



ANA FRANCHI,
presidenta del Conicet:
“Hay que reducir la
desconfianza entre
empresarios y científicos”

Lo esencial

Cooperativa Los Sin Techo:
trabajar, crecer, cuidar

Humanos recursos

Equipos ágiles,
para adaptarse rápido

°4

INNOVACIÓN

para Pymes y Emprendedores

Silvana Ponce, de la agencia de viajes Latitud Ushuaia. Tuvo que sacar un crédito para sobrevivir en pandemia, mientras fortalecía otros canales comerciales y su presencia en redes. Hoy se siente mejor preparada para volver a crecer, con la vuelta del turismo externo y el local.

Foto: Andrea Val



empretec
ARGENTINA

Turismo: Febo asoma

Desde la Patagonia hasta el Norte, 11 casos revelan cómo superaron la pandemia y se adaptaron al mercado. Dos claves: ser sustentables e integrar a la comunidad local.

> 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

Del miedo a la recuperación

Por Adrián Lebendiker
Presidente
Fundación Empretec

Junto a este N° 4 de **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendedores**, cerramos un año que, a pesar de tantos infortunios generados por la pandemia, fue tornándose poco a poco más activo desde el punto de vista de la actividad económica y social.

Esta tendencia marca un cambio sustancial en el ánimo y la agenda tanto de las Pymes y los emprendimientos, como de los organismos públicos y las organizaciones que acompañan al sector. Hay una nueva perspectiva, que va transformando el miedo en recuperación.

Así, paso a paso, los sectores más afectados por la pandemia están levantando cabeza. Porque si bien aquellos que están articulados con el mercado externo y las nuevas demandas generadas por la Covid-19 fueron los menos afectados y gozaron de mayor crecimiento, hay otros, como el turismo y las industrias culturales, que recién ahora están empezando a reponerse.

Por eso, en la presente edición mostramos cómo, a través de nuevas y originales iniciativas de empresas y emprendimientos del sector turístico, se están aprovechando las oportunidades generadas por los cambios de hábitos de muchos turistas en la post pandemia. El aprovechamiento del turismo local, el proceso acelerado de digitalización de empresas y usuarios, y la búsqueda de opciones sustentables, entre otras, son algunas de las tendencias que han servido a la recuperación de la llamada “industria sin chimeneas”, tan vital por su impacto en el empleo y en el desarrollo regional.

Asimismo, y siguiendo la línea de los procesos de transformación acelerados por la pandemia, desarrollamos en otro artículo el impacto de la implementación de metodologías ágiles en la cultura organizacional.

Y también, como lo venimos haciendo en cada edición, compartimos la mirada de una experta. En este caso, de Ana María Franchi, presidenta del CONICET y con larga trayectoria en el sistema científico argentino.

Finalmente, y dado que con este número nos despedimos del difícil 2021, no quiero dejar de compartir un resumen de algunas de las iniciativas que impulsamos desde la Fundación Empretec. Pudimos concretar alrededor de 50 diferentes tipos de capacitaciones, por las que pasaron 1500 personas de las 23 provincias de todo el país. La mitad de ellas, mujeres. Las mismas se realizaron en colaboración con diferentes entidades y organismos, entre los cuales se encuentran los Centros Pymes del Banco Nación, el Banco Nación, la Subsecretaría de Emprendedores de la Nación, el Ministerio de Cultura de la Nación, el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, más diversos organismos provinciales y cámaras empresariales. Asimismo, apoyamos el concurso IB50K del Instituto Balseiro, y co-organizamos el Concurso de Emprendimientos y Pymes 4.0 junto a la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA). Igualmente, por cierto, lanzamos con gran éxito la presente revista **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendedores**, que lleva ya cuatro ediciones en el año.

Nos volveremos a reencontrar en 2022, multiplicando las propuestas ofrecidas durante el año que culmina, y sumando nuevos proyectos que ya están en marcha. Siempre procurando aportar valor a los emprendimientos, a las Pymes y a todos los actores que impulsan los procesos de transformación e innovación en nuestro país.

“ Si es posible viajar en el tiempo, ¿dónde están los turistas que vienen del futuro?”, se preguntaba con sorna Stephen Hawking. Mezclaba sus hipótesis de física con la pasión creciente de nuestra especie por los viajes de placer desde hace 180 años, cuando en 1841 el mítico Thomas Cook organizó el primer tour de la era moderna.

Pero de pronto, un cisne negro. En marzo de 2020 todo se cerró, el público se guardó, y la pregunta del físico inglés se acortó en todo el planeta: ¿dónde están los turistas? Por casa también: el período abril-diciembre de 2020, y buena parte del año actual, mostró los peores números locales de “la industria sin chimeneas” (aunque su marca ambiental y social hoy está en revisión). ¿Hay futuro?, habría repreguntado, quizás, el autor de “La historia del tiempo”.

La respuesta es sí, hay futuro. Con el avance de la vacunación y la mejora en todos los indicadores, el turismo argentino está resucitando. Pero no por fotosíntesis, sino por el impulso y la creatividad de empresarias y empresarios, más políticas de estímulo como Previaje y la actitud colaborativa entre competidores. En esta 4ª edición de **INNOVACIÓN para Pymes y emprendedores**, destinamos la **Nota de tapa** a develar las claves del renacimiento. Mariana Pernas, en la introducción, revela los números

y la situación general del sector, así como las mejores formas de cambiar para volver a crecer. Una de sus fuentes le dice: “La resiliencia (...) no debiera verse como una vuelta al estado anterior. Se presenta la oportunidad de buscar una transformación, a partir de repensar la actividad en el largo plazo”.

Si de cambio se trata, nada mejor que la Patagonia, donde Alejandra Beresovsky da las claves de cinco empresas. Algunas muy asentadas que debieron reinventarse, como la agencia de turismo Latitud Ushuaia; otras nuevas, que siguen las tendencias del mercado, como La Posta de los Toldos, en el NO de Santa Cruz. Enseguida, Laura Andahazi Kasnya abre la puerta de Cuyo para contar la reconversión del restaurant “Osadía de Crear”. Nacido como instrumento de marketing de la bodega madre, la pandemia los obligó a repensarse. También Laura explica en otro artículo el caso de Alohar, que pese a su nombre casi hawaiano tiene origen en Mar del Plata, y un Goliath muy claro enfrente: Airbnb. El David argentino no viene mal: cerrará 2021 con \$45 millones de facturación.

También imperdible, en la producción de tapa, es la nota que firma Gabriela Ensínck. Refleja emprendimientos en Tucumán, el Impenetrable chaqueño, Misiones y las sierras cordobesas, todos unidos por su búsqueda de respetar el ambien-

te. La frase de una de las fuentes, en Amaicha del Valle, ilumina mucho: “Siempre nos metieron en la cabeza que podíamos ser mucamas, jardineros o recepcionista del hotel; pero nunca que podemos ser dueños de los emprendimientos”.

En esta edición son inevitables también las otras tres producciones. En **Lo Esencial**, Daniel Jatimlinsky revela la historia de la cooperativa textil “Los Sin Techo”, que arrancó como lo indica su nombre y hoy emplea a 32 personas, produce en dos turnos (a veces tres) y cuida a su gente. En especial, lean lo que dice Elena Chumacero, una imprescindible. Vanina Lombardi firma enseguida la **Entrevista** a Ana Marchi, presidenta del Conicet, que articula como nadie investigación con generación de valor. Y advierte: el sistema científico y tecnológico “quiere reglas claras, lo que implica una inversión constante”. Mariano Wolfson, en **Humanos Recursos**, hace un recorrido completo por las metodologías ágiles, que saltaron desde el diseño de software a la integración de equipos. Y no pueden faltar las pistas de **Novedades** (créditos, cursos y premios realmente útiles) ni las buenas **Lecturas** (atención en especial al libro de la Universidad de Luján y a la novedad de Mazzucato).

Carlos Liascovich
editor



número 4 | diciembre 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 2º 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 #4

Nota de tapa I

6 **Turismo, reinventante y anda**

La pandemia golpeó al sector en todo el planeta. En la Argentina, junto con la recuperación sanitaria, las empresas fueron construyendo nuevas capacidades, se abrieron a más mercados y dieron un salto en calidad y oferta.

Nota de tapa II

11 **El Sur, con aire en los pulmones**

Con señales de reactivación, apertura de fronteras y el programa Previaje, en la Patagonia proyectan un gran verano. Desde cinco emprendimientos muy diferentes revelan sus estrategias para sobrevivir en la crisis, y cómo están innovando para volver a crecer.

Nota de tapa III

15 **Turismo del vino**

El caso del restaurant mendocino Osadía de Crear, asociado a la bodega *Susana Balbo Wines*, es una suma de adaptaciones ante los desafíos de la pandemia.

6



Nota de tapa IV

17 **Naturaleza, la oportunidad regional**

La pandemia acentuó la tendencia hacia un turismo sostenible y regenerativo, que produce impactos positivos en el ambiente y las comunidades rurales. Cómo trabajan emprendedores de Chaco, Córdoba, Misiones y Tucumán.

Nota de tapa V

21 **Alohar, el Airbnb criollo**

Tres amigos marplatenses en 2019 idearon Alohar, una opción argentina para el turismo interno, que este año ya facturará \$45 millones.

Lo esencial

23 **“En nuestra cultura, nos enseñaron a no quedarnos con lo que tenemos”**

Concebida bajo un árbol a la vera de un asentamiento, la Cooperativa Textil Los Sin Techo se aloja hoy en un edificio de tres plantas. Allí también crearon otras cinco cooperativas, un Espacio de Primeras Infancias y, en breve, un refugio para mujeres.

23



Entrevista

Ana Franchi:

28 **“Necesitamos reducir la desconfianza entre empresarios y científicos”**

31 **Novedades**

Humanos recursos

32 **Ágiles para cambiar**

El concepto de agilidad nació como un modelo para desarrollar software. Pero se expandió a otras áreas como una metodología de gestión empresarial.

37 **Lecturas**

Misión Economía

Media training

Mundo Post Covid

Pymes que cuidan

La protección jurídica de la naturaleza

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

* Propiedad Intelectual: en trámite

32



.. Nota de tapa

En el cerro Champaqui, Sierras
Grandes de Córdoba, a 2770 mts.
El más alto de la provincia.
Muchos montañistas lo escalan
como entrenamiento para el
Aconcagua.



Turismo, reinvéntante y anda

La pandemia golpeó al sector en todo el planeta. En la Argentina, junto con la recuperación sanitaria, las empresas fueron construyendo nuevas capacidades, se abrieron a más mercados y dieron un salto en calidad y oferta. Con 11 experiencias muy diversas, desde una agencia fueguina hasta un alojamiento en Córdoba o una plataforma que salió a competir con Airbnb, revelamos las claves de una actividad que renace con fuerza, de la mano de Previaje y una creatividad potente. [Por Mariana Pernas](#)

Las restricciones a la circulación, la emergencia y la incertidumbre asociadas a la pandemia resintieron el turismo en todo el mundo. Pero la Covid-19 también fue un punto de ruptura que transformó patrones de consumo, estilo de vida y uso de tecnologías. Pero todo ello, a su vez, generó nuevas posibilidades de recuperación para empresas y trabajadores de un sector cuya cadena de valor integra viajes, cultura, entretenimiento, gastronomía y naturaleza. Para abordar este escenario de renovación, en esta producción de tapa **INNOVACIÓN para Pymes y Emprendedores** explora diferentes casos e ideas que manifiestan su resiliencia ante la crisis, así como el desarrollo de las opciones de turismo local, comunitario y de cercanía; la sustentabilidad, el contacto con la naturaleza y las acciones regenerativas en el entorno.

