



INFORME ESPECIAL

Cooperativas:
vienen creciendo fuerte.
Claves y casos exitosos.

Dar el salto

Parques Industriales,
una guía completa

Ciencia y Empresa

Alimentos rentables, con aval
científico e impacto social

03

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendedores

Mauricio Farez, CEO de Entelai

Es neurólogo. Apunta al mercado de imágenes médicas e informática, que suma US\$37.000 millones en el mundo. Ya están en Brasil y Chile.

Foto: Sergio Goya

Pymes de punta

Tres empresarios revelan cómo se expandieron en mercados ultra competitivos. El papel de los equipos. El financiamiento. El Conicet. Cómo ven el futuro.

 **Empretec**
ARGENTINA

> Tarjeta PymeNación



Beneficios concretos para tu pyme

- > Aboná tus compras hasta un año después de realizarlas.
- > Contá con la tasa de financiación más conveniente del mercado.
- > Accedé a promociones y descuentos exclusivos.
- > Convertí tus consumos en crédito para tu empresa con el programa de beneficios PymeNación + Puntos.



 PYMENACIÓN

pymenacion.com.ar
0810 666 4444
Seguinos en     



Banco Nación
Cada argentin@ cuenta

Pymes de punta, tradicionales y cooperativas: todas suman

Por Adrián Lebendiker
Presidente
Fundación Empretec

El ecosistema emprendedor argentino ha venido creciendo y madurando desde hace poco más de dos décadas, años en los que la palabra emprendedor/emprendedora, sobre todo vinculada a las tecnológicas, comenzó a rescatarse de los arcones donde Joseph Schumpeter la había dejado.

Ese crecimiento implicó la profesionalización de instituciones, consultores, organismos públicos, universidades, empresas, incubadoras y parques industriales, un conjunto que poco a poco fue orientando esfuerzos en pos de ajustar metodologías, herramientas y programas, para apuntalar el crecimiento de proyectos cada vez más potentes.

Hace pocas semanas, la Argentina alcanzó el número de 11 unicornios. Tal el nombre de aquellos emprendimientos de rápido crecimiento que logran, tras abrirse a aportes de capital, una valorización de US\$1.000 millones o más. Pero ello sólo muestra la punta de un iceberg: bajo la línea de flotación esconde a decenas de miles de nuevas empresas, muchas de ellas intensivas en conocimiento, un activo del cual nuestro país puede dar cuenta.

En este 3° número de **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendedores**, nos sumergimos en el mundo de tres de estas empresas innovadoras: muestran que, al poner en valor diferentes tecnologías, como la inteligencia artificial, la biotecnología y la motorización eléctrica, logran abrirse paso en mercados sumamente competitivos,

construyendo redes, generando alianzas, capitalizándose y profesionalizando la gestión.

Estos proyectos, que navegan en las fronteras tecnológicas, conviven a la vez con miles de Pymes más tradicionales, que sin embargo también deben adaptar sus prácticas de gestión a un entorno cambiante y cada vez más global. De allí que las alianzas con universidades y centros de investigación, la gran mayoría de ellos financiados desde el Estado, sea una oportunidad para encontrar la tan mentada diferenciación. Eso se observa claramente en la sección Ciencia y Empresa, donde se abordan las alianzas entre empresas de alimentos y universidades.

Las mismas exigencias le caben a otro tipo de empresas: las cooperativas, que suman más de 12.000 a lo largo y ancho de nuestra geografía. Un modelo que viene creciendo de la mano de regulaciones menos burocráticas aportadas desde el sector público, y de una cultura social que pone el foco en el crecimiento y la reinversión colectiva antes que en la carrera infinita de las utilidades. En nuestro Informe Especial, justamente, recorreremos con datos, entrevistas y casos el mundo de las “coop”, tan presentes en la economía de mercado formal como necesarias para el desarrollo de la economía social.

Emprendimientos intensivos en conocimiento, Pymes tradicionales que se adaptan y profesionalizan, cooperativas de tecnología y de la economía social... A todas ellas las necesitamos para generar trabajo y ofrecer un presente de desarrollo con inclusión.

“ De cerca, todos somos raros”, definió alguna vez Caetano Veloso. Asumir lo diverso nos abre paso a la creatividad y a los nuevos caminos, más allá de las etiquetas y los estereotipos que temen al cambio. O que temen a la felicidad propia y ajena, algo aún más triste.

La presente 3° edición de **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendedores** busca justamente contar soluciones alternativas. En el **Informe Especial**, Alejandra Beresovsky devela con maestría paso a paso cómo funcionan cinco cooperativas, más las ventajas sociales, económicas y de fomento local de esta forma asociativa. Hay de todo: dos casos de software (agrupadas a la vez en la federación Facttic, una instancia clave para crecer), una cooperativa de servicios públicos en la Patagonia (su vocera es una ex docente que “debió superar el pudor inicial de no ser experta en energía”, y hoy ocupa un cargo de responsabilidad), así como la láctea cordobesa Manfrey, que reúne a 523 trabajadores, factura \$1.000 millones al mes y compite en las ligas mayores. También la música coopera: desde el grupo “La Delio Valdez” dan fe del salto organizativo que dieron tras constituirse así. El artículo explica, claro, los caminos para crear una cooperativa, así como los contactos y el papel del Inaes para fomentar su creación sin tanta burocracia como antes.

La **Nota de Tapa** lleva la firma de Mariana Pernas, quien desarrolla a fondo las claves para emprender e innovar fuerte a la vez. Primero, a través de cuatro expertas y expertos, que encuadran las virtudes principales de los emprendimientos dinámicos. Y en la segunda parte, exhibe la historia y las estrategias de Entelai (inteligencia artificial, IA, aplicada a salud), Keclon (enzimas catalizadoras para uso industrial) y Volt Motors (autos eléctricos). Además de sus propias cualidades, otras cuestiones los rondan: el Conicet en los primeros dos casos como actor fundamental, así como las compras estatales en el afianzamiento de la automotriz (de la provincia de Córdoba y de la “Docta”). Y en las tres, la expansión internacional.

Inauguramos una sección, luego: **Lo esencial**, con texto y fotos de Daniel Jatimiliansky. La protagonizan personas trans y travestis, que con la cooperativa textil “Nadia Echazú” se capacitan, venden y hasta lanzarán una marca propia. Como bien señala el autor al inicio, tres leyes de 2006, 2012 y 2021 ya vienen expandiendo derechos para este colectivo. Que hoy forma parte de una revista de innovación y negocios, en lugar de ser destino de burla o escarnio en el prime time de la TV, como era tan usual hasta hace pocos años.

En **Humanos Recursos**, a cargo de Laura Andahazi Kasnya, se muestran muy bien las mejores formas de

tercerizar la gestión de esa área. Un camino no exento de prueba y error, y de cambios a medida que se crece.

Las **Lecturas** incluyen muchas cosas. Desde un manual sobre el famoso “design thinking” hasta nombres célebres como Piketty y Keynes, sin olvidar un texto con el ABC sobre IA que acaba de publicar un emprendedor argentino. Más cuatro perlas generadas desde universidades públicas argentinas, esas usinas que tanto nos dan. Ximena Sinay obtiene luego en la **Entrevista** respuestas interesantes de Mariela Balbo, subsecretaria de Emprendedores nacional. Y tras las **Novedades** (con buenas pistas sobre capacitación, asistencia a Pymes y otras cuestiones), Vanina Lombardi ofrece en **Ciencia y Empresa** valiosas historias sobre la innovación en alimentos: junto con el INTI, el INTA e, infaltable, el Conicet, diversas empresas y protagonistas de la economía social producen impactos positivos en el empleo, la nutrición y el valor agregado.

Mariano Wolfson, finalmente, aporta mucho desde la nueva sección **Dar el salto**: voceros de cinco parques industriales de Luján de Cuyo, Villa María, Tres Arroyos, Ezeiza y Rafaela cuentan sus beneficios para los que quieren crecer fuera de las urbes.

Carlos Liascovich
editor



número 3 | septiembre 2021

INNOVACIÓN
para Pymes y
Emprendedores

Argentina
con valor, empleo
y desarrollo

Para comunicarte con la revista, escribinos a revistainnovacion@empretec.org.ar

Para comunicarte con la Fundación Empretec, escribí al whatsapp 54 9 11 3698-9401 o al email: info@empretec.org.ar

La dirección postal es:
Bartolomé Mitre 326 2° Piso Local 201
(C1036AAF) C.A.B.A. República Argentina.

Otra opción para contactarte es a través de las redes sociales



Fundación Empretec Argentina



@empretecarg

Sumario #3

Nota de tapa

6 Pymes de punta

Los casos de Entelai, Keclon y Volt Motors enseñan a formar equipos, capitalizarse, generar alianzas y profesionalizarse. Y cuatro especialistas revelan cómo expandirse rápido y bien.

Lo esencial

15 Soñar a lo grande

El ejemplo de “Nadia Echazú”, la cooperativa-escuela textil para travestis y transexuales, pionera mundial en su tipo.

Humanos recursos

18 Cuando la solución está afuera

En qué casos y por qué conviene tercerizar la gestión de RR.HH. La opinión de las y los expertas y la voz de las Pymes.

21 Lecturas

- **Diseñar el cambio**
- **¡Viva el socialismo!**

- **El precio de la paz**
 - **Cómo piensan las máquinas**
- ### Universidades:
- **Rosario y Quilmes muestran y cuentan**
 - **Luján y San Martín publican sus libros**

Entrevista

- 22 Mariela Balbo:
“Muchas instituciones compiten para llegar a los mismos emprendedores, y es clave articularlas»

25 Novedades

Ciencia y empresa

26 Integración al plato

Universidades, Pymes, cooperativas y emprendedores se unen para transferir tecnología y producir alimentos. Casos en Santa Fe, Villa María, San Juan, Mar del Plata y Mendoza. El papel del Conicet, el INTA y el INTI.

Dar el salto

30 Parques industriales, una guía

Datos, créditos y beneficios para instalarse en Luján de Cuyo, Villa María, Tres Arroyos, Ezeiza y Rafaela.

Informe especial

34 Cooperativas: otro futuro

Hoy es más simple registrarlas. En el sector IT vienen creciendo con fuerza, y en Cultura sirven para formalizarse. Alimentos y Servicios públicos son ya un clásico en urbes medianas y pueblos. Una clave: profesionalizar las tareas.

* Los contenidos pueden reproducirse total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

* Propiedad Intelectual: en trámite

6



26



34





Pymes de punta

Innovar para crecer

Los casos de **Entelai**, con IA aplicada a salud, **Keclon**, con biotecnología como insumo industrial, y **Volt Motors**, a través de la fabricación de autos eléctricos, son ejemplos de emprendimientos dinámicos. Tienen cuatro claves en común: formaron equipos complementarios, se abrieron temprano a la capitalización, desarrollaron alianzas, y profesionalizaron desde cero la gestión. Además, cuatro expertas y expertos explican cómo hacer para financiarse, sumar mandos medios e integrar equipos valiosos. **Por Mariana Pernas**

En un largo camino que se transita desde una idea original hasta su realización, desde el planteo del problema al desarrollo de una solución, o desde el laboratorio hasta el mercado, poner en marcha un emprendimiento no se limita a tener el mejor producto, servicio o tecnología. Se trata de un proceso -a veces parecido a un laberinto- que requiere de múltiples acciones: consolidar un equipo, establecer alianzas con el sector público y el privado, atraer inversores, incorporar conocimiento y gestión, tener una visión regional y global, y abrirse a la profesionalización.

En el país, desde hace algunos años, prospera un ecosistema activo donde coinciden empresarios, universidades, institutos de investigación, científicos, profesionales, fondos de capital de riesgo, incubadoras y aceleradoras, todos ellos actores que dan forma a nuevos negocios. En el presente informe, **INNOVACIÓN**

para Pymes y Emprendedores destaca tres firmas locales, Entelai, Keclon y Volt Motors, que han venido combinando conocimiento y tecnología para generar valor en los sectores de salud, inteligencia artificial, biotecnología y electromovilidad.

“La Argentina es un semillero de excelentes emprendedores”, afirma Marta Cruz, cofundadora y socia gerente de NXP Ventures. “Estas empresas comienzan siendo básicamente un sueño, y conformadas por un equipo de dos o más personas que son muy complementarias en términos de especialización y experiencia profesional. Eso es lo ideal. Además, como buenos emprendedores, detectan un problema real que puede ser solucionado a través de la tecnología y la innovación, y al que puede acceder una población que hasta entonces estaba desatendida”, agrega Cruz, cuyo fondo tiene inversiones en Satellogic, Afluenta, Workana, Ripio y Moni, entre otras compañías.

Si bien sobre las startups de base tecnológica predomina el estereotipo de un científico que de pronto salta de la academia a la empresa, la realidad es mucho más híbrida. Suelen estar conformados por equipos mixtos, donde los investigadores de laboratorio se superponen con especialistas en gestión y negocios. “No es lo más común en la Argentina o el resto de América Latina, pero en otros países es habitual que los científicos se hayan vinculado o hayan trabajado en una empresa; o que el investigador circule entre el laboratorio y la empresa, con lo cual su formación y su red de contactos es muy amplia”, sostiene Hugo Kantis, director del Prodem, Programa de Desarrollo Emprendedor, de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Según Kantis, el nuevo paradigma de las tecnologías 4.0 y la transformación digital, transversales a todos los sectores de la economía, cambia los perfiles de especialización y facilita un mayor vínculo de la ciencia y la tecnología con las empresas, incluso con las de mayor tamaño y trayectoria en el mercado. “Ya no hay una barrera entre lo nuevo y lo tradicional -señala-. Esto hace que muchas compañías tradicionales puedan querer relacionarse mediante la inversión, la adopción de tecnología o la creación de una aceleradora. Hay distintos modos y grados de compromiso, pero sin duda hay mayor interés en el mundo digital.”

Crecer y capitalizar

Algo que distingue a estos emprendimientos es que al comienzo son una suerte de experimento en vivo. “El producto mínimo viable se desarrolla y se testea al mismo tiempo que lo prueban los consumidores, en un proceso en el cual se va incorporando el feedback que les da el mercado”, apunta Cruz. La siguiente etapa es sustentar el crecimiento con la propia facturación o abrirse a la inversión, con el apoyo de fondos de *venture capital* o aceleradoras que, a la vez, les aporten expertos en gestión. También pueden combinarse ambas alternativas, para dar un salto exponencial.

Lisandro Bril, fundador y socio gerente del fondo AxVentures-Pymar, que asignó capital en firmas como Technisys, GranData y Keclon, argumenta que el sector bancario, en la Argentina y en el mundo, “no tiene la posibilidad de invertir en una empresa que es todavía una patente, o en un grupo de científicos que tiene una oportunidad, y cuyo balance es un Power Point que muestra lo que van a hacer”. Entonces, un proyecto de



Marta Cruz
cofundadora y socia
gerente de NXTP
Ventures



Paula Chmielnicki
directora de la
consultora PCH



Hugo Kantis
director del Prodem,
Programa de
Desarrollo
Emprendedor,
de la Universidad
Nacional de General
Sarmiento

innovación basado en talento, ciencia y tecnología “tiene que ser financiado por un *venture capital*”, afirma. Y para hacerlo, “se evalúan diferentes cosas: primero, el equipo de gente; segundo, que haya una patente; y además, el grado de conocimiento que poseen para resolver un gran problema que tiene un mercado determinado, y que crea luego una oportunidad comercial”, explica Bril. La función del inversor, en resumen, además de obviamente obtener una ganancia porque se valoriza la empresa, pasa por otros tres elementos fundamentales: primero, aportar al proyecto un management profesional; segundo, dotarlo de una red de contactos potente. Y tercero, asegurar la gobernanza de la nueva firma.

