.

3_DISEÑAR PROTOCOLOS DE CAPITALIZACIÓN

La presencia aislada - en ferias, medios, espacios académicos o networking - **pierde potencia** si no existe un sistema consciente de captura de valor.

Eso implica definir:

- Objetivos
- Voceros
- Criterios de seguimiento
- Trazabilidad
- Conversión esperada
- Responsables internos
- Continuidad
- Sistematización comercial
- Seguimiento institucional
- Lectura estratégica posterior

La pregunta no es si conviene estar. La pregunta es:

¿Qué tengo que hacer para que esa presencia me genere resultados?

Esto se vuelve especialmente evidente en eventos como la AOG, donde muchas organizaciones invierten fuerte en visibilidad y muy poco en arquitectura de capitalización.

Sin método, el networking se vuelve souvenir. Y la oportunidad se pierde en la informalidad. **La presencia estratégica necesita protocolo.** No improvisación.





4_INTEGRAR CULTURA, FORMACIÓN Y REPUTACIÓN

Uno de los desplazamientos más relevantes que empieza a mostrar la cuenca es que la reputación ya no depende solo de marca y performance externa.

- Formación
- Mandos medios
- Equipos de trabajo
- Liderazgo
- Onboarding
- Seguridad
- Cultura interna
- Retención de talento
- Profesionalización
- Capacidad de crecimiento sano
- Estabilidad operativa

Una empresa puede tener excelente posicionamiento comercial y, al mismo tiempo, una enorme fragilidad estructural hacia adentro. Y esa fragilidad tarde o temprano se vuelve visible.

La velocidad de crecimiento que impone Vaca Muerta expone especialmente este punto: muchas organizaciones están escalando más rápido que su propia cultura interna. Ahí aparecen los conflictos:

- Rotación alta
- Pérdida de supervisión
- Desgaste de liderazgo
- Accidentes evitables
- Promesas comerciales imposibles de sostener

La comunicación, en este punto, deja de ser una función separada del negocio. Se vuelve inseparable de la cultura organizacional. La reputación externa empieza adentro. Y muchas veces se define mucho antes de llegar al mercado.

5_UNA ADVERTENCIA TRANSVERSAL

Existe una tentación frecuente en ecosistemas de alta expansión: confundir velocidad con madurez.

Crecer rápido no garantiza construir bien. Vaca Muerta ofrece oportunidades extraordinarias, pero también castiga improvisaciones estructurales. Por eso, más que acelerar sin dirección, muchas organizaciones necesitan:

- Ordenar
- Clarificar
- Priorizar
- Diseñar

Elegir qué posición quieren ocupar dentro del sistema y qué condiciones reales tienen para sostenerla. La escala no reemplaza la estrategia. La exige.



_Pelar las capas de la cuenca





Vaca Muerta es locomotora, oportunidad, imán, motor y tensión; pero antes que nada es una cuenca en la Patagonia.

Esa frase condensa la idea central que guía este Observatorio desde el inicio: **No estamos midiendo solo roca, ni infraestructura, ni producción, ni narrativa.**

Estamos observando un **ecosistema interconectado**, con actores, reglas, formación, cultura, representación, legitimidad y capacidad real que interactúan en múltiples niveles y canales al mismo tiempo.

Pelarla por capas nos permitió correr la mirada de la superficie —la promesa, la épica, la estética, el entusiasmo o la coyuntura— para leer las condiciones estructurales que explican qué puede convertirse en desarrollo real y qué puede quedar solamente en expectativa.

En esa diferencia se juega buena parte del futuro de la cuenca. Y también la madurez con la que el propio ecosistema construye sus relatos. Porque Vaca Muerta no se sostiene solo con inversión.

Se sostiene con confianza.

Con previsibilidad.

Con formación.

Con infraestructura.

Con capacidad institucional.

Con empresas que puedan crecer sin romperse.

Con pymes que no queden atrapadas en la promesa del derrame.

Con ciudades que puedan absorber la escala sin colapsar.

Con una conversación pública que no simplifique un proceso que, por naturaleza, es complejo.