Me caigo y me levanto

El impacto de la pandemia en el turismo aún está presente. A nivel global, en el primer semestre del año se registró un descenso del 80% en los arribos internacionales con respecto al mismo periodo de 2019, según la Organización Mundial del Comercio. En la Argentina, durante los primeros ocho meses del año, llegaron 74.600 turistas no residentes, lo que implica una caída del 88,8% en comparación con 2020, de acuerdo con el Indec. Sin embargo, con la gradual apertura de fronteras, el avance de la vacunación y la flexibilización de restricciones y protocolos, se espera que esta tendencia comience a revertirse.

La gran apuesta es el turismo doméstico. En el país, a partir de abril y hasta noviembre del año pasado la ocupación hotelera cada mes cayó entre 100% y 91%; pero en julio de este año creció 2.622% y en agosto se expandió



La Reserva Natural Margay, en Misiones, ofrece a los visitantes una propuesta de contemplación de la naturaleza y turismo regenerativo. Se trata de uno de los últimos reductos de selva paranaense.

2.536% respecto a los mismos meses de 2020, según el Indec. Este contexto impactó en las empresas del sector. “El turismo es una actividad económica atravesada y dependiente de las dinámicas y situaciones sociales, particularmente en nuestro país. Se observó, al principio, una reconversión relacionada con adaptarse a un contexto que podía ser temporal, con hoteles que ofrecían sus habitaciones como oficinas o locales de gastronomía que funcionaban como delivery. Se incorporaron nuevos roles y servicios para mantener los puestos de trabajo y la actividad. Hubo una fuerte apuesta al turismo de cercanía, muchas veces con apoyo de los municipios y gobiernos provinciales”, afirma Roxana Hruby, coordinadora del Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de San Martín (Unsam).

Pero la recuperación, luego de un hecho tan repentino, traumático e inédito, implica también transformarse. “La resiliencia ante una crisis o una emergencia, como lo es una pandemia, no debiera verse como una vuelta al estado anterior. Se presenta la oportunidad de buscar una transformación a partir de repensar la

actividad en el largo plazo, incluso para poder alcanzar un nivel superior, con más capacidades y fortaleza. Es la posibilidad para hacer algo diferente”, expresa Silvia Izquierdo, docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Unicen) y coautora de “Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata frente a la Covid-19”.

Según la especialista, desde hace tiempo en el sector se está hablando sobre los impactos negativos que tiene la actividad. “Si bien el turismo tiene muchos beneficios económicos, sociales, culturales y de puesta en valor de los lugares, también se está llamando la atención sobre las consecuencias que genera, como sucede con toda actividad económica. Se está hablando de aprovechar esta pausa, este reseteo, para poder repensar la actividad hacia modelos más sustentables y conscientes orientados a cuidar el impacto. Incluso, no solo tiene que ver con lo ambiental, sino también con formalizar empleo, realizar transacciones más justas, tener establecimientos habilitados y profesionalizar al sector.”



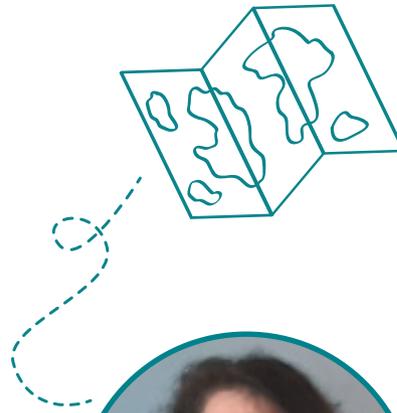
Jugar de local

El escenario de pandemia modificó hábitos, y el turismo no quedó al margen. Según una encuesta del estudio Singerman & Makón -que releva regularmente el sector-, realizada en abril de 2021 a 753 personas, el 77% de los encuestados elegiría viajar a un destino dentro de la Argentina. Las ofertas de “Turismo de naturaleza y aventura” representan el producto turístico más elegido, con el 44,4% de los casos, seguidas por “Sol y playa” con el 27,5% de las respuestas. Las modalidades que los encuestados señalaron como de mayor seguridad son las opciones vinculadas con el contacto con la naturaleza y escasa concentración de personas”, consigna el informe. Sin embargo, las variables que influyen a la hora de seleccionar un viaje son el costo del traslado, la calidad de los servicios turísticos y los requisitos de ingreso y egreso.

Tecnología y colaboración

Las posibilidades de recuperarse varían de acuerdo con cada caso. Para Izquierdo, las condiciones preexistentes en cada lugar -que aluden a capacidades construidas a lo largo del tiempo- y las medidas que se implementen para reaccionar, son dos aspectos fundamentales para salir de un contexto de emergencia. “El hecho de tener capital humano y universidades formando a la gente del sector, que los empresarios ya estén acostumbrados a trabajar en red -como son las cámaras o asociaciones-, y que existan instancias de colaboración público-privadas, brindan una mayor capacidad para reaccionar ante una crisis”, expresa.

Una visión similar tiene Patricia Durán Vaca, presidenta de la Federación de Cámaras de Turismo de Misiones e integrante del Comité Ejecutivo de la Cámara Argentina de Turismo, para quien fue clave el trabajo colaborativo entre los empresarios, tanto en el ámbito institucional como informalmente en el día a día. Otros factores relevantes fueron “seguir capacitándonos, reinventar nuestras empresas e invertir en tecnología”. Y para cuando el sector pudiera volver a funcionar, “nuestro



Roxana Hruby
coordinadora del Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo de la Universidad de San Martín (Unsam).



Silvia Izquierdo
docente de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Unicen)



Patricia Durán Vaca
presidenta de la Federación de Cámaras de Turismo de Misiones



En el Parque Nacional El Impenetrable, creado en 2014 en Chaco, emprendedores locales llevan adelante propuestas de turismo en la naturaleza, como tours en bicicleta y trekking.

objetivo era ofrecer algo diferente: turismo al aire libre, en contacto con la naturaleza. Los pasajeros quieren espacios abiertos y llevarse una experiencia”, señala Durán Vaca. La inversión en tecnología incluyó la adopción de sistemas de reservas online, software de gestión y marketing en redes sociales. “Debemos estar abiertos a la innovación, porque permite estandarizar servicios y reducir costos. Podemos llegar a más lugares y no perder a los clientes internacionales”, afirma la empresaria.

Las medidas de política pública contribuyen a la reactivación. Durante las restricciones a la movilidad del año pasado, desde el Instituto Mixto de Turismo Tandil y el municipio tandilense, por caso, se implementó el programa “Destino en tu destino”, que apuntó a promover el turismo local, con bonificaciones y ofertas para los residentes. Para Izquierdo, “tener un plan estratégico de turismo es importante, sobre todo si se desarrolla mediante un diálogo con la comunidad. Estos planes permiten tomar decisiones sobre qué tipo de oferta turística promocionar, orientar la demanda hacia la actividad que se quiere fomentar, discutir cuál es la capacidad de carga de la ciudad para cuidar el impacto, tratar de formalizar el sector, y generar empleos de calidad”.

La tendencia a una mayor migración interna que activó la pandemia puede ayudar a quebrar la marcada estacionalidad del turismo. “Dada la creciente modalidad de teletrabajo, es posible atraer al nuevo segmento de personas que pueden trabajar mientras viajan -agrega la investigadora de la Unicen-. Esto puede ayudar a la sostenibilidad logrando una mayor ocupación distribuida en todo el año.”

Para la especialista de la Unsam, el escenario de recuperación “es una oportunidad para profesionalizar la cadena de valor del turismo; si bien las agencias y muchos operadores ya lo están, se trata de un sector muy heterogéneo en esos términos”. Al mismo tiempo, es una posibilidad para desarrollar las líneas de turismo regenerativo, comunitario y rural, “que en la Argentina todavía no tienen tanta trascendencia”, comenta Hruby. “El turismo comunitario -ejemplifica- se desarrolla bajo la idea de que la gestión y distribución de las ganancias obtenidas se queden en el mismo seno de la comunidad que los produce, lo que dinamiza las economías locales. Es para lugares con menos desarrollo, que con acompañamiento del Estado o de ONGs puedan instalar un producto a partir del uso de su territorio”, explica Hruby. “Pensado a largo plazo, es un cambio de paradigma. Y el primer paso es concientizar.” 🌱

El Sur, con aire en los pulmones



Con señales de reactivación, apertura de fronteras y el programa Previaje, en la Patagonia proyectan un gran verano. Desde cinco emprendimientos muy diferentes revelan sus estrategias para sobrevivir en la crisis, y cómo están innovando para volver a crecer.

Por Alejandra Beresovsky

Dos datos reflataron el optimismo patagónico: la buena temporada invernal, y los excelentes fines de semana largos de los recientes meses de octubre y noviembre. Porque venían mal, como casi toda la Argentina turística: a duras penas habían podido sostenerse durante el periodo con más restricciones de la pandemia. Ahora, para ellos, vuelve a brillar el sol del verano 2021-2022.

Esta región del país, caracterizada por paisajes entre bucólicos y extremos, es el escenario de una historia silenciosa de emprendedurismo, inversión y esfuerzo. La Covid-19 impactó de lleno en esta industria sin chimeneas, pero quienes la desarrollan revelan estrategias de superación que les permitieron no sólo afrontar la crisis, sino también, en algunos casos, salir fortalecidos.

“Patagonia viene registrando una recuperación muy fuerte, fue uno de los destinos que más impactó en las ventas de Previaje”, revela Nestor García, presidente del Ente Oficial de Turismo Patagonia Argentina y ministro de Turismo y Áreas Protegidas de Chubut.

El Previaje es un programa del Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación que contempla el reintegro del 50% del valor de un viaje en crédito, el cual es posible

utilizar luego para disfrutar de todos los destinos de la Argentina, desde noviembre y durante todo 2022.

“En las temporadas de verano y de invierno pasadas tuvimos cubierto casi el 100% de la capacidad de los destinos de la Patagonia, por lo que tenemos buenas expectativas para la próxima temporada estival”, añadió García.

Ushuaia innova

Con 12 años de presencia en el mercado, Latitud Ushuaia da cuenta de ese optimismo. Esta agencia de turismo receptivo, cuyo mercado fue históricamente B2B (prestaban servicios a otros operadores) y centrado en el mercado francés, sobrevivió a fuerza de tomar crédito a dos años y medio de plazo total y así mantuvo su personal, al tiempo que se preparó durante buena parte de 2020 para el momento de recuperación. Su titular, Silvana Ponce, cuenta que una de sus preocupaciones fue la subsistencia de sus clientes, las agencias que tienen contacto directo con los pasajeros. Para mantenerse activos y al mismo tiempo darles su apoyo, la firma realizó actividades de capacitación, al tiempo que aumentó su presencia en redes sociales, desarrolló productos nuevos, armó paquetes adaptados al requerimiento del mercado nacional y



Federico Djeordjian
fundador de Chalenco Tours

colaboró en acciones de promoción de Infuetur, el ente de turismo de Tierra del Fuego.