Equipo fundador + profesionalizar

El grupo fundador es un aspecto fundamental que se considera al momento de analizar una inversión. Junto con el análisis del equipo, Cruz destaca tres aspectos: quiénes van a liderar el proyecto, cómo es su relación, y la complementariedad que hay entre ellos. “Nos interesan los equipos con diversidad en cuanto a género, culturas, carreras y experiencias laborales. Y si vivieron o estudiaron en el exterior, porque eso les da flexibilidad”, apunta.

Lisandro Bril también pone el acento en el equipo fundador. Y si bien para presentarse ante un inversor es preciso exhibir un plan de negocios, “eso lo puede hacer alguien con una maestría en negocios, a quien se puede contratar -dice-. Pero lo que no se puede contratar es tener al equipo fundador que realmente implementa este plan. Se trata de un camino largo y competitivo. Y el factor clave es el equipo, que implica compartir valores.”

La profesionalización es otro desafío. Según Paula Chmielnicki, directora de la consultora PCH, esta fase puede darse en distintos momentos. Por ejemplo, cuando el negocio crece y la demanda aumenta en tal medida que se debe modificar la estructura de la organización o comenzar a estratificarla. “Llega una etapa en que es preciso incorporar mandos medios con más experiencia y especialización para dividir tareas”, señala Chmielnicki. De acuerdo con la especialista, la empresa puede ser fundada por un científico. Pero tarde o temprano tendrá que delegar y sumar, por ejemplo, directores profesionales. Otro reto es cuando se plantea la necesidad de estandarizar procesos, “que suele llegar al momento de abrir filiales en el país o en el exterior”, o bien a la hora de automatizar procesos, “que está muy ligado a los proyectos de transformación digital”.



Lisandro Bril
fundador y socio
gerente del fondo
AxVentures-Pymar

Sectores con potencial

Para decidir una inversión, Marta Cruz, de NXTP Ventures, destaca que el sector de actividad, el modelo de negocios o la tecnología que utiliza el emprendimiento, deben estar alineados con su estrategia. Y destaca en su lista: negocios B2B, software como servicio, Inteligencia Artificial (IA), soluciones que contribuyan a la transformación digital, fintech, logística para e-commerce, medios de pagos electrónicos, y seguridad de la información.

En cuanto a los sectores que hoy presentan mayor potencial para asignar capital, Lisandro Bril, de AxVentures-Pymar, menciona a la bioeconomía industrial, “que incluye también toda la cadena de valor de la producción de alimentos, como la maquinaria agrícola con IA e Internet de las cosas (o IoT, por la sigla en inglés de ‘*Internet of things*’) para que esté todo trazado, sea sustentable, aumente la productividad de la tierra y se usen menos agroquímicos”. A esto suma las tecnologías de inclusión financiera, los sistemas de pagos digitales y la digitalización de la educación y de la salud -con aplicaciones como telemedicina y monitoreo de pacientes-. Entre otros sectores con potencial, al igual que su colega Cruz, Bril señala al comercio electrónico, la IA y la seguridad informática.

1 EL CASO ENTELAI



Mauricio Farez
CEO de Entelai



Una imagen inteligente

Centrada en servicios de IA para asistir en el diagnóstico por imágenes, Entelai apunta al mercado de salud + IT, que en el mundo ya mueve US\$ 37.000 millones. Además de Argentina, se están haciendo fuertes en Brasil y ocupan un lugar en Chile. Nació tras una colaboración académica en el Conicet de los dos fundadores.

Cuando Diego Fernández Slezak y Mauricio Farez iniciaron, siete años atrás, una colaboración académica en el Conicet para explorar la incorporación de Inteligencia Artificial (IA) a la salud, estaban dando el primer paso de lo que hoy es Entelai: una empresa de servicios de IA enfocada en la asistencia automatizada al diagnóstico por imágenes. La firma ya tiene clientes en Chile, Brasil y la Argentina, y acumula una inversión de casi US\$ 1 millón luego de haber atravesado dos rondas de capitalización. De la convergencia entre informática y salud aportadas respectivamente por F. Slezak -doctor en Ciencias de la Computación- y por Farez -médico neurólogo- se desarrolló un producto que continúa evolucionando sobre la base de investigación, desarrollo y testeos, primero en laboratorio y luego con la colaboración de profesionales de clínicas y hospitales.

“Como neurólogo me frustraba lo poco cuantitativo que era nuestro trabajo cuando, por ejemplo, teníamos que analizar una imagen o un estudio, y debíamos decirle al paciente que tenía una lesión más grande o más chica en comparación con un examen anterior, y haciendo la comparación basados en nuestra impresión, que era subjetiva y poco precisa”, señala Farez, hoy CEO de Entelai. Es que a partir de esas imágenes se toman decisiones sobre tratamientos o se analizan hallazgos como una anomalía en la estructura del cerebro, lo cual puede adelantar el diagnóstico de una enfermedad neurodegenerativa. “En el ámbito de investigación eso se puede resolver, ya que hay software académico que, a pesar de sus limitaciones, puede servir para medir con precisión. Pero en la práctica clínica, eso no se estaba haciendo. Entonces, los médicos terminamos dando un mal servicio a nuestro paciente por no poder acceder a ese tipo de aplicaciones que hagan nuestro trabajo más preciso, y que facilite, por caso, la interpretación de una resonancia”, completa.

Salud digital

La apuesta empresarial de Entelai no es menor. La consultora Frost&Sullivan estima que el mercado mundial de imágenes médicas e informática este año alcanzará los US\$37.000 millones, casi un 10% más que los US\$33.900 millones que facturó en 2020. La computación en la nube y la IA son las dos tecnologías que provocarán una rápida transformación, crecimiento y optimización del flujo de trabajo en ese sector, advierte el estudio. La consultora IDC, además, proyecta que los ingresos mundiales del mercado global de IA –que



LAS CABEZAS DE ENTELAI
Mauricio Farez, CEO (izq), y
Diego Fernández Slezak, CTO.

incluye software, hardware y servicios- aumentarán un 15,2% en 2021, para llegar a US\$341.800 millones.

Con el fin de competir en este segmento, el software de Entelai fue aprobado como dispositivo médico por las autoridades regulatorias de la Argentina (Anmat), en 2019, y de Brasil (Anvisa), en 2020. El producto, llamado Entelai PIC y que funciona en la nube bajo un modelo de software como servicio, procesa e interpreta de manera automatizada las imágenes médicas de las instituciones que lo contratan, por un volumen determinado de estudios. Luego, el sistema devuelve el informe, con su análisis y mediciones, para que el médico lo use como soporte de su diagnóstico y tratamiento. El aplicativo puede detectar lesiones que son indicadores precursores de una enfermedad, discriminar entre una imagen normal y anormal para asistir en la toma de decisiones durante una emergencia, o realizar mediciones que permitan identificar la aparición o evolución de una enfermedad degenerativa, entre otras funciones. Hoy, trabaja con imágenes neurológicas, mamografías y radiografías de tórax, y tiene como clientes a Fleni, Hospital Alemán, Novartis y Grupo Gamma, entre otras entidades de salud.

De la cátedra a la empresa

Una vez que salió de la esfera académica, en 2018 Entelai se constituyó como empresa y tuvo que captar financiamiento para invertir en el software de cara a la aprobación regulatoria y, posteriormente, para seguir mejorando el producto. Pero antes del testeo con profesionales de clínicas y hospitales, el trabajo en laboratorio fue clave: requirió programación y ciencia de datos, entrenamiento de algoritmos con imágenes, y desarrollo de herramien-

tas en la nube. “El ciclo de desarrollo en salud es costoso y lento. Cualquier error o imprecisión en este tipo de dispositivos puede tener consecuencias negativas. Hay que ser muy cuidadoso, y eso implica muchas personas, procesos, instituciones y comités de ética. Una serie de pasos que llevan tiempo”, expresa Farez. “Es que no solo el algoritmo debe ser preciso; también el médico tiene que saber interpretar y darle utilidad a ese tipo de información”, advierte Farez, que es investigador del Conicet, dirige el Centro para la Investigación de Enfermedades Neuroinmunológicas de Fleni y una vez por semana atiende su consultorio en esa institución.

Para avanzar con el producto, a principios de 2019 Entelai recibió un aporte de US\$ 200.000 del Grupo Alaya, un fondo de *venture capital* argentino-chileno, y luego un subsidio de US\$ 100.000 del programa estatal Start-up Chile, lo que les permitió abrir oficinas también en ese país. Este año, además, entre Ciro Ventures, un fondo de capital de riesgo especializado en salud, y otros inversores ángeles, aportaron US\$ 500.000.

Con un equipo multidisciplinario de informáticos y profesionales de salud, actualmente el gran paso es consolidarse en Brasil, donde Entelai ya tiene clientes -principalmente en el área de neurología- y experimenta la mayor expansión de su negocio. “Esta segunda etapa va a estar más focalizada en la comercialización; en dar ese salto y tener el crecimiento que necesitamos para pensar en una ronda de inversión de serie A. La idea es focalizarnos más en marketing y ventas, y en el desarrollo en Brasil, con la conformación de equipos comerciales y el armado de la estructura y las oficinas en ese país.”

KECLON CRECE FUERTE

Leonardo Marraffini,
CEO y director



2 : EL CASO KECLON

Catalizar el crecimiento

Fundada en 2012 por científicos del Conicet, Keclon produce enzimas para procesos industriales. Acumulan US\$ 14 millones de financiamiento de cinco grupos inversores, y ya registraron seis patentes. Proyectan abastecer a empresas locales y salir a exportar, en un mercado mundial que suma US\$ 5.000 millones. Están en San Lorenzo (Santa Fe).

Primero fue una solución de biotecnología desarrollada en un laboratorio académico. Pero enseguida capturó la atención de inversores de riesgo y luego, en distintas etapas, articuló a su alrededor a instituciones públicas y compañías locales, que aportaron capital, redes y conocimiento. Así fue el nacimiento de Keclon, cuya planta productiva en la ciudad de San Lorenzo (Santa Fe) comenzará a funcionar en el último tramo de este año. Tras una inversión acumulada de US\$ 14 millones y un extenso proceso de I+D que condujo a la obtención de seis patentes y productos con creciente competitividad, la firma -enfocada en el diseño, producción y venta de enzimas industriales- proyecta abastecer al mercado local, y también exportar.

Keclon fue cofundada en 2012 por seis investigadores de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y del Conicet, con especialización en biotecnología, bajo el liderazgo científico de Hugo Menzella. En sucesivas rondas de financiamiento destinadas a solventar distintos proyectos -como optimizar tecnología, reducir costos de procesos o construir la planta-, se fueron incorporando los cinco grupos inversores que hoy integran el directorio: AxVentures-Pymar, Molinos Agro, Ganagrín, Puerto Asís y Santa Fe Aceites.

“El mundo necesita cada vez más alimentos y procesos sustentables”, define Leonardo Marraffini, director y CEO de Keclon, sobre la visión y la estrategia de la compañía que desarrolla a gran escala distintos tipos de enzimas usa-

das para mejorar el rendimiento de los procesos productivos. Al reemplazar el uso de catalizadores sintéticos por estas enzimas biodegradables, las empresas pueden tener procesos más sustentables: reducir la huella de carbono, generar menor cantidad de desechos, y consumir menos agua y energía eléctrica. A nivel global, el mercado de enzimas para la industria representa US\$ 5.000 millones, se está expandiendo al 6% anual, y abastece a sectores como el de alimentos (humano y animal), agroquímico, biocombustibles y farmacéutico.

“En el cuarto trimestre del año estaremos inaugurando la nueva planta, con los procesos automatizados y nuestra tecnología ya transferida desde el laboratorio, de modo de tener productos para comercializar a nivel mundial”, señala Marraffini. “Hubo un trabajo de muchos años vinculado con el desarrollo de la tecnología, y para generar un producto rentable y de calidad.”

Construir la empresa

Desde el fondo AxVentures-Pymar, volvemos a convocar acá el testimonio de Lisandro Bril, pero en este caso por haberse incorporado tempranamente a Keclon como inversor y director. “Fuimos rodeando y ayudando a los cofundadores a armar el proyecto, constituir la empresa, darle una gobernanza transparente, gestionarla de manera profesional y empezar a investigar quiénes podrían ser los clientes para determinadas líneas. Luego buscamos nuevos inversores y, por ejemplo, surgió Molinos, una de las compañías líderes en el mundo con tecnología de producción de aceites. Justamente, Keclon desarrolla una solución sustentable para producirlos”, recuerda Bril.

Pero al principio no había empresa, sino solo un grupo de científicos. “Era un equipo fundador de calidad mundial, con una propuesta para resolver un problema que podía generar una actividad empresarial atractiva, una tecnología que lo convertía en un proyecto escalable y clientes potenciales con capacidad de compra. Sin embargo, estábamos todavía en la etapa de capital semilla”, completa Bril.

A partir de entonces se fueron articulando una serie de alianzas público-privadas, junto con la incorporación de inversiones adicionales para seguir desarrollando el proyecto. Hoy, Keclon es una empresa privada con convenios con el Conicet y la UNR -que proveen infraestructura y capital humano para desarrollar tecnología- y de cuyo directorio participan el grupo de científicos fundadores más los cinco grupos inversores.

Destino Brasil

Con un mix de clientes repartido entre usuarios finales (industrias productoras de alimentos y bebidas, y formuladores de alimentos para animales) y distribuidores, el plan de negocios tiene como principales mercados a la Argentina y Brasil. “Estamos estudiando también México, Colombia y Perú”, acota Marraffini. “En una primera etapa, las exportaciones van a representar entre 60% y 70% de la facturación. Se trata de un producto que no tiene mucha producción a nivel regional; contribuimos a sustituir importaciones y a generar divisas a partir de la exportación”. Según el ejecutivo, “un proyecto como este implica asegurar un nivel de facturación que permita financiar el crecimiento”.

Construida sobre una superficie de 3.800 metros cuadrados, cercana a los principales clusters productivos y con fácil acceso a los puertos de exportación, la planta de procesamiento de enzimas de Keclon tiene una capacidad de fermentación a gran escala de 65.000 litros (expandible hasta 200.000) y está equipada con tecnología de última generación. Para la operación de la planta, estiman crear 60 puestos de trabajo. “En su gran mayoría son perfiles calificados, con formación técnica y científica”, cuenta Marraffini. “Vamos a seguir ampliando el laboratorio, con profesionales de química y biotecnología, y también el personal operativo y técnico. Por el emplazamiento geográfico, tenemos cerca un polo de universidades y empresas, lo que facilita la búsqueda de recursos humanos formados o con potencial para desarrollar”, explica el CEO.