Ese probablemente sea el principal aprendizaje de este primer corte: **la discusión ya no es si Vaca Muerta va a suceder. Está sucediendo.**

La verdadera discusión es cómo:

- Cómo se administra la abundancia
- Cómo se evita la maldición de los recursos
- Cómo se construye licencia social
- Cómo se transforma riqueza geológica en desarrollo económico y social sostenible
- Cómo se evita que la escala produzca más asimetría que progreso

Cómo se construye una cuenca que no solo extraiga valor, sino que también lo distribuya y lo sostenga en el tiempo.

Ahí aparece una responsabilidad que excede a las operadoras, al Estado o a una coyuntura puntual. Es una responsabilidad sistémica.





LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO: MODERAR EXPECTATIVAS Y DISCURSOS

Uno de los riesgos más frecuentes cuando se habla de Vaca Muerta es cargar sobre la cuenca una promesa de salvación total.

Como si por sí sola pudiera resolver los problemas estructurales de la economía argentina. Ese tipo de narrativa no solo simplifica demasiado: también distorsiona la discusión pública.

Como explicó el economista Juan Carlos Hallak en Vaca Muerta Insights 2026, "si le cargamos todos los vagos de la economía argentina a Vaca Muerta, la locomotora no va a arrancar".

Para ilustrarlo, detalló: "Noruega exporta 30.000 dólares per cápita por año de recursos naturales, principalmente petróleo. Australia USD 13.000 per cápita, pero sobre todo del sector minero. Canadá suma 7.000 dólares. Chile, USD 3.600. Sin embargo, la Argentina realiza exportaciones basadas en recursos naturales per cápita por USD 1.200".

"Con los 40.000 millones de dólares que podría exportar Vaca Muerta en un futuro, la Argentina pasaría a realizar exportaciones per cápita por 2.000 dólares, ya que se sumarían 800 dólares per cápita. Incluso duplicando las exportaciones máximas estimadas para la próxima década por parte de los proyectos de Vaca Muerta, el cálculo nos da 3.000 dólares per cápita de exportaciones de recursos naturales".

El dato no reduce la importancia estratégica de la cuenca. Por el contrario: la pone en escala.

Su potencia es extraordinaria, pero ninguna narrativa sería debería cargar sobre Vaca Muerta, por sí sola, la totalidad de las expectativas de desarrollo del país.

Comprender eso no debilita su valor. Lo vuelve más real. Y también más responsable.





SUR LAB

INFORME 1/5 - 2026



CIERRE METODOLÓGICO

Este Observatorio recién empieza a pelar capas de la cuenca.

Cada número bimestral permitirá observar cómo evolucionan los patrones de legitimidad, las restricciones encadenadas, la comunicación estratégica, la representación, la formación y la arquitectura de confianza dentro del ecosistema.

Este primer informe fue una radiografía inicial. Un punto de partida. Una forma de ordenar preguntas antes que cerrar respuestas. Porque en sistemas complejos, entender bien suele ser más valioso que opinar rápido.

La siguiente capa ya está en movimiento: la antesala de AOG Patagonia 2026. La feria comienza mucho antes de que se enciendan las luces del predio.

La comercialización total de espacios con meses de anticipación, la carrera por la escala, la disputa por visibilidad, la arquitectura de presencia y la presión por capitalizar cada instancia ya están produciendo señales claras sobre el estado del ecosistema.

Ahí se empieza a ver quién está creciendo. Quién está improvisando. Y quién realmente entiende cómo se juega la legitimidad en Vaca Muerta.



TEASER DEL PRÓXIMO NÚMERO

FOCO EN LA AOG 2026

Massing Size: la escala como síntoma

Qué nos dice el crecimiento del evento - desde la primera edición de 1997 hasta hoy - sobre la madurez, las ambiciones y las tensiones de Vaca Muerta en la previa de su edición más cargada de expectativas.

Porque en la AOG no solo crecen los metros cuadrados.

También se vuelve visible quién logra transformar presencia en poder, escala en legitimidad y visibilidad en capacidad real.





**_De qué
hablamos
cuando
hablamos
de Vaca
Muerta.**

INFORME 1/5 - 2026