Asimismo, la agencia se preparó para aplicar al sello SafeTravels -que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por su sigla en inglés) y que certifica que un prestador emplea protocolos de seguridad sanitaria-, y se reorganizó para adaptarse al home office, lo cual también permitió introducir otras innovaciones, como eliminar el uso de papel.

“Suponemos que, cuando se comience a reactivar el mercado internacional, también se recuperarán nuestros clientes touroperadores, por lo que tendremos los dos segmentos de mercados: B2B y B2C (al cliente final). En consecuencia, saldremos fortalecidos”, proyecta Ponce.

La Posta de los Toldos

Chalenco Tours es una agencia receptiva, con base en Los Antiguos (Santa Cruz), que va por su undécima temporada. Nació por el puro deseo de su fundador, Federico Djeordjian, de “viajar gratis” y tras el quinto año cobró otro impulso, de la mano en buena medida de la saturación de destinos tradicionales y el interés de los turistas por nuevos sitios, menos visitados y con espacios más

amplios de contacto con la naturaleza, algo que se profundizó con la pandemia.

La Covid-19 tuvo un fuerte impacto en la zona, que ahora, sin embargo, está en plena recuperación, al punto que se espera superar los registros de visitantes de la etapa prepandemia. “Los deseos de viajar de nuestros huéspedes es enorme -afirma Djeordjian-, eso nos estimula mucho. Sentimos que, luego de lo que sucedió, somos sanadores más que guías; estos lugares son ideales para reconectar con nuestra esencia, con la naturaleza”.

Además, Chalenco ganó este año la licitación para la concesión de La Posta de Los Toldos, un establecimiento de nueve habitaciones que ofrece también servicios gastronómicos y está ubicado en el Portal Cañadón Río Pinturas, a 54 km de Perito Moreno. “Nos presentamos porque queríamos ser partícipes y protagonistas en el desarrollo del Parque Patagonia y Noroeste de Santa Cruz. Sentíamos que éramos locales y que teníamos que tomar ese desafío, que teníamos con qué. Yo venía del palo de las actividades guiadas y La Posta de Los Toldos es un alojamiento que tiene mucho potencial para eso, así que sentía que podía aportar bastante”, afirma Djeordjian.

El empresario cuenta que, como muchos proyectos de la zona, La Posta de Los Toldos nació como estancia ganadera, por el espíritu emprendedor de los antiguos pioneros que se asentaron en la zona. Con el tiempo, y como adaptación a los cambios en la geografía, la explotación ganadera comenzó a perder terreno y surgió la necesidad de diversificar la actividad económica. “Había una oportunidad para un proyecto turístico, porque dentro de La Posta se encuentra el sitio de arte rupestre Cueva de las Manos, declarado por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad”, describe. Y concluye: “Hoy, La Posta de Los Toldos se proyecta como ‘el’ refugio dentro del Parque Patagonia”.

Saber sobre glaciares

Como en todo el país, el de las actividades culturales fue uno de los rubros más afectados por la pandemia en el sector turístico patagónico. Y la salida de esta situación todavía es lenta. En ese proceso está Glaciarium, un centro de interpretación de glaciares que en enero cumplirá 11 años y que está ubicado en el kilómetro 6 de la Ruta 11, camino al glaciar Perito Moreno, en El Calafate (Santa Cruz). Su propuesta es contribuir al conocimiento del mundo de los glaciares a través de efectos escénicos, lumínicos, programas multimedia y presentaciones audiovisuales.

“Cuando viene a la Patagonia, en la que las actividades al aire libre son las estrellas, la gente inicialmente no se imagina meterse en un lugar cerrado, pero el 100% de quienes nos visitan se van satisfechos, porque esas dos horas que pasan dentro de Glaciarium pone en



glaciarium.com

Glaciarium
centro de interpretación de
glaciares, en Calafate



Giselle Medina
junto con su pareja, Federico
Moyano, son dueños de Anan
Turismo, en Ushuaia

Foto: Andrea Var



Silvana Ponce
titular de Latitud Ushuaia

valor todo aquello que hicieron en su recorrido por la Patagonia, y no solo en El Calafate”, afirma su director, Luciano Bernacchi.

Pero el retorno no sigue el ritmo de otros rubros. “La asistencia de público está arrancando ahora, después de mucho tiempo cerrado. Está funcionando con horario y equipos limitados y estamos a un 30% de lo que era un mes equivalente en la prepandemia”, informa Bernacchi.

Fin del mundo, accesible

Como muchos destinos, la Patagonia exhibe un gran potencial en materia de turismo accesible, lo cual requiere no solo una oferta adaptada, sino también la mejora de muchos espacios públicos cuya responsabilidad es del Estado

o de los propios vecinos. Así lo explica Giselle Medina, quien junto con su pareja, Federico Moyano, es dueña de Anan Turismo, un servicio de transporte para personas con problemas de movilidad que opera en Ushuaia (Tierra del Fuego). La empresa fue habilitada el 27 de octubre de 2019, y la pandemia llegó cuando apenas tenían cinco meses de vida.

Lentamente, la demanda de la prestación fue reactivándose, pero el contexto sigue siendo desafiante para el emprendimiento, que sobrevivió gracias a que Medina y su pareja -ambos guías de turismo- vendieron el segundo vehículo que tenía su flota.

“Ushuaia es un destino emergente para el turismo accesible; todavía hay que mejorar muchas cosas, pero se está logrando de a poco”, dice Medina, quien precisa que el público de cruceros -que se registra fundamentalmente en verano- integra a muchos adultos mayores con problemas de movilidad. “De ahí salió la idea, porque había falta de transporte adaptado. Hasta ahora, seguimos siendo el único servicio de ese tipo en la zona”, cuenta.

La emprendedora dice que la principal dificultad a la hora de prestar servicios de turismo inclusivo es la topografía. “Los turistas no circulan por el 100% de la ciudad, pero en Ushuaia son muy pocas las calles que no tienen pendientes y donde no hay problema para circular”, describe. Y señala que la costa, donde se encuentran el puerto y otros atractivos, es el área de mayor accesibilidad. “Lo que nos ayudó mucho es que, cuando la Secretaría de Turismo se enteró de nuestro servicio, nos asentó en la base. Y nos deriva a los pasajeros que consultan por prestaciones como la nuestra”, destaca.

Camping + glamour, en Lago Puelo

Una propuesta que creció este año en el país fue la del glamping (concepto que refiere a la combinación de camping con glamour), basado en el alojamiento en domos geodésicos, unas estructuras esféricas formadas por una trama de metal, plástico o madera, de triángulos equiláteros.

Gustavo Pérez es dueño de Domos Constructora, un emprendimiento con base en Lago Puelo, Chubut. Con cuatro años de experiencia en el rubro, afirma que el mercado está en expansión. “En el primer año de pandemia, fue impactante la inversión en este tipo de proyectos. Respondió al hecho de que se necesitaba generar la burbuja o el espacio para el cliente. Los mismos campings, o los complejos de cabañas que precisaron ofrecer un producto diferente, quisieron administrar este tipo de productos”, asevera Pérez.

La apertura de fronteras y el deseo de los argentinos de salir de hogares que fueron escenario de reclusión, eleva la apuesta por el turismo interno. Y los emprendedores de la Patagonia se preparan para absorber esa demanda contenida. 🍷

Turismo del vino: ser profeta en tierra propia, pese a la Covid



El caso del restaurant mendocino Osadía de Crear, asociado a la bodega *Susana Balbo Wines*, es una suma de adaptaciones ante los desafíos de la pandemia. Hoy, ya están preparados para una gran temporada 2021-2022. Por *Laura Andahazi Kasnya*

La bodega mendocina “Susana Balbo Wines” no tuvo que interrumpir su actividad por la pandemia, porque estaba incluida entre las actividades esenciales. Pero sí quedó afectada su área de turismo: durante 2020, el restaurante “Osadía de Crear” debió suspender las visitas guiadas y adecuarse al delivery. Lo resolvió por una vía diferencial: los clientes terminaban de cocinar el pedido en sus casas. “No fue rentable, pero nos permitió cumplir el objetivo principal, que era mantener al personal activo y animado”, cuenta Ana Lovaglio, responsable de Hospitalidad y Turismo de la bodega fundada en 2002 por su madre, Susana Balbo, al pie de la cordillera en Luján de Cuyo, Mendoza.

Embajadores de la marca

En términos “existenciales”, el área de turismo de la empresa -que incluye el restaurante y las visitas guiadas- no corrió riesgo, porque la bodega “subsidió” esa rama productiva, como admite la propia Lovaglio. No se trataba de una caída clave, pues su facturación no llega ni al 1% del conjunto: el principal negocio de la bodega, explica, son las

exportaciones, porque el 98% de su producción se destina a ventas externas a más de 45 países. Ocurre que para Susana Balbo Wines, las actividades turísticas son fundamentalmente una estrategia de marketing. “Es una herramienta muy potente. Si haces un buen trabajo y les ofreces a los clientes una experiencia excelente, es posible que se conviertan en embajadores de tu marca, en este caso de nuestros vinos”, explica. Sin embargo, Lovaglio cuenta que cuando en 2012 decidió sumarse al enoturismo lo pensó como una unidad de negocio. Y que, a excepción del período de pandemia, siempre tuvo su pequeña rentabilidad, sin necesidad jamás de ser subsidiada. “Empezamos recibiendo alrededor de 80 personas al año. Pero en 2019, nuestro mayor pico, fueron 22.000”, remarca.

Motivando al equipo

Aunque los puestos de los 17 trabajadores del área no corrieron riesgos, Lovaglio se encontró con el desafío de despejar fantasmas y entre el personal que había quedado ocioso. Por lo tanto, tres de ellos pasaron a trabajar en Marketing de la bodega, departamento que también está bajo su mando. Y



Ana Lovaglio, responsable de Hospitalidad y Turismo de Susana Balbo Wines



el resto, durante el periodo más estricto de restricciones, trabajó en “Osadía en casa”, la versión delivery del restaurante. La propuesta consistía en una comida semi elaborada, de modo que el cliente la terminara de cocinar en su casa. Aprovechando recursos que ya tenían disponibles, armaron un kit que incluía entrada, plato principal, postre y obviamente una botella de sus vinos. La comida llegaba con bolsas selladas al vacío, dentro de una caja que originalmente estaba destinada a botellas. Con la comida, además de detalles decorativos para la mesa, enviaban un instructivo sobre cómo terminar la cocción y presentar los platos. “Resultaba súper económico, pero lo cierto es que no tuvo rentabilidad. Obviamente nos hubiera encantado que la tuviera, pero lo que realmente necesitábamos era mantener motivados a los integrantes del equipo. Porque al ver lo que pasaba en otras bodegas, comprensiblemente estaban preocupados y desgastados. Nosotros teníamos que mostrarles que sus trabajos no corrían peligro”, justifica.