Por otra parte, el laboratorio de Investigación y Desarrollo permanecerá en Rosario, y desde allí aprovechará la sinergia del convenio de vinculación con el Conicet y la Universidad Nacional de Rosario para incorporar investigadores y doctores formados en esa institución. (si se pasó de largo, reemplazar Universidad Nacional de Rosario con UNR).

Para Marraffini, que se ocupa de articular en el directorio los mundos científico y empresarial, Keclon tiene desde el origen una impronta de excelencia académica y de investigación. “El objetivo es aportar valor, sustentabilidad y que la empresa trascienda. Quienes integramos el equipo somos egresados de la universidad pública, y pensamos la empresa dentro de la sociedad en que se desarrolló”, resume.

Para el final, una noticia auspiciosa: Keclon fue seleccionada para representar a la Argentina en la categoría “Tecnologías Limpias” del evento “The G20 Innovation League”, que se realizará en octubre próximo en Italia, en el marco del G-20.



3 : EL CASO VOLT MOTORS

Manejar limpio made in Córdoba

Fundada hace un lustro, Volt Motors diseñó y vende tres modelos de autos eléctricos. Planea escalar su producción a 3.000 unidades/año en 2022 y llevar su modelo de fabricación a otras provincias y países vecinos. Ya llevan más de \$500 millones invertidos. Cuentan con 35 ingenieros y otros tantos operarios.

La industria de autos eléctricos tiene su conductor local. Cinco años atrás el empresario Daniel Parodi fundó en Córdoba la firma Volt Motors, que diseña, desarrolla y produce ese tipo de vehículos con una integración de proveedores nacionales superior al 50%, según él mismo asegura, y que propone un sistema de venta directa y fabricación cercano a los centros de consumo. Con tres modelos propios, que están homologados para circular en ámbitos cerrados y en espacios urbanos y periurbanos, la compañía prevé escalar su producción hacia el último trimestre de 2021 y fabricar 3.000 unidades anuales en 2022. Hasta el momento, el proyecto lleva más de \$500 millones invertidos.

Los tres modelos

“Nuestros vehículos son muy livianos y eficientes, y nos permiten adoptar la oferta de eco-movilidad y generar una disrupción de la forma en que se mueven las personas y las cosas”, se entusiasma Parodi, cuya empresa está integrada por 35 ingenieros que diseñan la tecnología y las líneas de producción, más un número similar de operarios.

Creados por especialistas en ingeniería aeroespacial formados en Córdoba -que idearon la matricería, el formato, la mecánica, la electrónica, las baterías y los motores-, los tres modelos de autos se denominan Z1, W1 y E1. El primero es para uso en entornos cerrados, como por ejemplo un parque industrial, o en actividades de seguridad y vigilancia. Cuenta con una velocidad máxima de 45 km/hora y se vende a \$1,07 millón. Su batería tiene una autonomía de 50 kilómetros. Los otros dos modelos, W1 y E1, están homologados por las normas SAE, de Estados Unidos, y de la Comunidad Europea para circular en vía pública -en entornos urbanos y periurbanos-, alcanzan una velocidad máxima de 105 km/hora y su batería tiene una autonomía de 200 kilómetros. Con un precio de \$2,46 millones y un volumen de carga de 900 litros, el W1 tiene capacidad para un solo conductor y fue pensado para emplearse en logística y distribución de paquetes. El modelo E1, por su parte, es para dos personas y cuesta \$2,89 millones. Sus primeros clientes fueron el gobierno de la provincia de Córdoba y la municipalidad de Córdoba, que los incorporaron a su flota de autos.

El año pasado, el Ministerio de Desarrollo Productivo nacional le otorgó a Volt Motors la Licencia de Configuración de Modelo (LCM), que la habilitó como terminal para fabricar sus vehículos. Con excepción de las baterías y los motores, que se compran en China, los autos de la firma incorporan proveedores e insumos locales. Según Parodi,



Foto: Sebastián Salguero

**VOLT MOTORS,
POTENCIA VERDE**
Daniel Parodi,
CEO y fundador

“tienen una integración nacional superior a 50%”. Hasta el momento, la firma tiene señados y vendidos 200 vehículos, pero esperan escalar la producción para finales de año. Es que los planes de fabricación se retrasaron por las restricciones que la pandemia provocó en el abastecimiento de las maquinarias de producción, chips y semiconductores, “que no llegaron en tiempo y forma”, admite Parodi. “Como estamos produciendo al 15% de la capacidad instalada, suspendimos por un tiempo las ventas para poder estar a la altura de la demanda”, agrega.

Cerca del consumo

Con crecientes incentivos estatales para las actividades de I+D, beneficios a la compra de unidades, reducciones impositivas y estímulos para el desarrollo de infraestructura en los principales países fabricantes, el mercado mundial de vehículos eléctricos creció en el último año y está dominado por China, Alemania, Estados Unidos, Francia, Italia, Corea del Norte y Japón. Según la consultora Roland Berger, en total esos siete países vendieron 2,4 millones de autos eléctricos durante 2020. Y si bien la pandemia tuvo un impacto negativo en el mercado automotriz global, por la interrupción de las cadenas globales de abastecimiento y la caída de la demanda, “las ventas de vehículos eléctricos han crecido con fuerza, especialmente en Europa, y la variedad de vehículos con sistemas de propulsión electrificados ha aumentado enormemente”, precisa el informe.

En este contexto, “hay una oportunidad muy importante”, define el empresario cordobés. De acuerdo con Parodi, la estrategia de negocios apunta a clientes corporativos, “que ven el ahorro porque los vehículos eléctricos

tienen una buena relación costo-beneficio”, así como a los adoptadores tempranos de tecnología y a personas con conciencia ecológica. El objetivo a mediano plazo es proveer el vehículo como un servicio que se contrata por kilómetros. “En menos de cinco años vamos a estar ofreciendo un modelo de uso del vehículo por un paquete de horas, donde no será necesario comprarlo”, anticipa.

Con un modelo Business to Consumer (B2C) de venta directa y online, Volt Motors propone un sistema de fabricación descentralizado mediante la localización de nodos productivos cercanos a los centros de consumo, que se implementarán mediante acuerdos con socios locales. “Es un sistema de co-inversión entre privados”, precisa Parodi. “Nosotros aportamos el know-how y la homologación, mientras que una tercera empresa adopta la tecnología y se ocupa de la producción, el armado y la terminación de los vehículos, y del servicio posventa y mantenimiento, si lo hubiera, en su zona de incumbencia”, completa. Una planta productiva de 3.500 a 5.000 metros cuadrados es suficiente para fabricar 3.000 autos por año, asegura el empresario.

Además del nodo de Córdoba, que está activo y pertenece a Volt Motors, el objetivo es llevar este formato a la provincia de Buenos Aires, a la zona de Cuyo y al Norte del país. En los primeros dos casos, Parodi afirma estar avanzando en conversaciones con empresarios privados, y en el último caso, con un gobierno local. Este plan de desarrollo productivo, que promete arrancar el año próximo, también incluye la posibilidad de exportar el modelo a Colombia y México. “La idea es capitalizar el concepto de economía circular e instalar terminales automotrices en los centros de consumo, para no generar logísticas desacertadas.”

Soñar a lo grande

“Nadia Echazú” es una cooperativa-escuela para travestis y transexuales, pionera mundial en su tipo. Dedicada al rubro textil, desde su sede de Avellaneda inspiró a otros emprendimientos que capacitan y emplean al mismo colectivo. ¿El próximo objetivo? Lanzar la marca propia. Por Daniel Jatimliansky

Las leyes de Identidad de Género, de Educación Sexual Integral y de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero fueron sancionadas en 2006, 2012 y 2021, respectivamente. También en ese orden, se reconocieron los derechos a recibir educación sexual integral en las escuelas, a la identidad de género y el libre desarrollo de las personas conforme a su identidad, y a la inclusión laboral de las personas trans.

En 2001, cuando esos temas estaban aún muy lejos del debate masivo, la activista trans Nadia

Echazú sostuvo que “las travestis tendrían que tener la oportunidad de tener un trabajo”, en una conversación publicada más tarde por el sitio Moléculas Malucas. Nadia murió tres años más tarde, quizás sin saber que su sueño la trascendería: en 2007 nació, en Avellaneda, la primera cooperativa-escuela del mundo para travestis y transexuales, que lleva su nombre.

“El objetivo (de la cooperativa) es que las compañeras trans sigan saliendo de la prostitución, que tengan una profesión y un trabajo”, resume la presidenta de Cooperativa Nadia Echazú, Brisa Charlotte Escobar.



Fotos: Daniel Jatimilansky



Brisa Escobar (izq.), presidenta de Nadia Echazú, junto a **Alicia Cruz**, jefa de Taller.

Del Estado al mercado

Durante años, sus principales clientes fueron organismos públicos. Pero en 2016, tras un cambio en las políticas de compras estatales de Nación y de provincia de Buenos Aires, la empresa sufrió un duro golpe. A eso se sumó el fallecimiento de la entonces presidenta y una de sus grandes impulsoras, Lohana Berkins, la recordada luchadora por los derechos de las personas LGB-TQI+, cuyo nombre (junto con el de Diana Sacayán) bautiza con justicia a la norma aprobada en el Senado en junio pasado. “Estuvimos a punto de desaparecer, nos sentíamos como huérfanas. Nos reagrupamos y decidimos sacar la cooperativa adelante”, recuerda la jefa de taller y socia fundadora, Gloria Alicia Cruz. Entonces, comenzaron a promocionar a la empresa y buscar proveedores particulares. Consiguieron un primer encargo de 50 buzos e iniciaron la recomposición.

Redes y pandemia

En 2020, se sumó al trabajo Guadalupe Dávila, para potenciar la comuni-

cación de la entidad: “Abrí las redes sociales, más que nada para llegar a los jóvenes y, también, para la integración de las chicas en la sociedad”, explica Dávila. Así, mediante los perfiles de “Nadia Echazú” en Facebook e Instagram ingresaron, en pocos meses, 20 nuevos pedidos de buzos, ropa de bebé, sábanas, bolsas de tela, remeras, pantalones y juguetes, entre otros.

A la vez, volvieron a ganar una licitación para producir kits sanitarios (compuestos por camisolines, cofias y botas de tela) para proveer a instituciones sanitarias públicas bonaerenses en el marco de la pandemia de la Covid-19. Para cumplir con esa contratación, 13 integrantes están abocadas a confeccionar 875 kits por semana. La producción se realiza en forma de cadena, donde cada trabajadora representa un eslabón del proceso productivo.

La empresa cuenta ya con 27 participantes y está volviendo a crecer. Al tiempo que busca diversificar proveedores, articula con otras cooperativas textiles de la zona, como es el caso de Aluvi3n. Además de potenciarse de forma recíproca, las alianzas con firmas de la economí3a popular permiten delegar aspectos logísticos, como el corte de grandes rollos de tela, para incrementar la eficiencia de los procesos.

Capacitaciones y marca propia

Este año, tras la flexibilización de las medidas sanitarias en el marco del ASPO/DISPO, volvieron a dictar capacitaciones. Ofrecen ocho talleres, que abarcan desde aspectos técnicos en materia textil, hasta la contención de las personas participantes, con la presencia de profesionales en psicología y en leyes, así como especialistas en salud pública. Asimismo, con el foco en no generar discriminación, los cursos están abiertos a la comunidad en general.

A la vez, consideran que maximizar la calidad es clave para la empresa: “Una de las metas que

tenemos es nivelarnos al incorporar gente”, resalta Gloria Alicia Cruz. Y el próximo objetivo es lanzar al mercado un producto y una marca propios. El desarrollo apunta a “que la prenda hable por sí sola, que digas: ‘esto es de la Nadia Echazú’”, explica Cruz. Si la emergencia sanitaria lo permite, lanzarán el producto antes de fines de 2021: “Haremos un desfile y presentaremos la prenda, queremos soñar a lo grande”, apuesta.

Violencia y desigualdad

Es importante, por otra parte, conocer el contexto y el origen del colectivo en el que se centra la organización. La diputada nacional Mónica Macha lo explica así: “La comunidad travesti trans se encuentra en una situación muy delicada; lleva sobre sus cuerpos y subjetividades años de violencia, odio, discriminación y desigualdad”, sostiene la legisladora, psicóloga de profesión, quien además preside la Comisión de Mujeres y Diversidad en la Cámara Baja.

Desde su rol, Macha fue una de las principales impulsoras en el Congreso de la Ley de Promoción del Acceso al Empleo Formal para Personas Travestis, Transexuales y Transgénero “Diana Sacayán - Lohana Berkins” (tal el nombre completo de la norma). Y explica: “la Ley viene a hacerle lugar a personas que no tienen trabajo por su identidad de género”, detalla. En ese sentido, considera que la inclusión laboral de mujeres, lesbianas, travestis y trans “excede por mucho” a las cooperativas, y que todas las identidades de género deben estar en puestos de decisión del sector público y privado, y en cada lugar donde se dispute poder para garantizar la igualdad de género.

“Durante décadas escuchamos los argumentos neoliberales sobre que las personas no conseguían trabajo por falta de capacidad, por falta de formación. La ecuación, en rigor, es la inversa: el nivel de violencia social desatado contra las personas travestis

y trans produce que sean expulsadas de las trayectorias académicas. Por eso, es clave el acceso al trabajo como organizador de la vida social y primer paso para planificar proyectos de vida plenos y autónomos”, agrega.

De acuerdo con distintos relevamientos, la expectativa de vida de las mujeres trans en la Argentina es de entre 35 y 41 años, y entre el 60% y el 80% de ellas vive del trabajo sexual.

“La prostitución no es un trabajo, es una necesidad: es la única alternativa que teníamos las compañeras trans. Hoy puedo decir, con orgullo, que elijo mi trabajo. Antes, me elegían para hacerme lo que querían”, puntualiza Escobar, la presidenta de “Nadia Echazú”.

Inspiración y guía

Además de generar fuentes laborales, la empresa textil fue inspiradora. Hoy existen nuevas experiencias de cooperativas trans de diferentes rubros (algunas formalizadas y otras en proceso). También hay emprendimientos personales de personas trans (muchos de ellos surgidos de ex trabajadoras de “Nadia Echazú”) y hasta un bachillerato travesti – trans, denominado “Mocha Celis”, que otorga títulos oficiales.

Asimismo, a partir de las acciones productivas sostenibles y de las luchas organizadas de las minorías de género, surgió la necesidad de ampliar los enfoques feministas en los ámbitos públicos “considerando el carácter relacional del género y no solamente a ‘la mujer’ como categoría estática”. Así lo indica una guía emitida en junio de 2021 por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, de modo de transversalizar la perspectiva de género en sus equipos técnicos. El material, además, sostiene que cualquier iniciativa que incorpore el enfoque de género requiere asumir “puntos de partida disímiles” entre varones, mujeres e identidades no binarias, con el objeto de “eliminar las brechas entre géneros y alcanzar la igualdad”. ❀



Cuando la solución está afuera

En qué casos y por qué conviene tercerizar la gestión de personal en las empresas. La opinión de los expertos y la experiencia de las Pymes.