Profeta en su tierra

Lovaglio además revela que la pandemia en general y el delivery en particular, les sirvió para conectarse con el público argentino, y especialmente con el mendocino, que no los conocía tanto. “Como el resto de las bodegas de la provincia, tuvimos que adaptarnos a través de la pesificación de las propuestas y bajando los precios, de modo de ser más accesibles, tanto para los mendocinos como para el resto de los turistas argentinos, que no podían viajar al exterior y buscaban lugares en Mendoza. No nos quedó otra que encontrarnos”, admite. En Susana Balbo Wines, el encuentro empezó a mediados de 2020, durante los mediodías de los domingos, cuando el gobierno provincial permitió las reuniones al aire libre, y ellos convirtieron Espacios Críos, un multiespacio de la bodega, como parrilla.

Además, la bodega fue parte de una red que se armó con el resto de las bodegas mendocinas para ir recomen-

dándose solidariamente. “Había una listado de bodegas para que la gente visitase con precios especiales. La idea era que el mendocino visitase una por un precio moderado, y luego se lo invitara a visitar la bodega contigua, que también lo estaría esperando con una propuesta especial. Básicamente nos juntamos para hacer comunicaciones en red de las diferentes propuestas”, cuenta Lovaglio, quien ofreció un Sunset con música, algo para comer y una copa de vino por valor que rondó los \$1500. “Nos sumamos como alternativa para sumar facturación, pero la realidad es que nosotros elaboramos vinos de alta gama y no es parte de nuestra estrategia la competencia por precio. Y decidimos dejar de participar”.

Virtual-presencial

A fines de 2018 la bodega había reinaugurado su tienda en línea con nuevo diseño y prestaciones, de modo que la pandemia, dice Lovaglio, los encontró con una plataforma potente y un equipo armado. Las ventas online tuvo picos en 2020, pero luego, con la flexibilización para circular, bajó a sus estándares habituales. “Al comienzo de la pandemia tuvimos una caída por las dificultades del transporte. Y este año la gente dejó de consumir tanto en la tienda y empezó a salir: lo que antes gastaba a través de la tienda virtual para disfrutar en su casa, ahora lo gasta aquí mismo”, explica.

Con el 74% de la población mendocina inmunizada al menos con una dosis contra la Covid-19 al cierre de esta edición (y 55% con dos aplicaciones), más las fronteras abiertas al turismo internacional y una inversión que ronda los \$4 millones para reacondicionar las instalaciones, “Osadía de Crear” volvió a su menú tradicional de pasos, y la familia Balbo brinda por el pronto fin de la pandemia. “Ya se empieza a sentir. Durante los fines de semana largos hemos recibido muchísima cantidad de visitas, muy similares a años anteriores”, festeja Lovaglio. 🍷



Naturaleza: la oportunidad regional



La pandemia acentuó la tendencia hacia un turismo sostenible y regenerativo, que produce impactos positivos en el ambiente y las comunidades rurales. Cómo trabajan emprendedores de Chaco, Córdoba, Misiones y Tucumán. [Por Gabriela Ensink](#)

El confinamiento por la pandemia generó una necesidad de salir de las ciudades en busca de un contacto con la naturaleza. Y también impulsó una reflexión sobre los efectos de la actividad turística en los ecosistemas y la forma de vida de los lugareños.

En todo el mundo, y también en la Argentina, están creciendo los emprendimientos de “Turismo con propósito”. En un principio se hablaba de turismo sostenible, que es aquel que busca mitigar o neutralizar los impactos negativos en el ambiente y las comunidades. Pero hoy se empieza a hablar de “turismo regenerativo”, que “propone la restauración ambiental y social de los territorios a partir de experiencias que activen conexiones entre los visitantes, las comunidades receptoras y los ecosistemas”, explica Lautaro Guardamagna, administrador de la Reserva Natural Margay, ubicada a 70 kilómetros de los Saltos del Moconá, en la provincia de Misiones. El establecimiento fue creado en 2003 con el nombre de Don Enrique Lodge y declarado como reserva natural privada en octubre del año pasado. Forma parte del ecosistema Yabotí, uno de los últimos reductos de selva paranaense en el planeta.

Dentro del predio, que integra el Plan Nacional de Restauración de los Bosques Nativos, se creó un banco de semillas y un vivero de especies autóctonas. “Nuestros huéspedes pueden participar de plantaciones en el monte nativo”, comenta Guardamagna. Junto al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), forman parte del proyecto de cría y reintroducción de pacas y agutíes, dos roedores nativos en peligro de extinción. También, impulsan el desarrollo de Unidades de Producción Experimental (UPE) para acelerar la transición de los productores desde el cultivo de tabaco y la extracción de madera del bosque hacia la meliponicultura (producción de miel de abejas nativas sin aguijón); la agroecología y la producción de bioinsumos; la recolección de hongos comestibles y frutos nativos, y la creación de empleos verdes como proveedores del turismo regenerativo.

“Sabemos que la pérdida de diversidad biológica está íntimamente relacionada con la desaparición del acervo cultural de las comunidades originarias, y por eso intentamos rescatar prácticas y conocimientos ancestrales de las aldeas guaraníes como la cestería con fibras vegetales, el reconocimiento de árboles milenarios o la producción de esencias en pequeñas chacras



La reserva natural La Constancia, en las sierras cordobesas, se integró el año pasado a la Red Argentina de Reservas Naturales Privadas.

familiares. Esto es parte de las experiencias en las que los huéspedes pueden ser protagonistas y facilitadores del cambio”, comenta Guardamagna.

Viajar y conservar

Cerca del 80% del territorio argentino está en manos privadas, según datos de la Fundación Vida Silvestre Argentina. “Lo que queda por conservar está ahí, por eso es importante encontrar herramientas para que la producción conviva con el mantenimiento y la regeneración de los ecosistemas”, comenta Flavia Schutt, coordinadora de la Red Argentina de Reservas Naturales Privadas, que actualmente está conformada por más de 90 establecimientos y diez organizaciones conservacionistas en todo el país. Casi la mitad de las reservas naturales privadas tienen al turismo como actividad principal o complementaria de otras como producción agroecológica y ganadería.

La Red provee asistencia técnica para el manejo sustentable del territorio y capacitación para realizar tareas de mantenimiento de senderos y de infraestructura de uso público, combate de incendios, control de especies exóticas, acompañamiento de investigadores, atención a visitantes o tareas de educación ambiental.

El principal problema es que, al estar los recursos naturales bajo la jurisdicción de cada provincia y no haber una ley nacional de presupuestos mínimos para reservas naturales privadas (varios proyectos quedaron “cajoneados” en el Congreso), su existencia depende de la situación económica de los propietarios, y en caso de fallecimiento, de la voluntad de sus hijos o herederos.

La reserva natural La Constancia, en las sierras cordobesas, se integró el año pasado a la Red. Agustín Dorado quedó a cargo de la estancia familiar en 2010: un predio de 1.200 hectáreas y una casa histórica con diez habitaciones en suite, donde se ofrecen semanas de estadia con pensión completa y diversas actividades: caminatas desde dos a seis horas y una excursión al cerro Champaquí de día completo. En el arroyo se pueden pescar truchas (una especie exótica y difícil de erradicar), o hacer cabalgatas. “También ofrecemos retiros de salud y bienestar, ejercicios de meditación, baños de bosque, arquería zen, reiki, masajes, acupresión y otras terapias naturales. En temporada alta organizamos programas semanales para familias que incluyen actividades para grandes y chicos”, enumera Dorado.

El predio cuenta con tres ambientes naturales bien diferenciados: monte nativo con algarrobos, talas y



En la localidad tucumana de Amaicha del Valle, pobladores de comunidades originarias participan como guías de emprendimientos turísticos.



El Impenetrable chaqueño ofrece propuestas turísticas de contacto con la naturaleza y revalorización de las culturas ancestrales.



Emprender en el Gran Chaco

Creado en 2014 en la provincia de Chaco y con 128.000 hectáreas, en el Parque Nacional El Impenetrable se lleva adelante el programa “Emprendedores por naturaleza”, que capacita a los pobladores para que generen su propia fuente de ingresos a partir de actividades como el turismo y la gastronomía. El Parque está emplazado en el corazón del Gran Chaco -entre los ríos Bermejo y Bermejito-, donde predominan los bosques de quebracho.

Pablo César Luna es uno de los participantes del proyecto -impulsado por la Fundación Rewilding Argentina- y comenzó este año a ofrecer sus servicios como guía para paseos en kayak, en bicicleta y senderismo. “Por un lado, la pandemia obligó a cerrar las fronteras y no tuvimos turismo extranjero. Por otro lado, la gente busca estar en contacto con la naturaleza y alejada de las ciudades, y eso nos favorece”, reflexiona Pablo.

Nancy Cornú es otra participante de “Emprendedores por Naturaleza”, que trabaja como cocinera y guía turística. “Desde que se abrió el parque y llegaron los primeros turistas, empecé a cocinar para solventar los gastos de estudio de mis hijos”, cuenta. La emprendedora ofrece panificados con harina de algarroba, dulces de chañar, tunas y frutos del monte, e infusiones con hierbas aromáticas de la zona. “La pandemia fue muy dura por la falta de turistas, pero igual seguí capacitándome para mejorar la preparación de mis productos y como anfitriona”, agrega.

espinillos en la zona más baja; remontando el arroyo hay bosque con tabaquillo y maitenes, y luego la cuesta de las cabras, casi llegando al cerro Champaquí, de 1.400 metros en adelante, con pastizales de altura. El arroyo San Javier cuenta con muchas vertientes que alimentan de agua potable al pueblo lindero del mismo nombre. La principal actividad es el turismo y “el mayor desafío son las especies invasoras y los incendios”, comenta el emprendedor. “Estamos generando acciones de conservación pero para esto se necesitan fondos y contratar más gente”, señala.

Turismo comunitario rural

En la localidad tucumana de Amaicha del Valle funcionan varios emprendimientos turísticos gestionados por las comunidades originarias, como la bodega “Los Amaichas” y diversos hospedajes y comedores en casas de familia.

“En la comunidad hay una práctica continua de lo asociativo y cooperativo. La dificultad está en crear conciencia de que podemos ser parte activa del turismo. Siempre nos metieron en la cabeza de que podíamos ser mucamas, jardineros o recepcionista del hotel; pero nunca que podemos ser dueños de los emprendimientos, alojando visitantes en nuestras casas, o siendo guías baqueanos de este territorio que conocemos porque vivimos aquí arriando animales”, reflexiona Sebastián Pastrana, uno de los coordinadores y guías turísticos de la comunidad.

“Para la mayoría, estas actividades son un complemento de la economía familiar. Seguimos siendo agricultores, artesanos, productores de vino y criadores de cabras; pero además somos dueños del hospedaje y del comedor en nuestros hogares. Muchos se animaron a abrir sus casas, brindando la posibilidad de comer bajo la parra, comprar artesanías o probar vino patero”, comenta.

Obstáculos y oportunidades

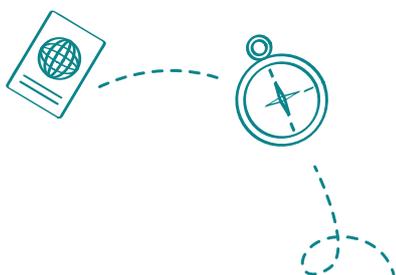
El nuevo escenario de turismo en (post)pandemia es una oportunidad para revalorizar los destinos internos, de cercanía, y conocer la diversidad cultural y ambiental del país. Estancias y pueblos rurales, reservas naturales y actividades como el trekking y el avistaje de especies autóctonas se preparan para un aumento de la demanda.

No obstante, persisten algunas barreras para el desarrollo del sector, como la falta de conectividad y de servicios básicos. “Al no contar con electrificación, se dificulta el mantenimiento de la materia prima para elaborar mis productos”, dice Nancy Cornú, cocinera que trabaja en el Parque Nacional El Impenetrable, en Chaco (ver recuadro). “También la falta de conectividad genera inconvenientes en las comunicaciones para contratar servicios y hacer reservas”, apunta Pablo Luna, guía de kayak y bicicleta de ese Parque.

Los escenarios agrestes y alejados de los centros urbanos tienen como contrapartida un difícil acceso. “El mal estado de caminos y rutas hace que solo pueda transitarse en vehículos 4x4”, admite Guardamagna, de la Reserva Natural Margay.

Además de frenar la actividad turística, la Covid-19 obligó a la elaboración e implementación de protocolos preventivos, de distanciamiento social y cuidado de las personas. Y también afianzó al turismo de naturaleza y regenerativo como una alternativa para vincularnos con los otros y con el planeta. Son tiempos para viajar con propósito: ser parte de un movimiento de restauración ambiental y puesta en valor de las economías locales y regionales. 🌱

Alohar, para viajar por la Argentina pagando en pesos y con cuotas



Tres amigos marplatenses estaban indignados por el monopolio de Airbnb incluso dentro del país, lo que los obligaba a pagar en dólares más varios impuestos. Así, en 2019 idearon Alohar, una opción argentina para el turismo interno que este año ya facturará \$45 millones. Por Laura Andahazi Kasnya

“¿Por qué para hospedarnos en nuestro país tenemos que pagar en dólares, el Impuesto País y un adelanto de Ganancias?” Tal pregunta, con una buena dosis de indignación, es la que se hacían ante cada viaje Fernando Unzué, Juan Ignacio Collar López y Emiliano Suazo, tres amigos surfers marplatenses. La respuesta era sencilla: la estadounidense Airbnb monopolizaba el mercado de los alquileres temporarios, pues ninguna empresa argentina ofrecía un servicio similar. Pero de la indignación pasaron a la acción, y a fines de 2020 lanzaron Alohar, una plataforma de alquileres de viviendas temporarias, que se paga en pesos. ¿El resultado? En sus primeros seis meses ya facturó \$20 millones.

“Alohar remite a la idea de alojar a alguien con un espíritu Aloha, que en lengua hawaiana significa ser un buen anfitrión y promover la paz y el amor en una comunidad. ¡Los argentinos somos buenos anfitriones! Sin dudas, no podíamos pensar en otra palabra para este proyecto”, cuenta Unzué, CEO de la plataforma que ya está activa en los principales puntos turísticos del país y tiene más de 1500 alojamientos registrados entre departamentos, casas y cabañas.

Con Alohar, explica el emprendedor, “estamos saldando una deuda pendiente del mercado turístico que era

ofrecer una opción en pesos, pero que además fuera afín a la idiosincrasia local” y tuviera en cuenta las diferentes opciones y experiencias que el país tiene para ofrecer. “Buscamos y apostamos a que cada vez haya más argentinos viajando por el país; ese es nuestro principal objetivo, que todos tengamos la posibilidad de conocer los rincones más lindos que sólo la Argentina tiene.”, dice Unzué.

Corría 2019 cuando, con una inversión inicial de \$7 millones que los socios financiaron con sus ahorros, desarrollaron la plataforma y armaron un equipo de 15 personas. Pero, como todo el mundo (literalmente), de repente en marzo del año pasado la Covid-19 los puso en vilo. “Nacimos en plena pandemia, con todo lo que eso implica. Pero para nosotros funcionó como un acelerador: sabíamos que había una oportunidad para emprender en turismo y, a la vez, una demanda bien concreta para satisfacer”. Incluso Unzué tenía planes para radicarse en España, pero cuando Alohar fue tomando forma, decidió quedarse. “No había un plan B. Éramos optimistas, sabíamos que la pandemia se iba a terminar y que el turismo de a poco iba a reactivarse. Nos enfocamos solo en el trabajo del día a día y tener pensamientos e ideas positivas a pesar del contexto general que atormentaba al mundo. Creíamos cien



De izquierda a derecha:
Emiliano Suazo, Juan Ignacio Collar López y Fernando Unzué, fundadores de Alohar.

por ciento en Alohar y estábamos convencidos de que era el momento”, remarca. De hecho, agrega Unzué, Alohar ya recibió propuestas de expansión internacional que por ahora dejaron para más adelante ya que ahora tienen el foco puesto en la Argentina y los argentinos.

Cómo funciona

La plataforma funciona como una comunidad de oferta y demanda donde los “alohadores” (anfitriones) ofrecen sus propiedades a los huéspedes y la gestión, desde la elección de la vivienda hasta el pago, se realiza íntegramente de forma digital. Pero además, aclara el emprendedor, la plataforma no está pensada únicamente para el turismo de descanso, sino también para viajes laborales, de estudio o personales.

Aunque aquella primera temporada de verano, la primera en pandemia y de la plataforma, fue “muy particular”, les sirvió para validar su hipótesis: el peso como moneda de pago era una necesidad de muchos y, remarca Unzué, más de 15.000 personas se registraron. Hasta el cierre de esta edición, Alohar tenía más de 1.000 operaciones concretadas.

Por el servicio, la empresa cobra un 5% de comisión a los anfitriones, y la tarifa que abonan los alohados (los huéspedes) tiene incluidos los costos de limpieza y de servicio, de modo que, aseguran desde la empresa, nadie tendrá sorpresas de pagos adicionales posteriores. Además, para evitar fraudes, el pago al propietario de la vi-

vienda se emite posterior a las 24 horas del checkin. “Así garantizamos una estadía segura, favorable y sin sorpresas, como lamentablemente muchas veces suele suceder con otras plataformas turísticas”, promete Unzué. Pero también, agrega, velan por los intereses de los propietarios de la vivienda que en no pocas oportunidades sufren pérdidas económicas por el uso indebido de la propiedad o del mobiliario. “Por eso verificamos la información de los usuarios a través del mail, teléfono y documento de identidad. Además, cuando el huésped paga con su tarjeta, también logramos conectarnos con su banco. Y ante imprevistos graves, tenemos un seguro de responsabilidad civil”, detalla el CEO de Alohar.

Un tema no menor, en estos tiempos en los que el turismo necesita incentivos, es que los socios cerraron convenios con algunos bancos y están ofreciendo hasta seis cuotas sin intereses para pagos con tarjeta de crédito. Las reservas para el verano 2021-2022, cuenta el emprendedor, arrancaron en octubre pasado. “En ningún otro año se registró el nivel actual de demanda. Los argentinos adelantaron las reservas para estar tranquilos en cuanto a disponibilidad, y eligieron distancias cercanas donde cuentan con la cobertura de su obra social. Sin dudas, el turismo local es una tendencia que va a seguir creciendo. El argentino va a volver a enamorarse del país y de las experiencias que sólo se pueden disfrutar acá”, opina el emprendedor, que proyecta cerrar el año con una facturación de \$45 millones. 📍



De izquierda a derecha:
**Eulalia Orellana, Maritza
Fernández y Elena Chumacero**
en el futuro salón de la Coope-
rativa Textil Los Sin Techo.

“En nuestra cultura,
nos enseñaron a
no quedarnos con
lo que tenemos”

**Concebida bajo un árbol a la vera de un asentamiento,
la Cooperativa Textil Los Sin Techo se aloja hoy en
un edificio de tres plantas. Allí también crearon otras
cinco cooperativas, un Espacio de Primeras Infancias
y, en breve, un refugio para mujeres.**

Texto y fotos: Daniel Jatimliansky

Esteban Sánchez Cárdenas,
instructor de Carpintería de
Los Sin Techo.



Daniel Acarapi (izq) y **Eleuterio Arratia**, albañiles. Forman parte de la cooperativa de la construcción. Acá se los ve en el nuevo salón de la cooperativa textil, que ellos edificaron.



La cooperativa emplea a 32 personas del Barrio Sarmiento, una urbanización de 31 manzanas lindera al Río Matanza Riachuelo, en las afueras de Esteban Echeverría. Trabajan en dos turnos de siete horas cada uno. O en tres, como ahora, cuando los pedidos exceden lo habitual.

En la Cooperativa Textil *Los Sin Techo* todo está en movimiento permanente: “No terminamos de hacer algo y ya estamos planificando en qué otra cosa podemos crecer”, sostiene Elena Chumacero, una de las fundadoras.

Su frase cobra un sentido más profundo cuando se piensa que todo se inició bajo un árbol, a la vera de un asentamiento, hace sólo 13 años. Por eso el nombre de la asociación: apenas unas hojas y unas ramas les daban sombra a las pioneras. Ni con un techo contaban, entonces, para convocarse. Hoy ya dejaron de ser apenas una idea y un sueño, para convertirse en una institución, que está por terminar la tercera planta en uno de sus dos edificios, y que alberga otras cinco cooperativas de diversos rubros, más un centro comunitario, un Espacio de Primeras Infancias (EPI) para 80 niños y niñas y, en breve, un refugio destinado a mujeres víctimas de violencia de género.

Números y clientes

La empresa textil emplea a 32 personas del Barrio Sarmiento, una urbanización de 31 manzanas lindera al Río Matanza Riachuelo, en las afueras de Esteban Echeverría, al sudoeste del conurbano bonaerense. Trabajan en dos turnos de siete horas cada uno (6 a 13 y 13 a 20, respectivamente). Cuando los pedidos exceden lo habitual, como en la actualidad, se suma un tercer turno, de 20 a 2 de la madrugada. La actividad extra, esta vez, se debe al pedido de 13.000 kits sanitarios por quincena para la Provincia de Buenos Aires. La demanda tiene su antecedente: habían provisto exitosamente de 120.000 unidades en el momento más crítico de la pandemia.

En paralelo, Los Sin Techo produce indumentaria para comercializar en el propio centro comunitario, así como en distintas ferias de la región. Además, trabajan para terceros, lo que les brinda un flujo de dinero continuo, ya que los encargos para el Estado se cobran a 60 o 90 días.

“En nuestra cultura, nos enseñaron a no quedarnos con lo que tenemos”, menciona Elena, de nacionalidad boliviana al igual que la mitad de quienes conforman la cooperativa. El resto, según afirma, se reparte en 35% de personas de la comunidad paraguaya y 15% de argentinas nativas.

El cambio

En 2007, unas 800 personas ocuparon tierras deshabitadas, donde hoy se emplaza el Barrio Sarmiento. Al poco tiempo iniciaron un centro comunitario y merendero. Muchos eran extranjeros, y un número importante vivía de la costura. Por esos días, algunos vecinos se habían conectado con el Movimiento Nacional Campesino Indígena (MNCI), organización habituada a conformar colectivos de trabajo entre sus miembros. Ellos les propusieron montar una cooperativa y, para eso, les hicieron un primer encargo de remeras. “Siempre habíamos trabajado cada uno por nuestra cuenta para terceros. Nunca habíamos cor-



Los Sin Techo produce
indumentaria para vender en
su centro comunitario y en
las ferias de la región.