Por Laura Andahazi Kasnya

“Zapatero a sus zapatos”, dice el refrán popular que, trasladado a una empresa, hace referencia a la idea de que cada uno debería ocuparse de aquello que sabe. Pero como en la gestión empresarial hay tareas ineludibles, el outsourcing es una herramienta clave para delegar en especialistas y alcanzar la eficiencia. Sin embargo, Julián Irigoín, profesor del IAE Business School de la Universidad Austral, explica que cuando se trata de la gestión de recursos humanos solo se deben tercerizar algunas funciones: búsqueda de personal y liquidación de sueldos son las habituales.

Leonardo Forgia, gerente general de Kalciyan, una fábrica de vidrios planos de Pilar (provincia de Buenos Aires), desde hace 10 años terceriza la liquidación de haberes y la administración de los legajos

de sus 130 empleados. “Entendimos que otros podían hacerlo mejor que nosotros. Pero además, al liberarnos de estos temas nos centramos más en la inducción del personal, la capacitación y los planes de carrera; tareas que requieren cercanía y dependen de la creación de lazos fuertes”, señala. Antes de la tercerización, durante los primeros 30 años de actividad de esta empresa familiar, el departamento de Recursos Humanos con todos sus servicios funcionó internamente, pero a medida que fueron creciendo en cantidad de empleados la gestión empezó a complejizarse y prefirieron ponerlo en manos de una firma externa especializada. “Lo que sí aprendimos es que hay que tener a alguien interno que haga de nexo y se encargue de supervisar el trabajo. También se debe exigir y controlar que siempre

haya un backup del historial de las liquidaciones”, aconseja Forgia.

Los estudios jurídicos y contables suelen ser también contratados para ocuparse de procesos de recursos humanos. Sin embargo, Valeria Villaverde, directora de Operaciones de la empresa de venta de equipos para la salud Tecnoimagen, no lo recomienda, porque tuvo una mala experiencia cuando hace unos años le encargaron a un estudio contable la liquidación de sueldos de sus más de 120 empleados. “Al tiempo nos apareció una abultada deuda de aportes; fue nuestro primer y único gran desorden impositivo. Claro, no era la especialidad del estudio y se equivocaron. Ellos siguen ocupándose de los balances, pero nos recomendaron a otra empresa para que trabajemos lo que respecta a recursos humanos. Después de cinco años,



Leonardo Forgia
gerente general de
Kalcyan



Valeria Villaverde
directora de Operaciones
de Tecnoimagen

puedo decir que es una lástima no haberlo hecho antes, porque no solo tienen el foco en éstos temas, sino que además están actualizados con todas las normativas, algo no menor en este país que suelen cambiar a diario”, dice la ejecutiva.

Según Irigoín, del IAE, por lo general las Pymes eligen el outsourcing de Recursos Humanos cuando los temas vinculados a las personas ocupan bastante tiempo de su agenda, se les dificulta la retención de talentos o aparecen conflictos que desatan climas laborales perjudiciales. En este punto coinciden los socios de SouthCrossLogistics, una empresa de courier y logística internacional especializada en transporte multimodal. Ezequiel Schillaci, uno de los cuatro socios fundadores, reconoce que en los inicios de la empresa, por falta de experiencia, fueron desor-

denados y que, más ocupados por el negocio, descuidaron a los colaboradores. “Además, teníamos gente con tareas mal asignadas o que se superponían. Todo era ‘que te dije’, ‘que me dijiste’; mucho desánimo. Perdimos personas muy valiosas que, por ser pichones empresarios, no supimos fidelizar ni darles el respaldo que necesitaban”, lamenta.

Para terminar con el caos, los socios de SouthCrossLogistics pusieron en manos de un profesional especializado, externo a la empresa, la gestión de los recursos humanos. Su primera tarea fue repensar el organigrama sin resignar los 80 puestos de trabajo que habían creado. “Hoy trabajamos juntos las capacitaciones, programas de mentoring, códigos de convivencia, incentivos, liderazgo, comunicación y todo lo que nos asegure un buen clima laboral y una

cultura horizontal e inclusiva –cuenta-. Nosotros tercerizamos la parte más humana porque, justamente, creemos que es lo más importante que tenemos y estamos convencidos de que alguien ajeno a la empresa va a ser más objetivo.”

Cuidado con la cultura

La gestión de la cultura, advierte Irigoín, no está escindida de la gestión del personal. “Por lo tanto, es fundamental verificar la manera en la que selecciono, premio, retengo, desarrollo, recompenso y desvinculo; ya sean ejecutadas interna o externamente, esas tareas deben estar alineadas y contribuyendo a generar ese clima, esa cultura, esas competencias que el negocio necesita”, expresa.

De hecho, Gustavo Lauria, socio de Debmedia, una startup de software que ofrece soluciones para la gestión

Ezequiel Schillaci
socio de SouthCrossLogistics



Gustavo Lauria
socio de Debmedia

y optimización de canales virtuales de atención a clientes, cuenta que hace outsourcing de su departamento de Recursos Humanos, pero como las consultoras con las que trabaja no están alineadas con su cultura, duda acerca de los resultados y planea armar, internamente, su propia área de Recursos Humanos.

Debmedia, que tiene oficinas en Colombia y México, emplea alrededor de 50 personas y terceriza las tareas de búsqueda, selección y reclutamiento. Sin embargo, reconoce Lauria, en la firma nadie está enteramente capacitado para transmitir la cultura y crear programas de fidelización del equipo y planes de carrera. “Son funciones que los socios estamos haciendo intuitivamente y a pulmón, pero son clave y necesitamos un profesional que se ocupe exclusivamente y de manera interna”,

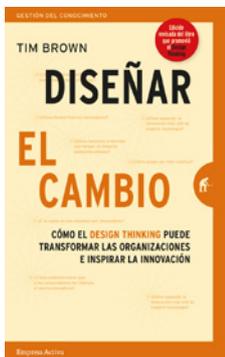
reflexiona. Su proyecto es ir incorporando las tareas de reclutamiento que hoy subcontratan, pero –aclararlo harán cuando estén seguros de que serán buenos en ello. “Es que en el área de tecnología los talentos escasean y son muy difíciles de retener; pero además nos pasó que, hablando burdamente, consultoras grandes quieren ‘enchufarnos’ candidatos que son difíciles de reclutar y les quedan entonces de manera permanente. Es decir, estaban pensando en sus objetivos y no en entender qué era lo que nosotros necesitábamos”, explica. Y agrega que actualmente contratan consultoras más chicas que trabajan con estrategias personalizadas.

Costo y beneficio

En cuanto a los costos, desde Tecnoimagen Villaverde opina que no necesariamente el outsourcing implica un

ahorro, pero sí que agrega valor. “Es orden, pero también credibilidad. No es lo mismo que le explique yo a un empleado el porqué del importe que le retuvieron de ganancias, a que se lo explique un estudio especializado externo a la empresa. Le da más transparencia; es decir, valor”, argumenta.

Jonatan Loidi, CEO de Grupo Set, una consultora de negocios, coincide en que “el ahorro no sea la principal ventaja”. A su entender, “lo importante es seleccionar al mejor proveedor, porque muchas veces un servicio elegido por el ahorro puede ser contraproducente; la ecuación que hay que equilibrar es la de costos y beneficios, aunque se pague más. La gran ventaja es la especialización y, como las consultoras compiten en el mercado con otras, van a estar proactivamente ocupadas en hacer las cosas bien”. 



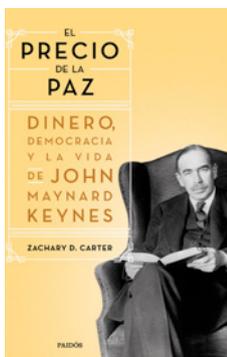
Diseñar el cambio

El 99,99% de las y los mortales que no hemos estudiado alguna de las múltiples carreras de diseño, escuchamos sin embargo hablar del “design thinking”. Porque muchos lo postulan como un método óptimo para desarrollar la creatividad, aplicar la innovación e impulsar cambios, aunque no seamos capaces de distinguir una tipografía gótica de una arial. Pues bien: este libro es un manual excelente para acceder a esa llave maestra. \$2.890



¡Viva el socialismo!

No es J.K. Rowling ni Isabel Allende ni Stephen King. Pero Thomas Piketty tiene en común con los tres ser un fenómeno de ventas, con su libro “El Capital en el Siglo 21” (2013), donde estudia la concentración de la riqueza desde los 1700 hasta ahora. En este nuevo texto se presentan sus aportes cortos publicados en medios, donde polemiza y argumenta en favor de políticas igualitarias y advierte sobre los peligros sistémicos. \$1.650



El precio de la paz

Detrás de un título hermético, este libro esconde un relato atrapante: la vida, las obras y la época de John Maynard Keynes, uno de los intelectuales clave del siglo XX. ¿Cómo esto puede impactar, sin embargo, en el presente del incierto siglo 21? Lo hace porque el keynesianismo sigue vigente. Como lo dice la conclusión: “no es tanto una escuela de pensamiento económico, como un espíritu optimista radical”. \$2.300



Cómo piensan las máquinas

Fredi Vivas es un emprendedor tecnológico argentino que, tras haber fundado su empresa con dos socios en 2018, se impuso la tarea de escribir un libro sobre su materia: la inteligencia artificial (IA). Con la rareza adicional de que el prólogo de la obra fue escrita a través de... IA. Se trata de un texto útil, en especial para los que ignoramos casi todo sobre el tema, pero no nos animamos a preguntar. \$1.590

Universidades 1

Rosario y Quilmes muestran y cuentan

La Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U. N. de Rosario publicó sus XXV Jornadas de Investigación, de 2021. Hay de todo. Por ejemplo: “Estudio de Caso: Entorno organizacional del trabajo remoto durante el DISPO”; “La gestión de recursos: Diferencias entre las Pymes y las grandes organizaciones, en escenarios de crisis”; “La trascendencia empresarial post pandemia”. Se puede acceder [aquí](#).

La Universidad de Quilmes, por su parte, tiene una muy interesante página de divulgación de ciencia y tecnología, llamada “La ciencia x otros medios”. Entre todo el interesante material, por caso, puede accederse a una entrevista con la investigadora y docente Lorena Rojas, titulada: “Bioproductos: Cuando los residuos también se aprovechan”. Se accede en este [enlace](#)

Universidades 2

Luján y San Martín publican sus libros

La Universidad Nacional de Luján permite el acceso irrestricto al pdf del libro “Organización Industrial I: Estudio introductorio de las organizaciones desde el perfil del Ingeniero Industrial”, dirigido por Juan Andrés Perez y María Laura Risiglione y publicado en 2021. Se accede a través del siguiente [link](#).

Y la Universidad de San Martín ofrece a la venta el texto de 2021: “Alternativas al colapso socioambiental desde América Latina”, de León Enrique Ávila Romero. Una parte de su diagnóstico afirma: “Esta crisis ecológica se ha agravado con la profundización del modelo económico neoliberal y del neoextractivismo, los cuales han generado una disputa por los bienes comunes”. Se accede en este [enlace](#), y su valor es \$670.



Fotos: Pepe Mateos

Mariela Balbo,
subsecretaria
de Emprendedores

Mariela Balbo

«Muchas instituciones compiten para llegar a los mismos emprendedores, y es clave articularlas»

La funcionaria detalló cuáles son las herramientas y programas orientados a fortalecer capacidades para desarrollar nuevos negocios. El foco en la vinculación y los emprendimientos dinámicos. Por Ximena Sinay

Cristóbal Colón fue, seguramente, el más famoso emprendedor de la historia. Desde hace un tiempo, sin embargo, la palabra emprendedor dejó de ser un adjetivo para convertirse en un sustantivo. Y hoy, las y los creadores de empresas la tienen más fácil que el célebre genovés: ya no hace falta recurrir a una graciosa majestad para intentar llevar adelante un nuevo proyecto. Pues actualmente los emprendimientos son un factor central del desarrollo económico y productivo de un país, y en todo gobierno hay áreas específicas que se ocupan de ellos. Tal es la misión, justamente, de Mariela Balbo, subsecretaria de Emprendedores del gobierno nacional, quien es clara a la hora de definir a quienes entran en esta categoría: “Son aquellas personas que buscan llevar adelante una iniciativa, están dispuestas a organizar

recursos con una mirada de futuro, y quieren asumir riesgos”.

Asimismo, junto con la gran diversidad de emprendedoras y emprendedores, también existe una gama enorme de tipos de emprendimiento. Entre ellos, Balbo explica los que más les interesa impulsar desde la Subsecretaría: “Trabajamos, sobre todo, con los emprendimientos dinámicos, en tanto y en cuanto tengan el potencial de constituirse, a mediano plazo, en al menos una Pyme competitiva. Es clave que puedan verse como una nueva unidad productiva que agregue valor, tenga un diferencial, y pueda crecer”.

Así como no le interesa tanto el tipo de emprendimiento sino su potencial de proyección, la funcionaria tampoco le presta excesiva atención a si las nuevas empresas surgen por necesidad o porque han descubierto una oportunidad: “Muchos emprendimientos tradicionales que surgie-

ron por necesidad han sido, luego, grandes empresas. La necesidad, dependiendo de cómo se la capte, puede ser una buena oportunidad; en la casuística no es tan tajante que si un emprendimiento surge por necesidad, no va a tener horizonte. No es tan así”, enfatiza.

Tramando cómo crecer

Las herramientas y políticas que llevan adelante desde la Subsecretaría que lidera Balbo son múltiples y variadas. Algunas se orientan más hacia fortalecer las capacidades y van cambiando según el estadio en que se encuentre el emprendimiento o la creadora/creador de la firma. Y otras tienen que ver con la apoyatura de financiamiento, que también difiere según el momento en que cada quien se encuentre. Pero todas estas herramientas, que se pueden encontrar en la página del Ministerio de Desarrollo Productivo, están cimentadas por una filosofía de trabajo conjunto, explica Balbo: “Para tener más emprendimientos dinámicos, tenemos que trabajar con todo el entramado institucional. Nuestra gestión parte del principio de que nadie avanza solo. Para llegar lejos y mejor, trabajamos en generar vinculación”. Así, hay programas como Comunidad de mentores (con profesionales que brindan mentorías en todo el país) o Redes para Empezar (donde se explica cómo acceder a aportes no reembolsables), que buscan construir ese entramado. Porque Balbo insiste en que lo primero que debería hacer cualquiera que quiera emprender es acercarse a algunos de los actores institucionales de su propio territorio, como una cámara empresaria, el municipio, una incubadora o una universidad.

Escalar: contra la brecha de género

La perspectiva de género atraviesa las acciones que llevan adelante desde la Subsecretaría. En ese sentido, implementaron Escalar, una línea de financiamiento no bancario que, en su primera edición, tiene tasa cero. Pero donde además se pueden incorporar las tareas de cuidado como gasto elegible de cada crédito, e incluir el pago de salarios y honorarios del personal que asista a familiares o personas a cargo de los y las emprendedoras: “Muchas veces, a quienes tienen tareas de cuidado –que, generalmente, somos las mujeres– les cuesta mucho más escalar y crecer, y no llegan por esa razón a convertirse en la

Pyme competitiva que buscamos”, señala Balbo.

Otro de los diferenciales que tienen en cuenta es que, a la hora de evaluar los emprendimientos, aquellos que contribuyen a disminuir las brechas de género obtienen mayor puntaje. Sin embargo, no todo siempre es tan claro, y están trabajando para consensuar y establecer criterios acerca de cuáles son aquellos emprendimientos con perspectiva de género: “Porque no se trata sólo de los que están liderados por mujeres, sino también las nuevas firmas que buscan bajar las brechas de género. Pero definir estos criterios también es una construcción”.

Aunque a la vez advierte, sobre estos actores: “Buscamos que se potencien y puedan dar un servicio integral a los emprendedores y emprendedoras. Y nuestro objetivo es hacer que trabajen de manera articulada, porque tanto en la Argentina como en el resto de la región, existen muchos actores institucionales que compiten entre sí para acceder a los mismos emprendedores. El desafío entonces es generar planes de dinamización integrados estratégicamente, sin que cada uno pierda su impronta, pero que se articulen. Porque la asociatividad para nosotros, al mismo tiempo que un desafío, es una fortaleza”. En esta misma línea, como plan para

la post pandemia, tienen pensado lanzar, entre otras actividades, la iniciativa Sinergias: “En general, el emprendedor hace todo solo. Por eso, el Sinergias busca generar vinculaciones estratégicas entre los emprendimientos y las empresas”, explica Balbo. Y continúa: “Son vinculaciones en las que hay distintos tipos de esquemas o de acuerdos. Y nosotros, desde la Subsecretaría, promovemos y apalancamos esa vinculación. Porque si algo quedó de manifiesto con la pandemia, es que el mundo es muy dinámico, las cosas pueden cambiar rápidamente y quienes están emprendiendo son agentes facilitadores de nuevas téc-



La importancia de escuchar

Hace 25 años que Balbo está en la gestión pública, y colaboró en gobiernos de color diverso: “Ninguno de los que estamos hoy acá, arrancamos en este lugar; venimos de distintos ámbitos, con un compromiso y una mirada que llevamos adelante con políticas y herramientas”.

La funcionaria es muy clara a la hora de definir cómo garantizar desde el Estado una continuidad en las políticas públicas, más allá de que los partidos se alternen en el gobierno: “Es necesario generar un entramado institucional y capacidades en los actores territoriales. Y, para que una política pública trascienda cualquier gestión, tiene

que haber una escucha atenta de las necesidades, una elaboración de herramientas que sea consensuada, articulada y pensada con los distintos actores. Y, por último, generar alianzas entre todos los involucrados para generar compromiso. Eso hace que cualquier herramienta que se lleva adelante sea mucho más laboriosa, pero mucho más rica y estable. Así, si los escuchamos, los hacemos partícipes y todo se lleva a cabo con compromiso, las acciones deberían trascendernos. A mí no me importa que Sinergias se siga llamando así; lo importante es que las vinculaciones se lleven adelante. Si perdura eso, yo, feliz de la vida”.

nicas y promotores de innovaciones. Pero no son los únicos ni se trata de iluminados que pueden solos. Las empresas son plataformas de recursos muy valiosas para quien está arrancando, si queremos generar un entramado productivo competitivo, dinámico, innovador y con generación de empleo”.

La cuestión del entramado es una construcción que excede al universo emprendedor: “Todas nuestras políticas y programas son eslabones de una misma cadena. Las herramientas se piensan articuladas, de forma tal que se complementen y confluyan en la política Pyme; no son aisladas, sino que están concatenadas y concebidas de manera integral. Y tienen un destino: nuestros actores quieren arrancar algo y nosotros estamos concentrados en tratar de que, al menos, lleguen a ser una Pyme competitiva en un mediano plazo. Mi área tiene un destino: la política Pyme”. 🗣️



Plan de e-commerce

Fundación Empretec dictará un curso de capacitación sobre cómo desarrollar un plan de E-commerce. Se abordarán las diversas plataformas de pago disponibles, el uso de descuentos y beneficios, y las diversas herramientas de medición. La actividad se desarrollará en tres encuentros virtuales de una hora y media de duración que tendrán lugar los viernes 15, 22 y 29 de octubre de 15 a 17 horas. Para inscripciones y más información:

www.empretec.org.ar

Evaluación de impacto

Hasta el 29 de noviembre está abierta la inscripción para el curso online abierto y gratuito sobre “Evaluaciones de impacto” que organiza el banco regional CAF. La propuesta tiene una carga de 30 horas durante cinco semanas, y está dirigida a profesionales del sector público, empresas privadas y entidades de la sociedad civil. El objetivo es que los participantes aprendan a identificar las oportunidades de evaluación en su organización, entender los requisitos técnicos y las condiciones necesarias para llevar a cabo una evaluación. Para más información:

www.caf.com



Formación industrial

El campus virtual del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) ofrece una nutrida oferta de capacitación a precios accesibles. Entre otros, hasta diciembre estarán disponibles los siguientes cursos: Introducción a la metrología; Herramientas 5S; Fibras textiles; Herramientas de calidad para Pymes; Tecnologías para elaboración de quesos artesanales; Materiales textiles del siglo XXI; Acercamiento al diseño, e Introducción a la Eficiencia Energética en la Industria. Informes e inscripción: consultas@inti.gov.ar

Emprendedores dinámicos

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación abrió la convocatoria del Programa “Emprendimientos Dinámicos” que brindará asistencia por hasta \$ 5 millones a proyectos que generen valor agregado, promuevan la perspectiva de género o tengan un impacto económico y social. En total, se asignarán \$700 millones a emprendimientos que no tengan más de siete años. La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores aportará hasta el 70% del proyecto, mientras que el 30% restante quedará a cargo del beneficiario. Más información en este [enlace](#)



Exportación editorial

El jueves 23 de septiembre la Fundación Empretec llevará a cabo el primer encuentro de Formación en Procesos Comerciales Internacionales, que se implementará junto con la Cámara Argentina del Libro para sus socios y asociados. Durante dos meses de capacitación, el objetivo es promover el desarrollo de proyectos de exportación eficientes con foco en la detección de nuevas oportunidades comerciales, la preparación y logística del producto y la E-exportación www.empretec.org.ar

Nuevo contacto para Pymes

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación presentó el “Centro de Ayuda Pyme”, un nuevo canal de consulta digital y telefónica que brinda asistencia técnica a las MiPymes, emprendedores y emprendedoras sobre los programas, las herramientas y líneas de financiamiento que ofrece el organismo. Las y los interesados en comunicarse pueden llamar de lunes a viernes de 9 a 18 horas al 0800-333-7963. También, pueden ingresar a la siguiente web: autogestion.produccion.gob.ar/pyme

Integración al plato

Cómo trabajan de manera conjunta universidades, centros de investigación, Pymes y emprendedores para transferir tecnología y producir alimentos en distintas provincias del país. Por Vanina Lombardi

Desde su origen hasta que llega a la mesa, la comida alimenta y también puede generar trabajo, innovaciones y emprendimientos, así como promover el desarrollo. Pero agregar valor en cada eslabón del sector requiere conocimientos más o menos especializados, que pueden verse potenciados con la confluencia entre la academia, el sistema científico y el sector privado.

Buscando impacto

“Los desarrollos tecnológicos están atomizados, cada uno hace una partecita; no hay algo que conecte el esfuerzo conjunto”, considera Fabián Rey, vicerrector general de la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL), en la provincia de Santa Fe, donde a principios de este año inauguraron una planta piloto de producción de concentrados proteicos de harinas de oleaginosas y legumbres. Con una inversión que totalizó entre los \$4 y los \$5 millones, esa nueva planta fue instalada junto con la Facultad de Ingeniería Química de

la Universidad Nacional del Litoral (UNL) en el parque tecnológico de esa institución. Hasta el momento, es la única planta de la Argentina estrictamente dedicada a esa tarea, y su objetivo es transferir tecnología a las empresas interesadas.

“La universidad no solo decidió impulsar este proyecto por una cuestión académica, sino también buscando un impacto en la región”, subraya Rey. Y agrega que la UCEL además tiene una planta piloto para la extracción de aceite de oleaginosas, especialmente de soja, “muy similar a la del parque industrial de Rosario”, que está ubicada en San Gerónimo y se utiliza con fines académicos. “Nos pensamos como parte de un triángulo virtuoso y estratégico entre Estado, empresa y academia. En ese sentido, nos asociamos a dos universidades, el Estado nos apoyó financieramente con un programa Cofecyt, del Conicet, y esperamos que el desarrollo tecnológico que resulte sea adoptado por alguna empresa”, completa el vicerrector general de la UCEL.

Escuela e industria

Otra institución académica que trabaja pensando en el vínculo con el sector industrial, e incluso fue creada en respuesta a sus demandas, es la Escuela Superior Integral de Lechería (ESIL) de Villa María, en Córdoba, adonde asisten más de 4.000 niños y jóvenes, que pueden cursar desde el nivel inicial hasta carreras técnicas. Tiene una planta piloto en la que elaboran dulce de leche, yogur y quesos de distintos tipos, que distribuyen a través de un local de venta ubicado en el mismo predio. Además, desde cuarto grado del primario los alumnos pueden participar en un Club de Ciencias, del cual surgió la idea de desarrollar un postre lácteo a base del lactosuero -un subproducto de la elaboración de lácteos-, que recientemente fue premiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MInCyT) y el Grupo Arcor. “Para nosotros es natural trabajar con empresas y emprendedores; muchos de nuestros proyectos surgen porque la industria se acerca para que los ayudemos a resolver alguna necesidad que tengan”, afirma Franco Salgado, vicerrector del nivel superior en ESIL.



María Quiroga, asociada y productora de la cooperativa El Arca, en Mendoza. Es además la hermana de **Silvia Quiroga**, encargada de la Sala de Producción de Conservas de El Arca.

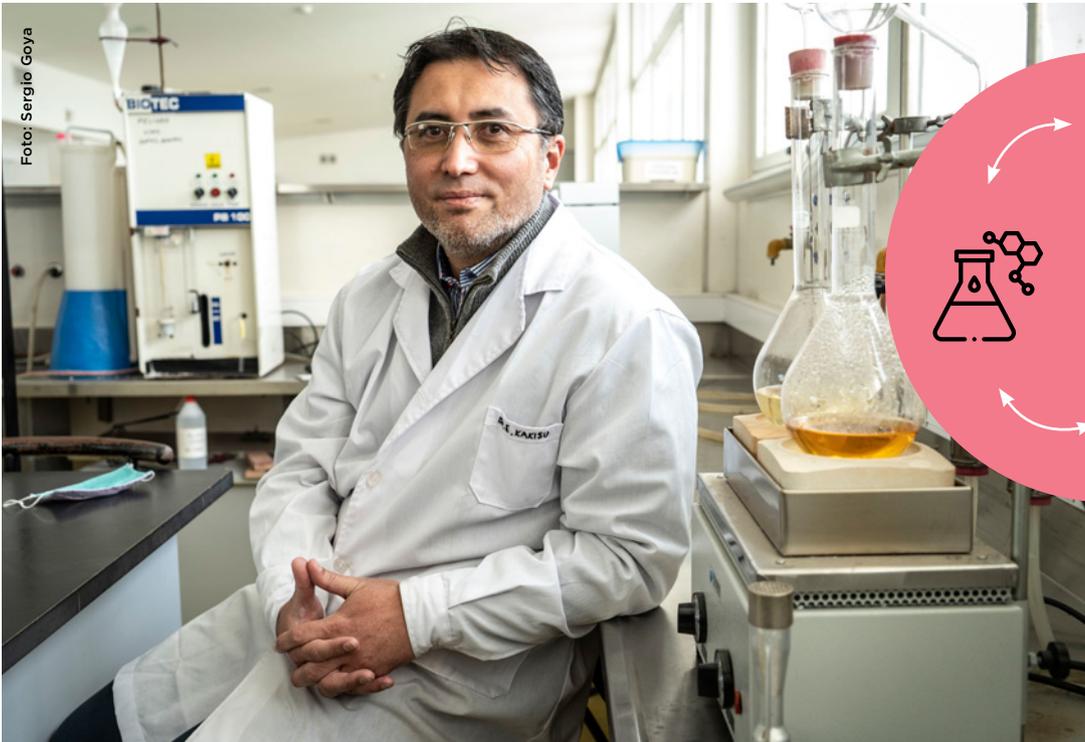
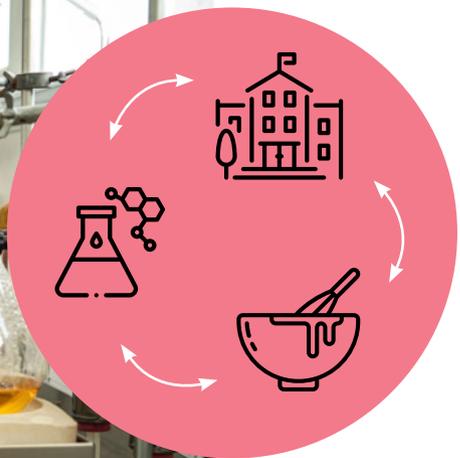


Foto: Sergio Goya



Emiliano Kakisu investigador del Conicet y coordinador del proyecto Biba

En el proyecto Biba se unieron los investigadores que lo desarrollaron, con un socio privado adecuado. Así, lograron llegar a los consumidores.



Del laboratorio a la producción

Desde el sector público, existen organismos como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), donde se investiga y trabaja con los productores en todo el país. En la estación experimental de San Juan, por ejemplo, este año fueron seleccionados por la convocatoria “Ciencia y tecnología contra el hambre”, del MinCyT, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, para construir una planta procesadora de quinua que permitirá agregar valor al trabajo de pequeños productores, reducir costos y aumentar la escala de producción del cultivo en la provincia. Mediante un medio físico de raspado que no utiliza agua, allí se separará la semilla –que se recibirá ya trillada y limpia- de las saponinas que recubren su exterior (una sustancia que no es apta para el consumo humano pero que puede ser utilizada en la industria cosmética, entre otras). “Continuamente tratamos de generar y difundir conocimientos, pero el contacto permanente con los productores es la fuerza más significativa que tiene la institución”, subraya la ingeniera química Vanina Cornejo, investigadora del INTA San Juan y responsable del proyecto.

El equipo de técnicos del INTA ya ha desarrollado manuales y guías para la transición a una producción agroecológica de quinoa y está conformando un grupo de pequeños productores (que por ahora son alrededor de 30). Algunos están siendo capacitados, otros comenzaron a sembrar y hay un tercer grupo que ya destinó su cosecha a la elaboración de Biba, una bebida a base de esta semilla que fue desarrollada por otro grupo de investigadores, en este caso del Conicet, y se consigue en el mercado desde julio de este año. “Hasta que tengamos la planta montada, el ‘desaponificado’ lo están realizando el INTI (Instituto



Gerardo Checmarev, investigador de Conicet del equipo de GIPCAL, y **Ana Romero** (segunda desde la derecha, con remera rosa), encargada del comedor “Los sin techito”, junto con otras colaboradoras del espacio.