El 5% de la facturación se destina a los gastos y al crecimiento del centro comunitario, donde desayunan, almuerzan y meriendan vecinos, niños y niñas.

tado un rollo de tela, no sabíamos cuánto costaba hacer una remera, ni cuánto íbamos a pagarnos”, evoca la fundadora. El MNCI les prestó el dinero para comprar los primeros insumos y la producción se hizo, en una casilla de madera, con máquinas alquiladas. “Después hicimos bolsitos, banderas y, de a poquito, otras cosas”, se explyaya Chumacero.

Cuando iniciaron la construcción de la primera planta de su actual sede, prepararon la base para, más adelante, ampliar el lugar.

Salir de la precariedad

De cada 10 trabajadores dedicados a la confección de indumentaria en la Argentina, siete se concentran en CABA y la Provincia de Buenos Aires. Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Indec, entre 2016 y 2020 el promedio anual de informalidad en el rubro fue de 70,8%.

“Prácticamente, todas las empresas recurren al empleo informal”, asegura el investigador del Conicet y coautor del libro “¿Quién hace tu ropa?” (Editorial Prometeo, 2021), Jerónimo Montero Bressán. De esa situación se benefician tanto los empresarios que venden mercadería por fuera del mercado registrado, como las grandes marcas. El Estado, sostiene, “no controla las condiciones de trabajo en el sector porque se trata de trabajadores y trabajadoras migran-

tes, cuya situación no es un problema político, dado que su nivel de organización es menor”.

De acuerdo con la socióloga y también investigadora del Conicet Marta Panaia, “en la Ciudad de Buenos Aires la gran mayoría de los que conforman esta mano de obra intensiva son migrantes recientes provenientes de Bolivia, (que viven) situaciones de alta precariedad e informalidad en el empleo pero constituyen una avanzada de la globalización, ya que muchos trabajan para firmas internacionales”.

En el caso de Los Sin Techo, pudieron salir de la precariedad a través del contacto con otras organizaciones, un préstamo inicial y la conformación en cooperativa. Hoy, el centro comunitario y sus empresas integran a 250 personas, mientras que un segundo edificio, inaugurado a fines de 2018 a unas 15 cuadras, suma otras 100. Entre los trabajadores, hay “quienes tienen sus familias, y se acuerdan que de chicos venían por un plato de comida”, se emociona Chumacero.

Fabiana Torres,
integrante de la
cooperativa textil.



Otras cooperativas

Con el tiempo, Los Sin Techo conformó una cooperativa forestal, encargada de plantar los casi únicos árboles del barrio y limpiar la cuenca del Matanza. Otras cooperativas son de carpintería y herrería, que capacitan a jóvenes en esos oficios y abastecen a la vez al centro comunitario y al EPI. Más una panificadora, que vende en el barrio a precios bajos: “A pesar de eso, se sostiene y genera un pequeño ingreso para el centro comunitario”, detalla la fundadora.

En cuanto a la cooperativa textil, el 5% de la facturación se destina a los gastos y al crecimiento del centro comunitario, ya que lo consideran “una parte muy importante”, reafirma. Allí desayunan, almuerzan y meriendan vecinos y los niños y niñas que concurren a las salas de 3 y 4 años del EPI, que en su mayoría son hijos de trabajadoras de la institución.

Trabajo y cambio

A pesar de que la proporción de varones creció en los últimos años,

el 75% de quienes integran Los Sin Techo son mujeres. “La cultura nuestra es recontra machista: dejar de hacer cosas en tu casa para hacerlas en otro lado generaba muchos problemas”, confiesa Elena. Entonces, decidieron crear una cooperativa de construcción, para integrar a los hombres del barrio.

Esa nueva empresa se dedica a realizar obras domiciliarias. Pero los números no lo son todo: cuando el encargo llega de parte de un miembro de la organización, se lo cotiza al costo. Y en casos puntuales, por ejemplo si el trabajo es para una madre soltera o una adulta mayor, se lo hace de manera gratuita. Al igual que en el resto de los rubros, ya piensan los próximos pasos: incorporar mujeres, y realizar obras públicas.

“(La cooperativa) viene cambiando a todas las compañeras: ya nos olvidamos de pedir permiso a los maridos para ir al centro comunitario. Antes había que preguntar ‘¿puedo ir?’”, confiesa Chumacero. En un tercer nivel del edificio, está en

construcción un refugio para mujeres víctimas de violencia de género.

“Durante la pandemia de Covid-19, el centro comunitario también funcionó como refugio para alojar mujeres que decidieron separarse. Al saber que un montón de personas participan en la institución, los maridos ni se acercaron”, resalta Chumacero.

Precisamente, entre 2020 y comienzos de 2021, ocho mujeres se alojaron en el lugar y otras tantas recibieron en sus hogares el acompañamiento de miembros de la institución para evitar que sus parejas las hostigaran.

Hace poco más de una década, el lugar donde actualmente se emplaza el centro comunitario y el único EPI de la zona era un basural. Hoy, están por culminar las nuevas instalaciones de la cooperativa textil, de 300 metros cuadrados, que les brindarán más comodidad y eficiencia para desarrollar su trabajo. El mañana es incierto, pero tienen una gran certeza: lo que hagan, será de forma colectiva. 🍷



Ana Franchi,
presidenta del Conicet

Ana Franchi

«Necesitamos reducir la desconfianza entre empresarios y científicos»

Preside el Conicet desde diciembre de 2019. Resalta que, al igual que los empresarios, el sistema científico y tecnológico “quiere reglas claras, lo que implica una inversión constante”. Y destaca la importancia de la reciente Ley de Financiamiento al sector.

Por Vanina Lombardi

En diciembre de 2019 Ana Franchi se convirtió en la segunda presidenta en la historia del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), donde trabaja desde hace más de cuatro décadas. Es investigadora superior en el área de Química Biológica y además dirige el Centro de Estudios Farmacológicos y Botánicos (Cefybo-Conicet/UBA). Como doctora en Ciencias Químicas, dedicó su carrera científica a la investigación en salud reproductiva, específicamente al estudio de la fisiopatología del embarazo y el parto.

Entre las principales líneas de acción, el Conicet está trabajando para avanzar hacia una mayor federalización de la ciencia y la tecnología; el fortalecimiento del sistema nacional científico tecnológico; la implementación de políticas orientadas a sectores estratégicos, y la promoción de la ciencia y la

tecnología para el desarrollo social, económico y ambiental.

Entre sus lineamientos estratégicos, el Conicet también busca impulsar la innovación en el sector productivo. En ese sentido, ¿cómo se considera el vínculo con las empresas desde la institución?

El Conicet respalda y promueve la vinculación público-privada. No solo tenemos una cantidad importante de empresas de base tecnológica que han conformado nuestros investigadores e investigadoras, sino que además estamos relacionándonos con distintas empresas, algunas Pymes y otras más grandes, que durante toda esta pandemia han llegado a la gente con productos necesarios para hacerle frente. Por ejemplo, gracias a una alianza entre dos investigadoras del Conicet que trabajan en nanotecnología y una Pyme textil del partido de San Martín, se empezaron a producir barbijos que

hoy tienen un nivel de ventas importantísimo, e incluso se exportan.

Tras el surgimiento de la pandemia hubo mucho trabajo y esfuerzos destinados al sector de salud. ¿Considera que eso potenció el vínculo con las empresas?

Cuando comenzó la pandemia y todavía no teníamos ni idea de que esto iba a ser tan prolongado, el anterior ministro (de Ciencia, Tecnología e Innovación), Roberto Salvarezza, reunió a ese ministerio con la Agencia (Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación), el Conicet y diversos investigadores, y creó la Unidad Coronavirus para pensar cómo podíamos responder a esa situación. En marzo de 2020, la principal preocupación era cómo diagnosticábamos. Había pocos lugares que podían hacerlo y diversos grupos de investigadores se pusieron a trabajar en eso. Lo primero que obtuvimos fue el kit de anticuerpos que desarrolló la doctora (Andrea) Gamarnik, investigadora de Conicet en la Fundación Leloir, asociada al Laboratorio Lemos. Luego, el primer diagnóstico de virus o neokit lo hizo el grupo del doctor (Adrián) Vojnov, del Instituto Milstein y el Conicet, junto con la Fundación Pablo Cassará y con Y-TEC, que es una empresa del Conicet e YPF. A partir de ahí, surgieron distintas versiones del neokit, otros kit diagnósticos, la producción de respiradores, e incluso la posibilidad de tener una vacuna de diseño nacional, siempre asociadas a empresas.

¿Y qué otras áreas considera prioritarias o con mayor potencial de desarrollo innovativo?

Hay mucho para dejar de ser un país exportador de productos primarios. Antes de que se declarara la pandemia,

Radiografía de un activo estratégico

Según la información institucional, el Conicet es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en el país. Hoy se desempeñan en el organismo más de 11 mil investigadoras/es, más de 10.800 becarias/os de doctorado y postdoctorado, más de 2.700 técnicas/os y profesionales de apoyo a la investigación y cerca de 1.300 administrativas/os. Trabajan distribuidos en todo el país, en sus 16 Centros Cientí-

ficos Tecnológicos, 10 Centros de Investigaciones y Transferencia, un Centro de Investigación Multidisciplinario y más de 300 Institutos y Centros exclusivos del CONICET y de doble y triple dependencia con universidades nacionales más otras instituciones. Hay cuatro grandes áreas del conocimiento: Ciencias Agrarias, de Ingeniería y de Materiales; Ciencias Biológicas y de la Salud; Ciencias Exactas y Naturales, y Ciencias Sociales y Humanidades.

el Ministerio había hecho la convocatoria de Ciencia y Tecnología Contra el Hambre; todo lo que es agregar valor a los alimentos tiene un gran potencial, ya sea para el mercado interno o para la exportación. Otros temas que me parecen muy interesantes son el de nuevos materiales, energías limpias y todo lo relacionado con el ambiente, así como biomedicina. Es impresionante cómo han crecido con esta pandemia las empresas de biotecnología asociadas a la medicina, a nivel mundial.

¿Qué herramientas o recursos tienen en Conicet destinados a potenciar el vínculo entre científicos y empresas, y cuáles se deberían fortalecer?

Tenemos una gerencia de vinculación y vinculadores en las distintas provincias, que están trabajando activamente, pero sobre todo para responder a demandas de empresas que se acercan. Es más difícil ofrecer los servicios que tene-

mos. Estamos trabajando para que nos conozcan y vean que podemos responder a diversos problemas y que no es necesario ser una empresa enorme para que los tratemos de ayudar. Además, necesitamos disminuir la desconfianza: nosotros pensamos que los empresarios vienen a llevarse todo y ellos piensan que a nosotros lo único que nos interesa es publicar "papers". Es fundamental que ellos nos entiendan y que nosotros los entendamos a ellos, y acá también tenemos un camino a recorrer. De todos modos, nos estamos acercando y creo que estamos encontrando un lenguaje común. En general, las vinculaciones han sido positivas tanto para los empresarios como para nosotros, y fundamentalmente para la gente, porque se transforman en productos que sirven y generan trabajo de calidad.

¿Qué aspecto considera imprescindible para seguir avanzando en ese camino en común?