Nacional de Tecnología Industrial) de 9 de Julio, en Buenos Aires, con quienes además vamos a trabajar para el montaje de la planta de San Juan”, agrega Cornejo.

Empresa + Conicet

Hoy, Biba es producida y comercializada por la empresa Babasal, y los investigadores que participaron en su desarrollo no se han desvinculado del proyecto. Luego de años de investigación y trabajo, lograron encontrar un socio privado adecuado con quien llegar a los consumidores. “Babasal invirtió en mejoras y abrió una línea nueva de bebidas vegetales. Su filosofía de negocio apuesta al mercado nacional, por eso ofrecen el producto casi a un precio de costo y propusimos incluirlo en el programa de precios cuidados”, afirma el investigador del Conicet Emiliano Kakisu, que coordinó el proyecto y no lo abandonó hasta que logró ver la bebida en las góndolas.

“La transferencia es un esfuerzo extra para los investigadores porque no está dentro de nuestras funciones. ¿Quién tiene que ocuparse de la transferencia? Quien conoce al detalle el desarrollo y lo puede ofrecer a las empresas es el propio investigador. Es como si tercerizara esa función, que es la parte más creativa hasta llegar a un producto”, sostiene Kakisu. “El mundo del investigador es un poco individualista, pero hay algo que tiene que ver con el bien común -agrega-. Esto no quita el peso de la investigación básica, que son los fundamentos para poder avanzar, pero es importante lograr algo que pueda ser beneficio para la sociedad.”

Acorde con ese ideal, uno de los desarrollos en alimentos que surgió en la academia y logró llegar a la mesa de quienes más los necesitaban, es el de las pastas y pizzas que en su masa contienen un 40% de carne de pescado. La idea surgió del Grupo de Investigación en Preservación y Calidad de Alimentos (Gipcal), de la

Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FI-Unmdp), que busca promover el consumo de pescado. En un principio se pensó para comedores escolares, pero se presentó la pandemia y pusieron manos a la obra. “Propusimos poner a funcionar la planta piloto de la facultad para elaborar las prepizzas que habíamos desarrollado. Lo hicimos junto al Banco de Alimentos Manos Solidarias, de Mar del Plata -que proveyó los insumos necesarios-; un grupo de voluntarios, investigadores, docentes, estudiantes y egresados, y otras instituciones sociales de Balcarce, Mar Chiquita, Mar del Plata y Miramar”, destaca Gerardo Checmarev, investigador de Conicet que integra el equipo de GIPCAL. En total, distribuyeron poco más de 3.500 prepizzas desde abril hasta agosto de 2020.

Para ellos tampoco fue fácil llegar a los comedores, ya que a las tareas de investigación debieron sumarle las de gestión. “En el laboratorio, cada uno es dueño de sus tiempos; pero en el trabajo de extensión hay que adaptarse a otros ritmos”, admite Checmarev, que es doctor en ingeniería y rescata “lo lindo que es trabajar intentando resolver problemáticas socio-productivas”.

Consumir y producir

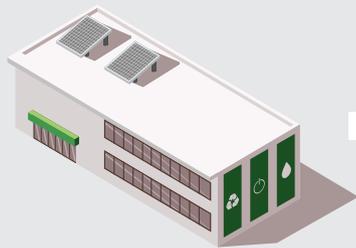
Por fuera de la academia circulan conocimientos y saberes vinculados a la cultura y las tradiciones, que organizados y sistematizados pueden generar valor y trabajo. Al igual que en otras provincias donde abundan los cultivos, las familias mendocinas solían producir dulces, embutidos y conservas en épocas de cosechas, para poder almacenarlas durante varios meses. Allí, hace casi 15 años un grupo de vecinas del barrio Aeroparque se reunió para buscar alguna forma de obtener ingresos. Así, comenzaron a elaborar salsas de tomate que al principio intercambiaban a modo de trueque entre ellas, y que ahora

“La investigación básica da los fundamentos para avanzar, pero es importante lograr algo que beneficie a la sociedad.”

las comercializan desde un local y también se utilizan en un restorán y pizzerías de la provincia. Incluso, una de ellas, la salsa fileto, fue reconocida por el MinCyT y Grupo Arcor por su innovación social.

“Es una iniciativa comunitaria que genera intercambios de aprendizajes, enfocados en producir algo que pueda generar una salida de trabajo”, afirma Bruno Zangheri, que desde hace más de una década integra la asociación El Arca Productores+Consumidores, que también elabora conservas y dulces, entre otros productos, y que se propone integrar al consumo en el proceso productivo, generando una comunidad de lo que denominan “prosumidores”.

Para lograrlo, reciben capacitaciones y asesoramiento de técnicos de INTA e INTI, entre otros. “Las salsas no salieron ricas ni con los niveles bromatológicos aceptables, de un día para otro. Son una síntesis de saberes y conocimientos; se fueron haciendo experimentos hasta validar un producto de calidad, con las normas requeridas y las características que cada quien quería que tuviese esa salsa fileto”, subraya Zangheri, que es licenciado en Administración. “Cuando empieza la temporada tenemos el curso de manipulación de alimentos y toda la gente que trabaja tiene su certificado”, confirma, por su parte, Silvia Quiroga, encargada de la Sala de Producción de Conservas en El Arca, para quien la clave del éxito de la asociación es esa unión entre trabajadores y consumidores. 🍷



Parques industriales, una guía

Estos predios ordenan el crecimiento de las urbes y facilitan a las empresas una mayor escala. Uno a uno, números, créditos y beneficios de cinco parques en Luján de Cuyo, Villa María, Tres Arroyos, Ezeiza y Rafaela. Por Mariano Wolfson

Los parques industriales se presentan como espacios delimitados que congregan firmas de diferentes rubros y facilitan su competitividad, la planificación urbana y el desarrollo local. Por lo común sacan a la periferia de las urbes aquellas actividades que generan ruidos, emisiones y movimiento de camiones, y al fomentar la radicación de empresas, apuntalan la generación de empleo local.

“De cara a las firmas se producen sinergias que les ayudan a reducir costos y aprovechar distintas herramientas en forma comunitaria. Además estos espacios tienen vigilancia, los seguros suelen ser menores y generalmente tienen desgravaciones impositivas locales y provinciales”, destaca Rodolfo Games, presidente de la Asociación de Parques Industriales Argentinos (APIA). “Por otra parte hay mejoras logísticas, ya que por lo común se localizan en lugares estratégicos, y las empresas pueden ubicarse en espacios ampliables.”

Los parques son “una herramienta de desarrollo joven que empezó a desplegarse con una lógica primero del ordenamiento territorial urbano y para crear sitios aptos con servicios y capacidad energética para que las empresas puedan crecer. También son lugares para atraer inversiones”, añade Darío Parlascino, presidente de la Red de Parques Industriales.

Las empresas pueden nacer en los parques industriales, o bien mudarse a ellos. Con respecto al acceso a la tierra, hay modelos distintos: a veces se les entrega en concesión, en otros casos deben comprarla, y en ciertos parques existen naves en alquiler.

Despegue reciente

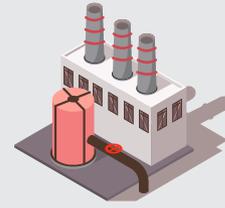
En la Argentina hay 400 parques industriales activos, en los que están radicadas unas 10.000 firmas (80% Pymes y 20% compañías grandes). A nivel geográfico se localizan en todo el país: la mayoría se afincan donde están los complejos industriales más importantes (provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe), pero existen desarrollos en las 23 provincias, y 18 de ellas cuentan con su propia ley de parques –que junto con las ordenanzas municipales, regulan los incentivos fiscales–.

En el país, existen parques industriales públicos, mixtos y privados. A través del Ministerio de Desarrollo Productivo, que el año pasado relanzó el Programa Nacional para el Desarrollo de Parques Industriales, se destinaron casi \$2.000 millones durante nueve meses para obras de infraestructura y ampliación en 36 parques de 16 provincias. Estos aportes rondan los \$60 millones por proyecto para obras en parques públicos o mixtos. Y de cara a las empresas, hay créditos a tasa subsidiada para la radicación y para renovar inversiones, la mayoría de los cuales los canaliza el Banco Nación, y en menor medida el BICE.

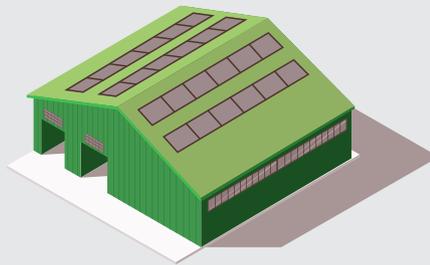
Los parques están diferenciados por categorías según el impacto ambiental de las industrias que pueden albergar. Además, hay provincias o localidades que prohíben ciertos tipos de producción, y las empresas deben cumplir pautas generales relacionadas con la sustentabilidad. No obstante, organizaciones ambientalistas han denunciado algunos casos de contaminación. Al respecto, Ga-



Rodolfo Games
presidente de la Asociación
de Parques Industriales
Argentinos (APIA)



Darío Parlascino
presidente de la Red de
Parques Industriales.



En la Argentina hay
400
parques industriales
activos, en los que están
radicadas unas
10.000
firmas



Gustavo Pieroni
responsable del área de
Actividades Económicas
de Rafaela

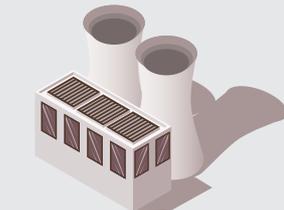


Ricardo Ravella
coordinador del Parque
Industrial Tres Arroyos





Carlos Montoto Galiano
gerente del Parque
Industrial de Villa María



Gabriela Fretes
presidenta del directorio
del consorcio del Parque
de Luján de Cuyo



Eduardo Ríos
administrador del Polo
Industrial Ezeiza

mes dice que “la responsabilidad de los parques en este tema es relativa, porque las que tienen que cumplir con las normativas son las empresas. Pero el hecho de reunir a las firmas en un predio donde los organismos encargados del control las pueden supervisar mejor, incentiva a que se cuide más la cuestión ambiental”.

Desarrollo local

En Rafaela, provincia de Santa Fe, existen dos parques industriales públicos. El más antiguo –“Ing. Víctor Santiago Monti”- es provincial, ocupa 33 hectáreas y tiene 33 empresas instaladas (metalmecánicas medianas, fabricantes de autopartes, maquinaria agrícola, textiles y agroplásticos, entre otras). Está administrado por la provincia y por un consorcio integrado por los mismos propietarios.

Por su parte, el Parque de Actividades Económicas de Rafaela (PAER) fue creado por ordenanza municipal en 1997: ocupa 44 hectáreas y aloja 75 firmas, entre radicadas y las que están en proceso de hacerlo (básicamente, son Pymes metalúrgicas, aunque también de la industria maderera, plástica, maquinaria agrícola y alimentaria, más un sector destinado a innovación). La entidad está administrada por el municipio y una asociación civil y cuenta

con aduana, instituciones educativas y una subestación de transformación de la empresa provincial de energía.

En estos parques la tierra se adquiere con planes de financiación y con un margen de tres o cuatro años para construir el proyecto. Actualmente están completos, pero se anota a los interesados en lista de espera ya que la Municipalidad planea una ampliación. En toda el área –emplazada a unos cuatro kilómetros de la ciudad- trabajan 4.000 personas.

En el parque provincial las empresas pagan expensas. En el PAER, por su parte, abonan una cuota societaria y la tasa municipal (ABL, en una categoría baja). Luego, se pagan los impuestos habituales. “Nunca competimos por el tema tarifas o los incentivos: creemos en la atmósfera que se va desarrollando dentro de estos espacios y en el acompañamiento permanente como estado municipal”, afirma Gustavo Pieroni, responsable del área de Actividades Económicas de Rafaela.

Entre los servicios que ofrecen estos parques figuran Internet, red eléctrica, gas, seguridad con cámaras, SUM, estación de bomberos y servicios de emergencia. Recientemente recibieron un Aporte No Reembolsable (ANR) del Ministerio de Desarrollo Productivo para el desarrollo de obras.

Territorio bonaerense

El Parque Industrial Tres Arroyos fue creado hace 46 años y hoy ocupa 170 hectáreas. Ubicado a 180 kilómetros del puerto de Bahía Blanca y a 140 kilómetros de Quequén, reúne a 72 empresas -la mayoría Pymes de los rubros agroalimentario y metalmecánico-, en las que trabajan 3.000 personas. Se trata de un parque mixto: está dirigido por un consorcio conformado por un representante de la municipalidad y distintos asociados que administran los temas internos y cobran las expensas por metro cuadrado ocupado.

Este predio ofrece servicios de Internet, electricidad, gas natural y cerco perimetral, y dispone de aduana y una sede del Banco Provincia y del Senasa. También cuenta con oficinas, centro de capacitación y un galpón donde funciona un centro regional de la Universidad Tecnológica Nacional. Recientemente recibió un ANR con el que electrificará un sector nuevo y efectuará trabajos de pavimentación.

Para acceder, las empresas compran la tierra hasta en seis pagos y, a los dos años, tiene que estar terminada la planta. Además, por 10 años no pagan seguridad e higiene y el impuesto municipal, y en algunos casos tampoco ingresos brutos. “Tuvimos experiencias de empresas muy grandes de Tres Arroyos que decidieron mudarse al parque porque no podían crecer más en la ciudad. Y otras que nacieron en el parque y crecieron muchísimo”, destaca Ricardo Ravella, coordinador del espacio.

Por su parte, el Polo Industrial Ezeiza es un emprendimiento privado que arrancó en 2012 y ocupa 500 hectáreas en la zona de Tristán Suárez. Está dividido en 240 lotes, pero el 40% aún está en obra. Actualmente funcionan 116 empresas (desde compañías internacionales hasta Pymes familiares, de rubros diversos) que emplean 12.000 personas.

Gestionado por un consorcio integrado por una asociación de propietarios y una administración, se ubica a cinco kilómetros de la zona urbana y es un predio cerrado que provee vigilancia común, servicio de bomberos, seguridad, ambulancia, red de electricidad, gas y fibra óptica. Tiene sucursales bancarias y cajeros automáticos, sector de bar, restaurant y recreación. Para acceder, las empresas compran el lote y abonan las expensas por los gastos comunes por mes.

A comienzos de este año este espacio fue beneficiado por el decreto provincial que lo categoriza como parque industrial. Esta condición permite que los empresarios puedan tramitar créditos blandos con mayor facilidad. “Además, hay incentivos municipales basados en el reclutamiento de personal del partido -dice Eduardo Ríos, administrador del Polo-. Y la ley de promoción industrial provincial prevé algunos beneficios para empresas radicadas en parques”.

Anclaje local

El Parque Industrial, Logístico y Tecnológico de Villa María, en Córdoba, tiene 90 hectáreas desarrolladas (ocupadas mayormente por empresas de agroindustria y metalmecánica) y otras 47 en subdivisión y loteo, que se orientarán a logística e industria liviana. Está ubicado a 10 kilómetros del centro urbano -en el cruce de las rutas 9 y 158- y congrega a 42 empresas (muchas Pymes familiares), más otras 16 que están construyendo para instalarse. Allí, trabajan 676 personas más contratistas y pasantes.

El parque es un ente mixto: el 51% responde a la municipalidad y el resto a la cámara de comercio e industria local. La potestad de la habilitación y la regulación la tiene el municipio. A las empresas se les cobra una expensa por metro cuadrado ocupado. “A nivel municipal tenemos una ordenanza que ofrece exención parcial de la tasa de comercio e industria por tres años (renovable por otros tres). Y a nivel provincial a las empresas se les da la promoción industrial, que les brinda beneficios fiscales”, señala Carlos Montoto Galiano, gerente del parque.

En la parte desarrollada, provee gas natural, electricidad y fibra óptica. Además, ofrece servicio de desmalezado, mantenimiento menor, guardia de ingreso y circuito cerrado de TV. También recibió un ANR que se destinará a una nave para emprendedores, coworking, reemplazo de alumbrado público por LED y reacondicionamiento tecnológico.

Entretanto, el Parque Industrial Municipal de Luján de Cuyo, en Mendoza, se creó hace más de 30 años. Está administrado por un consorcio público-privado y ocupa 273 hectáreas. Actualmente hay 40 empresas activas y 13 en proyecto (la mayoría Pymes de perfil metalúrgico y petrolero), que emplean a 450 personas.

Este predio puede recibir todo tipo de empresa manufacturera, tecnológica y de servicios a la industria, siempre y cuando no incluya la elaboración de alimentos y productos farmacéuticos, ya que la zona es de producción petrolera. “El parque está localizado en el encuentro de las rutas 40 y 7, con lo cual es la puerta al Pacífico. Además estamos enfrente de la destilería de YPF, la segunda más grande del país”, comenta Gabriela Fretes, presidenta del directorio del consorcio de gestión del parque. Las empresas pueden acceder a la tierra por concesión o por compra. A nivel de servicios, brinda agua y energía eléctrica: no tiene gas natural, aunque el tendido pasa por la puerta. Además tiene oficinas administrativas con garita de seguridad, sala de reuniones y de capacitación. Y recientemente fue beneficiado por un ANR que le permitirá hacer una dársena de ingreso con cierre perimetral y sistema de monitoreo en las esquinas. En este parque las empresas concesionarias pagan un canon reducido. Y todas están eximidas de las tasas y aforos municipales por cinco años. 📍



Cooperativas: otro futuro (y ahora, con menos burocracia)

En el marco de la pandemia su número creció a mayor ritmo que años anteriores. Porque además de dar solución a necesidades comunitarias, hoy su registro es más simple y existe una estrategia para estimularlas desde el Inaes. En el sector IT vienen creciendo con fuerza, y en Cultura son una herramienta útil para formalizar la actividad. Alimentos y servicios públicos son ya un clásico en ciudades medianas y pueblos. Una clave: profesionalizar las tareas.

Por Alejandra Beresovsky

Insuficiente demanda de trabajo, escasez de productos y poblaciones con servicios ineficientes o inexistentes han encontrado históricamente en nuestro país una buena opción de solución: la creación de cooperativas.

El actual contexto, atravesado por la pandemia y la crisis económica relacionada, les ha dado un nuevo impulso, acompañado por novedades regulatorias que apuntan a facilitar su surgimiento. Sin embargo, esta forma asociativa tiene todavía mayor potencial, para el cual es clave la protección integral, la profesionalización de las conducciones y la promoción a través de acciones educativas, entre otras.

Según estadísticas del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (Inaes), hay en el país 12.384 cooperativas, de las cuales 700 se matricularon en el primer semestre de este año, frente a las 687 de todo 2020. En total, nuclean a 269.282 personas, de las cuales el 69,9% son asociados y el 30,1% restante (81.052), empleados en relación de dependencia.

Para el presidente del Inaes, Alexandre Roig, se trata de un sector “muy bien organizado, con una centralidad importante en los distintos dispositivos productivos”. Roig admite que, por la coyuntura tan difícil, se observa un aumento de las cooperativas de trabajo, pero explica que no

son solo una alternativa al desempleo. “Nosotros siempre defendemos la idea de que la forma cooperativa no es solo para épocas de crisis, aunque es el mejor modo para atravesarlas. Hay un auge de las matrículas, y el 90% son cooperativas de trabajo”, describe. Y añade: “Es un dato muy fuerte. Da cuenta también de la modificación de una serie de procedimientos que hubo en el Inaes, que agilizan bastante el proceso de matriculación”.

Entre esos cambios hay algunos relacionados con los procesos administrativos internos -como la digitalización y la simplificación de los trámites-, pero también otros más profundos, como la reducción del



Alexandre Roig
presidente del Inaes



María Eleonora Feser
magíster en Derecho y
Economía



Jorge Núñez
director de
Mundo Mutual

mínimo de socios de las cooperativas de trabajo, que pasó de seis a tres. “Se va a segmentar el sector cooperativo, de tal forma que las más chicas no tendrán las mismas obligaciones que las más grandes. Hay muchísimas modificaciones que son sustanciales”, completa Roig.

Fundamentos

“Las cooperativas están fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua; es decir, no es importante el capital como piedra fundamental, como sí lo es en una sociedad anónima o una SRL, por ejemplo”, describe María Eleonora Feser, contadora pública y abogada, además de especialista en microcrédito y Magíster en Derecho y Economía. También ha sido asesora de diversas entidades de la economía social.

La experta explica que con la figura jurídica de una cooperativa “se intenta que una comunidad, un grupo, resuelva determinados inconvenientes o necesidades; por eso, el capital no es lo importante”.

El marco regulatorio está centrado en la ley 20.337, que expresa de distintas maneras los valores cooperativos. “El principio fundamental que plasma la norma es el de ‘un socio-un voto’. Es muy importante, porque ahí radica la diferencia con las sociedades de capital. No importa que hayas puesto de capital \$3 millones, \$200.000 o \$5.000: en el momento de la asamblea, tu voto vale lo mismo que el del compañero que puso más recursos”, indica la especialista. “Además, no concede ningún tipo de privilegios o beneficios a los socios fundadores”, aclara. Y respecto de la reducción del mínimo de socios que dispuso el Inaes, explica que se trata de “una tendencia internacional”.

“Cuando se habla de economía social, lo que se está diciendo en realidad es que es un tipo de organización que no tiene fines de lucro”, subraya por su parte Jorge Núñez, director de la publicación especializada Mundo Mutual y miembro del Colegio de Graduados de Cooperativismo y Mutualismo.

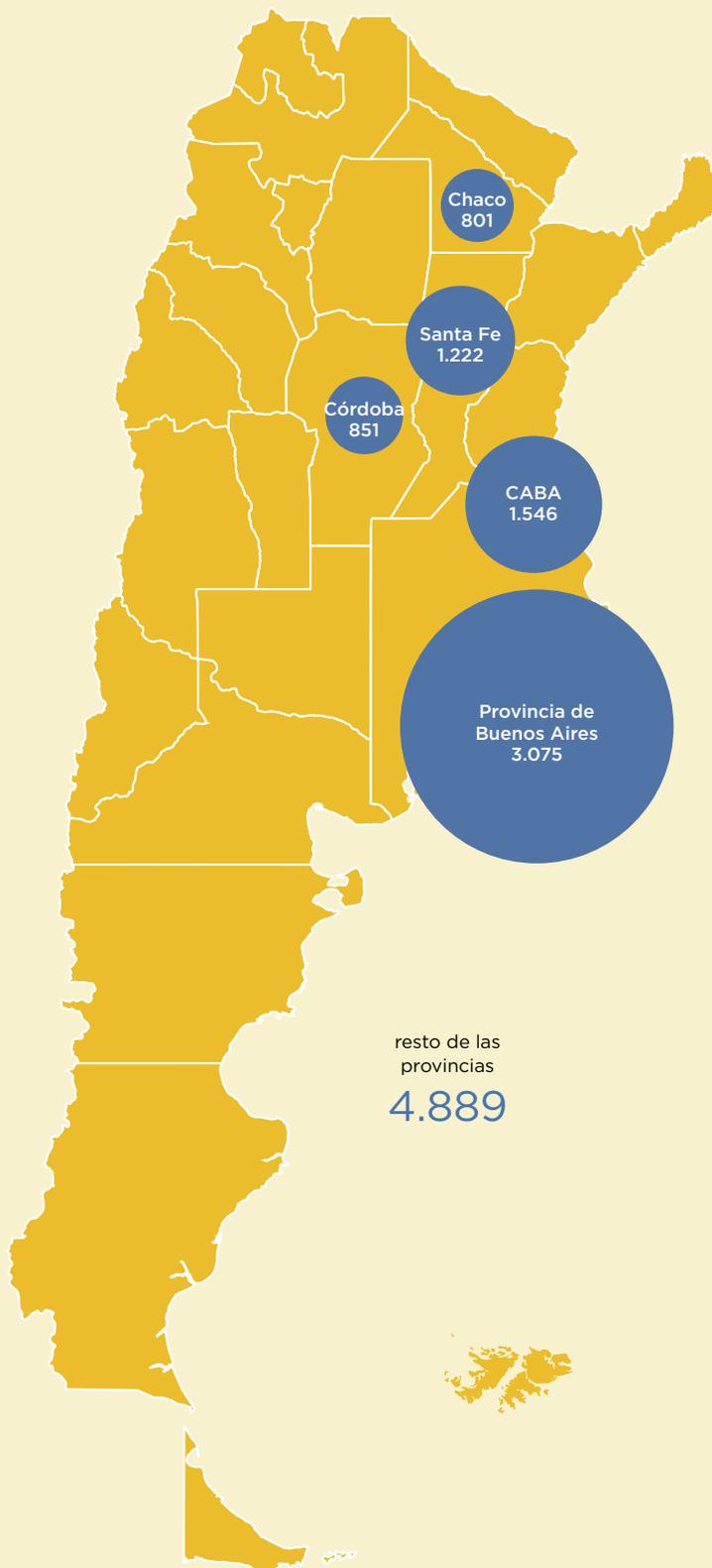
“Hay quienes restan valor a las cooperativas y mutuales, porque las asocian con la pobreza. Creen que si la gente no puede hacer otra cosa, arma una cooperativa. Pero estas organizaciones son muchísimo más que eso, es una concepción más altruista de la economía: evita la explotación en función de la tasa de ganancias”, agrega.

Para Roig, del Inaes, la cultura de trabajo en equipo explica en buena medida la expansión de las cooperativas de software. Con él coincide Jonatan Quintero, fundador y presidente de Codein, una cooperativa de desarrollos y soluciones tecnológicas creada el año pasado en Ushuaia. Se trata de una de las primeras en contar con el dominio ‘.coop.ar’, exclusivo para las entidades inscriptas en el Inaes (*ver recuadro*).

Quintero tiene 29 años y es programador, formado en la Universidad de Tierra del Fuego. Con siete años ya como monotributista, explica que esa modalidad tributaria estimula el trabajo colaborativo. Y esto, añade, lo llevó a lanzarse al ruedo del cooperativismo una vez declarada la pandemia, junto con otras personas con las que ya había trabajado.

El perfil de los asociados de Codein es variado. “Hay gente que la tiene más clara con el tema de la venta, o de buscar clientes; otros, saben de la parte contable o de planificación. Es bueno tener ese grupo, donde todos podamos sumar desde un lugar que resulta útil”, afirma Quintero.

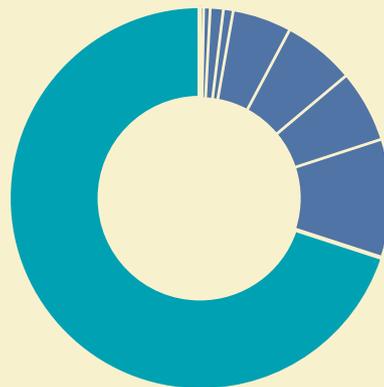
Hay 12.384 cooperativas en todo el país



por objeto social

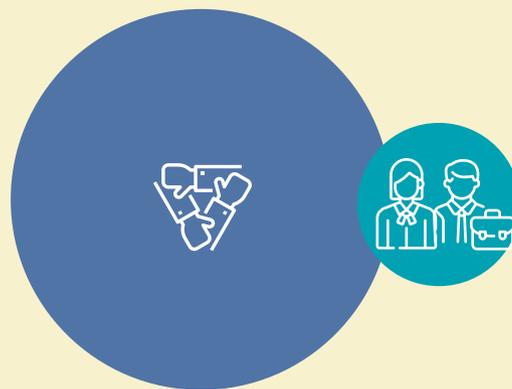
70%

son de trabajo



servicios públicos	10%
vivienda y construcción	6%
agropecuarias	6%
de provisión	5%
de crédito	1%
de consumo	1%
son federaciones	0,6%
de seguros	0,15%

trabajadores



Las cooperativas nuclean a 269.282 personas, de las cuales el **70% son asociados** y el **30% son empleados** en relación de dependencia.



Jonatan Quintero
fundador y presidente
de Codein



Hernán Gigena
integrante de la
Cooperativa Fiquis

Dominios “.coop.ar”, un signo de identidad

Desde este año, las cooperativas pueden tramitar un dominio con la extensión “.coop.ar”, pensado para sumar un signo que las identifique fácilmente en la Web. La medida fue implementada en conjunto entre Inaes y Nic Argentina, la Dirección Nacional del Registro de Dominios de Internet.

La directora de NIC Argentina, Andrea Ramos, cuenta que en 2020 hubo un crecimiento histórico en el registro de dominios, algo que se debió en buena medida a la forzosa aceleración de la digitalización que vivieron las comunidades para continuar con las actividades sociales y económicas. “Y es en ese contexto que, por iniciativa de la Facttic y junto al Inaes, decidimos trabajar de manera articulada para impulsar y dar visibilidad a los sectores de la economía solidaria, como por ejemplo las cooperativas y las mutuales. Dispusimos herramientas y acompañamiento para dar esos primeros pasos en el mundo virtual”, explica Ramos. Y concluye: “Hasta julio de 2021, 203 cooperativas ya registraron sus dominios en la zona y robustecieron su camino de digitalización”.

Y reflexiona: “Algo que advertí en la transición hacia el emprendedurismo es que programar es lo más fácil para mí, por eso siempre necesitás formar equipos que se puedan complementar. Es importante la confianza en el trabajo del otro”.

El sueño de los miembros de Codein es no dedicarse solo a implementar sistemas (su principal fuente de ingresos hoy), sino también abocarse a la investigación y la innovación.

Quintero cuenta que se apresuraron a registrar un dominio ‘.coop.ar’ porque ya habían estado interesados en el dominio internacional ‘.coop’, que es más costoso. “Cuando supimos que Inaes estaba impulsando la generación de los dominios ‘.coop.ar’, dijimos ‘esto hay que aprovecharlo; en cuanto salga, reservamos uno’. Y así lo hicimos, por eso fuimos de los primeros en tenerlo”, narra.

Las cooperativas de software han tenido una evolución tan sólida, que ya cumplió ocho años la institución donde se agrupan 24 de ellas (con Codein como flamante incorporación): la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (Facttic). Uno de sus miembros, Hernán Gigena, de la Cooperativa de Trabajo Fiquis Ltda, interpreta que el uso y desarrollo de software de código abierto fue uno de los antecedentes del asociativismo en el sector.