Es casi imposible salir de un laboratorio de investigación y llegar al mercado sin la mediación de lo privado, pero es necesario hacer hincapié en la importancia de la inversión previa. Quienes hoy están investigando un tema “X” empezaron hace muchísimos años, su formación llevó muchísimo tiempo y muchísima inversión, del propio investigador o investigadora, pero fundamentalmente del Estado argentino: la universidad, el doctorado, el posdoctorado, los salarios que pagan el Conicet, la CNEA, el INTA, el INTI o la institución que fuere. Eso es lo que hay que tomar en cuenta, porque si en algún momento se desfinancia, ya sea salarialmente o por inversiones en subsidios o equipamiento, por ejemplo, eso se corta, y hace que menos personas quieran entrar a hacer investigación y que muchos de los que la están haciendo se vayan. Algunos decían que

el empresariado quiere reglas claras, pero nosotros también las queremos. Y la regla clara para mantener una comunidad científica y tecnológica es una inversión constante, en temáticas que a lo mejor ahora no parecen relevantes pero luego se vuelven importantes. Hace dos años, nadie podía imaginar esta pandemia. Sin embargo, había grupos que investigaban Dengue y Chagas, que tenían la tecnología y la formación, y pudieron hacer los kit diagnósticos (para la Covid-19).

¿La ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, sancionada en 2021 y que empieza a estar en vigencia en 2022, acompaña esa idea?

La ley es fundamental; es la primera vez que tenemos una ley de financiamiento de CTI y creo que es el primer paso para que la ciencia y la tecnología sean una política de Estado. Establece que el porcentaje

del PBI dedicado a ciencias y tecnología irá aumentando un 15% año a año hasta llegar a representar el 1% en el 2032. Eso parece poco, pero es mucho. De esa inversión, la ley dice que un 20% tiene que ser destinado a inversiones en las provincias. Ese es un punto muy interesante, porque más del 80% de la inversión en el sector se destina a los cuatro distritos más poblados. Desde el Conicet, hace un año que estamos destinando ingresos a provincias específicas que tienen pocos investigadores, pero la ley va a cuadruplicar la inversión en ciencia y tecnología, considerando al Estado Nacional. Por fuera de eso, están las asignaciones de los estados provinciales, que hay algunos como Santa Fe que ya han cuadruplicado su presupuesto para Ciencia y Tecnología, y las inversiones privadas, que también pueden aumentar al ver que la inversión en ciencia y tecnología también les reditúa. 📌



Innovación y gestión

Destinado a directivos, socios, gerentes y mandos medios de Pymes, el 14 de marzo de 2022 comienza el “Programa de Gestión para Pymes: hacia la transformación y la innovación”, que organizan la Fundación Empretec y la Facultad de Ingeniería de la UBA. El objetivo del curso -que durará un año mediante un encuentro semanal- es brindar una visión integral de la conducción de una Pyme con el abordaje de herramientas para gerenciar áreas como Marketing, Transformación Digital, Economía y Finanzas e Innovación.

Contacto: economia@fi.uba.ar

Liderazgo Femenino

El BID brinda un curso virtual de Liderazgo Femenino. Dictado en idioma español, gratuito y bajo modalidad MOOC (masivo, abierto y online), está disponible hasta el 11 de marzo de 2022. A lo largo de la actividad, se abordará el desarrollo de competencias como pensamiento crítico, analítico y creativo; comunicación efectiva; estrategias y de gestión, y diversidad e inclusión.

Más información:

<https://cursos.iadb.org/>



Plataforma Conexiones

Fundación Empretec Argentina cerró el 2021 con un evento que convocó a instituciones del ecosistema productivo, emprendedores y Pymes, donde se repasaron las actividades realizadas durante el año y se plantearon los desafíos para el 2022. En el marco de la jornada también se lanzó la nueva Plataforma Conexiones de Fundación Empretec y se presentó la 13ª edición del Concurso Pymes y Emprendimientos Innovadores Banco Nación.

Transformación digital en Pymes

La Universidad Politécnica de Valencia y la CAF ofrecen el curso de capacitación virtual “Transformación digital para Pymes”, cuya inscripción está abierta hasta el 31 de diciembre de 2021. La capacitación es gratuita, de nivel intermedio y demanda 120 horas de dedicación. Algunos de los temas que se abordarán son: etapas de la transformación digital, management 3.0, marca digital, autodiagnóstico de la Pyme, el cliente como centro de la transformación y nuevos modelos de distribución.

Más información:

www.caf.com/es



Crédito al turismo

Hasta el 31 de diciembre -o hasta cubrir el cupo-, las MiPymes, monotributistas y trabajadores autónomos dedicados al turismo pueden acceder a un crédito de hasta \$10 millones para financiar capital de trabajo y gastos de evolución. El préstamo -que otorga el Banco Nación- tiene un plazo de hasta 24 meses, con 12 de gracia sobre el capital. La tasa de interés es del 0% desde la cuota uno a la 12, y del 18% desde la cuota 13 a la 24, y está bonificada por el Fondep. Tiene garantía del 100% del Fogar. Más información en:

www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-un-credito-para-mi-pyme-turistica

Préstamo para bienes de capital y software

El Banco Nación cuenta con una línea de financiamiento para MiPymes que deseen adquirir bienes de capital o licencias de software. Está abierta hasta el 31 de diciembre o hasta cubrir el cupo de empresas. El monto mínimo a solicitar es de \$3 millones y el máximo de \$30 millones. El plazo de devolución es de 48 a 60 meses, con seis de gracia sobre el capital. La tasa fija de interés, en tanto, es del 20% y está bonificada por el Fondep. Más información en:

www.argentina.gob.ar/servicio/solicitar-un-credito-de-la-linea-para-la-digitalizacion-pyme

Ágiles para cambiar

El concepto de agilidad nació como un modelo para desarrollar software. Pero se expandió a otras áreas como una metodología de gestión empresarial. Una metalúrgica y una desarrolladora digital revelan porqué y cómo la sumaron.
Por Mariano Wolfson

En un mundo que insiste en acelerarse, las prácticas de gestión se ponen a tono con la complejidad del cambio permanente. En este marco, distintas empresas adoptan el modelo de la agilidad, que nació como una propuesta para el desarrollo de software pero se extendió como una metodología de gestión empresarial. “La agilidad es una mentalidad, una forma de ser y de pensar que permite abordar la complejidad de una manera adaptativa. Propone esquemas de trabajo colaborativo para que las personas, los equipos y las organizaciones tengan una gran capacidad de adaptación al cambio y puedan entonces revisarse y rediseñarse constantemente”, señala Tomás Christie, socio de la consultora Lateral.

La agilidad involucra a la vez una filosofía de trabajo y distintas dinámi-

cas para organizar las tareas en el día a día. Plantea una serie de prácticas e ideas “que ayudan a tener más claro el foco, a tener bien definidas las prioridades y a conseguir resultados en plazos cortos; y garantiza que las empresas puedan estar continuamente aprendiendo y adaptándose a aquello que les dice el entorno, como los clientes y usuarios, sobre lo que hacen”, sostiene Ariel Ber, cofundador de la consultora Liqueed. Y ejemplifica: “A un equipo que construye un producto, el hecho de trabajar de forma ágil le permitirá tener rápidamente una primera versión, para después ir haciéndolo crecer a partir de lo que genere más valor”.

Según sus cultores, este camino permite generar estructuras más autoorganizadas y horizontales, en las que el liderazgo es más compartido. “La agilidad pone el foco en el

empoderamiento de equipos multidisciplinarios y en la confianza entre los integrantes. Y promueve que haya transparencia en la información y que todos puedan plantear ideas y acciones”, dice Rodrigo Podestá, consultor en agilidad, quien además señala que una Pyme puede ir incorporando estos conceptos en un programa con encuentros periódicos donde se trabaje en principio sobre sus “puntos de dolor”.

Principios y prácticas

En el manifiesto que escribieron los creadores de la agilidad en 2001, se describen cuatro valores centrales: personas e interacciones por sobre procesos y herramientas; colaboración con el cliente por sobre negociación contractual; respuesta ante el cambio por sobre seguir un plan, y un cuarto principio que originalmente



Tomás Christie
socio de la consultora
Lateral



Ariel Ber
cofundador de la consultora
Liqueed



Rodrigo Podestá
consultor en agilidad





↑
Federico Toccaceli
gerente de Producto Digital
de Famiq.

→
Santiago Echazú
cofundador de Paisanos



estaba dirigido al software y que hoy se plantea como: aporte de valor por sobre burocracia innecesaria.

“En la actualidad las organizaciones necesitan salir con sus productos al mercado de una manera rápida, y el estilo de gestión tradicional no lo propicia. La agilidad, en cambio, aporta mecanismos que ofrecen retroalimentación temprana, llegada veloz al cliente y rápido reconocimiento de si algo funciona o no”, afirma Christie.

Hoy en día existen distintos marcos metodológicos que proponen herramientas para plasmar la filosofía de la agilidad –como por ejemplo Scrum o Kanban-. No obstante, “para una Pyme lo ideal sería primero entender qué es lo que le está pasando, de qué se trata la agilidad y qué es lo que quiere lograr; y a partir de ahí ver cuál marco metodológico concreto es el que mejor se adapta a su necesidad”, sugiere Christie.

Es importante que la transformación “no sea un copiar y pegar lo que dice un manual, ni replicar modelos de otros”, destaca Ber. “La agilidad es una invitación a hacerse dueño de la propia manera de trabajar; y, a través de pequeños ciclos de reflexión y adaptación, ir haciendo ajustes hasta encontrar el mejor modelo”.

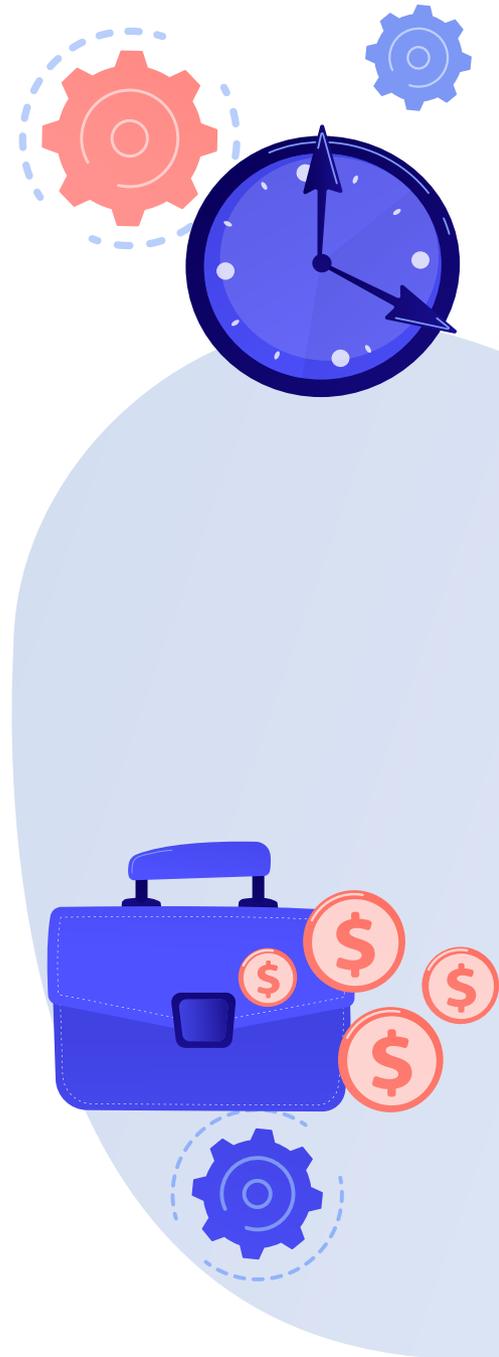
Entre las prácticas que proponen las metodologías ágiles se cuentan las reuniones breves de sincronización y planificación diarias, las retrospectivas (espacio de reflexión semanal o quincenal para revisar lo hecho e incorporar mejoras) y el uso de tableros (o herramientas colaborativas) para ganar visibilidad y transparencia sobre la agenda y las prioridades.