Gigena explica que el fin principal de Facttic, en este momento, no es el impulso a la creación de nuevas cooperativas, algo que ya sucede espontáneamente, sino el fortalecimiento de las existentes. De todas formas, exhibir sus ventajas también contribuye al fenómeno. “Como Federación, mostramos al cooperativismo como una opción más a la hora de elegir la forma de organizarse”, resume Gigena.



En sus inicios, la Federación reunía a sus miembros cada seis meses, en encuentros que les permitieron conocerse y compartir experiencias. Así lograron socializar aprendizajes sobre la gestión, y de ese modo se abrió el camino para las que iban surgiendo. Luego, la institución comenzó a sumar funciones, como la de armar equipos entre cooperativas, que en algunos casos terminaron trabajando en conjunto para los mismos clientes. “Comenzamos a intercooperar para escalar, y compartimos oportunidades laborales”, cuenta Gigena. Anticipa que, como próximo paso, están evaluando que un porcentaje de los ingresos de cada nuevo proyecto se destine a la Facttic, con el objetivo de financiar sus iniciativas de fomento.

Servicios públicos

Los grandes prestadores de servicios públicos privados o estatales no llegan al mismo ritmo a todas las comunidades. O, en algunos casos, ni siquiera han llegado. Su lugar fue ocupado entonces por las cooperativas, organizaciones integradas por los propios vecinos que buscaron cubrir una necesidad y que posibilitaron el crecimiento de sus ciudades y pueblos.

Tal es el caso de la Cooperativa de Electricidad y Anexos de Río Colorado Ltda. (Cearc), que comenzó su actividad en 1956 con el servicio de energía eléctrica, ante la necesidad de pobladores de la zona rural. Posteriormente fue sumando prestaciones, como telefonía celular y sepelios, por todo lo cual sus 7.300 abonados pagan una factura bimestral que ronda los \$2.500, para un consumo mínimo de 300 kWh. Recientemente, realizaron una inversión de alrededor de \$6 millones para el tendido de fibra óptica, que le permitirá mejorar su oferta. Un paso que, según confiesan, les demandó un gran esfuerzo.

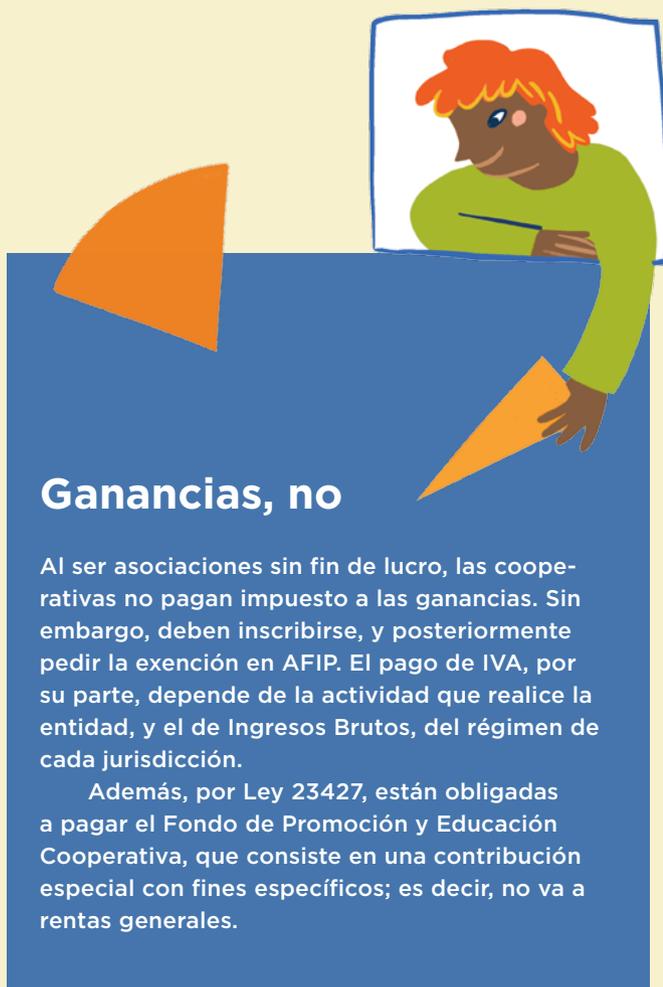
Los mandamientos Coop

Las cooperativas:

- › Tienen capital variable y duración ilimitada. no ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital.
- › Conceden un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales y no otorgan ventaja ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- › Reconocen un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
- › Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de ley, sin perjuicio de lo establecido por el artículo 42 de la Ley 20337 para las cooperativas o secciones de crédito.
- › No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas.
- › Fomentan la educación cooperativa.
- › Prevén la integración cooperativa.
- › Prestan servicios a sus asociados y a no asociados en las condiciones que para este último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42 de la Ley 20337.
- › Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.
- › Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Fuente: Inaes.

Además, se pueden leer las preguntas frecuentes sobre los pasos administrativos en www.argentina.gob.ar/inaes/faq-cooperativas



Ganancias, no

Al ser asociaciones sin fin de lucro, las cooperativas no pagan impuesto a las ganancias. Sin embargo, deben inscribirse, y posteriormente pedir la exención en AFIP. El pago de IVA, por su parte, depende de la actividad que realice la entidad, y el de Ingresos Brutos, del régimen de cada jurisdicción.

Además, por Ley 23427, están obligadas a pagar el Fondo de Promoción y Educación Cooperativa, que consiste en una contribución especial con fines específicos; es decir, no va a rentas generales.

Resolución Renovar

En agosto de 2021 el Inaes puso en marcha la Resolución N°1000 “Renovar”, cuyo objetivo es agilizar y simplificar los trámites de inscripción de las cooperativas y mutuales.

El texto de la norma modifica más de 20 trámites para cooperativas y mutuales. Entre otros cambios, establece la creación de un registro de personas asociadas en línea y segmenta a las entidades según sus particularidades. Asimismo, oficializa la decisión de reducir el mínimo de socios de las cooperativas de trabajo, de seis a tres.

La secretaria de la Cearc, Liliana Di Sciscio, se sumó a la organización en 2011. Primero debió superar el pudor inicial de no ser experta en energía, hasta que advirtió que eso no era necesario para integrarse. Ocupó en el inicio una vocalía suplente, antes de jubilarse como docente, y luego poco a poco fue asumiendo más responsabilidad. Una de sus preocupaciones es la de transmitir el espíritu cooperativo a las nuevas generaciones, con el fin de asegurar el futuro de la institución. “Somos toda gente grande, jubilados, o personas que salen de su trabajo y se hacen un ratito para venir a participar de la reunión. Todos trabajamos ad honorem y muchos vamos todos los días”, grafica. “Hay interés por participar, pero imposibilidad temporal de hacerlo, porque la gente trabaja, tiene

familia, tiene que estar en su casa. A las mujeres les cuesta acercarse, todas las que estamos somos divorciadas o viudas, ya jubiladas”.

La pandemia impide por el momento transmitir los valores del cooperativismo en escuelas, pero es la semilla que la entidad quiere sembrar para atraer participantes de distintos segmentos etarios.

El tamaño importa

Es usual identificar a las cooperativas como Pymes, pero lo cierto es que muchas de ellas -tanto en Argentina, como a nivel internacional- adquieren dimensiones de grandes empresas, con facturaciones millonarias.

Es el caso de Manfrey, la empresa láctea de la localidad cordobesa de Freyre, que nació en 1943 bajo el nombre

de “Cooperativas Asociadas Fábrica de Manteca” y cambió su denominación a la actual en 1976, tras la fusión de nueve cooperativas, con un portafolio que ya incluía leche entera y descremada más yogurt, y que había adquirido además la marca Granja de Oro.

Actualmente, la empresa tiene 532 colaboradores, en 2020 facturó \$7.800 millones y cuenta con un catálogo que, además de crema, manteca, leche, yogures y postres, incluye diversas variantes de dulce de leche, quesos y mermeladas.

Su presidente es Ércole Felippa, quien además es titular del Centro de la Industria Lechera, la centenaria cámara nacional que reúne a las empresas lácteas más grandes del país, y vicepresidente primero de la Unión Industrial de Córdoba (UIC).

Felippa destaca que, aunque la producción láctea nacional está históricamente ligada al movimiento cooperativo, este vínculo es inclusive más fuerte en países como Estados Unidos y Nueva Zelanda, o en Europa, donde además son también grandes compañías.

Para el dirigente, el impacto del asociativismo en las comunidades es múltiple. “Además de la impronta social que conlleva, en pueblos como los nuestros generan un efecto derrame muy importante”, asevera. Y precisa que el 80% de la facturación mensual de Manfrey, estimada en \$1.000 millones, impacta en los 8.000 habitantes de Freyre de diversas maneras, incluidos los sueldos, los servicios y el consumo de otras prestaciones.

Felippa enfatiza la importancia de profesionalizar la gestión de las cooperativas para asegurar su éxito. Un proceso que debe hacerse bajo criterios de eficiencia y de rentabilidad. “Al igual que en las empresas no cooperativas, el desafío de crecer siempre está presente. Porque tener escala aporta una serie de ventajas”, explica. Y aclara que las cooperativas son, precisamente, una forma de ganar volumen. “Nosotros fomentamos el asociativismo entre los pequeños productores como una forma de superar las dificultades propias de emprendimientos más pequeños. En cualquier organización empresarial pasa algo parecido: la escala te permite ser más eficiente y más competitivo”, dice. Advierte, asimismo, la importancia de un liderazgo que evite las divisiones internas, un factor que conspira contra la perdurabilidad del proyecto.

Cultura en cooperativa

Una de las iniciativas del Inaes pasó por dar charlas ante distintos sectores, de modo que conocieran la posibilidad de organizarse en cooperativas.

Como parte de esa estrategia, en julio de 2021 convocó a grupos musicales porque, en palabras de Roig, “las bandas son, de facto, cooperativas”.

En ese punto coincide Pablo Fidel Broide, saxofonista y miembro de La Delio Valdez, que después de varios años de funcionar como tal, logró la matrícula de cooperativa en 2019. Además de editar su propia música, la orquesta comercializa su merchandising y produce eventos vía streaming o con público, entre otras acciones.

“La verdad es que ‘La Delio’ siempre fue una cooperativa, aunque no lo sabíamos. Nació como una banda de amigos, de mezcla del barrio, de la escuela, de una incipiente escena musical, donde nos empezamos a cruzar, a compartir bandas con diferentes estilos musicales”, relata Broide. “Todos teníamos que cargar equipo y tratar de aportar y ayudar. Siempre fue así”, continúa.

El músico explica que fue por el deseo de crecer como proyecto que decidieron mejorar la organización y constituirse formalmente como cooperativa. Y asevera que ese ordenamiento les permitió sortear mejor las dificultades que generó la pandemia. “Siempre tratamos de trabajar bien, y queremos tener los mismos derechos que cualquier trabajador y trabajadora, en el sentido de la seguridad laboral, de demostrar ingresos, o ser trabajadores formales. Y eso, en la música, es muy difícil”. Y concluye: “Como empresa, que sea cooperativa nos permite acercarnos a subsidios, a créditos, a incentivos para el desarrollo del proyecto, o de la inversión para poder crecer. Además, tener un marco legal nos protege ante problemas internos que pudiéramos tener”. 🚫



Liliana Di Sciscio
secretaria de la Cearc



Ércole Felippa
presidente de Manfrey



Pablo Fidel Broide
integrante de
La Delio Valdez



Claudia Conteris

Reportera gráfica

Trabajó como fotógrafa independiente en Venezuela, en medios periodísticos en Argentina y como corresponsal para Uruguay. Ha participado de varias muestras colectivas e individuales, y en proyectos editoriales. Su fotografía se enmarca dentro del documentalismo social.

Mariana Pereyra (Pupé)

diseñadora gráfica e ilustradora freelance

Es Jefa de Trabajos Prácticos y docente en la Materia Ilustración en la UBA. Además ha dictado clases en el posgrado de Ilustración Profesional y en la Universidad Torcuato Di Tella. Ha colaborado con el Ministerio de Salud y el de Educación de la Nación, la Fundación Abuelas de Plaza de Mayo y diversas marcas argentinas orientadas a la infancia. En la actualidad focaliza su trabajo en el rubro editorial. Recientemente ha publicado el libro "Eureka, un libro bajo el agua" junto a Laura Wittner de la Editorial de "El Gato y La Caja" y "Loli Lamar" junto a Nicolás Schuff de Lecturitas Ediciones.
www.pupeilustra.com

Camila Scardilli

Reportera gráfica

Estudió Comunicación Social en la UNLP. Participó en proyectos de salud y arte para la comunidad en el conurbano de la Provincia de Buenos Aires trabajando como comunicadora en una región sanitaria del Ministerio de Salud provincial, y también desde su vinculación con colectivos de producción audiovisual. Colaboró con las imágenes fotográficas en distintas publicaciones, revistas y libros independientes.

Coco Yañez

Reportero gráfico

Trabajó en la Agencia Mendoza del Diario Clarín entre 1970 y 2009. Actualmente integra EL OTRO Diario (Mendoza)



Fundación Empretec

Autoridades

Presidente

Adrián Lebendiker

Secretaria

Marysol Rodríguez

Tesorera

Valeria Mazza

Equipo

Directora Ejecutiva

Carla Goglia

Coordinador General:

Gustavo Fernández Borello

Coordinador de Programas de Capacitación

Sebastian Scherman

Asistente de Coordinación Programa de Capacitación

Melisa Acevedo

Coordinadora Programa Conexiones y Comex

Laura Patron

Asistente de Coordinación Programa Conexiones

Macarena Saez

Programa de Asistencia para la Innovación

Analia Cervini

Editor Revista Innovación para Pymes y Emprendedores

Carlos Liascovich

Prensa y Comunicación

Teo Fileni

Administración

Teresita Rezett

Asistente

Fernando Perdiguera



INNOVACIÓN es una publicación impulsada por la Fundación Empretec, con el apoyo del Banco Nación.



Inspiramos, acompañamos
y conectamos a Pymes,
emprendedores, expertos e
instituciones públicas y privadas,
para innovar y crecer.



CONEXIONES
DIFUSIÓN
FORMACIÓN
ASISTENCIA

empretec.org.ar



Fundación Empretec
Argentina



@empretec

Empretec
ARGENTINA⁴³

Financiación para mipymes lideradas por mujeres

Porque la igualdad nos transforma, brindamos a las micro, pequeñas y medianas empresas que posean presencia femenina en sus puestos de conducción un crédito con condiciones especiales.

- > **Destino:** capital de trabajo y gastos de evolución.
- > **Plazo:** hasta 3 años.
- > **Bonificación** de la tasa de interés de 2 p.p.a.

Conocé más ingresando a www.bna.com.ar

Banco Nación, un paso hacia la igualdad.

PRÉSTAMOS SUJETOS A APROBACIÓN DEL BANCO NACIÓN.



bna.com.ar

0810 666 4444

Seguinos en     



Banco Nación

Cada argentin@ cuenta