Del sistema a la fábrica

Famiq es una empresa metalúrgica con 60 años de recorrido y 350 empleados, que distribuye acero inoxidable y transforma materia prima en productos como caños y accesorios, entre otros. “Hace seis años decidimos construir un software propio de

“para una Pyme lo ideal sería primero entender qué es lo que le está pasando, de qué se trata la agilidad y qué es lo que quiere lograr.”

comercio electrónico, que en realidad terminó siendo una plataforma de integración de negocios y hoy es el sistema central de la operación comercial. En ese entonces éramos siete personas en Sistemas y, en el primer intento, el proceso de construcción lo hicimos muy mal, porque quisimos hacer todo junto... Entonces algunos líderes nos capacitamos en metodologías ágiles y dije: ‘esto es lo que necesito para Famiq’. Con la asistencia de un consultor que nos iba ayudando en base a los ‘dolores’ que teníamos, mas videos que vi en Youtube, fuimos abrazando el cambio. Y esto nos ayudó a ordenar el desarrollo del software”, cuenta Federico Toccaceli, gerente de Producto Digital de la empresa. Además de aprender Scrum, que es el marco con el que trabajan actualmente, los referentes de Famiq conocieron distintas prácticas propias de la agilidad. “Pero la que más nos sirvió a nivel organizacional fue la gestión por OKR (objetivos y resultados claves): dejamos de poner el foco en la planificación anual y empezamos a trabajar con objetivos y planificaciones trimestrales, lo que nos dio más plasticidad, ya que fuimos readaptando los objetivos a priorizar en base al cambio de contexto”, relata Toccaceli. Y agrega: “Pasamos de una organiza-



ción donde Sistemas era proveedor y las áreas del negocio eran clientes, a conformar equipos multidisciplinarios autoorganizados donde hay programadores trabajando codo a codo con gente del negocio. En Sistemas actualmente trabajan 33 personas, ya que creamos una fábrica de software dentro de la metalúrgica y fuimos escalando la necesidad de equipos. Hoy notamos mayor involucramiento por parte de todas las áreas. Hicimos una empresa más horizontal, donde los equipos tienen más autonomía”.

Mejores resultados

Paisanos es una firma de 75 empleados que se dedica al desarrollo de productos digitales. Desde su origen ya tenía un “ADN ágil”, pero le faltaba nutrirse de técnicas. “Esto nos traía inconvenientes en la estimación de los presupuestos, en la calidad de los productos y en la capacidad de impactar nuestro talento en los mismos. Por ello quisimos incorporar más seriamente la agilidad. Necesitábamos un cambio metodológico y en los procesos de venta y de trabajo”, comenta Santiago Echazú, cofundador de la empresa.

Esta firma hizo un proceso de consultoría y de capacitación, y cambió sus modelos de gestión. “Hoy tomamos la agilidad como una mentalidad. Los marcos de trabajo los adaptamos a cada proyecto; e incluso muchas veces mezclamos metodologías”, señala Echazú. Y completa: “Gestionamos la gran mayoría de los proyectos con perfiles ágiles, que fuimos desarrollando internamente. El beneficio más grande que obtuvimos fue un crecimiento importante del LPS (el resultado de la satisfacción de la gente y los clientes). Pasamos de un desfase entre la expectativa y la realidad de los proyectos, a una situación en la que hacemos lo que decimos, con los procesos y los tiempos que planteamos”. 🔄

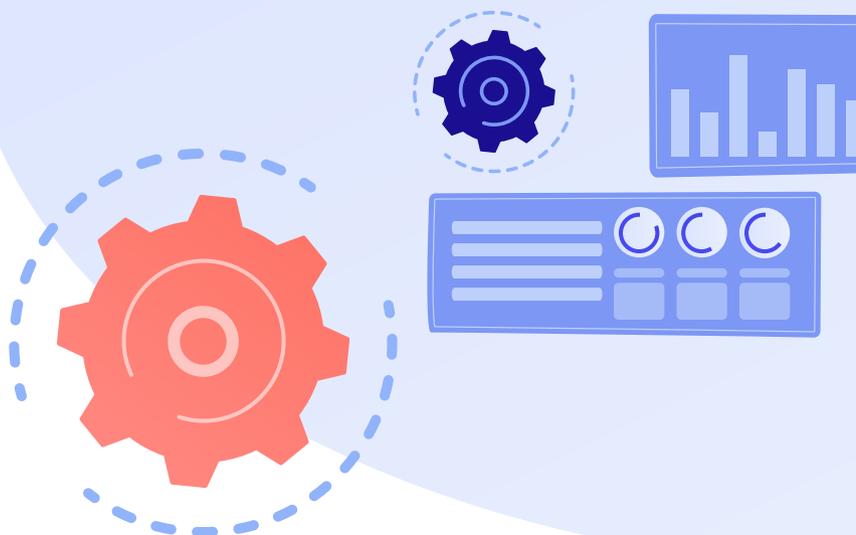
Para profundizar

Hace algún tiempo, la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (AdRHA) publicó un completo artículo sobre el tema, con el título “Cultura ‘ágile’ y recursos humanos. Los desafíos de un entorno disruptivo” y autoría de Hugo Ojeda. La bibliografía reciente en castellano citada en el artículo es la siguiente:

- Alaimo, M. y Salías, M. (2015), “Proyectos ágiles con scrum: Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos”, Edit. Kleer, Bs.As.
- Forcano, Ricardo (2018), “RRHH transforma a agile: Un caso de estudio en BBVA”, disponible electrónicamente en: <https://www.bbva.com/es/opinion/rrhh-transformaagile-caso-estudio-bbva/>
- Laloux, Frederic (2017), “Reinventar las organizaciones”, 5ta Edición, Arpa Innovación, Barcelona, España.

Para acceder al artículo completo de Ojeda, hay que entrar en:

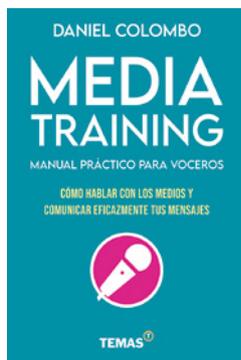
<https://www.adrha.org.ar/wp-content/uploads/2020/02/CULTURA-AGILE-Y-RRHH.pdf>





Misión economía

Con el subtítulo “Una guía para cambiar el capitalismo”, la economista italo-estadounidense Mariana Mazzucato lo hace de nuevo. Había impactado con “El Estado emprendedor” (2013), donde develaba el apoyo público detrás de las grandes innovaciones (y ganancias) privadas. Escrito durante la pandemia, su nuevo libro cuestiona la pobre respuesta ante la Covid-19: “Tenemos que preguntarnos de nuevo por el papel que el Gobierno debería desempeñar en la economía”. \$1949



Media training

Daniel Colombo tiene una larga trayectoria en comunicación y varias series de libros publicados. Esta vez, va al hueso de un tema clave: la relación empresa y medios. Que se encarna en lo que suele llamarse “voceros”, es decir, los que hablan en nombre de una firma. Con infinidad de ejemplos prácticos, propuestas de ejercicios y autoanálisis, foco en los detalles y listas de las cosas que NO hay que hacer, esta guía ayuda a una buena difusión... y a apagar incendios. \$1590



Mundo post Covid

Psicólogo con mucha experiencia en organizaciones, Diego Quindimil elige para su primer libro nada menos que el día después del temblor pandémico. Los temas son surtidos: desde el omnipresente trabajo híbrido, hasta la relación dentro de los equipos o el feedback en la virtualidad, por citar tres entre muchos. Interesante: un capítulo específico lo dedica a organizaciones en el Estado, que suelen ser ignoradas (o despreciadas) en algunos análisis. \$1890

Pymes que cuidan

Publicado por Unicef y ELA, 2021

¿Cuántas veces se escucha a gerentes encumbrados decir: “Lo mejor que tenemos es nuestra gente”? Pues bien, llegó el momento de comprobarlo. El documento “Pymes que cuidan” pone el dedo en la llaga, porque explica en detalle cuáles deberían ser las prácticas de las empresas chicas y medianas para lograr el bienestar de sus empleados. En términos accesibles, va desarrollando diferentes temas: La cultura organizacional de las pymes, Prácticas de conciliación familia - trabajo, Impacto de la COVID-19. No elude sin embargo los problemas reales al intentar aplicar estos principios en la vida cotidiana (Principales obstáculos y desafíos) y detalla en otro apartado los beneficios de incorporar estas prácticas de cuidado. Por último, da recomendaciones para crear una cultura al respecto. Es un material de consulta para empresarias y empresarios que quieran pasar a la práctica. Lo editaron en conjunto Unicef Argentina y Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA).

Se puede acceder gratis:

<https://www.unicef.org/argentina/publicaciones-y-datos/pymes-que-cuidan>

La protección jurídica de la naturaleza y el surgimiento de nuevas categorías de sujetos

Publicado por la Universidad de Luján, 2021

Resulta arduo comentar en tan pocas líneas un trabajo tan ambicioso y completo. Pero es imprescindible acercarse a él por una razón simple: el planeta, y la vida que lo habita, se enfrenta a un horizonte temible, producto del productivismo hasta ahora imparable generado por nuestra especie. Las reacciones ante esto son múltiples, desde los gobiernos nacionales y los tratados globales, hasta los consumidores individuales, pasando obviamente por las empresas y la sociedad civil. En este contexto, el trabajo de Adriana Martínez y Adriana Porcelli excede la especialidad jurídica: de las ideas y los enfoques filosóficos en pugna que describen, surgirá seguramente un nuevo orden jurídico global (y con consecuencias económicas, por lo tanto). Y será de lectura muy recomendable para toda emprendedora o empresario que apunte al mercado orgánico o constituirse como Empresa B, o que le interese desarrollar una línea de producción vegana o apuntar a una conversión sustentable.

Sin cargo, puede accederse al libro en:

<http://www.edunlu.unlu.edu.ar/?q=node/251>



Andrea Var

Reportera gráfica

Fotógrafa profesional, oriunda de Ushuaia. Es fundadora y coordinadora del 1er Centro Cultural Independiente y Autogestivo "La Factory" (@9410factory), de la provincia de Tierra del Fuego. Hace mas de 12 años se dedica a ser fotógrafa freelance, y ha trabajado para diferentes empresas, estudios y entes públicos y privados. Uno de sus últimos trabajos fue formar parte del equipo de expedición del crucero antártico MS FRAM, perteneciente a la empresa Hurtigruten, de bandera noruega. Se puede ver su trabajo personal en su IG: @andreavarph



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

Analía 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



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